

**Universitätslehrgang
Professionalität im Lehrberuf (ProFiL)**

ABSCHLUSSARBEIT

Sommersemester 2002

Johannes Kainz

**Klimauntersuchung im Lehrerkollegium
meiner eigenen Schule.**

Betreuer: Dr. Franz Rauch
Dr. Peter Posch

Studienreihe ProFiL

Interuniversitäres Institut für
Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF)
Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen"

Klagenfurt, August 2002

Abstract

In der vorliegenden Arbeit beschäftige ich mich mit dem Klima im Lehrerkollegium einer achtklassigen Hauptschule. Schulautonome Maßnahmen wurden an dieser Schule bisher nur sehr spärlich durchgeführt und Unterricht verläuft eher nach der traditionellen Art. Mit dieser Untersuchung sollte nicht nur der Ist-Zustand erhoben werden, sondern auch gewachsene Strukturen aufgeweicht und die Skepsis vor Neuem abgeschwächt werden.

Nach einem theoretischen Teil zum Thema Schul- und Klassenklima, wird im Hauptteil der Arbeit die Klimauntersuchung dargestellt. Die umfangreichen, mittels Fragebogen erhobenen Daten werden in die sechs Untersuchungsfelder Kommunikation, Konfliktkultur, Kooperationsbereitschaft, Innovationsbereitschaft, Offenheit/Vertrauen und Wertschätzung aufgeteilt, grafisch dargestellt, analysiert und interpretiert. Die Ergebnisse werden dann noch auf die am Beginn meiner Ausführungen aufgestellten Hypothesen hin beleuchtet und schließlich ein Ausblick auf möglich Entwicklungsschritte gegeben.

Das Klima im Kollegium würde ich aufgrund der Analysen als zufriedenstellend bezeichnen mit sehr klaren und deutlichen Verbesserungswünschen in der Bereichen Kooperation, Offenheit/Vertrauen, Konfliktkultur und Kommunikation.

Kontaktadresse

Mag. Johannes Kainz
Altendorf 78
9411 St. Michael
hakainz@aon.at

8903 Worte

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	4
2. Übersicht	5
3. Hypothesen	5
4. Schul- und Klassenklima	6
4.1.1 Der Klima-Begriff in Pädagogik und Pädagogischer Psychologie	6
4.1.2 Weitere Begriffsdefinitionen	8
4.2 Entscheidende Faktoren des Klassenklimas	8
4.3 Entscheidende Faktoren des Schulklimas	9
4.4 Wirkungen des Klimas	10
4.4.1 Leistung	10
4.4.2 Einstellungen zu Schule und Unterricht	10
4.4.3 Verhalten in Schule und Unterricht	10
4.4.4 Merkmale des Selbstkonzepts	11
4.4.5 Psychische Belastungen durch die Schule	11
4.4.6 Interessen und Motive	11
5. Klimauntersuchung im Lehrerkollegium	12
5.1 Ausgangssituation	12
5.2 Ziel der Untersuchung	12
5.3 Der Fragebogen	12
5.4 Datenerhebung und Datenerfassung	14
5.5 Auswertung und Darstellung der Daten	14
5.6 Analyse und Interpretation der Ergebnisse	16
5.6.1 Analyse und Interpretation der einzelnen Untersuchungsfelder	17
5.6.1.1 Untersuchungsfeld Kommunikation	17
5.6.1.2 Untersuchungsfeld Konfliktkultur	18
5.6.1.3 Untersuchungsfeld Kooperationsbereitschaft	19
5.6.1.4 Untersuchungsfeld Innovationsbereitschaft	20
5.6.1.5 Untersuchungsfeld Offenheit/Vertrauen	21
5.6.1.6 Untersuchungsfeld Wertschätzung	22
5.6.2 Die wichtigsten Erkenntnisse der Auswertung der Zusatzfragen	23
5.7 Erkenntnisse der Untersuchung in Bezug auf die Hypothesen	24
5.8 Zusammenfassung der Untersuchung	25
6. Mögliche Entwicklungsschritte als Folge der Untersuchung	26
7. Literaturliste	27
Anhang	

1. Einleitung

Ich beginne meine Ausführungen mit einem Ausspruch des 1910 verstorbenen amerikanischen Philosophen und Psychologen William James, der gemeint hat:

„Die größte Revolution in unserer Generation ist die Entdeckung, dass Menschen durch den Wandel ihrer inneren Einstellung die äußeren Aspekte ihres Lebens verändern können.“

Auch heute, hundert Jahre später hat dieser Ausspruch nicht an Aktualität verloren, ganz im Gegenteil. Unsere Gesellschaft, ja die ganze Welt ist in einem sehr raschen, kontinuierlichen Veränderungsprozess. In diesem gilt es für uns Menschen, uns zu verändern, uns weiterzuentwickeln, um den neuen Herausforderungen gewachsen zu sein. Lebenslanges Lernen wird zum Lebensprinzip erhoben und von Wirtschaft und Politik gefordert.

Aus eigener, oft leidvoller Erfahrung wissen wir wie schwer persönliche Veränderungen möglich sind. Die innere Einstellung, das eigene persönliche „Glaubenssystem“ hindert uns oftmals neue Wege zu beschreiten.

Unser Leben besteht unter anderem darin, dass wir ständig vor Situationen stehen, die von uns Entscheidungen erwarten oder verlangen. Um sinnvolle Entscheidungen treffen zu können, ist es wichtig, Wahlmöglichkeiten zu haben.

Die folgende Analyse folgt den Thesen O´Connor/Seymour´s. Eine echte Wahl zu haben bedeutet, mindestens drei Vorgehensweisen, drei Verhaltensweisen je Entscheidungssituation zur Verfügung zu haben. Eine Entscheidungsmöglichkeit zu haben, ist keine Wahl, zwei bedeuten ein Dilemma. Denn, soll ich etwas „so!“ oder „so!“ machen, hat schon oft Menschen viel Zeit und Energie gekostet und oft genug zu keiner Entscheidung geführt.

