



Expertise



Reform der Lehrerbeschäftigung:

Effizienzpotenziale eines leistungsgerechten Vergütungssystems

Im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM)

Ansprechpartner im IW Köln:

Helmut E. Klein

Dr. Oliver Stettes

Wissenschaftsbereich Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik

Projektleitung INSM:

Ronald Voigt

Köln, 11. November 2008

Inhalt

1	Einleitung.....	3
1.1	Lehrervergütungen im internationalen Vergleich.....	3
1.2	Lehrervergütungen und Schülerleistungen.....	5
2	Das Vergütungs- und Besoldungssystem für Lehrkräfte.....	8
2.1	Grundzüge	8
2.2	Struktur der Lehrervergütung im internationalen Vergleich.....	9
2.3	Einstellung der Lehrkräfte zum Vergütungs- und Besoldungsrecht	11
3	Vorschlag für ein Leistungsgerechtes Vergütungssystem für Beschäftigte im Schulsystem (LeiV).....	13
3.1	Inputsteuerung durch Zulagen.....	13
3.2	Outputsteuerung durch Zielvereinbarungen und Leistungsprämien	15
3.3	Beispiel für ein Zulagen- und Prämienmodell.....	16
4	Implementierung von LeiV	18
4.1	Allgemeine Voraussetzungen für die Einrichtung von LeiV.....	18
4.2	Annahmen der Modellrechnung für den finanziellen Spielraum zur Einrichtung von LeiV	20
4.3	Ausgabenneutraler Spielraum zur Finanzierung von LeiV	22
5	Fazit.....	28
6	Literatur	29

1 Einleitung

1.1 Lehrervergütungen im internationalen Vergleich

Vergleichsanalysen, die auf Basis von internationalen Schülerleistungstests die Effekte der Bildungsausgaben auf die Schülerleistungen untersuchen, zeigen, dass mehr materielle Ressourcen nicht zwangsläufig mit besseren Schülerleistungen einhergehen (Wößmann 2005; Fuchs/Wößmann 2004, OECD 1997). Das Fehlen von positiven Effekten ist darauf zurückzuführen, dass in vielen Ländern, darunter auch Deutschland, die Anreize fehlen, die (zusätzlichen) Ressourcen gezielt zur Leistungs- und Qualitätssteigerung einzusetzen. Aus ökonomischer Sicht versprechen solche institutionellen Rahmenbedingungen den größten Erfolg, die für alle Beteiligten Anreize schaffen, die Lernleistungen der Schüler zu erhöhen. Gleiches gilt ebenso für Anreize, die die Kooperations- und Reformbereitschaft der Lehrkräfte erhöhen. Ohne deren Einbindung, Akzeptanz und aktive Mitarbeit ist jedoch die Realisierung bildungspolitischer Reformziele gefährdet.

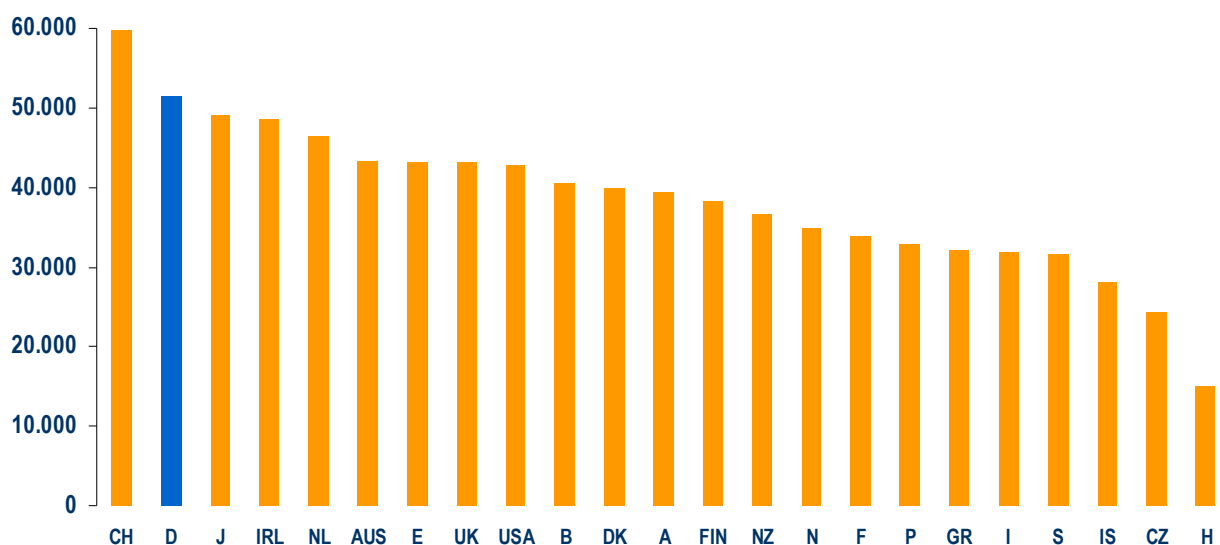
Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist daher die Frage, ob und in welcher Weise materielle Ressourcen hierzulande eingesetzt werden, um damit Effizienzpotenziale zu nutzen und größtmögliche Effekte – im Sinne eines Bildungserfolgs von Schülerinnen und Schülern – zu erzeugen.

Lehrergehälter sind in diesem Zusammenhang ein Indikator für die Ausstattung eines Bildungssystems sowie für die materielle Wertschätzung der Pädagogen. Außer Frage steht dabei, dass die Höhe der Lehrergehälter die Arbeitsmotivation beeinflussen kann. Daran gemessen stehen die deutschen Lehrer im internationalen Vergleich sehr gut da. Lehrer in Deutschland, die in der Sekundarstufe I unterrichten, erzielten im Jahr 2006 nach 15 Dienstjahren mit 51.435 US-Dollar in Kaufkraftparitäten ein Gehalt, das um 26,4 Prozent über dem OECD-Durchschnitt liegt (Abbildung 1). Dies ist nach der Schweiz das zweithöchste Salär.

Abbildung 1

Lehrerjahresgehälter im internationalen Vergleich

Gehalt nach 15 Jahren Berufserfahrung im Sekundarbereich I in US-Dollar (kaufkraftbereinigt)



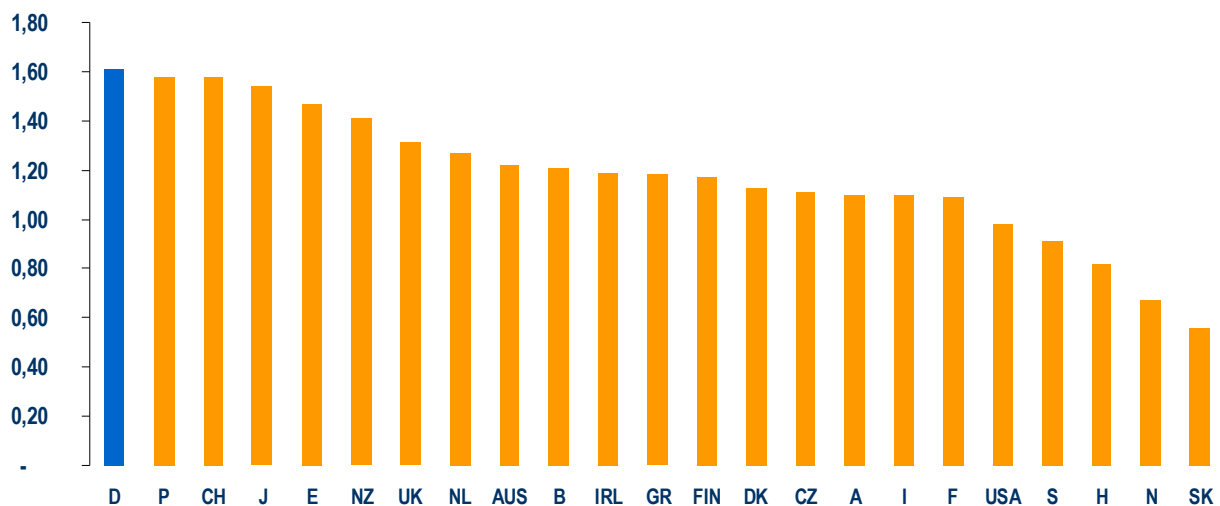
Stand: 2006

Quelle: OECD 2008

Auch für Lehrer der Primarstufe und der Sekundarstufe II lässt sich mit einer Differenz von 32,4 Prozent bzw. 27,8 Prozent ein etwa gleich großer Gehaltsvorsprung gegenüber dem OECD-Mittel nachweisen – und das bereits vom Berufseinstieg an.

Um abschätzen zu können, wie hoch der Verdienst für Lehrer im Vergleich zu anderen Bevölkerungsgruppen ist, kann diesem die Wertschöpfung je Einwohner gegenübergestellt werden. Danach erzielen Lehrer der Sekundarstufe I in Deutschland ein Gehalt, das dem 1,61-fachen des Bruttoinlandsprodukts (BIP) je Einwohner entspricht (Abbildung 2). Unter den OECD-Ländern, die für den internationalen Vergleich herangezogen wurden, ist das der Spitzenwert. Der Vollständigkeit halber sei darauf verwiesen, dass sich in dieser Hinsicht lediglich Lehrer in Korea und Mexiko besser stellen. Im OECD-Mittel liegen Lehrergehälter um das 1,26-fache über dem BIP pro Kopf.

