

# 1 Einführung<sup>1</sup>

## 1.1 Problemstellung

Die Qualität der Schulen bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit einer Gesellschaft in der Zukunft. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Schulen verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dabei stellt sich insbesondere die Frage nach Möglichkeiten, Schulen effizienter zu gestalten, um mit den begrenzt vorhandenen Mitteln eine bestmögliche Ausbildung zu gewährleisten.

In Deutschland kam die Diskussion über die Schulqualität erst durch den PISA<sup>2</sup>-Test im Jahr 2000 auf. Dabei wurde unter anderem vom „PISA-Schock“ gesprochen.<sup>3</sup> Andere Länder haben sich schon deutlich früher intensiv mit der Qualität ihrer Schulen auseinandergesetzt. So sind die ersten Untersuchungen von Programmen zur Schulverbesserung in den USA auf die zwanziger Jahre zurückzuführen. Dies führt dazu, dass schon vielfältige Erfahrungen und Studien über die Ergebnisse unterschiedlicher Programme zur Qualitätssteigerung an ausländischen Schulen vorliegen, während die Forschung in Deutschland dazu noch nicht sehr weit fortgeschritten ist.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zu diesem Forschungsgebiet leisten, indem sie die Erfahrungen in anderen Staaten reflektiert und geeignete Möglichkeiten zur Motivation und Steuerung von Lehrkräften aufzeigt, die Ziele der Bildungspolitik zu erfüllen. Dazu wird zunächst das Umfeld von Lehrkräften und deren Einfluss auf Schülerleistungen betrachtet. Es folgt im zweiten Teil eine theoretische Betrachtung von klassischen Anreizsys-

---

1 Ich bedanke mich bei den Lehrern und Schulleitungen der Marienschule in Limburg, dem Landgraf-Ludwig-Gymnasium in Gießen, dem Landeshochbegabten-gymnasium in Schwäbisch-Gmünd und der Tilemannschule Limburg dafür, dass sie für Interviews zur Verfügung standen. Weiterhin bedanke ich mich bei Wulf-Michael Kuntze vom hessischen Kultusministerium, bei Constanze Creutzburg und Dr. Tanja Nieder vom hessischen Institut für Qualitätsentwicklung sowie Christoph Baumann von der GEW für die hilfreichen Informationen und Gespräche.

2 Programme for International Student Assessment.

3 Vgl. Meireis (2006).

temen und deren Anwendung auf Schulen. Dabei wird insbesondere deutlich gemacht, dass rein extrinsische Anreize kaum geeignet sind, Lehrer zu motivieren. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die intrinsische Motivation von Lehrern näher zu untersuchen. Diese Untersuchung wird in Kapitel drei vorgenommen. Die in anderen Ländern eingeführten Systeme werden sodann vor diesem Hintergrund erörtert und deren Stärken und Schwächen beleuchtet. In einem weiteren Abschnitt werden Maßnahmen der deutschen Schulpolitik beschrieben und kritisch analysiert. Vor dem Hintergrund der gefundenen Ergebnisse werden Maßnahmen aufgezeigt, die geeignet sein könnten, die Qualität der Lehrer und damit der Bildung insgesamt zu steigern. Insbesondere wird dabei auf die Möglichkeiten, die intrinsische Motivation von Lehrern zu erhöhen, Bezug genommen. Den Abschluss der Arbeit bildet eine thesenartige Gesamtanalyse.

## 1.2 Umfeld der Schulen in Deutschland

Die Verantwortung für Bildung unterliegt in Deutschland zu großen Teilen dem Staat. Sowohl die Finanzierung, als auch die Ausgestaltung von Bildung werden überwiegend öffentlich geleistet.<sup>4</sup> Für die Lehrkörper in öffentlichen Schulen hat dies zur Konsequenz, dass sie in der Regel in ein Beamtenverhältnis übernommen werden und damit eine lebenslang garantierte Anstellung haben.

Dieser Wettbewerb, aber insbesondere der Wettbewerb zwischen Nationen, der vermehrt durch länderübergreifende Leistungsüberprüfungen entsteht, führt zu einem verstärkten Leistungsdenken in der Politik. Um die Qualität der Schulen zu erhöhen, wurden Schulinspektionen und zentrale Abschlussprüfungen eingeführt. Auf der anderen Seite wurden den Schulen aber auch größere Freiräume zur Gestaltung eingeräumt.<sup>5</sup> Diese Freiräume sollen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der schulischen Prozesse und damit der Schülerleistungen beitragen.<sup>6</sup> Den Schulen in Deutschland werden damit erstmalig auch große Freiräume für Lehrereinstellungen

---

4 Vgl. OECD (2010).

5 Vgl. Eurydice (2009).

6 Vgl. Merki (2005a).

und Fortbildungen eingeräumt. Schulen werden als eigenständige Einheiten organisiert und damit stellt sich die Frage der Lehrermotivation auch verstärkt auf der Schulebene, während zuvor vorrangig die Schulämter und Landesregierungen für die Thematik zuständig waren.

Diese Arbeit geht verstärkt auf die Möglichkeiten ein, die Schulen als Organisationen haben, die Motivation ihrer Lehrkörper zu erhöhen, untersucht aber auch die Auswirkungen der Steuerungsmechanismen übergeordneter Stellen.