Jene Person, die in einer Interaktion die meisten Wahlmöglichkeiten und die größte Flexibilität im Verhalten zur Verfügung hat, wird die Situation auch am besten unter Kontrolle haben. (vgl. O´Connor/Seymour 1997, S. 34 - 35)

„Wenn Sie immer das tun, was sie schon immer getan haben, werden sie immer das bekommen, was sie schon immer bekommen haben. Wenn das, was sie tun, nicht wirkt, tun sie etwas anderes.“ (O´Connor/Seymour 1997, S. 35)

In der vorliegenden Arbeit, einer Klimauntersuchung im Lehrerkollegium, wird sowohl der Ist-Zustand, so sieht unser Miteinander jetzt aus, wie auch der Soll-Zustand, so hätten wir es in Zukunft gerne, dargestellt.

Veränderungswünsche der Kolleg/innen, wie sie aus der Untersuchung hervorgehen, könnten als Reise vom gegenwärtigen Ist-Zustand zum erwünschten Soll-Zustand betrachtet werden. Die Differenz der beiden ist dann das zu lösende „Problem“. Ein Ziel für die Zukunft schafft gewissermaßen ein Problem in der Gegenwart.



Grafik: Kainz

Umgekehrt kann jedes Problem der Gegenwart in ein Ziel verwandelt werden. Verhalten, Gedanken und Gefühle werden im gegenwärtigen Zustand anders sein als im erwünschten Zustand. Ressourcen – Fertigkeiten, Techniken etc. sind erforderlich, um sich von einem zum

anderen Zustand zu bewegen. Die Energie für diese Reise kommt aus der Motivation. Bedingung für die Verwirklichung des Soll-Zustandes ist, dass dieser auch wirklich gewollt wird, dass er erreichbar und lohnenswert ist. (vgl. O'Connor/Seymour 1997, S. 36 - 43)

2. Übersicht

Im ersten Teil der Arbeit befasse ich mich in einer kurzen Abhandlung mit theoretischen Grundlagen zu Schul- und Klassenklima. Dabei geht es um Klimabegriffe, um Faktoren des Schul- und Klassenklimas und um Wirkungen des Klimas. Im zweiten Teil stelle ich die Klimauntersuchung in meinem eigenen Kollegium dar und analysiere die Ergebnisse. Im Abschluss der Arbeit fasse ich die mir wesentlichsten Ergebnisse und Erkenntnisse zusammen, suche Antworten auf die Hypothesen und überlege mögliche erste Entwicklungsschritte, die sich aus den Analysen für diese Schule ableiten lassen.

3. Hypothesen:

- Hypothese 1: Die Kolleg/innen meiner Schule sind in erster Linie Einzelkämpfer, eine freiwillige Kooperationsbereitschaft ist nur vereinzelt wahrnehmbar.
- Hypothese 2: Das Klima im Kollegium scheint recht gut. Problemen wird allerdings so gut es geht ausgewichen.
- Hypothese 3: Mangelnde Offenheit im Umgang miteinander verhindert einen wirklichen Austausch von Ideen und Gedanken und bremst eine Weiterentwicklung.
- Hypothese 4: Einzelkämpfertum verhindert Teamgeist, jeder ist relativ leicht ersetzbar.

4. Schul- und Klassenklima

Die folgende Darstellung folgt der Klimauntersuchung nach Eder.

4.1 Klimabegriffe

4.1.1 Der Klima-Begriff in Pädagogik und Pädagogischer Psychologie

Begriffe wie „Schulklima“, „Unterrichtsklima“ oder „Klassenklima“ sind erst dabei, in das Begriffsrepertoire der deutschsprachigen Erziehungswissenschaft Eingang zu finden. Das Handbuch „Schule und Unterricht“ enthält erstmals 1987 einen Beitrag zum Schulklima.

Sachverhalte der pädagogischen Atmosphäre oder des Konzeptes eines förderlichen Erziehungsraumes sind auch schon früher diskutiert worden. Es waren vor allem die Aufklärungspädagogen und die Philanthropen, die der Organisation einer pädagogischen Umwelt eigenen Raum widmeten.

Die empirische pädagogische Forschung ist für die Entwicklung des derzeitigen Begriffsverständnisses maßgebend. Der Klimabegriff erhält seine wichtigsten inhaltlichen Dimensionen aus der Schulforschung.

Gegenwärtig lassen sich thematisch zumindest drei globale Verwendungsweisen des Begriffs Klima unterscheiden:

1. als Charakterisierung der päd. Gesamtatmosphäre.
2. Klima als Konfiguration von (wahrgenommenen) Merkmalen der Lernumwelt.
3. Klima als Charakterisierung der vorherrschenden Normen und Werte einer Schule („Schulkultur“).

1. Klima als Charakterisierung der pädagogischen Gesamtatmosphäre

Unter Klima ist hier das Gesamt der stimmungs- und gefühlsmäßigen Grundfaktoren im pädagogischen Feld in einer für verschiedene Erziehungssituationen jeweils unterschiedlichen Konkretisierung gemeint. Es ist die Charakterisierung der emotionalen Grundtönung einer pädagogischen Gesamtatmosphäre und wird hier verstanden:

- als eine Atmosphäre von Vertrauen, Geborgenheit und Liebe in einer dyadischen Beziehung,
- als Umgangston, Stil, Sitten, Gestaltung von Umwelt und Milieu in kleinen, oder
- als Lebensstil, „Geist“, oder Kultur in größeren Gruppen

Als Klima werden in diesem Sinne z.B.