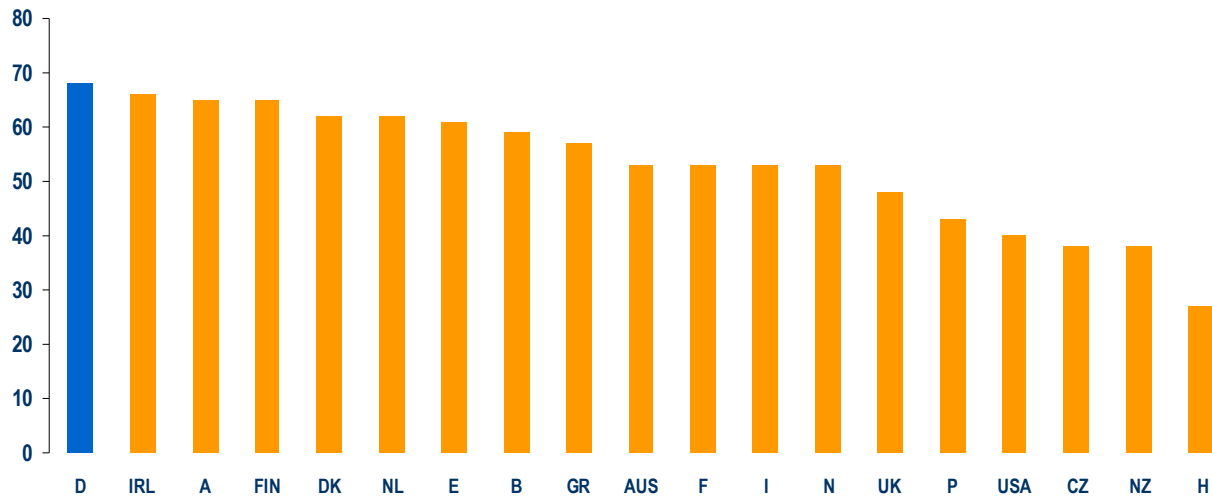
Abbildung 2
Lehrerjahresgehälter in Relation zum BIP je Einwohner im internationalen Vergleich



Stand: 2006
 Quelle: OECD 2008

Die in Deutschland im Jahr 2006 gezahlten Lehrergehälter zählen auch dann zu den Spitzenverdiensten, wenn die Arbeitszeit in Form der jährlichen Pflichtunterrichtsstunden in die Gehaltsbetrachtung miteinbezogen wird. Mit einer Vergütung von umgerechnet 68 US-Dollar je Unterrichtszeitstunde, die ein Lehrer der Sekundarstufe I nach 15 Berufsjahren erhält, wird der höchste Wert innerhalb der 20 OECD-Staaten erzielt (Abbildung 3), die in den Vergleich miteinbezogen wurden. Werden sämtliche verfügbaren Länderdaten der OECD (2008, 492) herangezogen, ist zu konstatieren, dass lediglich in Korea und Luxemburg die Stundenverdienste höher sind. Das OECD-Durchschnittsgehalt je Unterrichtszeitstunde beträgt 58 US-Dollar.

Abbildung 3
Lehrergehälter je Zeitunterrichtsstunde in US-Dollar (kaufkraftbereinigt) im internationalen Vergleich



Stand: 2006
 Quelle: OECD 2008

1.2 Lehrervergütungen und Schülerleistungen

Hohe Gehälter lassen erwarten, dass sie einer hohen Berufsqualifikation entsprechen und zugleich eine hohe Leistungsbereitschaft und Motivation sichern. Werden jedoch Lehrereinkommen und Schülererfolg – gemessen an den Ergebnissen der PISA-Studie – gegenübergestellt, ist dieser Zusammenhang nicht mehr unmittelbar gegeben (Abbildung 4).

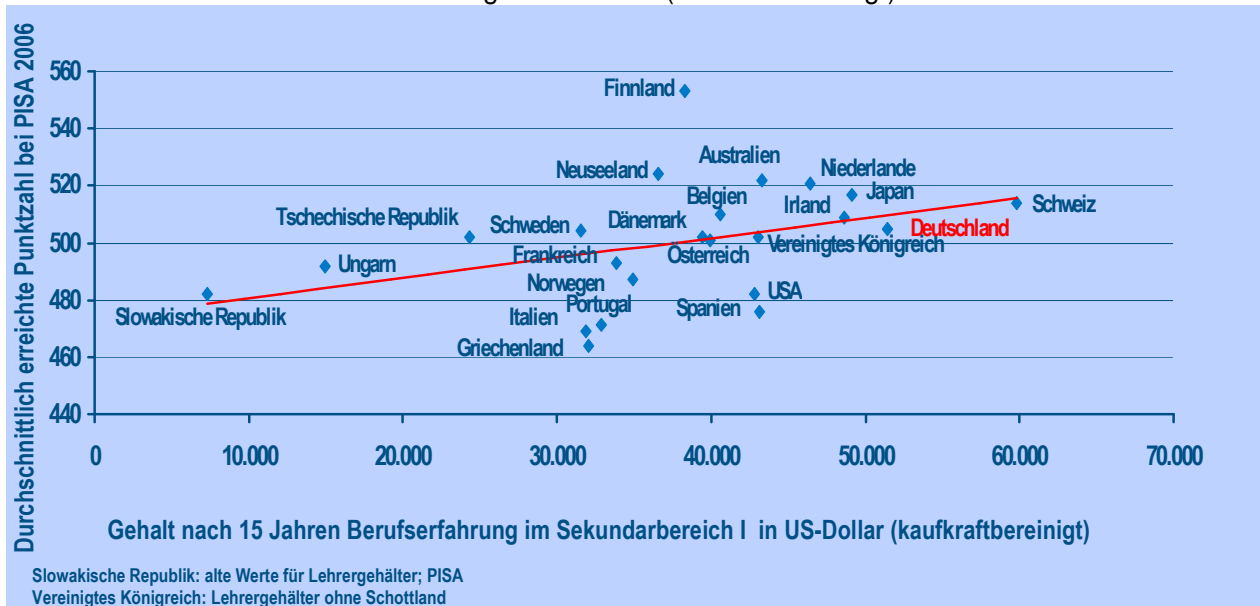
Es zeigt sich: Hohe Lehrergehälter alleine sind keine Garantie für den Bildungserfolg der Lernenden. Der Zusammenhang zwischen beiden Größen ist insignifikant. Gleichwohl illustriert Abbildung 4, dass bei PISA besonders erfolgreiche europäische Staaten wie Finnland und die Niederlande deutlich höhere Kompetenzwerte bei ihren Jugendlichen erzielen als andere Länder, in denen die Lehrergehälter deutlich höher liegen. Dies gilt auch und gerade für Deutschland.

Auch die Gegenüberstellung von Lehrergehältern – gemessen am Bruttoinlandsprodukt je Einwohner – und dem von Lehrern produzierten Output – gemessen in Schülerleistungen nach PISA-Punkten – lässt erkennen, dass die in Deutschland im internationalen Vergleich gezahlten hohen Gehälter sich nicht in Form eines entsprechend hohen Outputs niederschlagen (Abbildung 5).

Abbildung 4

Lehrerjahresgehälter und Schülerleistungen im internationalen Vergleich

Gehalt nach 15 Jahren Berufserfahrung in US-Dollar (kaufkraftbereinigt)

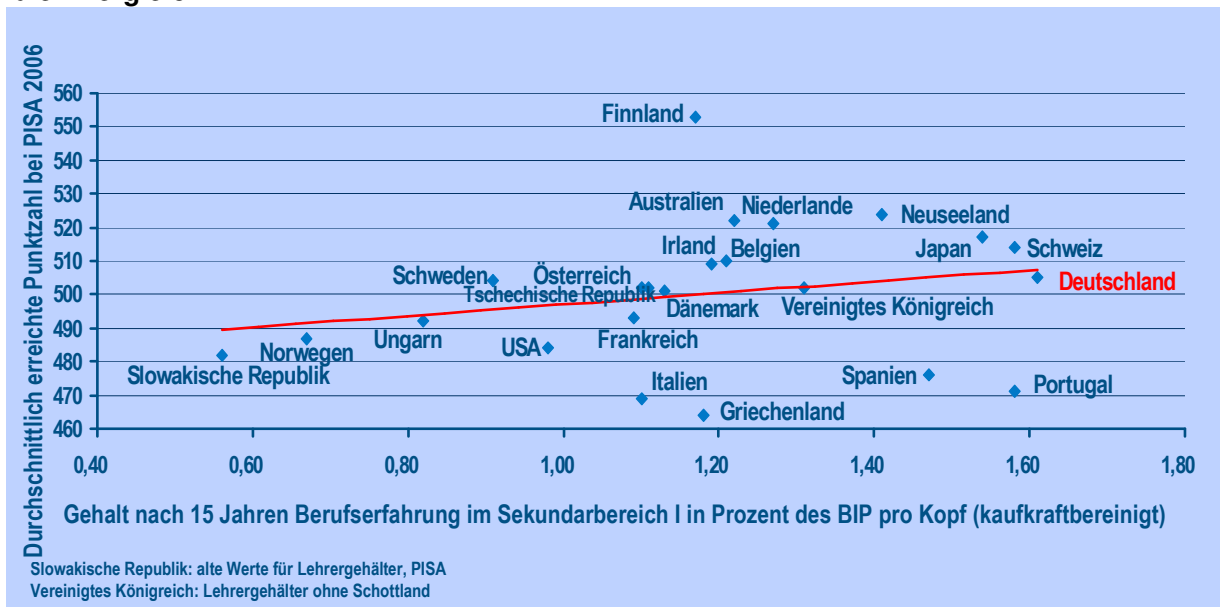


Lehrergehälter: Stand 2006; Schülerleistungen nach Punkten bei PISA: Stand 2006

Ursprungsdaten: OECD 2008, 2007

Abbildung 5

Lehrerjahresgehälter in Relation zum BIP je Einwohner und Schülerleistungen im internationalen Vergleich



Lehrergehälter: Stand 2006; Schülerleistungen nach Punkten bei PISA: Stand 2006

Quelle: OECD 2008

Beide Abbildungen verdeutlichen, dass die vorhandenen materiellen Ressourcen in Deutschland nicht ihren maximalen Wirkungsgrad entfalten. Die vorhandenen Effizienzpotenziale werden somit nicht oder nur unzureichend zur Steigerung der Qualität der Lernprozesse und Lernergebnisse genutzt.

Nachfolgend werden daher Lehrergehaltsschemata und ihr Einfluss auf die Performance der Lehrer (und implizit das dadurch erreichte Leistungsniveau der Schülerinnen und Schüler) untersucht. Ausgehend vom personalökonomischen Prinzip, dass sich Qualifikation, Motivation und Engagement der Lehrer durch die Berücksichtigung ihrer Lehrleistung im Gehalt niederschlagen sollte, gilt die Annahme, dass erfolgreiche Systeme auch über monetäre Arbeitsanreize Arbeitsleistungen honorieren.

2 Das Vergütungs- und Besoldungssystem für Lehrkräfte

2.1 Grundzüge des aktuellen Vergütungs- und Besoldungssystems

Die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Urlaubsanspruch usw.) und Entlohnung sind für Beamte insbesondere im Bundesbesoldungsgesetz, Beamtenrechtsrahmengesetz und weiteren schultyp- und bundeslandspezifischen Rechtsvorschriften geregelt. Durch die 2006 in Kraft getretene Föderalismusreform wurde die Zuständigkeit für die Laufbahnen, Besoldung und Versorgung der Landesbeamten, zu denen die Lehrkräfte meistens zählen, den Bundesländern übertragen. Im Jahr 2006 galten jedoch noch überwiegend die bundeseinheitlichen Bestimmungen des Bundesbesoldungsgesetzes. Auch in den vergangenen zwei Jahren sind in den Bundesländern kaum Anstrengungen unternommen worden, das Beamtenbesoldungsrecht zu reformieren (Klein, 2008, 109).