### 1.3 Einfluss der Lehrkörper

Eine Konzentration der Schulen auf die Möglichkeiten, Lehrer stärker zu motivieren und damit ihre Leistung zu erhöhen, setzt voraus, dass Lehrer einen entscheidenden Einfluss auf die Zielerreichung der Schüler und damit die Qualität der Schule haben.

Nach dem Erscheinen des sogenannten Coleman Report 1966<sup>7</sup>, welcher zum ersten Mal empirisch die Ergebnisse des Bildungsprozesses in den USA untersuchte, herrschte Uneinigkeit über den Einfluss von Lehrern auf die Schülerleistung. Der Report kam zu dem Ergebnis, dass der Einfluss der Familie und der Freunde des Schülers den Einfluss des Lehrers bei weitem übersteigt. Dieses Ergebnis stand lange Zeit im Widerspruch zu dem Verhalten von Eltern, die bestimmte Lehrer für ihre Kinder forderten und folglich den Einfluss von Lehrern für relevant hielten.

Studien, die eine untergeordnete Rolle von Lehrern im Bildungsprozess bestätigten, untersuchten zumeist den Einfluss bestimmter Lehrercharakteristika auf die Leistung der Schüler. Dies ist aber insbesondere mit Blick auf die mangelnde Aussagekraft von Charakteristika auf die Lehrerqualität, welche im weiteren Verlauf noch ausführlicher diskutiert wird, problematisch. Wenn Charakteristika nicht zuverlässig auf die Qualität des Lehrers rückschließen lassen, ist auch keine Beurteilung der Bedeutung der Lehrer für die Schülerleistung möglich, die sich auf die Untersuchung von solchen Charakteristika stützt.<sup>8</sup>

---

7 Vgl. Coleman et al (1966).

8 Vgl. Hanushek et al (2005).

Neuere empirische Studien mit umfassenden Daten kommen zu dem Ergebnis, dass Lehrer einen signifikanten Einfluss auf die Leistung der Schüler haben und ihnen einen Vorteil von bis zu einem halben Schuljahr verschaffen können.<sup>9</sup> Bei diesen Studien werden insbesondere die Effekte von Klassenzusammensetzung und Schulwahl berücksichtigt. Homogene Klassen sind vermutlich einfacher zu unterrichten als inhomogene und damit würden Lehrer von homogenen Klassen in der Regel besser abschneiden, ohne eine höhere Leistung erbracht zu haben. Auch wählen Eltern wohlhabenderer Kinder vermutlich wohnortbedingt andere Schulen als Eltern weniger wohlhabender Kinder, was Lehrern in bestimmten Schulen einen Vorteil verschaffen könnte. Daher stellen diese beiden Effekte die häufigste Quelle von verzerrten Ergebnissen dar.

Rivkin, Hanushek und Kain (2005) nutzen Daten aus Texas mit über einer halben Millionen Schülern in über 3000 Schulen und kontrollierten bei ihrer Untersuchung die Effekte von Klassenzusammensetzung und Schulwahl. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass zwischen Lehrern große qualitative Unterschiede vorliegen und gute Lehrer auch Schüler, die durch ihren sozioökonomischen Hintergrund benachteiligt sind, wesentlich besser fördern.

Aaronson, Barrow und Sander (2003) kommen mit Daten aus Chicago zu einem ähnlichen Ergebnis. Bei der Untersuchung der Mathematikergebnisse von etwa 70.000 Schülern zeigte sich, dass ein außerordentlich guter Lehrer (zwei Standardabweichungen über dem Durchschnitt) die Leistung seiner Schüler im Durchschnitt um 0.3 bis 0.5 Notenschritte verbesserte.

Die Studien von Rockoff (2003) in New Jersey und Sanders und Rivers (1996) in Tennessee, sowie Metastudien von Wayne und Youngs (2003) und Hanushek (1986) bestätigen ebenfalls die Relevanz von Lehrern für Schülerleistungen.

Insgesamt kann damit wohl behauptet werden, dass inzwischen weitgehend Einigkeit in der Wissenschaft besteht, dass Lehrer von entscheidender Bedeutung für Schülerleistungen sind.<sup>10</sup> Dabei darf allerdings nicht aus dem Blick geraten, dass es sich bei der Bestimmung der Qualität von

---

9 Vgl. Aaronson, Barrow, Sander (2003).

10 So auch Aaronson, Barrow, Sander (2003).

Lehrern hier um die Auswertung von standardisierten Schülertests handelt. Ob diese die Leistung von Lehrern adäquat widerspiegeln, wird noch zentraler Gegenstand dieser Arbeit sein.

Für den hier beschriebenen Zweck bestehen allerdings wenig Bedenken, diese Ergebnisse zu verwenden. Zwar ist es möglich, dass bestimmte Lehrer sich mehr auf das Hinarbeiten auf die entsprechenden Tests konzentrieren als andere, allerdings erscheint dies ohne ein entsprechendes Anreizprogramm für einzelne Lehrer nicht sonderlich wahrscheinlich. Vielmehr ist anzunehmen, dass alle Lehrer ihre Aufmerksamkeit in vergleichbarer Art und Weise auf die Testvorbereitung richten und dadurch keine Verzerrung der Ergebnisse zustande kommt.

Mithin müssen Lehrer eine zentrale Rolle in den Anstrengungen zur Qualitätssteigerung spielen.