- ◆ die eher überdauernden gefühlshaften Reaktionen von Schülern gegenüber den Lehrern bzw. Gruppenführern, sowie gegenüber den Mitschülern bezeichnet,
- ◆ der in einer Klasse herrschende emotionale Ton
- ◆ eine spannungsfreie Atmosphäre
- ◆ die gefühlsmäßigen Bedingungen zwischen Erzieher und Kind
- ◆ die Qualität der sozialen Beziehungen von Schülern und Lehrern zu- und untereinander

- ◆ das Ausmaß, in dem in einer Klasse die Befriedigung von Bedürfnissen möglich ist,
- ◆ das Ausmaß an geäußerten Gefühlen oder gefühlsbesetzten Antworten
- ◆ oder als Extremform, der momentane emotionale Zustand in einer Klasse.

Charakteristisch ist, dass der Klimabegriff hier wenig mit den objektiven Gegebenheiten in der Umwelt der Betroffenen verknüpft ist, sondern bei der psychischen Befindlichkeit des Einzelnen bzw. der Gruppe den Schwerpunkt setzt.

2. Klima als Konfiguration von wahrgenommenen Merkmalen der Lernumwelt

Der Begriff dient in diesem Zusammenhang zur Beschreibung wahrgenommener Lernumwelten und umfasst hier

- ◆ die Gesamtheit der sozialen Erfahrungen von Schülern und Lehrern in der Schule
- ◆ das Erleben von Merkmalen und Prozessen in der Schulumwelt, oder
- ◆ das Insgesamt schulischer Merkmale in der Wahrnehmung der Schüler

Dabei wird das Klima allgemein definiert über das Erleben von Merkmalen des Unterrichts durch die Schüler und entspricht damit deren psychologischer Situation. Unterrichtsklima ist definiert durch die relativ überdauernde Qualität des Unterrichts, wie in Schüler/innen erleben, wie er ihr Verhalten beeinflusst.

Arbinger & v. Saldern, 1984 (zit. nach Eder 1996) definieren allgemein:

- Soziales Klima - bezieht sich auf die subjektive Wahrnehmung, die subjektive Beurteilung, das subjektive Erleben schul- und unterrichtsbezogener Aspekte durch den „Schüler“
- Von Sozialklima wird erst dann gesprochen, wenn ein gewisses Ausmaß an Übereinstimmung zwischen den Angaben der Schüler festzustellen ist. Zum Aspekt der subjektiven Wahrnehmung tritt hier noch die soziale Übereinstimmung in der Wahrnehmung dazu.

3. Klima als Charakterisierung der vorherrschenden Normen und Werte einer Schule

Hier wird der Klima-Begriff zur Charakteristik der in der Schule herrschenden Normen und Werte verwendet. Es wird dabei von einem intellektuellen, leistungsorientierten, oder sozialen Klima, einem Innovationsklima, einem Werteklima, usw. gesprochen. Die angesprochenen Werte und Normen können sowohl gemeinsame Merkmale der Beteiligten einer Organisation sein, aber auch in der Tradition einer Schule verankerte Denk- und Verhaltensweisen, Rituale, usw. Die Kultur einer Schule umfasst Regelmäßigkeiten des Denkens, Fühlens und Handelns, insbesondere offizielle, von der Schulleitung favorisierte und von Lehrkörper und Eltern weitgehend akzeptierte Vorstellungen über Bildungsziele und Bildungsniveau, Leistungsrituale, Verhaltensnormen für Lehrer und Schüler, die überwiegend präskriptiv gedacht und zeitlich überdauernd wirksam sind, und den Ruf oder das spezielle Image einer Schule ausmachen.

4.1.2 Weitere Begriffsdefinitionen:

- **Psychologisches Klima.** Es bezeichnet die Wahrnehmung der Umwelt innerhalb einer Organisationseinheit durch das Individuum.
Es entspricht dem Lebensraum und stellt eine Verschmelzung von Person und Situation dar.
Es gibt Aufschluss darüber, wie Individuen ihre Umweltwahrnehmung organisieren.
Es ist nicht nur Resultat individueller Wahrnehmung, sondern enthält auch wesentliche Elemente kollektiv geteilter und kommunizierter Wahrnehmung.
- **Das aggregierte Klima** bezeichnet die durchschnittliche Klimawahrnehmung durch die Mitglieder einer organisatorischen Einheit (Abteilung, Klasse).
- **Schulklima** – Wenn die gesamte Organisation Bezugspunkt ist, spricht man von Organisationsklima, auf die Schule bezogen, von Schulklima.
- **Kollektives Klima** – Gruppen von Individuen nehmen aufgrund von Kommunikation und Interaktion die Umwelt gemeinsam und ähnlich wahr. Diese gemeinsame Wahrnehmung bildet für diese Gruppe das Klima.

In Meyers Lexikon auf LexiRom CD und der Brockhaus Enzyklopädie wird ausschließlich das Betriebsklima definiert.

Betriebsklima, Bezeichnung für die Summe aller sozialen, psychologischen, institutionellen, organisatorischen und weiterer Einflussgrößen, die zusammen das System der Arbeitsbedingungen ausmachen, innerhalb derer sich die Aufgabenerfüllung und besonders das Zusammenwirken der Mitarbeiter in einem Betrieb vollziehen(LexiROM-CD Version 3.0).

Betriebsklima, die in einem Betrieb herrschende Grundstimmung. Zu den betrieblichen Faktoren, die ein gutes Betriebsklima bewirken, gehören besonders:

- ◆ die Harmonisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen
- ◆ die optimale Stellenbesetzung,
- ◆ bestmögliche Anpassung der Arbeitsbedingungen an den arbeitenden Menschen
- ◆ die von den Arbeitnehmern als gerecht empfundene Lohndifferenzierung nach Leistung.