Das verbeamtete Personal im staatlichen Schulwesen ist in der Regel im höheren oder gehobenen Dienst eingestellt (KMK, 2007). Die Einstufung und damit die Besoldungshöhe orientieren sich am schultypspezifischen Lehramt. Lehrerinnen und Lehrer an Grund- und Hauptschulen sowie Lehrkräfte mit Befähigung für die Primarstufe und Sekundarstufe I (Eingangsamts) werden in die Besoldungsgruppe A12 eingewiesen, in den anderen Schulformen zunächst in die Besoldungsgruppe A13 – an Gymnasien mit Zulage. Während für Lehrkräfte mit Befähigung für die Hauptschule bzw. die Sekundarstufe I die Besoldungsgruppe A13 das Beförderungsamts darstellt, besteht für Gymnasial- und Berufsschullehrer die Möglichkeit zu einem weiteren Aufstieg in die Besoldungsgruppen A14 und höher. Eine Analyse der Einstufung der beamteten Lehrer zeigt, dass 75 Prozent in den Besoldungsgruppen A12 und A13 eingestuft und damit als reguläre Lehrer an verschiedenen Schultypen beschäftigt sind (Tabelle 1).

Tabelle 1

Verbeamtete und angestellte Lehrkräfte (in Vollzeitäquivalenten) nach Besoldungs- beziehungsweise Vergütungsgruppe im Jahr 2006

	Deutschland gesamt	West	Ost
Beamte/-innen			
A15 und höher	6%	6%	0%
A14	14%	15%	6%
A13	39%	39%	40%
A12	36%	36%	37%
A2 bis A11	5%	5%	13%
Arbeitnehmer/-innen			
BAT Ia und höher	1%	0%	2%
BAT Ib	3%	3%	3%
BAT IIa	33%	26%	40%
BAT IIb	1%	1%	0%
BAT III	31%	25%	36%
Sonstige, z.B. nicht BAT	32%	45%	19%

Ursprungsdaten: Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes, 2008

Als Eingangsstufe für Lehrkräfte fungieren in Abhängigkeit vom Eintrittsalter und von der Anzahl der unter Umständen bereits im öffentlichen Dienst geleisteten Dienstjahre in der Regel die Besoldungs-

stufen 3-5. Anschließend erfolgt innerhalb jeder Besoldungsgruppe der Einkommensaufstieg in höhere Besoldungsstufen nach Maßgabe des Dienstalters (Senioritätsprinzip). Das Bundesbesoldungsgesetz sieht zwar seit 1997 vor, dass für das Aufrücken in die nächsthöhere Besoldungsstufe auch die Leistung der Lehrkraft berücksichtigt werden soll, gleichwohl bleibt das Dienstalter das maßgebende Kriterium für den Einkommenspfad einer Lehrkraft.

Gleiches gilt analog für die angestellten Lehrkräfte. Deren Vergütung bestimmte sich vor dem 1. November 2006 maßgeblich nach dem Bundesangestelltentarif (BAT), der in den meisten Bundesländern im November 2006 in den neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TVöD-L) überführt worden ist. Die Lehrer wurden früher in die Vergütungsgruppen BAT-Ia, BAT-Ib, BAT-IIa, BAT-IIb und BAT-III eingewiesen. Gleichwohl basierten die Vergütungen eines Drittels der angestellten Lehrkräfte auf einer anderen Grundlage. Fast die Hälfte der Angestellten im Schuldienst in Westdeutschland, das sind immerhin über 33.000 Personen, ist entweder nach übrigen BAT-Einstufungen, anderen Tarifverträgen oder in einzelvertraglichen Verhältnissen beschäftigt. Mittlerweile sind die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in den TVöD-L überführt worden. Während der BAT noch einen Einkommensanstieg nach Maßgabe des Lebensalters bis zur Vollendung des 45. beziehungsweise 47. Lebensjahres vorsah, orientiert sich der Einkommenspfad im TVöD-L am Dienstalter. Für angestellte Lehrkräfte endet der senioritätsbedingte Einkommensanstieg nach zehn Berufsjahren mittlerweile durch das Erreichen der Entwicklungsstufe 5.

2.2 Struktur der Lehrervergütungen im internationalen Vergleich

Abgesehen von einer Beförderung in die nächsthöhere Besoldungs- oder Entgeltgruppe existieren weder im Landes- noch im Bundesrecht systematische Leistungsbewertungs- und extrinsische Anreizinstrumente. Lediglich für die Übernahme von Managementfunktionen wie auch von anderen besonderen Aufgaben oder das Leisten von Überstunden wird eine monetäre Kompensation zugesprochen. Jedoch wird zumeist die Übernahme besonderer Aufgaben mit Abminderungsstunden, sprich Reduzierung des Pflichtstundensolls, honoriert. Ansonsten wird angestellten Lehrern lediglich ein Ortszuschlag, verbeamteten Lehrern ein Familienzuschlag gewährt. Entgeltbestandteile, die ungünstige Unterrichtsbedingungen, eine hohe Arbeitsbelastung (zum Beispiel in Korrekturfächern) oder das Unterrichten in Mangelfächern ausgleichen oder honorieren sollen und die in anderen Ländern – z.B. Finnland und den Niederlanden – üblich sind, sind hierzulande unbekannt (Tabelle 2).

Leistungs- und zielorientierte Vergütungselemente fehlen an den Schulen derzeit ebenso wie Anreize, sich fortzubilden. Der Einkommenspfad einer Lehrkraft verläuft im internationalen Vergleich relativ flach bei einem sehr hohen Einstiegsgehalt. Dies reduziert auch den Anreiz, sich durch herausragende Leistungen für höhere Besoldungs- oder Entgeltgruppen zu empfehlen.

Tabelle 2

Funktions- und Leistungszulagen für Lehrkräfte in Europa – (Länderauswahl) 2006

	Anzahl der Zulagen zum Grundgehalt	davon in 6 Bereichen für Unterrichtsbedingungen ¹	davon in 6 Bereichen für Qualifikation/Leistung ²
Schweiz	7	4	-
Deutschland	4 ³	1 ⁴	-
Irland	5	1	2
Niederlande	14	6	6
England	7	3	2
Spanien	5	2	1
Belgien (fl.)	4	1	2
Dänemark	13	6	5
Österreich	7	2	1
Finnland	12	6	4
Norwegen	8	3	3
Frankreich	9	5	1
Portugal	11	3	5
Schweden	10	3	5

Quelle: OECD, 2008

Das derzeitige Besoldungsrecht, der alte BAT und der neue TVöD-L verfehlen im Grunde alle Ziele, die ein Lohnsystem erreichen soll, um Effizienz und Qualität im Schulwesen zu sichern oder sogar zu verbessern. Beide sind im höchsten Maße leistungsfeindlich und – was sogar noch schwerer wiegt – in höchstem Maße leistungungerecht. Sie belohnen weder ein außerordentliches Engagement noch eine hohe Fortbildungs- und Anpassungsbereitschaft. Internationale Studien zeigen, dass sich die Schülerleistungen, insbesondere die der Lernschwächeren, signifikant verbessern, wenn die Lehrkräfte für den Erfolg der Schüler in Prüfungen oder Lernstandserhebungen oder das Erreichen von Zielen im Nachhinein monetär belohnt werden und die Leistungsvergütung adäquat gestaltet worden ist (Atkinson et al., 2004, Figlio/Kenny, 2006; Lavy, 2002 und 2004).

Auch die Mobilität der Lehrkräfte zwischen den Schulen und Schulformen wird eher gehemmt. Die Erfahrungen im Ausland lehren jedoch, dass das Mobilitätsverhalten der Lehrkräfte von der Höhe und Struktur der Vergütungen beeinflusst werden kann (Hanushek/Kain/Rivkin, 2002, Imazeki, 2005). Die starre Entgeltstruktur in Kombination mit einem hohen Arbeitsplatzschutz birgt zudem die Gefahr einer so genannten adversen Selektion unter den Bewerbern. Zu viele, die nicht die erforderliche Eignung für den Lehrerberuf aufweisen, entscheiden sich für eine Tätigkeit an den Schulen und zu viele aus diesem Personenkreis verbleiben anschließend mangels Alternativen in dieser Tätigkeit.

¹ Mehrarbeit, Sonderaufgaben, Schulumfeld/Ortszulage, Schulaktivitäten, Unterrichten von Schülern mit besonderem Förderbedarf (in Regelschulen), Fachzulage

² Höherer Ausbildungsabschluss, Abschlussnote, Abschluss in mehreren Fächern, Erwerb zusätzlicher Qualifikation im Berufsleben, erfolgreiche Teilnahme an Fortbildung, herausragende Unterrichtsleistung

³ Managementfunktion, Orts- und Familienzuschlag, Dienstalster sind im Grundgehalt berücksichtigt.

⁴ Mehrarbeit

2.3 Einstellung der Lehrkräfte zum Vergütungs- und Besoldungsrecht

Das derzeitige Besoldungs- und Vergütungssystem ist vor dem skizzierten Hintergrund reformbedürftig. Dies sehen im Grunde auch die meisten Lehrkräfte so. Im Rahmen einer im September 2008 durchgeführten repräsentativen Umfrage unter 752 Lehrkräften an Haupt-, Real- und Gesamtschulen sowie Gymnasien im Auftrag der INSM vertreten 95 Prozent der Befragten die Auffassung, dass das bestehende Besoldungssystem nicht ausreichend Möglichkeiten bietet, um einen höheren Arbeitsaufwand und besonderes persönliches Engagement zu honorieren (Tabelle 3). Diese Beurteilung ist unabhängig von dem Geschlecht der Befragten, deren Schulstandort und Schulform, dem beruflichen Status und dem unterrichteten Fach.

Tabelle 3

Einstellung der Lehrkräfte zum Besoldungssystem – September 2008 (N= 752)

	Bietet das bestehende Besoldungsrecht ausreichend Möglichkeiten, Lehrer für einen höheren Arbeitsaufwand und persönliches Engagement zu entlohnen? (Antwort = nein, in %)	Wunsch nach einer stärker leistungsbezogenen Vergütung (Antwort = ja, in %)
Insgesamt	95	80
Ost	96	93
West	94	77
Männer	93	79
Frauen	96	81
Unter 46 Jahre	95	83
46 Jahre und älter	95	79
Hauptschule	95	82
Realschule	95	82
Gesamtschule	90	75
Gymnasium	95	79
Beamte	95	77
Angestellte	91	92
Fächer		
Deutsch	96	81
Mathematik	92	78
Fremdsprachen	96	83
Geschichte	98	81
Geographie	96	81
Sport	96	86
Naturwissenschaften	93	81
Sozialkunde/Politik	96	81
Religion/Ethik	95	74
Kunst/Musik	98	73
Wirtschaft	96	81

Die Umfrage wurde im September 2008 durchgeführt.

