

ERIC Digest 127 - June 1999

Leistungsorientierte Verträge für Verwalter

By Elizabeth Hertling

In der Geschäftswelt werden Geschäftsführer oftmals leistungsbezogen entlohnt mit einem Bonus wenn die Profite steigen oder mit einem Abzug wenn die Vorgaben nicht erreicht werden. In zunehmendem Maße übernehmen bzw. befassen sich Schulbezirke mit leistungsorientierten Verträgen (die auch unter der Bezeichnung Bezahlung-für-Leistung bekannt sind) die eine Möglichkeit darstellen, Verwaltungsangestellte für ihre Leistungen verantwortlich zu machen. Obwohl Schulverwalter schon immer für ihre Leistungen verantwortlich gemacht wurden, war die Verbindung von Leistung und Entlohnung, basierend auf Indikatoren wie zum Beispiel dem Leistungsniveau der Schüler, nur selten verwirklicht. Heute hingegen ist Bezahlung-für-Leistung in vielen Bezirken landesweit eingeführt.

Das gestiegene Interesse an leistungsorientierten Verträgen fällt zusammen mit der Forderung nach größerer Verantwortlichkeit. Dieser Druck ist gekoppelt mit dem gestiegenen Interesse an konkreten Ergebnissen aus staaten- und landesweiten Schulreformen wie zum Beispiel verbesserten Schülerleistungen (Graves 1995).

Ihr Gehalt leistungsabhängig zu gestalten, ist für einige Schuldirektoren ein Weg zu zeigen, daß sie ihre Arbeit ernst nehmen. Gehalt mit Leistung zu verbinden macht die Frage der Verantwortlichkeit greifbarer, meinen einige.

Was sind leistungsorientierte Verträge?

Leistungsorientierte Verträge sind Vereinbarungen zwischen Verwaltern (mehrheitlich Schulbezirksleitern) und dem Schulbeirat, die das Gehalt des Verwalters an Indikatoren der Arbeitsleistung koppeln. Gewöhnlicherweise vereinbaren leistungsorientierte Verträge Prämien für gute Arbeit und, weniger häufig, Lohnabzüge für schlechte Leistungen. Das American School Board Journal und die George Mason Universität haben eine landesweite Befragung von Schulbezirksleitern und Mitgliedern von Schulbeiräten zum Thema der leistungsabhängigen Verträge durchgeführt. Die Befragungsergebnisse zeigen, daß die Mehrheit der befragten Personen (67 Prozent der Beiratsmitglieder und 63 Prozent der Bezirksleiter) der Meinung ist, daß die Gehälter der Bezirksleiter mit verbesserter Bezirksleistung steigen sollten; hingegen waren nur 44 Prozent der Beiratsmitglieder und 34 Prozent der Schulbezirksleiter der Meinung, daß es Lohnabzüge für schlechte Leistung geben sollte (Bushweller 1997).

David W. Hornbeck, der Schulbezirksleiter von Philadelphia ist ein Verwaltungsvertreter, der darum gebeten hat, daß sein Gehalt an seine persönliche Leistung sowie auch an die Leistung der 217.000

Schüler des Bezirkes gekoppelt würde. Hornbecks Beurteilung basiert zu einem Hälfte auf den Prüfungsergebnissen der Schüler und zur anderen Hälfte auf der Bewertung von Faktoren wie der Verbesserung der Schulanwesenheitsrate, der Schulabschlußrate und der Erhöhung der Anzahl krankversicherter Schüler. Wenn Hornbeck die gesteckten Ziele erreicht, erhält er eine Prämie von bis zu 10 Prozent seines Grundgehaltes. Im anderen Falle, wenn die Leistung des Bezirkes hinter den Erwartungen zurückbleibt, könnte Hornbecks Gehalt um bis zu 5 Prozent reduziert werden (Bushweller). Hornbecks leistungsorientierter Vertrag ist nur ein Beispiel der vielen verschiedenartigen, individuell gestalteten Verträge.

Welche Indikatoren sollten gewählt werden, um die Leistung von Verwaltungsbeamten zu bewerten?

Sogar unter den Befürwortern von leistungsorientierten Verträgen gibt es wenig Übereinstimmung darüber, welche Indikatoren für die Beurteilung von Verwaltern gewählt werden sollten. Prüfungsergebnisse von Schülern ist der häufigst gebrauchte, gleichzeitig aber auch der umstrittenste Indikator.