Das Betriebsklima beeinflusst die Einstellung der Betriebsangehörigen zu der Arbeit, den Vorgesetzten und Mitarbeitern (Brockhaus Enzyklopädie. 1967)

Der Klimabegriff wird hier zur Charakterisierung der in erzieherischen Umwelten herrschenden Grundorientierungen und Werthaltungen verwendet.

4.2 Entscheidende Faktoren des Klassenklimas

Wichtige, organisatorisch leicht veränderbare Determinanten des Klassenklimas sind die Klassengröße, die Geschlechterzusammensetzung von Schülern und Lehrern, das Geschlecht des Klassenvorstandes, die Zahl der in der Klasse unterrichtenden Lehrer/innen sowie die Disziplinstrategien der Lehrer/innen.

In Allgemeinen ist das Klima in kleinen oder relativ großen Klassen günstiger als in mittelgroßen Klassen. Dieser Effekt tritt bei neu zusammengesetzten

Klassen stärker auf als bei schon länger existierenden. Auch hat die Anfangsgröße einer Klasse prägende Wirkung für den weiteren Verlauf des Klimas. Vermutlich sehen Lehrer/innen in sehr großen, bzw. sehr kleinen Klassen eine Herausforderung für besonderes Bemühen um die Klasse, was in weiterer Folge stärker nachwirkt, als später auftretende Veränderungen der Klassengröße.

Koedukativ geführte Klassen sind hinsichtlich Mitschüler/innenbeziehungen günstiger für das Klima als monedukative Klassen.

Auf den fünf Klimadimensionen - Abb. 9.1 - Schülerzentriertheit, Leistungsdruck, sozialer Druck, Kohäsion und Disziplin schneiden die reinen Mädchenklassen durchwegs günstiger ab, als andere Zusammensetzungen.

Was die Zusammensetzung des Lehrkörpers betrifft scheint es so zu sein, dass es mit zunehmendem Anteil von Lehrerinnen zu einem Anstieg in den Bereichen Schülerzentriertheit, Disziplin und Leistungsdruck kommt.

Untersuchungen, das Geschlecht des Klassenvorstandes betreffend haben ergeben, dass Frauen ein besseres Klima zu schaffen in der Lage sind ohne Minderung des schulischen Leistungsanspruches.

Es gibt keine konsistenten Unterschiede im Klima, ob eine Klasse von wenigen oder vielen Lehrern unterrichtet wird.

Sozialpädagogisches Handeln als Disziplinstrategie der Lehrkräfte führt nach Eder fast durchgehend zu einem günstigeren Klassenklima.

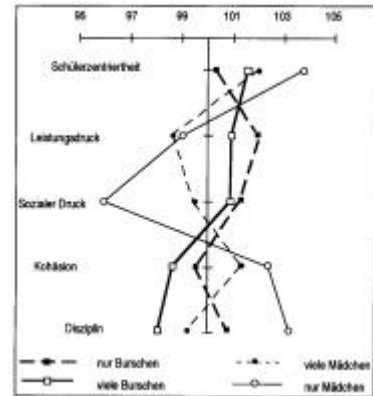


Abb. 9.1: Quelle: Eder 1996, S. 200

4.3 Entscheidende Faktoren des Schulklimas

Es handelt sich dabei vor allem um die Lage der Schule, die Anzahl der Schüler/innen und Lehrer/innen und um Alter und Dauer der Schulleitung. Auch Merkmale der Schulkultur, wie Schulprofil, Rituale im schulischen Leben und das Ausmaß der Hervorhebung und Anerkennung von Leistungen der Schüler/innen spielen dabei eine Rolle.

Ländliche Schulen weisen deutlich mehr Sozial- und Leistungsdruck und weniger Schülerzentriertheit auf.

Alte Schulen sind gekennzeichnet durch hohen sozialen Druck, jedoch geringeren Leistungsdruck. Der Sozialdruck steigt auch mit der Größe der Schule. Disziplin in den Klassen ist in großen Schulen etwas weniger ausgeprägt.

Alter und Dauer der Schulleitung hat praktisch keinen Einfluss auf das Schulklima.

Auch Merkmale der Schulkultur haben Einfluss auf das Klima.

Eine Schule wird strenger erlebt, je mehr Leistung, Regeln, Formen und Profilierung betont werden.

Wenn die Anerkennung der Leistung ein Prinzip der Schule ist, erleben die Schüler/innen mehr Schülerzentriertheit und weniger Leistungsdruck. Die Betonung von Formen hingegen ist gekoppelt mit höherem Leistungsdruck.

Je höher die Kooperation im Lehrkörper, desto höher sind Schülerzentriertheit, erlebte Wärme und Vielfalt der Schule. Auch zeigen sich dann Tendenzen zur Verringerung des sozialen Druckes und zu mehr Disziplin in den Klassen.

4.4 Wirkungen des Klimas

In der Forschung wird eine Reihe von Schülermerkmalen als Wirkungen des Klimas behandelt und zwar:

- Leistung
- Einstellungen zu Schule und Unterricht
- Verhalten in Schule und Unterricht
- Merkmale des Selbstkonzepts
- Psychische Belastungen durch die Schule
- Interessen und Motive