Quelle: forsa

Acht von zehn befragten Lehrkräften votieren für einen größeren Leistungsbezug im Besoldungssystem. Dies gilt insbesondere für ostdeutsche und angestellte Lehrer/-innen. Beide Gesichtspunkte korrespondieren miteinander, denn die Beamtenquote in Ostdeutschland ist deutlich niedriger als in den westdeutschen Bundesländern.

3 Vorschlag für ein Leistungsgerechtes Vergütungssystem für Beschäftigte im Schulsystem (LeIV)

Das Besoldungs- und Vergütungssystem sollte der Schulleitung ermöglichen, die Lehrkräfte im Sinne der Schulziele und der übergeordneten bildungspolitische Ziele zu führen. Dies bedeutet, dass der Einsatz und das Engagement der Lehrkräfte auch durch Zulagen gesteuert werden sollte, die an bestimmte Funktionen, Aufgaben und Einsatzbereiche gekoppelt sind (Inputsteuerung). Ferner setzt eine effektive Personalführung voraus, dass dieser gesteuerte Einsatz auch den angestrebten Erfolg nach sich zieht. Daher sollten ziel- und leistungsorientierte Vergütungskomponenten (Outputsteuerung) das Zulagensystem ergänzen. Schließlich sollte ein reformiertes Besoldungs- und Vergütungssystem die derzeit existierende systematische Ungleichbehandlung von Lehrkräften der unterschiedlichen Schulformen abschaffen, um zu verhindern, dass sich zu wenige Lehramtskandidaten für eine Tätigkeit an einer Grund- oder Hauptschule entscheiden, weil sie eine geringere Vergütung erhalten als in anderen Schulformen. Als Grundgehalt für verbeamtete Lehrkräfte sollte die Besoldungsgruppe A12, für die angestellten Lehrkräfte die Entgeltgruppe 11 des TVöD-L (früher BAT-III) angesetzt werden.

3.1 Inputsteuerung über Besoldungs- und Vergütungszulagen

Die Besoldungszulagen sollten grundsätzlich an der Differenz zwischen den benachbarten Besoldungsgruppen A13 und A12 ausgerichtet und einmalig oder zweimalig im Jahr an die begünstigten Lehrkräfte ausgezahlt werden, um den Zusatzcharakter der Besoldung zu betonen. Für angestellte Lehrkräfte sollte entsprechend die Differenz zwischen den Entgeltgruppen 12 und 11 verwendet werden. Eine Umwandlung der monetären Zulage in eine Deputatsermäßigung sollte nur auf ausdrücklichen Wunsch der begünstigten Lehrkraft erwogen werden, weil die Regelanwendung dieser Form der Inputsteuerung dazu führen kann, dass gerade die Unterrichtszeit der Lehrkräfte verkürzt wird, deren Unterricht die größten Lernerfolg hervorbringt.

Die Höhe einer **ersten Gruppe von Zulagen** sollte auf Landesebene festgelegt werden und könnte sich z.B. an der vollen Differenz zwischen den zwei Besoldungsgruppen A13 und A12 (Faktor 1) orientieren:

- Dauerhafte Zulagen für **Mangelfächer** sollen in Zeiten des Fachkräftemangels, insbesondere in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, Nachteile der Schulen beim Wettbewerb um motivierte und gut ausgebildete Nachwuchslehrer verringern helfen.
- Dauerhafte Zulagen für **Korrekturfächer** sollen die systematisch höhere Arbeitsbelastung ausgleichen, die durch Klassen- und Kursarbeiten gegenüber anderen Fächern entsteht.
- Dauerhafte Zulagen für die Tätigkeit in einer Schule an einem **unattraktiven, benachteiligten Ort** bzw. mit einer **für den Lernerfolg ungünstigen Zusammensetzung der Schülerschaft** sollen jene Schulen für engagierte und gute Lehrkräfte attraktiv machen, in denen aufgrund der ungünstigen Bedingungen die besten Lehrkräfte benötigt werden, damit diese ihren Bildungsauftrag auch effektiv nachkommen können.
- Temporäre Zulagen für die **Übernahme von Führungsfunktionen** (z.B. Jahrgangsstufenkoordination, Fachgruppenleitung) sollten solange geleistet werden, wie die Lehrkraft diese Funktion

innehat. Sie sollen die höhere Belastung kompensieren, die höhere Verantwortung in diesen Funktionen honorieren und Kandidaten für den Führungskräftenachwuchs an den Schulen motivieren, sich über Führungsfunktionen für die Übernahmen einer späteren Schulleitung zu empfehlen.

Die Höhe einer **zweiten Gruppe von Zulagen** sollte zwar ebenfalls auf Landesebene festgelegt werden und sich an der Differenz zwischen zwei Besoldungsgruppen orientieren, jedoch mit einem Wert kleiner Eins faktorisiert sein:

- Temporäre Zulagen für das **Unterrichten im Sek.-II-Bereich, der zur allgemeinen Hochschulreife führt**, sollen für den (Korrektur-)Mehraufwand und höheren Qualifikationsvoraussetzungen entschädigen.
- Temporäre Zulagen für zusätzliche und **besondere Unterrichtsbelastungen**, die durch das Unterrichten in Abschlussklassen oder in solchen Klassen entstehen, die an Lernstandserhebungen, Vergleichsarbeiten oder ähnlichen Prüfungen teilnehmen.

Indem die Höhe beider Zulagengruppen auf Landesebene festgesetzt wird, wird gewährleistet, dass die Inputsteuerung in den Schulen in den zentralen bildungspolitischen Handlungsfeldern an den vorgegeben Zielen einer Landesregierung ausgerichtet bleibt. Eine Festsetzung der Zulagenhöhe im Ermessen der einzelnen Schule könnte zu einem Wettbewerb zwischen den Schulen um eine begrenzte Anzahl von Lehrkräften führen, bei dem nicht gesichert ist, dass dessen Ergebnissen den bildungspolitischen Zielen entsprechen.

Gleichwohl sollte die Höhe einer **dritten Gruppe von Zulagen** im Ermessen der Schulleitung liegen, da hier keine Verzerrungen im Wettbewerb zwischen den Schulen auftreten können. Die Schulen sollten die hierfür erforderlichen Mittel aus einem besonderen Budget entnehmen können, das der Schulleitung zur eigenen Verwendung zur Verfügung gestellt wird:

- **Temporäre Zulagen für die Klassenleitung** sollen die hieraus entstehende Mehrbelastung ausgleichen.
- Temporäre Zulagen für das **Unterrichten in „Problemklassen“** sollen den Anreiz für Lehrer erhöhen, in Klassen zu unterrichten, in denen aufgrund der Zusammensetzung der Schülerschaft das Unterrichten eine besonders große Herausforderung darstellt.
- Dauerhafte Zulagen für **Profulfächer** sollen eine Schulleitung bei der Suche nach Lehrkräften unterstützen, die aufgrund des Schulprogramm bzw. -profils an einer spezifischen Schule eine besondere Wertschätzung erfahren.
- Temporäre Zulagen für **sonstige Aktivitäten** sollen den Anreiz erhöhen, die Leitung von Theater-, Sport-, Wissenschaftsgruppen etc. zu übernehmen, an einem Unterrichtsangebot in den Ferien oder außerschulischen Aktivitäten wie Schule/Wirtschaft-Arbeitskreise teilzunehmen.

3.2 Outputsteuerung über Zielvereinbarungen und Leistungsprämien

Über die bisher genannten drei Zulagen-Gruppen hinaus soll es eine weitere Zulagenart geben: nämlich eine individuelle Leistungsprämie, die über Zielvereinbarungen gestaltet wird.

- **Zielvereinbarungen** können erstens den Handlungsspielraum der Lehrkraft bei der Unterrichtsvorbereitung und -gestaltung sowie ihrer sonstigen Aktivitäten auf die Ziele der Schule ausrichten und ermöglichen es zweitens, die Leistung einer Lehrkraft zu kontrollieren, weil Lehrkraft und Schulleitung im Vorfeld die Leistungskriterien in einem Kommunikationsprozess gemeinsam vereinbart haben.
- Einer Zielvereinbarung sollten **individuelle Leistungsprämien** beigeschaltet werden, deren Höhe vom Realisierungsgrad der individuellen Zielvereinbarungen abhängt. Dabei bietet sich eine Abstufung nach Faktoren an, mit denen ein Monatsgrundgehalt als Leistungsprämie multipliziert wird (z.B. 0; 0,5; 1,0; 1,5).

Die Summe, die eine Schule zur Ausschüttung an die einzelnen Lehrkräfte erhält, sollte vom Realisierungsgrad der Zielvereinbarungen abhängen, die die Schule mit der übergeordneten Behörde getroffen hat. Sie kann zusätzlich oder alternativ an dem Abschneiden der Schule bei Lernstandserhebungen, zentralen Abschlussprüfungen etc. ausgerichtet werden. Dabei sollte weniger der direkte Vergleich zwischen den Schulen als Bewertungsmaßstab dienen, sondern es sollte vielmehr das tatsächliche Abschneiden mit dem erwarteten Abschneiden verglichen werden. Auf diese Weise wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich Schulen hinsichtlich ihrer Schulform, der Zusammensetzung ihrer Schülerschaft, den vorhandenen Ressourcen etc. unterscheiden. Eine Schule die deutlich besser abschneidet, als von ihr erwartet wurde, könnte als Gruppenprämie z.B. das 1,5-fache ihrer monatlichen Besoldungs- und Lohnsumme erhalten. Eine andere Schule, deren tatsächliches hinter ihrem erwarteten Abschneiden deutlich zurückbleibt, erhielte dann dagegen z.B. nur das 0,5-fache.

Die Schulleitung muss in einem zweiten Schritt anhand der individuellen Zielvereinbarungen die Binnendifferenzierung zwischen den Lehrkräften vornehmen. Dies kann einerseits dazu führen, dass Lehrkräfte an Schulen, die schlechter abschneiden als erwartet oder ihre Ziele nicht in vollem Umfang realisiert haben, dennoch eine Leistungsprämie in Höhe des 1,5-fachen eines Monatsgehalts erhalten können, sofern ihre Leistungen und ihr Engagement sich gegenüber denen ihrer Kollegen deutlich abheben. Auf der anderen Seite erhalten unter Umständen Lehrkräfte lediglich eine geminderte Leistungsprämie, selbst wenn sie an Schulen tätig sind, die bei Schulvergleichen deutlich besser abschneiden als erwartet oder ihre Ziele übererfüllen. Auf diese Weise würde nicht nur eine leistungsgerechte Entlohnung innerhalb der Schule, sondern auch zwischen den Schulen gewährleistet.