Die Befürworter der Einbeziehung von Schülerleistungen in leistungsorientierte Verträge argumentieren, daß verbesserte Schülerleistungen das Ziel eines jeden Schulbezirksleiters sind, sowie eine große Priorität unter den Eltern und in der Öffentlichkeit besitzen. Die Nutzung von Prüfungsergebnissen als Leistungsindikator, so Befürworter, wird die Aufmerksamkeit in erhöhtem Maße auf Schülerleistungen lenken und wird gleichzeitig dabei helfen, Schulen so zu strukturieren, daß Schüler die geforderten Leistungen erbringen können (Graves).

Andere widersprechen; sie klassifizieren Prüfungsergebnisse als parteiisch. "Prüfungsergebnisse können vielfältig manipuliert werden" sagt Bill Graham, Mitglied des Palm Beach Schulbeirats. Sie stellen einen übermäßig vereinfachten Maßstab dar." (Bushweller).

Wenn die Leistung von Schülern mit der Höhe des Gehalts verbunden ist, so argumentieren andere, werden Schulbezirksleiter übermäßig Druck auf Lehrer ausüben damit diese die Inhalte der Prüfung unterrichten" und andere Gebiete, die nicht im Test vorkommen, komplett ignorieren oder nur flüchtig ansprechen (Bushweller). Andere Kritiker folgen der gleichen Argumentationslinie und behaupten, daß der Gebrauch der Prüfungsergebnisse als Leistungsindikator die Gefahr mit sich bringt, daß Verwalter anderen Bereichen, die den Schulbezirk betreffen, weniger Aufmerksamkeit schenken (Graves).

Wenn die Prüfungsergebnisse der Schüler als Indikator für die Leistung von Schulbezirksleitern herangezogen werden, so glauben viele, sollte dieses nicht der einzige Indikator sein. Andere Leistungsindikatoren könnten sein: Nachweis verantwortlicher Etatverwaltung, Verbesserung der Schulsicherheit, Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten für den Lehrkörper, Entwicklung eines anspruchsvollen Lehrplanes, Steigerung der Beteiligung von Eltern und Gemeinden am Schulwesen und die Verbesserung der Schulanwesenheits- und Schulabschlußraten.

Warum werden Verwaltern leistungsorientierte Verträge angeboten?

Sollte das Gehalt eines Schulbezirksleiters an das Abschneiden des Bezirks gebunden sein? Diese Frage ist der Anlaß für mannigfaltige Debatten. Viele denken, daß Bezirksleitern nicht der Verdienst oder der Tadel für eine Leistung angerechnet werden sollte, die das Ergebnis der Anstrengungen vieler ist. Andere wiederum bestehen darauf, daß Verwalter einen starken Einfluß auf das generelle Abschneiden des Bezirks haben (Bushweller).

Einige stellen die Frage, warum Verwaltern typischerweise leistungsorientierte Verträge angeboten werden, wohingegen Lehrern und anderen Angestellten diese Verträge nicht offeriert werden. Das fordernde Wesen der Position eines Schulbezirksleiters †berstunden, ständig wechselnde Aufgaben, endlose Herausforderungen und Probleme wird als Teil einer vernünftigen Erklärung angeführt (Lafee 1999). Zusätzlich helfen leistungsorientierte Verträge bei der Anwerbung und der Weiterverpflichtung von talentierten Fachkräften zu einer Zeit, in der die Auswahl an qualifizierten Kandidaten limitiert ist und bewährte Führungskräfte energisch in den privaten Sektor als Geschäftsführer von Bildungsorganisationen abgeworben werden (Freeston 1999, Johnson 1998).

Einige Leute verstehen die Einführung von leistungsorientierten Verträgen für Verwalter als den ersten Schritt in Richtung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems für alle Angestellten. Schulbezirksleiter sind die ersten und sie ebnen den Weg für Schuldirektoren und Lehrer (Graves).

Viele Leute wiederum sind besorgt, daß leistungsorientierte Verträge Verwalter ungerechterweise für Faktoren verantwortlich machen, die außerhalb deren Kontrolle liegen. Verwalter können das komplexe Netz von Einflußfaktoren, die das Lernen beeinflussen Faktoren wie die Qualität der Lehrkräfte, Unterstützung von zu Hause, Einsatzbereitschaft von Eltern und Klassengrößen nicht vollständig kontrollieren" stellt Graves heraus. Murray und Murray (1999) bemerken, daß Schulbezirksleiter nicht der Beamtenstatus verliehen wird und das ihnen mehr Jobsicherheit gegeben werden sollte anstatt mehr Druck auf sie auszuüben. Sie stellen fest, daß es sich unser zukünftiges Bildungssystem nicht leisten kann, von Verwaltern geführt zu werden, die Angst haben müssen, ihre Arbeit zu verlieren".