4.4.1 Leistung

Bessoth, 1989 (zit. nach Eder 1996) hält Klima-Daten für den besten Prädiktor des Lernverhaltens: „Wenn das Unterrichtsklima bei einem bestimmten Lehrer sehr gut ist, kann dieser Lehrer davon ausgehen, dass die Schüler auch gut lernen“; Klima-Werte sind hervorragende Indikatoren für Schulqualität im Mikrobereich. Moos, 1979 (zit. nach Eder 1996) meint dazu: Gute Leistungen werden in Klassen erzielt, wo das Klima durch hohe Ausprägungen in den Bereichen Aufgabenorientiertheit, Wettbewerb, Organisation und Klarheit gekennzeichnet war. Steigerungen im Leistungsbereich wurden am ehesten in einem sozialen Klima erzielt, das durch eine Kombination von Merkmale wie, freundliches und unterstützendes Verhalten von Seiten des Lehrers, Betonung schulischer Aufgaben und Leistungen sowie mittleres Ausmaß an Klarheit, Ordnung und Strukturierung gekennzeichnet war: Unter diesen Bedingungen zeigen sich auch positive Auswirkungen auf Kreativität, Selbstachtung und Unabhängigkeit. Merkmale als Effekt des Klimas sind Unabhängigkeit, Selbstachtung, Interesse und Moral. Wenn Schulleistungen direkt mit Tests erhoben wurden, zeigt sich in der Regel ein klarer Zusammenhang zwischen Klima und Leistung.

4.4.2 Einstellungen zu Schule und Unterricht

Moos, 1979 (zit. nach Eder 1996): Ein Klima mit starker Betonung sozialer Beziehungen und hoher Innovationsbereitschaft führt zu größerer Zufriedenheit bei den Schülern, zu gesteigertem Interesse am Fach, zu positiverem sozialen Verhalten, wie Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit und zu größerer Unabhängigkeit, Selbstachtung und Kreativität bei den Schülern. Allerdings schneiden solche Klassen, wenn es um traditionelle Leistungsmaße geht, weniger gut ab. Zu Unzufriedenheit und Entfremdung bei den Schülern kommt es bei sehr stark auf Kontrolle ausgerichtete Klassen. Oswald, 1989 (zit. nach Eder 1996): In Schulen mit einem personenorientiertem Klima gibt es deutlich geringere Schulunlust als in Schulen mit einem funktionsorientiertem Klima oder distanzierendem Klima.

Zufriedenheit, Wohlbefinden stellen vermutlich sehr unmittelbare Reaktionen auf die wahrgenommene Umwelt dar.

4.4.3 Verhalten in Schule und Unterricht

Schlechte Organisation und ungünstiges soziales Klima beeinflussen das Schulschwänzen. Schulschwänzer beschrieben ihre Umwelt als signifikant repressiver und restriktiver, erfuhren weniger Zuwendung von Seiten ihrer Lehrer und fanden weniger Mitbestimmungsmöglichkeiten vor. Von Saldern, 1987 (zit. nach Eder 1996) fand bei Schülern mit hohen Absenzen eine fast durch-

gehend negativere Wahrnehmung der schulischen Umwelt, besonders im Bereich der Beziehungen zu Lehrern und Mitschülern. Fend, 1977 (zit. n. Eder 1996): Je besser die sozialen Beziehungen an der Schule, desto weniger gibt es störendes Verhalten.

Fend & Schneider, 1984 (zit. nach Eder 1996): Restriktive Kontrolle und geringes Engagement der Lehrer für die Schüler waren mit einer Erhöhung des abweichenden Verhaltens durch die Schüler verknüpft. Eder (1986) fand stärkere Zusammenhänge mit erlebter Restriktivität und geringer Unterrichtsqualität. Unterrichtsqualität, Engagement der Lehrer und das Ausmaß der Mitbestimmungsmöglichkeiten sind wichtige Einflussfaktoren. Ein gewisser psychischer Freiraum ist Voraussetzung für positive Beteiligung an schulischen Aktivitäten.

4.4.4 Merkmale des Selbstkonzepts

Fend, 1977 (zit. nach Eder 1996): Selbstbewusstsein sinkt durch Leistungs- und Anpassungsdruck und wird andererseits durch die Qualität der sozialen Beziehungen gefördert. Schwarzer, 1979b (zit. nach Eder 1996): Schüler mit positivem Selbstkonzept nahmen den Unterricht insgesamt günstiger wahr und empfanden weniger Leistungsdruck, Konkurrenz und Anonymität in ihrer Klasse. Oswald, 1989 (zit. nach Eder 1996): In einem personorientierten Klima führen Schüler Misserfolge häufiger auf fehlende Anstrengung und seltener auf Pech, Aufgabenschwierigkeit oder mangelnde eigene Fähigkeiten zurück.

4.4.5 Psychische Belastungen durch die Schule

Leistungsängstlichkeit ist Folge vor allem aus dem erlebten schulischen Konkurrenz- und Leistungsdruck. Oswald, 1989 (zit. nach Eder 1996): Das höchste Ausmaß an Schulangst gibt es in Schulen mit einem funktionsorientierten Klima, im Gegensatz zu Schulen mit einem personorientierten Klima. Bergmann, 1984 (zit. nach Eder 1996): Lehrer, die sich um eine persönliche Beziehung zu ihren Schülern bemühen, gerecht sind und dem Schüler nicht in herabsetzender, unterdrückender Weise begegnen, sowie gute Beziehungen der Klassenkameraden untereinander vermindern Schulstress. Das soziale Netz der Klasse ist von relativ größter Bedeutung für das Vorkommen von Störungen in den Bereichen affektive Unausgeglichenheit, schulische Überforderung und psychovegetative Beschwerden. Wer sich nicht gut in den Kreis seiner Kollegen eingebunden fühlt, die Klassengemeinschaft nicht als Schonraum erleben kann, zeigt häufiger auffälliges Verhalten. Fend & Schröer, 1989 (zit. nach Eder 1996): Depressionen im Jugendalter hängen, was ihre Determination durch schulische Merkmale betrifft, mit der Leistungsentwicklung und dem Sympathiestatus in der Klasse und insgesamt mit der Qualität der Beziehungen zu Lehrern und Mitschülern zusammen.