3.3 Beispiel für Zulagen- und Prämiensystem

Übersicht 1 zeigt anhand eines Beispiels die Unterschiede zwischen dem geltenden Besoldungsrecht und einem modifizierten Besoldungsmodell, in dem Zulagen und Prämien ausgeschüttet werden. Eine verbeamtete Lehrkraft wird zu Beginn ihrer Tätigkeit in die Besoldungsgruppe A12 – Besoldungsstufe 3 eingewiesen. Sie bezieht dann ohne Familien- oder andere Zuschläge ein jährliches Grundgehalt (ohne Weihnachtsgeld) in Höhe von 32.280 Euro. Aufgrund des Senioritätsprinzips im Besoldungsrecht erhöht sich dieses Grundgehalt in mehreren Schritten im Lauf der Dienstzeit und erreicht nach 27 Dienstjahren mit 44.195 Euro die höchste Besoldungsstufe in der Besoldungsgruppe A12. Der automatische Einkommenszuwachs beläuft sich dann auf maximal 36,9 Prozent.

Im Zulagen- und Prämienmodell hängt der Einkommensaufstieg davon ab, welche Aufgaben oder Funktionen eine Lehrkraft übernimmt, welche Fächer und an welcher Schule sie unterrichtet sowie welche Leistungen sie in einem abgelaufenen Schuljahr erbracht hat. In dem hier präsentierten Beispiel erhält die Lehrkraft fünf von zehn möglichen Zulagentypen, deren Höhe sich bei allen an der Differenz zwischen A13 und A12 orientiert. Dies gilt zur Vereinfachung auch für die Zulagen, deren Höhe – wie bei der Klassenleitung und der Theater-AG – durch die Schulleitung selber bestimmt wird. Unabhängig von der Anzahl der Dienstjahre bezieht die Beispielslehrkraft ein durch Zulagen angereichertes Grundgehalt, das höher liegt als die maximal im Senioritätsprinzip mögliche Summe. Dabei ist eine potentielle Leistungsprämie noch nicht mitberücksichtigt. Ein zweiter grundlegender Unterschied besteht darin, dass die Zulagen für die Fachgruppenleitung, die Theater-AG und die Klassenleitung nur solange gewährt werden, wie diese Aufgaben auch wahrgenommen werden. Ferner kommt hinzu, dass das Zulagen- und Prämienmodell zwischen den Lehrkräften differenziert. Dies bedeutet, dass einige Lehrkräfte aufgrund der Zulagen und Prämien unabhängig vom Dienstalter ein deutlich höheres Salär beziehen als heute, während andere Lehrkräfte im Extremfall auf dem Grundgehalt von 32.280 Euro verharren würden. Im Senioritätsprinzip erhalten hingegen alle Lehrkräfte die gleiche Besoldung.

Übersicht 1

Das Zulagen- und Prämienmodell für eine verbeamtete Lehrkraft im Vergleich zur geltenden Besoldungspraxis

Senioritätssystem			Beispiel für das Zulagen- und Prämienmodell			
	Jahresgrundgehalt (12 Monate)	in % des Ein- stieggehalts		Jahresgrundgehalt (12 Monate)	Jahreszulage in Euro	in % des Grundgehalts
Einstiegsgehalt A12 – Stufe 3	32.280	100	Einstiegsgehalt A12, Stufe 3	32.280		
Nach 2 Dienstjah- ren	33.912	105,1	Fachzulage (Korrekturfach) A13-A12 –Stufe 3		3.972	12,3
Nach 4 Dienstjah- ren	35.532	110,1	Führungsfunktion (Fachgruppenleiter) A13-A12 –Stufe 3		3.972	12,3
Nach 10 Dienst- jahren	38.772	120,1	Theater-AG ¼ A13-A12 –Stufe 3		993	3,1
Nach 13 Dienst- jahren	39.864	123,5	Zulage für Klassenlei- tung ½ A13-A12 –Stufe 3		1.986	6,2
Nach 16 Dienst- jahren	40.944	126,8	Schulzulage A13-A12 –Stufe 3		3.972	12,3
Nach 27 Dienst- jahren	44.195	136,9	Gesamtgehalt		47.175	146,1
			Leistungsprämie nach Zielvereinbarungen (z.B 0,0; 0,5; 1,0; 1,5 eines Monatsgrundgehalts) ¹		0 bis 4035 oder höher	0 bis 18,5 oder höher

¹ Ausschüttungssumme für die einzelne Schule hängt davon ab, in welchem Umfang die Schule die ihr gesteckten und mit ihr vereinbarten Ziele erreicht oder wie die Schule in Lernstandserhebungen etc. abschneidet (Kriterium: Vergleich zum Abschneiden, welches aufgrund der Ausstattung, Schülerzusammensetzung, Schulform etc zu erwarten gewesen wäre). Leistungsprämie entsteht durch Binnendifferenzierung. Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

4 Implementierung von LeiV

4.1 Allgemeine Voraussetzungen für LeiV

Die erfolgreiche Einführung einer neuen Besoldungspraxis setzt **erstens** voraus, dass die betroffenen Lehrkräfte die mit dem neuen System verknüpften Grundsätze akzeptieren, andernfalls laufen die gewünschten Anreizeffekte ins Leere. Eine Reform des Besoldungsrechts darf daher nicht als eine allgemeine Kürzung der Lehrervergütungen und damit haushaltspolitische Sparmaßnahme konzipiert werden. Vereinfacht formuliert sollte es ihr Ziel sein, dass unabhängig von der Schulform „gute“ Lehrer, das heißt leistungsbereite, engagierte und solche mit höherer Belastung und Verantwortung, besser entlohnt werden als heute und vor allem besser als weniger engagierte Lehrkräfte oder jene, die eine geringere Belastung und Verantwortung auf sich nehmen. Für die Akzeptanz eines Vergütungssystems ist darüber hinaus auch wichtig, dass es den Risikopräferenzen der betroffenen Mitarbeiter entsprechen muss. Risikoscheue Lehrkräfte werden weniger die gewünschte Verhaltensänderung an den Tag legen, wenn die in Aussicht gestellte Belohnung mit Risiko behaftet ist. Dies impliziert, dass ein nicht unwesentlicher Teil der momentan tätigen Lehrkräfte, insbesondere ältere Lehrer, für eine unsichere leistungs- und zielorientierte Vergütung wenig empfänglich sein wird, so dass dessen Einführung vor allem auf junge Lehrkräfte und die künftigen Berufseinsteiger zielt.

Zweitens setzt der Erfolg eines neuen Besoldungsrechts voraus, dass in den Schulen eine leistungs- und zielorientierte Kultur Einzug hält. Das heißt zunächst, dass sich jede einzelne Schule ihres Bildungsauftrags und ihrer Ziele bewusst ist, für die sie als Ganzes verantwortlich ist und worüber sie gegenüber der Bildungspolitik und der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen hat. Erst wenn zwischen Schule und übergeordneter Behörde geklärt ist, welche konkreten Ziele die einzelne Schule ansteuern soll und welche Selbstverpflichtungen von beiden Seiten hierfür eingegangen werden müssen, können Schulleitungen und Lehrer sich über angemessene individuelle Kriterien und Ziele für ein leistungs- und zielgerechte Vergütung austauschen. Auch eine Entscheidung, für welche Aufgaben Zulagen entrichtet werden sollen, kann erst gefällt werden, wenn der einzelnen Schule bekannt ist, auf welche konkreten Aufgaben sie ihr Profil auszurichten hat, welche Umstände im Schulumfeld zu berücksichtigen sind und welche Sondermittel hierfür zur Verfügung stehen.

Die Ergebnisverantwortung und Rechenschaftspflicht der einzelnen Schule gegenüber Schulträgern und der Öffentlichkeit als Teil einer leistungs- und zielorientierten Schulkultur erfordert **drittens**, dass die Schule die ihr gesteckten Aufgaben und Ziele auch autonom und eigenverantwortlich erfüllen kann. Die Schulleitung muss in eine echte Führungsrolle gegenüber dem Lehrerkollegium hineinwachsen und daher auch mehr Verantwortung und einen größeren Handlungsspielraum für die Personal- und die Sachmittelbewirtschaftung erhalten. Die eindeutige Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung an die Schulleitung ist zwingende Voraussetzung dafür, dass die Absprachen zwischen Schule und übergeordneter Behörde über konkrete Ziele und Aufgaben erst einen verbindlichen Charakter erhalten und in verbindliche Ziele und Aufgaben für die einzelnen Lehrkräfte übersetzt werden können. Die Vergütungen der Schulleitungen müssen dann entsprechend ebenfalls an Leistungskriterien gekoppelt werden, die die Schulziele widerspiegeln.

Das Einnehmen einer echten Führungsfunktion erfordert **viertens** ein hohes Maß an Kompetenz auf Seiten der Schulleitung, Mitarbeiter zu führen. Herzstücke der Mitarbeiterführung in einem Umfeld, in dem die Mitarbeiter über einen hohen Handlungsspielraum verfügen, sind Kommunikation und Partizipation. Grundvoraussetzung für das Funktionieren von Mitarbeiterführung in einem derartigen Um-

feld ist gegenseitiges Vertrauen, denn mit der verbindlichen Vereinbarung gemeinsam kontrollierbarer Ziele oder Leistungskriterien wird der Lehrer gegenüber der Schulleitung rechenschaftspflichtig. Letztere kann durch umfangreiche Informationen potentielle Ängste auf Seiten der Lehrer abbauen. Der Vorteil gegenüber der einseitigen Vorgabe von Zielen durch die Schulleitung ist eine höhere Akzeptanz bei den betroffenen Lehrkräften. Sie identifizieren sich eher mit den Zielen ihrer Schule, sind eher bereit, Eigeninitiative zur Lösung der konkreten Probleme und Herausforderungen zu entwickeln, und werden sich ihrer Verantwortung für Schüler und Schule stärker bewusst.

Fünftens darf die Einführung eines leistungsgerechten Vergütungssystems, in dem Entgelte der Lehrkräfte nach Umfang und Schwere der Aufgaben differenziert, an die Ziele der Schule und die Leistung des Einzelnen orientiert werden, nicht dazu führen, dass die Bildungsbudgets gesprengt werden. In den kommenden zehn Jahren werden ein Drittel der verbeamteten und ein Viertel der angestellten Lehrkräfte altersbedingt aus dem Schuldienst ausscheiden. Dabei handelt es sich um jene Lehrer, die derzeit in der Altersklasse 55plus angesiedelt sind (Tabelle 4).