Was sind die möglichen Nutzen leistungsorientierter Verträge?

Befürworter glauben, daß leistungsorientierte Verträge klar definierte Ziele zur Verfügung stellen, auf die sich der Bezirk konzentrieren kann. Anstatt eine Reform nach der anderen blind durchzuführen, können die Bezirke ihre Anstrengungen darauf konzentrieren, bestimmte Bereiche zu verbessern. Leistungsanreize bestimmen das Ziel und geben Erziehern einen Plan an die Hand, um das Ziel zu erreichen" stellen Murphy und Pimentel fest (1996).

Ein weiterer potentieller Vorteil von leistungsorientierten Verträgen ist ein detailliertes, auf Feedback ausgerichtetes Bewertungssystem. Die klassische Beurteilungsscheckliste ist unbefriedigend und das Entlohnungssystem ist ungerecht, argumentieren Murphy und Pimentel. Angestellte bekommen Gehaltserhöhungen für das Vergehen von Zeit und für das Erwerben zusätzlicher

AbschlüsseArbeitsausführung ist belanglos." Im Gegensatz dazu stellen leistungsorientierte Verträge ein ausführliches Bewertungssystem zur Verfügung, das Verwalter für das Erreichen von Zielen belohnt (Murphy und Pimentel).

Paige, Scalfani und Jimenez (1998) sprechen eine weitere Vereinbarung an, die manchmal in leistungsorientierte Verträge aufgenommen wird. Leistungsverträge im Unabhängigen Schulbezirk von Houston erlauben es dem Schulbeirat, den Vertrag mit dem Schulbezirksleiter bei nicht zufriedenstellender Leistung vorzeitig aufzulösen. Das kann dem Bezirk beträchtliche Mengen an Zeit und Geld sparen, die ein normales Amtsenthebungsverfahren beanspruchen würde.

Andere Befürworter behaupten, daß es bei leistungsorientierten Verträgen nicht wirklich um Geld gehe, sondern vielmehr um eine symbolische Demonstration von Verantwortlichkeit. Die meisten Schulbezirksleiter und Schulbeiratmitglieder stimmen darüber überein, daß Leistungsprämien auf unter 10 Prozent des Grundgehaltes begrenzt werden sollten. Philadelphias Schulbezirksleiter Hornbeck sagt Es ist nicht das Geld für mich.[Bezahlung-für-Leistung] ist ein Symbol dafür, daß wir einem strengen Verantwortlichkeitssystem verpflichtet sind, das Rechenschaft von mir fordert. (Bushweller). Leistungsverträge werden von einigen Leuten als ein Weg angesehen, eine neue, leistungsorientierte Kultur im Schulwesen zu schaffen, die Verbesserungen und Neuerungen belohnt (Lafee).

Was sagen die Kritiker zu leistungsorientierten Verträgen?

Gleichzeitig mit den beschriebenen potentiellen Vorteilen leistungsorientierter Verträge gilt es potentielle Probleme zu bedenken. Einige Leute befürchten, daß Verwaltungsbeamten nicht die nötigen Mittel zur Verfügung gestellt werden, um ihre Ziele zu erreichen (Richardson 1994). Murphy und Pimentel regen an, leistungsorientierte Verträge für Verwalter mit einem Unterstützungssystem auszustatten, das ihnen die Möglichkeit zur Verbesserung gibt, bevor ihr Gehalt gekürzt wird. Sie meinen, daß ein leistungsorientierter Vertrag notwendige Mittel und Unterstützung anbieten sollte, ebenso wie er Bewertungsmaßstäbe und Leistungen vorgibt. Ein Scheitern in diesem Punkt, so behaupten sie, ist wie regelmäßig das Fieber eines Patienten zu messen, ohne aber den Patienten zu behandeln. Die Diagnose wird gestellt ohne aber geeignete Behandlungsmethoden einzusetzen" (Murphy und Pimentel).