4.4.6 Interessen und Motive

Ursprüngliches Unterrichtsklima, positives Führungs- und Lenkungsverhalten der Lehrer führt zu einer überdauernden Bildungsbereitschaft. Fend, 1977 (zit. nach Eder 1996) definiert den Zusammenhang zwischen Klima und Leistungsbereitschaft: Ausgeprägter Leistungsdruck und gute Sozialbeziehungen scheinen förderlich zu sein, nicht jedoch Anpassungsdruck. Auch das Niveau fachlicher Interessen steht in Beziehung zu erlebter Schulumwelt, vor allem mit der Qualität des Unterrichts und der Schülerzentriertheit.

5. Klimauntersuchung im Lehrerkollegium

5.1 Ausgangssituation

Bei der Suche nach einem Thema für meine Abschlussarbeit für den ProFiL-Lehrgang war es mir wichtig einen persönlichen Nutzen daraus zu ziehen, d. h. Abschlussarbeit nicht der Abschlussarbeit wegen, und einen, wenn auch kleinen Schritt im Bereich Schulentwicklung an meiner eigenen Schule zu initiieren.

Sehr rasch war für mich klar, dass es eine Untersuchung im Lehrerkollegium sein soll und sein wird, wenn es mir gelingt, die Kolleg/innen für das Bereitstellen der nötigen Daten zu gewinnen.

Dieses Gewinnen des Kollegiums war für mich die größte Hürde. Zum Einen, weil es sich um ein älteres, eher unflexibles Kollegium handelt, in dem es in den letzten Jahren nur sehr geringe Veränderungen und Weiterentwicklungen gegeben hat und zum Anderen, weil mir bei einigen Kolleg/innen die Einstellung vorherrschend schien, dass sie diese Arbeit nur für mich, für meine besonderen Ziele machen würden und für sich wenig Nutzen darin sehen würden.

In einer Schulkonferenz ersuchte ich den Schulleiter um einen eigenen Tagesordnungspunkt, eröffnete meinen Kolleg/innen das von mir angestrebte Vorhaben, mittels Fragebogen das Klima im Kollegium zu untersuchen und erklärte ihnen den geplanten Ablauf meiner Arbeit. Ich war schon etwas überrascht, dass mir die Kolleg/innen sehr aufmerksam zuhörten und bei Unklarheiten Verständnisfragen stellten.

Da ich mir eine möglichst hohe, ja hundertprozentige Beteiligung der Kolleg/innen vorstellte, bat ich sie um ihre volle Unterstützung.

5.2 Ziel der Untersuchung

Die auf Seite 5 bereits aufgestellten Hypothesen beschäftigten mich schon seit langem. Nun sah ich eine Möglichkeit, zu untersuchen wie weit meine Thesen zutreffend sind.

Ein weiteres Ziel meiner Arbeit sehe ich darin, aus den gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen der Untersuchung Entwicklungsschritte für die Zukunft aufzuzeigen und wenn möglich auch einzuleiten.

5.3 Der Fragebogen

Der Fragebogen, abgebildet im Anhang auf den Seiten 2 bis 5, besteht aus einem DIN A4- Doppelbogen, also insgesamt 4 Seiten.

Seite 1 des Fragebogens beinhaltet den Begleitbrief an die Kolleg/innen, in welchem ich die für die Bearbeitung des Bogens notwendigen Erklärungen und Anweisungen gebe.

Auf den Seiten 2 und 3 sind 45 Fragen zum Klima im Lehrerkollegium abgedruckt und die 4. Seite enthält noch drei offene Fragen und Fragen zur Evaluation.

Nun einige Details zum Fragebogen:

- Auf die Fragen 1 – 44 sind die Items für die sechs geplanten Untersuchungsfelder Kommunikation, Konfliktkultur, Kooperationsbereitschaft, Innovationsbereitschaft, Offenheit/Vertrauen und Wertschätzung verteilt.
- Die Frage 45 ist als Kontrollfrage gedacht und soll die momentane subjektive Klimawahrnehmung widerspiegeln.

- Aus Gründen der Anonymität und um die Bereitschaft zu ehrlichen Aussagen zu fördern, habe ich an persönlichen Daten nur das Geschlecht abgefragt.
- Jedes Untersuchungsfeld wird mit 5 – 8 Items abgefragt. Die den einzelnen Untersuchungsfeldern zugeordneten Items sind in der Untersuchungsauswertung dargestellt.
- Zu jedem Item gibt es zwei Bewertungsskalen, eine für den Ist-Zustand –so empfinde ich es jetzt - und eine für den Soll-Zustand – so hätte ich es in Zukunft gerne.
- Für die Bewertung habe ich mich für eine siebenstufige Skala entschieden, um eine feinere Abstufung zu ermöglichen. Die ursprünglich in Erwägung gezogene fünfstufige Skala habe ich deshalb fallen gelassen, weil sie eine Assoziation zur Notenskala darstellt und ich die Gefahr sehe, dass sehr rasch nach alten Erfahrungs- und Verhaltensmustern beantwortet wird.
- Bedeutung der Skala:

Diese hat, je nach Fragentypus, zwei Bedeutungen:

1	2	3	4	5	6	7
ganz schwach			bis		ganz stark	

oder

1	2	3	4	5	6	7
totale Verneinung			über 4 neutral bis		totale Zustimmung	
100 % nein					100 % ja	