Tabelle 4

Altersstruktur der Lehrkräfte (in Vollzeitäquivalenten) in Deutschland - 2006

	Deutschland	West	Ost
Beamte/-innen			
Unter 35 Jahre	13	14	4
35 bis zu 45 Jahren	22	21	41
45 bis zu 55 Jahren	34	33	46
55 Jahre und älter	31	32	9
Arbeitnehmer/-innen			
Unter 35 Jahre	12	26	3
35 bis zu 45 Jahren	24	18	29
45 bis zu 55 Jahren	42	39	44
55 Jahre und älter	21	17	24

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes, 2008

Das Ausscheiden von älteren Lehrkräften, die aufgrund ihres Dienst- oder Lebensalters in den höchsten Besoldungs- und Vergütungsstufen eingeordnet sind, und das Nachrücken junger Nachwuchsteilnehmer, die zunächst in die unteren Stufen eingruppiert werden, kann die Bildungsbudgets der Bundesländer in den kommenden zehn Jahren erheblich entlasten. Der hierdurch gewonnene finanzielle Spielraum sollte dafür genutzt werden, dass ein leistungs- und zielorientiertes Vergütungssystem an deutschen Schulen eingeführt wird. Die monetäre Manövriermasse kann dabei sogar um ein Vielfaches größer ausfallen, wenn die bestehenden Senioritätsregeln im Besoldungsrecht sowie im Tarifvertrag des öffentlichen Diensts für Berufsanfänger oder sogar für alle Lehrkräfte vollständig abgeschafft würden.

4.2 Annahmen für eine Modellrechnung des finanziellen Spielraums zur Einrichtung von LeiV

Eine Modellrechnung zeigt für jedes Bundesland den Umfang der potenziellen Mehrausgaben oder Einsparungen bei den Personalausgaben für Lehrkräfte an allgemein bildenden und beruflichen Schulen, die im Jahr 2016 gegenüber dem Jahr 2005/2006 anfallen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Summe der jährlich anfallenden Einsparungen oder Mehrausgaben bis 2016 anwachsen werden, weil die Lehrkräfte sukzessive und nicht auf einen Schlag altersbedingt ausscheiden.

Die Schätzung beschreibt vier potentielle Szenarien:

Szenario 1 (S1)

Das Senioritätsprinzip wird für alle Lehrkräfte auch in Zukunft beibehalten. Diese Variante beschreibt somit die zu erwartende Entwicklung der Personalausgaben, wenn bei den Vergütungsgrundsätzen der Status quo fortbesteht. Mehrausgaben oder Einsparungen sind in diesem Szenario einzig die Folge des Alterungsprozesses innerhalb der Lehrerschaft.

Szenario 2 (S2)

Das Senioritätsprinzip wird für die bereits beschäftigten Lehrkräfte aufrechterhalten, für Berufsanfänger hingegen abgeschafft. Die Variante berücksichtigt damit, dass die Abschaffung des Senioritätsprinzips für die bereits im Schuldienst befindlichen Lehrkräfte rechtlich nicht möglich oder politisch nicht durchsetzbar ist. Die Besitzstände und implizite Ansprüche auf kommende senioritätsbedingte Entgeltsteigerungen werden deshalb in diesem Szenario nicht angetastet.

Szenario 3 (S3)

Das Senioritätsprinzip wird für die bereits beschäftigten Lehrkräfte eingefroren, für Berufsanfänger hingegen abgeschafft. Diese Variante berücksichtigt damit, dass zwar bereits erworbene Senioritätsansprüche der bereits im Schuldienst befindlichen Lehrkräfte nicht rückwirkend abgeschafft werden können, es besteht aber kein Anspruch auf die Einhaltung impliziter Senioritätsansprüche, so dass ein weiteres senioritätsbedingtes Aufsteigen in höhere Lohnstufen einer Besoldungs- oder Entgeltgruppe nicht erfolgt.

Szenario 4 (S4)

Das Senioritätsprinzip ist für alle Lehrkräfte abgeschafft. Diese Variante beschreibt den langfristig anzustrebenden Zielzustand, in dem alle Senioritätskomponenten im Vergütungssystem durch leistungs-, ziel- und funktionsorientierte Gehaltsbestandteile ersetzt worden sind, wodurch zwar der gesamte Posten der Personalausgaben konstant bleibt, die individuellen Lehrervergütungen hingegen teilweise flexibilisiert werden. Das Szenario 4 unterstellt implizit, dass alle bereits im Schuldienst beschäftigten Lehrerjahrgänge altersbedingt aus dem Schuldienst ausgeschieden und lediglich Lehrkräfte beschäftigt sind, die in ein neues Vergütungs- und Besoldungssystem hineingewachsen sind. In jeder Besoldungs- und Tarifgruppe bleiben die Lehrkräfte auf der Eingangsstufe stehen.

Alle vier Szenarien basieren auf denselben Grundannahmen. Basisjahr für die Modellrechnung ist das Jahr 2006. Eine Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts erlaubt die Aufteilung der im Jahr 2006 beschäftigten Lehrkräfte (gerechnet in Vollzeitäquivalenten) in die einzelnen Alters-, Besoldungs- und Tarifgruppen nach Bundesländern. Es werden im Folgenden lediglich verbeamtete

Lehrer in den Besoldungsgruppen A12, A13, A14 und A15⁵ sowie angestellte Lehrkräfte in den BAT-Vergütungsgruppen BAT-III, BAT-IIb, BAT-IIa, BAT-Ib und BAT-Ia berücksichtigt. Für die verbeamteten Lehrkräfte werden die Grundgehaltssätze der Bundespersonalordnung West und Ost herangezogen, die seit dem 1. Januar 2008 gelten. Für das angestellte Lehrpersonal werden die Grundvergütungen des BAT West und BAT-Ost verwendet, die bis zum 1. November 2006 gegolten haben. Die Berücksichtigung der Umwandlung des BAT in den TVöD ist mit dem vorliegenden Datenmaterial nicht möglich. Die geschätzten Einsparungen oder Mehrausgaben für angestellte Lehrkräfte unterliegen aufgrund des Wechsels des Senioritätsprinzips vom Lebens- zum Dienstalter einer größeren Unsicherheit. Die Modellrechnungen berücksichtigen lediglich die Grundgehälter, Orts- und Familienzuschläge bleiben bei den folgenden Überlegungen und Berechnungen außer Betracht.

Um die jährlichen Mehrausgaben oder Einsparungen berechnen zu können, werden in den ersten drei Varianten S1 (Beibehaltung des Status quo) und S2 (Abschaffung des Senioritätsprinzips für Berufsanfänger) und S3 (Einfrieren des Senioritätsprinzips für beschäftigte Lehrer und Abschaffung des Senioritätsprinzips für Berufsanfänger) zur Vereinfachung die einzelnen Besoldungs- oder Tarifgruppen proportional zu der Aufteilung der Lehrkräfte nach Altersgruppen besetzt. Dies bedeutet zum Beispiel, dass der Anteil der über-55-jährigen Lehrer in der Besoldungsgruppe A15 dem Anteil der über-55-Jährigen in der gesamten Lehrerschaft entspricht. Ferner wird unterstellt, dass sich die Lehrkräfte einer Altersgruppe innerhalb einer Besoldungsgruppe auf die verschiedenen für jede einzelne Altersklasse in Frage kommenden Besoldungsstufen gleichmäßig aufteilen. Für angestellte Lehrkräfte wird die Aufteilung innerhalb der einzelnen Entgeltgruppen des BAT auf die verschiedenen Altersgruppen analog vorgenommen. Als Eintrittsalter in den Schuldienst für die Lehrer wird das 25. Lebensjahr ausgewählt. Auf dieser Basis ergibt sich zunächst eine durchschnittliche monatliche Grundvergütung für jede Kombination, die aus Alters- und Besoldungsgruppen (16 Positionen) beziehungsweise Alters- und BAT-Vergütungsgruppen (25 Positionen) gebildet werden kann.

Anschließend werden für jede Altersgruppe die jährlichen Personalausgaben jeweils für die Jahre 2006 und 2016 geschätzt und voneinander subtrahiert. Übersteigen die Personalausgaben im Jahr 2006 die potenziellen Personalausgaben im Jahr 2016, kann das Bundesland in Zukunft eine „Senioritätrente“ abschöpfen. Dabei gehen die beiden Varianten S1 und S2 davon aus, dass die im Zeitraum 2006 bis 2016 ausscheidenden Lehrkräfte, die im Jahr 2006 älter als 55 Jahre sind, in gleicher Anzahl durch junge Nachwuchslehrkräfte ersetzt werden, von denen im Jahr 2016 keiner älter ist als 35 Jahre. Die Lehrkräfte aus den anderen Altersgruppen des Jahres 2006 wechseln alle für das Jahr 2016 in die nächsthöhere Altersgruppe. Dies bedeutet, dass der gesamte Personalbestand konstant bleibt. Zugänge erfolgen lediglich durch den Berufseinstieg, Abgänge hingegen lediglich durch altersbedingtes Ausscheiden in den Ruhestand.

Eine vollständige Abschaffung des Senioritätsprinzips für alle Lehrkräfte (S4) vereinfacht die Berechnung des Einsparpotenzials erheblich. Zu diesem Zweck wird für jede Besoldungs- und für jede BAT-Vergütungsgruppe die Differenz zwischen den Vergütungen in der End- und Eingangsstufe berechnet. Es wird zudem unterstellt, dass langfristig die Aufteilung der Lehrkräfte auf die unterschiedlichen Besoldungs- und BAT-Vergütungsgruppen identisch ist mit der Aufteilung im Jahr 2006. Im Unterschied zu den Varianten S1, S2 und S3 spielt die gegenwärtige Alterstruktur bei der Berechnung der

⁵ Ausnahme: Im Szenario 4 werden auch die verbeamteten Lehrkräften berücksichtigt, die in Besoldungsgruppen unterhalb von A12 eingruppiert worden sind. Sie spielen jedoch weder hinsichtlich der Gesamtanzahl der Lehrkräfte noch für Höhe des Finanzierungsspielraums eine wesentliche Rolle.

Senioritätsrente und damit für die Ermittlung der finanzpolitischen Manövriermasse zur Einführung einer leistungs- und zielorientierten Lehrerbesoldung keine Rolle.

Alle vier Szenarien beschränken sich bei der Schätzung der senioritätsbedingten Mehrausgaben oder Einsparungen auf Gehaltsentwicklungen, die durch das Aufrücken in die nächsthöheren Besoldungsstufen oder Altersklassen innerhalb einer Besoldungs- oder BAT-Vergütungsgruppe entstehen. Beförderungen in höhere Besoldungs- oder Entgeltgruppen, bei denen ebenfalls das Dienstalter oder das Alter eine maßgebliche Rolle spielen, bleiben unberücksichtigt. Es ist daher zu vermuten, dass die hier vorgenommenen Berechnungen den finanziellen Spielraum zur Finanzierung eines leistungs- und zielorientierten Vergütungssystems eher unter- als überschätzen.