Andere Kritiker behaupten, daß wenn es den Anreiz eines größeren Gehaltes bedarf, um Schulbezirksleiter zu motivieren, ihre Arbeitsleistung zu verbessern, möglicherweise das tatsächliche Problem nicht mit einem Vertrag gelöst werden kann. Ken Baird, ein Beauftragter des Hanford (Kalifornien) Grundschulbezirks, argumentiert, daß wenn es Leistungsverträgen bedarf um die Leistung von Distriken und Schülern zu verbessern, der Schulbezirksleiter entweder falsche Wertvorstellungen und nicht das Wohlergehen der Schüler im Sinn hat oder das ihm von vorneherein nicht genug bezahlt wird (Lafee). Laut Umfrage des American School Board Journal und der George Mason Universität glauben 62 Prozent aller Schulbezirksleiter nicht, daß leistungsorientierte Verträge dabei helfen werden, Schülerleistungen zu steigern und das ist der Maßstab, den viele Verträge beinhalten (Bushweller). Letztendlich, so geben Kritiker zu bedenken, haben Schulbezirksleiter keinen direkten Einfluß auf das

Unterrichten.

Mögliche Probleme mit der Arbeitsmoral könnten ebenfalls durch leistungsorientierte Verträge entstehen. Einige Leute glauben, daß das Belohnen von Schulbezirksleitern für bessere Prüfungsergebnisse ein falsches Signal an Lehrer und Schuldirektoren weiterleitet, die täglich an vorderster Front stehen" (Lafee). Zusätzlich befürchten einige, daß Schulbezirksleiter um ihre eigene Leistung zu steigern ungerechtfertigten" Druck auf Lehrer und Schuldirektoren ausüben könnten.

Es ist klar zu erkennen, daß das Thema der leistungsorientierten Verträge für Verwalter umstritten ist. Gray und Brown (1989) bemerken, daß in vielerlei Hinsicht das Schulwesen ein angemessener institutioneller Maßstab dafür ist, wie effektiv Bezahlung für Leistung sein kann". Trotzdem kann kein standardisierter Leistungsvertrag garantieren, daß die Bezirke die gewünschten Ergebnisse hervorbringen. Schulbeiräte und Schulbezirksleiter müssen bei der Formulierung von Verträgen zusammenarbeiten, die nicht nur die Prioritäten des Bezirks definieren, sondern auch die notwendige Unterstützung anbieten, um erfolgreich sein zu können.

Resources

Bushweller, Kevin. "Show Us the Money." *The American School Board Journal* 184, 6 (June 1997):16-21. [EJ547 260](#).

Freeston, Kenneth R. "My Experience with Pay Incentives and Performance Standards." *The School Administrator* 56, 2 (February 1999): 22-3.

Graves, Bill. "Putting Pay on the Line." *The School Administrator* 52, 2 (February 1995): 8-14, 16. [EJ499 120](#).

Gray, George R., and Darrel R. Brown. "Pay for Performance in Academia: A Viable Concept?" *Educational Research Quarterly* 13, 4 (1989): 47-52. [EJ420 791](#).

Johnson, Vernon. "My Life as CEO." *The School Administrator* 55, 2 (February 1998): 42-3.

Lafee, Scott. "Pay for Performance." *The School Administrator* 56, 2 (February 1999): 18-23.

Murphy, John A., and Susan Pimentel. "Grading Principals: Administrator Evaluations Come of Age." *Phi Delta Kappan* 78, 1 (September 1996): 74-81. [EJ530 654](#).

Murray, Kenneth T., and Barbara A. Murray. "The Administrative Contract: Implications for Reform." *NASSP Bulletin* 83, 606 (April 1999): 33-6.

Paige, Rod; Susan Sclafani; and Michael J. Jimenez. "Performance Contracts for Principals." *The School Administrator* 55, 9 (October 1998): 32-3.

Richardson, Joanna. "Contracts Put Superintendents to Performance Test." *Education Week* (September 14, 1994): 1-3.

This publication was prepared with funding from the Office of Educational Research and Improvement, U.S. Department of Education, under contract No. ED-99-C0-0011. The ideas and opinions expressed in this Digest do not necessarily reflect the positions or policies of IES, ED, or the Clearinghouse. This Digest is in the public domain and may be freely reproduced.

Ordering Information: Single paper copies of this *ERIC Digest* are available from the Clearinghouse while supplies last. Although there is no charge for the materials themselves, a postage/handling fee of \$3.00 is required to cover the Clearinghouse's expenses. This fee is waived if (1) you enclose a stamped, self-addressed envelope or (2) you order other materials for which there is a charge. Send orders for paper copies to the ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, Oregon 97403-5207. Make checks payable to **University of Oregon/ERIC**.