Nach dieser Darstellung liegt der Idealwert bei 7

- Um die Aufmerksamkeit bei der Beantwortung der Fragen aufrechtzuerhalten, damit der Feedbackgeber nicht in ein gewisses Antwortungsschema verfällt, habe ich einige Fragen so formuliert, das bei der Beantwortung der Idealwert nicht 7, sondern 1 ist, wie z. B. Frage 14 < Ich lehne das Bestreben nach Veränderung im schulischen Bereich ab >. Wird hier voll zugestimmt, müsste die Bewertung 7 gegeben werden. Volle Zustimmung heißt jedoch Stagnation, Starrheit, keine Veränderung im Schulischen und wäre daher negativ zu beurteilen. Diese Werte mussten bei der Auswertung umkodiert werden, so dass in der grafischen Darstellung und bei den Berechnungen das erstrebenswerte Ziel einer positiven Veränderung immer in Richtung Wert 7 geht.
- Die Seite 4 des Fragebogens, Anhang Seite 5, enthält:
 - ♦ drei offene Fragen,
 - Als Schulleiter/in würde ich ...
 - Vom Leiter erwarte ich mir ...
 - Folgende Themen bzw. Inhalte wünsche ich mir für eine schulinterne Lehrerfortbildung
 - ♦ eine Frage, ob die Kolleg/innen mehr Freiheit, mehr Lohn oder mehr Anerkennung wünschen – ich ordne dieser Frage in der Auswertung die Nr. 46 zu -
 - ♦ und zwei Fragen zur Qualitätsüberprüfung, welchen ich die Nr. 47 und 48 zuordne.

Erwähnt sei hier noch, dass ich den Fragebogen in etwas abgewandelter Form bereits bei der empirischen Untersuchung im Rahmen meiner Diplomarbeit in Verwendung hatte. (vgl. Kainz 1998, S. 7 – 8). 1997 untersuchte ich das Klima an

sieben Kärntner Hauptschulen. Meine eigene Schule war damals allerdings nicht dabei.

Der Fragebogen wurde von mir erstellt und in einer Lehrveranstaltung der Universität Klagenfurt von Univ.-Doz. Dr. Eder und einigen Studienkollegen sehr kritisch analysiert und diskutiert. Durch Studienkollegen und Lehrerkolleg/innen wurde der Fragebogen in einem Vorversuch getestet und von mir sodann nochmals überarbeitet.

Der nunmehrige Fragebogen ist eine Erweiterung um die Fragen 19, 40, 42, 43, und 44. Einige Fragen wurden, weil sie aufgrund von Rückmeldungen schwer zu beantworten waren, umformuliert. Inhaltlich blieben sie jedoch unverändert.

5.4 Datenerhebung und Datenerfassung

Bei der schon erwähnten Konferenz händigte ich, nachdem sich das Kollegium zu 100% bereit erklärte bei der Erhebung mitzutun, jeder Lehrerin, jedem Lehrer den Fragebogen und ein an mich adressiertes Kuvert aus. Es wurde vereinbart, dass die verschlossenen Kuverts in der Direktion abgegeben werden und der Herr Direktor die Abgabe in einer Namensliste kennzeichnet. Dies deshalb, um die Vergesslichen nochmals an ihre Bereitschaft erinnern zu können, um wirklich alle Bögen zurückzubekommen.

Ich habe dann nach einer Frist von ca. einer Woche die Kuverts mit den Fragebögen vom Herrn Direktor ausgehändigt bekommen.

Die Rücklaufquote war tatsächlich 100 %.

Aus Gründen der Anonymität habe ich an persönlichen Daten nur das Geschlecht abgefragt. Für drei Kolleg/innen war das offensichtlich noch zuwenig anonym. Da alle Lehrer/innen ihre Fragebögen abgegeben haben, die Anzahl der Lehrerinnen mit den mit weiblich gekennzeichneten Fragebögen übereinstimmte war sofort klar, dass es drei Lehrer waren, die nicht bereit waren, ihr Geschlecht bekannt zu geben. Das würde ich als Zeichen des Misstrauens oder der Angst vor dem Ungewissen interpretieren. Denkbar ist natürlich auch, dass erst mit dem Fehlen der Geschlechterzuordnung die Untersuchung als anonym akzeptiert werden konnte.

Von diesen drei Lehrern hat einer den völlig unbearbeiteten Fragebogen wieder abgegeben. Als mögliche Gründe sehe ich hier eine Ablehnung, mir behilflich zu sein, mangelndes Interesse an der Sache oder einfach fehlende Motivation, Energie und Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens zu verwenden.

Die erhobenen Daten wurden mit dem Statistikprogramm SPSS für Windows erfasst und verarbeitet.

5.5 Auswertung und Darstellung der Daten

Die gesamte sehr umfassende und umfangreiche Auswertung und Darstellung der Daten ist im Anhang abgedruckt.

Die Seiten 2 bis 5 des Anhanges beinhalten den Fragebogen inkl. meines Begleitbriefes an die Lehrer/innen, auf den nachfolgenden Seiten 6 bis 17 sind jeweils die Ist- und Soll-Auswertungen der einzelnen Untersuchungsfelder gegenübergestellt

und auf den Seiten 18 und 19 befinden sich die Gesamtübersichten der Ist- und Soll-Mittelwerte der gesamten Untersuchung.

Auf den Seiten 21 bis 65 sind die detaillierten Auswertungen des Ist-Zustandes der einzelnen Fragen dargestellt. Diese Darstellungen beinhalten die Bewertung jedes einzelnen Probanden für die jeweilige Frage, sowie Mittelwert, Spannweite, Minimum, Maximum und die Häufigkeiten der Bewertungen, abgedruckt in Grafiken und Tabellen.

Die Seiten 66 bis 72 beinhalten die Auswertungen der Zusatzfragen, auf den Seiten 73 bis 117 sind die Auswertungen des ermittelten Soll-Zustandes der einzelnen Fragen dargestellt, auf den Seiten 118 und 119 können die Differenzen der Ist- und Soll-Mittelwerte nachgelesen werden und auf der Seite 120 schließlich gibt noch eine grafische Gesamtdarstellung der Ist- und Soll-Mittelwerte, gegliedert nach den Untersuchungsfeldern.