Es kommt hinzu, dass die Pensionslasten für Beamte von den Besoldungsniveaus vor dem Renteneintritt abhängen. Die Abschaffung des Senioritätsprinzips für verbeamtete Lehrer impliziert, dass das Besoldungsniveau älterer Lehrkräfte vor Erreichen der Ruhestandsgrenze gegenüber dem Status quo niedriger ausfällt, wenn in den letzten Dienstjahren keine oder nur wenige Funktions-, Leistungs-, oder Zielzulagen bezogen werden. Dies wird insbesondere dann an Relevanz gewinnen, wenn die Pensionsbezugszeiten aufgrund einer steigenden Lebenserwartung ebenfalls zunehmen.⁶ Sollten schließlich im Zuge der in Westdeutschland zurückgehenden Schülerzahlen Personalstellen eingespart werden, könnten die hierdurch wegfallenden Personalausgaben im Bildungsbudget die finanzpolitische Manövriermasse zusätzlich erhöhen.

4.3 Ausgabenneutraler Spielraum zur Finanzierung von LeiV

Szenario (1)

Tabelle 5 zeigt, dass im Jahr 2016 durch das altersbedingte Ausscheiden von einem Drittel der verbeamteten Lehrkräfte die Bildungsbudgets der Bundesländer gegenüber 2006 insgesamt um mehr als eine halbe Milliarde Euro entlastet sein könnten. Vom Alterungsprozess innerhalb der Lehrerschaft profitieren allerdings lediglich die westdeutschen Bundesländer einschließlich Berlins, denn die gegenwärtige Alterstruktur der verbeamteten Lehrkräfte in vier der fünf neuen Bundesländer wird sogar eher einen Anstieg der Personalausgaben verursachen, während in Mecklenburg-Vorpommern die Anzahl der verbeamteten Lehrer vernachlässigbar klein ist. In den Stadtstaaten, dem Saarland und in Baden-Württemberg ist mit den größten Einspareffekten zu rechnen. Berlin ist ein Sonderfall, weil westdeutsche und ostdeutsche Entwicklungen gleichermaßen zum Tragen kommen. Daher fällt der Einspareffekt in der Hauptstadt auch erheblich geringer aus als in Bremen oder Hamburg.

Der Rückgang bei den Personalausgaben wird auf Seite der angestellten Lehrkräfte voraussichtlich deutlich hinter dem Volumen bei den verbeamteten Lehrkräften zurückbleiben. Das liegt erstens daran, dass in den Bundesländern zum Teil weniger als die Hälfte der angestellten Lehrkräfte in der Modellrechnung berücksichtigt werden konnte, weil nur deren Arbeitsverträge unmittelbar auf dem BAT basieren. Es ist unklar, ob die Arbeitsverhältnisse der anderen angestellten Lehrkräfte ebenfalls Senioritätsregeln unterworfen sind. Zweitens übersteigt die Anzahl der verbeamteten Lehrkräfte jene der angestellten Lehrer insgesamt um das 3,3-fache. Drittens ist der Anteil der über 55-jährigen Leh-

⁶ Unabhängig von der Reform des Besoldungsmodell, bedarf das Pensionssystem einer grundsätzlichen Revision. Diese sollte u.a. zu einer korrekten Erfassung der gegenwärtigen Pensionslasten für ehemalige Lehrkräfte, aber auch der Rücklage für zukünftige Pensionen in den Bildungsbudgets führen

rer unter der Gruppe der Beamten um ca. neun Prozentpunkte höher als unter den angestellten Lehrkräften.

Der Umverteilungsspielraum zur Finanzierung eines leistungsgerechten Zulagen- und Prämienmodells ist diesem Szenario jedoch relativ gering. Er beläuft sich dann für jede verbeamtete Lehrkraft (in Vollzeitäquivalenten) auf durchschnittlich schätzungsweise 1.200 Euro pro Jahr zusätzlich zur Grundbesoldung, für jeden Angestellten (in Vollzeitäquivalenten) sogar nur auf weniger als ca. 400 Euro pro.

Tabelle 5

Einsparungen und Mehrausgaben bei den Personalausgaben im Jahr 2016 gegenüber 2006 für Beamte und Angestellte in Mio. Euro und in Prozent der Personalbudgets an allgemein bildenden und beruflichen Schulen im Jahr 2005

	Aufrechterhaltung des Senioritätsprinzips für alle Lehrkräfte (S1)			
	Beamte		Angestellte	
	in Mio. Euro	in %	in Mio. Euro	in %
Baden-Württemberg	-117	-2,5	-2	-0,0
Bayern	-53	-1,0	10	0,2
Berlin	-38	-2,2	-4	-0,2
Brandenburg	13	1,2	-17	-1,7
Bremen	-11	-3,4	-4	-1,2
Hamburg	-30	-3,7	-1	-0,2
Hessen	-51	-1,8	8	0,3
Mecklenburg-Vorpommern	0	0,0	-4	-0,5
Niedersachsen	-80	-2,3	4	0,1
Nordrhein-Westfalen	-175	-2,4	9	0,1
Rheinland-Pfalz	-14	-0,8	3	0,2
Saarland	-12	-2,7	0	0,0
Sachsen	1	0,1	-8	-0,4
Sachsen-Anhalt	5	0,4	-15	-1,1
Schleswig-Holstein	-25	-2,1	3	0,2
Thüringen	10	0,9	-22	-1,9
Insgesamt	-576	-1,6	-40	-0,1

Rundungsdifferenzen

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Es ist jedoch zu bedenken, dass der Umverteilungsspielraum zur Finanzierung des Zulagen- und Prämienmodells wieder abnimmt, wenn die Berufsanfänger und die bereits seit 2006 tätigen Lehrkräfte mit zunehmendem Dienstalter in den Folgejahren weiter in die höhere Besoldungs- und Entgeltstufen aufsteigen. Die Aufrechterhaltung des Senioritätsprinzips ist daher für eine nachhaltig erfolgreiche Einführung eines leistungsgerechten Zulagen- und Prämienmodells eher ungeeignet.

Szenario (2)

Das aus dem Alterungsprozess resultierende Umverteilungsvolumen, das zur Finanzierung eines leistungs-, ziel- und funktionsorientierten Vergütungssystems für Lehrer herangezogen werden könnte, könnte im Jahr 2016 für alle Bundesländer auf insgesamt knapp 1,4 Milliarden Euro anwachsen, wenn das Senioritätsprinzip für die bis 2016 in den Schuldienst neu eintretenden Lehrkräfte außer Kraft gesetzt wird. Bereits im Schuldienst tätige Personen würden entsprechend bei voranschreitendem Dienstalder weiterhin höhere Besoldungsstufen erreichen können.

Tabelle 6

Einsparungen und Mehrausgaben bei den Personalausgaben im Jahr 2016 gegenüber 2006 für Beamte und Angestellte in Mio. Euro und in Prozent der Personalbudgets an allgemein bildenden und beruflichen Schulen im Jahr 2005

	Abschaffung des Senioritätsprinzips für Berufsanfänger (S2)			
	Beamte		Angestellte	
	in Mio. Euro	in %	in Mio. Euro	in %
Baden-Württemberg	-208	-4,4	-11	-0,2
Bayern	-117	-2,3	10	0,2
Berlin	-62	-3,7	-4	-0,2
Brandenburg	7	0,7	-17	-1,7
Bremen	-17	-5,4	-4	-1,2
Hamburg	-47	-5,8	-3	-0,4
Hessen	-94	-3,3	1	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	0	0,0	-31	-3,9
Niedersachsen	-144	-4,1	-7	-0,2
Nordrhein-Westfalen	-309	-4,2	-31	-0,4
Rheinland-Pfalz	-40	-2,4	-2	-0,1
Saarland	-20	-4,8	-1	-0,3
Sachsen	1	0,1	-70	-4,0
Sachsen-Anhalt	3	0,2	-48	-3,8
Schleswig-Holstein	-47	-3,8	-1	-0,0
Thüringen	6	0,5	-62	-5,5
Insgesamt	-1.087	-3,0	-281	-0,8

Rundungsdifferenzen

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Drei Viertel dieser finanzpolitischen Manövriermasse entfallen auf die Gruppe der verbeamteten Lehrer. Analog zum Status quo-Szenario ergibt sich dieser Spielraum in den Personalbudgets der Bildungshaushalte lediglich in den alten Bundesländern einschließlich Berlin. In den neuen Bundesländern entsteht das Einsparpotenzial wiederum lediglich im Bereich der angestellten Lehrer.

Der Umverteilungsspielraum zur Finanzierung eines leistungsgerechten Zulagen- und Prämienmodells beläuft sich in diesem Szenario für jede verbeamtete Lehrkraft (in Vollzeitäquivalenten) auf durchschnittlich schätzungsweise 2.300 Euro pro Jahr, für jeden Angestellten (in Vollzeitäquivalenten) auf schätzungsweise 2.700 Euro pro Jahr. Da jedoch das Senioritätsprinzip lediglich für die Be-

rufseinsteiger abgeschafft wird, sollte das Zulagen- und Prämienmodell auch lediglich für diese reserviert bleiben. Dies bedeutet, dass für jede neu eingestellte verbeamtete Lehrkraft (in Vollzeitäquivalenten) ein Umverteilungsvolumen von schätzungsweise 7.000 Euro pro Jahr, für jeden Angestellten (in Vollzeitäquivalenten) sogar von schätzungsweise 12.200 Euro pro Jahr zur Verfügung steht.

Da jedoch für zwei Drittel der Lehrerschaft weiterhin die Besoldungen bzw. Vergütungen mit steigendem Dienstalter anwachsen, wird der Finanzierungsspielraum in den Folgejahren ab 2016 nicht in dem Ausmaß zunehmen, wie im folgenden Szenario 3.⁷

Szenario (3)

Tabelle 7

Einsparungen und Mehrausgaben bei den Personalausgaben im Jahr 2016 gegenüber 2006 für Beamte und Angestellte in Mio. Euro und in Prozent des gesamten Personalbudgets an allgemein bildenden und beruflichen Schulen im Jahr 2005

	Abschaffung des Senioritätsprinzips für Berufsanfänger und Einfrieren des Senioritätsprinzips für die übrigen Lehrkräfte (S3)			
	Beamte		Angestellte	
	in Mio. Euro	in %	in Mio. Euro	in %
Baden-Württemberg	-346	-7,3	-30	-0,6
Bayern	-246	-4,8	-22	-0,4
Berlin	-94	-5,6	-33	-1,9
Brandenburg	-14	-1,4	-79	-7,7
Bremen	-24	-7,4	-16	-5,1
Hamburg	-65	-8,1	-9	-1,2
Hessen	-162	-5,7	-19	-0,7
Mecklenburg-Vorpommern	0	0	-79	-9,9
Niedersachsen	-240	-6,8	-26	-0,7
Nordrhein-Westfalen	-511	-7,0	-95	-1,3
Rheinland-Pfalz	-99	-5,8	-12	-0,7
Saarland	-33	-7,8	-4	-1,0
Sachsen	-1	0	-174	-9,2
Sachsen-Anhalt	-6	-0,5	-117	-9,1
Schleswig-Holstein	-81	-6,6	-8	-0,7
Thüringen	-9	-0,8	-103	-9,0
Insgesamt	-1.931	-5,4	-824	-2,3

Rundungsdifferenzen

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Wird das Senioritätsprinzip nicht nur für die Neueinsteiger abgeschafft, sondern dieses auch für die bereits im Dienst tätigen Lehrkräfte eingefroren, erhöht sich das Umverteilungsvolumen für das Haushaltsjahr 2016 auf mehr als 2,7 Milliarden Euro (Tabelle 7). Dies wären immerhin knapp 8 Prozent der gesamten Personalausgaben. Der Großteil – nämlich gut 1,9 Milliarden Euro – entfällt auf den Bereich der Beamtenbesoldung (70 Prozent). Dabei eröffnet sich im Unterschied zu den beiden

⁷ Er könnte sogar wieder zurückgehen.

vorherigen Szenarien auch in den ostdeutschen Bundesländern ein, wenn auch kleiner monetärer Umverteilungsspielraum.

Der Umverteilungsspielraum zur Finanzierung eines leistungsgerechten Zulagen- und Prämienmodells beläuft sich in diesem Szenario für jede verbeamtete Lehrkraft (in Vollzeitäquivalenten) auf schätzungsweise 4.000 Euro pro Jahr, für jeden Angestellten (in Vollzeitäquivalenten) dann sogar auf ca. 8.000 Euro.

Da der Einkommensaufstieg nach Dienstjahren für alle Lehrkräfte gestoppt ist, wird der finanzielle Handlungsspielraum zur Einführung eines Zulagen- und Prämienmodells in den Folgejahren ab 2016 sogar noch ansteigen, wenn weitere Lehrerjahrgänge aus dem Schuldienst ausscheiden und jüngere Kohorten nachrücken.

Szenario (4)

Tabelle 8

Einsparungen und Mehrausgaben bei den Personalausgaben im Jahr 2016 gegenüber 2006 für Beamte und Angestellte in Mio. Euro und in Prozent der Personalbudgets an allgemein bildenden und beruflichen Schulen im Jahr 2005

	Abschaffung des Senioritätsprinzips für alle Lehrkräfte (S4)			
	Beamte		Angestellte	
	in Mio. Euro	in %	in Mio. Euro	in %
Baden-Württemberg	-1.055	-22,2	-51	-1,1
Bayern	-917	-18,0	-64	-1,3
Berlin	-299	-17,8	-36	-2,2
Brandenburg	-139	-13,7	-54	-5,3
Bremen	-58	-18,3	-10	-3,3
Hamburg	-162	-20,2	-11	-1,3
Hessen	-530	-18,8	-51	-1,8
Mecklenburg-Vorpommern	0	0,0	-159	-20,1
Niedersachsen	-750	-21,2	-58	-1,7
Nordrhein-Westfalen	-1.536	-20,9	-253	-3,4
Rheinland-Pfalz	-373	-21,8	-29	-1,7
Saarland	-90	-21,4	-8	-1,8
Sachsen	-13	-0,7	-327	-17,4
Sachsen-Anhalt	-42	-3,3	-197	-15,3
Schleswig-Holstein	-260	-21,1	-21	-1,7
Thüringen	-104	-9,2	-89	-7,8
Insgesamt	-6.328	-17,7	-1.418	-4,0

Rundungsdifferenzen

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Schaffte die öffentliche Hand hingegen das Senioritätsprinzip für alle Lehrer vollständig ab, würden verbeamtete und angestellte Lehrer lediglich in die Eingangsstufe einer Besoldungs- oder tariflichen Entgeltgruppe eingewiesen. Auf diese Weise entstünde ein finanzieller Spielraum in Höhe von gut

7,7 Milliarden Euro, der zur Finanzierung einer Besoldungsmodernisierung herangezogen werden könnte (Tabelle 8). Dieses Volumen entspricht mehr als einem Fünftel der gesamten Personalausgaben im öffentlichen Schulwesen im Jahr 2005.

Der Umverteilungsspielraum zur Finanzierung eines leistungsgerechten Zulagen- und Prämienmodells beläuft sich in diesem Szenario für jede verbeamtete Lehrkraft (in Vollzeitäquivalenten) auf schätzungsweise 12.600 Euro pro Jahr, für jeden Angestellten (in Vollzeitäquivalenten) dann auf schätzungsweise 13.800 Euro pro Jahr.

Die IW-Modellrechnung zeigt, dass für die verbeamteten Lehrkräfte sich je nach Szenario das durchschnittliche jährliche Zulagen- oder Prämienvolumen zwischen 1.200 und 12.600 Euro bewegen kann. Bei den angestellten Lehrkräften liegt der durchschnittliche Handlungsspielraum pro pro Lehrkraft zwischen ca. 400 und 13.800 Euro. Die Höhe der letztlich tatsächlich auszahlenden Zulagen und Prämien wird jedoch zwischen den Lehrkräften variieren, wenn die Schulleitungen ihrer Aufgabe verantwortungsvoll und effektiv nachkommen, zwischen den Lehrern leistungs-, aufgaben- und verantwortungsgerecht zu differenzieren. Welcher Betrag für die einzelnen Zulagen und die Leistungsprämien, die in Abschnitt 3 und dem Modellbeispiel vorgestellt worden sind, festgesetzt wird, hängt letztlich vom politischen Gestaltungswillen in den Bundesländern ab. Er kann umso ausfallen, je größer die politische Bereitschaft ist, das leistungsfeindliche und leistungungerechte starre Senioritätsprinzip aufzugeben.

5 Fazit

Leistung und Engagement sollen sich lohnen, auch und gerade an den Schulen in Deutschland. Denn die Tätigkeit als Lehrer ist eine herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgabe. Sie steht im Dienste des Wohlergehens des einzelnen Schülers, aber auch letztlich der gesamten Gesellschaft, weil der Bildungserfolg Lebens- und Erwerbschancen eröffnet. Diese Bedeutung muss sich auch in der Besoldung bzw. Vergütung der Lehrkräfte widerspiegeln. Die gegenwärtige Praxis wird dem jedoch nicht gerecht. Dies gilt weniger für die Höhe der Lehrerentgelte, denn diese sind im internationalen Vergleich sogar relativ hoch. Es ist vielmehr die Struktur der Besoldung bzw. Vergütung, die auf Seite der Lehrkräfte – international unüblich – keine Anreize für besonderes oder überdurchschnittliches Engagement, hohe Verantwortungsbereitschaft oder Kompetenzbildung setzt und sehr gute Leistungen belohnt.

Das Senioritätsprinzip sowohl im Besoldungsrecht als auch in den Tarifverträgen ist daher nach und nach durch ein kombiniertes Zulagen- und Prämienmodell zu ersetzen. Ein auf Zulagen und Prämien beruhendes Vergütungssystem ist die Voraussetzung für mehr Leistungsgerechtigkeit. Es ist nicht nur Ansporn für diejenigen, die sich mehr engagieren, die schwerere Herausforderungen annehmen, die erschwerte Bedingungen in Kauf nehmen, die besondere Verantwortung tragen und die herausragende Leistungen an den Schulen erbringen. Es bietet zudem auch die Chance, den Personenkreis auf die bildungspolitischen Ziele auszurichten, die den für deren Gelingen entscheidenden Faktor darstellen: die Lehrkräfte.

Mit dem hier vorgestellten Zulagen- und Prämienmodell wird die überkommene entgeltpolitische Differenzierung nach Schulformen aufgelöst und in eine nach Leistung, Verantwortung, Aufgaben und Zielorientierung ausgerichtete Differenzierung überführt. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die bildungspolitischen Reformen der letzten Jahre in Zukunft Früchte tragen können. Die Abschaffung des Senioritätsprinzips setzt die finanziellen Mittel frei, die für die Einführung des Zulagen- und Prämienmodells erforderlich sind. Die Höhe des Umverteilungsvolumens hängt dabei vom politischen Gestaltungswillen in den 16 Bundesländern ab.

6 Literatur

- Atkinson, Adele / Burgess, Simon / Croxson, Bronwyn / Gregg, Paul / Propper, Carol / Slater, Helen / Wilson, Deborah, 2004, Evaluating the Impact of Performance-related Pay for Teachers in England, CMPO Working Paper No. 04/113, Bristol
- Figlio, David N / Kenny, Lawrence, 2006, Individual teacher incentives and student performance, NBER-Working Paper No. 12627, Cambridge
- Fuchs, Thomas / Wößmann, Ludger, 2004, What Accounts for International Differences in Student Performance? A Re-examination using PISA Data, CESifo Working Paper No. 1235
- Hanushek, Eric A. / Kain, John F. / Rivkin, Steven G., 2002, Why Public Schools Los Teachers, in: The Journal of Human Resources, Vol. 39, No. 2, 326-354
- Imazeki, Jennifer, 2005, Teacher salaries and teacher attrition, in: Economics of Education Review, Vol. 24, 431-449
- Klein, Helmut, 2008, Politik-Check Schule – Reformmonitor Allgemeinbildendes Schulsystem, Köln
- KMK – Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder, 2007, Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland 2006 - Darstellung der Kompetenzen, Strukturen und bildungspolitischen Entwicklungen für den Informationsaustausch in Europa, Bonn
- Lavy, Victor, 2002, Evaluating the Effect of Teachers' Group Performance Incentives on Pupil Achievement, in: Journal of Political Economy, Vol. 110, No. 6, 1286-1317
- Lavy, Victor, 2004, Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading Ethics, NBER Working Paper No. 10622, Cambridge
- OECD – Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2008, Bildung auf einen Blick, Paris
- OECD – Organization for Economic Cooperation and Development, Zentrum für Forschung und Innovation im Bildungswesen, 1997, Indikatoren für Bildungssysteme – Eine bildungspolitische Analyse, Paris
- Wößmann, Ludger, 2005, Leistungsfördernde Anreize für das Schulsystem, in: ifo Schnelldienst, 58. Jg., 19/2005, S. 18-27