Für eine korrekte Auswertung war es notwendig, die Werte der Fragen 4, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 26, und 37 umzukodieren, d. h. aus der Wertungsstufe 1 wurde 7, aus 2 wurde 6, aus 3 wurde 5, aus 5 wurde 3 usw.

Diese Umkodierung erfolgte, weil bei den genannten Fragestellungen als Idealwert der Wert 1 zu kennzeichnen wäre und dadurch die erbrachten Werte das Gesamtbild verzerrt hätten. Bei den übrigen Fragen ist der Wert 7 der Idealwert.

Für das Lesen und Interpretieren der Auswertung und der grafischen Darstellungen bedeutet dies und das ist unbedingt zu beachten, dass jede Frage, egal wie sie formuliert ist, als Idealwert den Wert 7 hat, d.h. je näher die Werte an 7 herankommen umso besser ist das Klima unter den Lehrer/innen.

Ein Beispiel:

Für Frage 13 < Die meisten Diskussionen auf Konferenzen kommen zu einem befriedigenden Ergebnis > bedeutet höchste Zustimmung mit Wert 7 auch höchste Zufriedenheit.

Für Frage 14 < Ich lehne das Bestreben nach Veränderung im schulischen Bereich ab. > hingegen bedeutet höchste Zustimmung größtes Widerstreben gegen Veränderungen. Für eine Weiterentwicklung sind hier jedoch niedrige Werte anzustreben. Die Gesamtdarstellung ist so angelegt, dass hohe Zustimmung auch hohe Zufriedenheit bedeutet. Eine nicht umkodierte Auswertung von Frage 14 würde den Gesamtmittelwert drücken; deshalb die Umkodierung.

Die Darstellungen der Auswertung der einzelnen Untersuchungsfelder haben den gleichen Aufbau. Erklärt am Untersuchungsfeld Kommunikation z. B., festgehalten auf Seite 6/Anhang – Ist-Auswertung und Seite 7/Anhang Soll-Auswertung heißt das:

Es sind jeweils zuerst die für das Untersuchungsfeld Kommunikation relevanten Fragen nochmals abgebildet, weiters die errechneten Mittelwerte (Abb. 6.1/Anh.), inkl. Spannweite, Maximum und Minimum der Bewertungen, außerdem die Darstellung der Mittelwerte in einem Balkendiagramm (Abb. 6.2/Anh.) und schließlich zum Vergleich eine grafische Darstellung der Ist- und Soll-Mittelwerte der Gesamtuntersuchung für Kommunikation (Abb. 6.3/Anh.). Auf der nachfolgenden Seite gibt es eine adäquate Darstellung der Soll-Bewertungen.

Da die einzelnen Mittelwerte sich auf verschiedene Art und Weise ergeben können, kann mitunter die genauere Betrachtung der Einzelbewertungen von Bedeutung sein. Deshalb sind auch Detailauswertungen jeder einzelnen Frage durchgeführt worden.

Für Frage 1, dargestellt auf Seite 21/Anh (=Seite 21 des Anhanges) bedeuten:

Abb. 21.1/Anh.: Darstellung der Bewertung aller Teilnehmer, wobei „F1“ Frage 1 bedeutet und mit Probanden die einzelnen Teilnehmer bezeichnet sind, von 1 bis 22. Da Proband 22 eine Leermeldung abgegeben hat, ist in der Grafik dafür nur ein freies Feld ersichtlich.

Abb. 21.2 u. 21.3/Anh.: Tabellen für Mittelwert, absolute und relative Häufigkeiten etc.

Abb. 21.4/Anh.: Darstellung der absoluten Häufigkeiten in einem Balkendiagramm.

Dieses Schema gilt in weiterer Folge für jede der einzelnen Fragen.

Bei der Eingabe der Daten habe ich darauf geachtet, dass ein bestimmter Proband während der ganzen Auswertung und den Analysen mit der gleichen Zählnummer gekennzeichnet ist, d. h. bei Proband 1 handelt es sich durchgehend um dieselbe Person. Die Probanden 1 bis 14 sind weiblich, 15 bis 22 sind männlich. Gäbe es also bei der Analyse der Bewertungen verschiedener Fragen Ausreißer, könnte sehr leicht festgestellt werden, ob es sich jeweils um ein und dieselbe Person handelt.

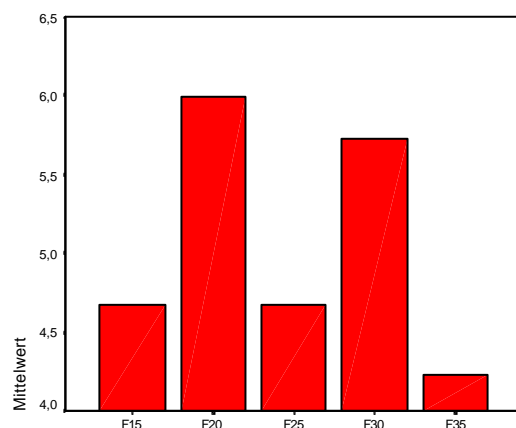
5.6 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Auf Grund der vorliegenden, im Anhang abgedruckten sehr umfassenden Auswertung und Darstellung der Daten sind vielfältige und sehr umfangreiche Interpretationen möglich. Ich beschränke mich bei der vorliegende Arbeit auf die mir wesentlichen erscheinenden Bereiche und stelle in meinen Interpretationen vor allem einen Bezug zu den Hypothesen her.

Bei der Interpretation geht es mir vorrangig um die Ist-Daten, die derzeitigen Befindlichkeiten. Die Soll-Daten, die ich der Vollständigkeit halber und für mögliche Analysen an der Schule selbst, auch umfassend dargestellt habe, sind mir hier insofern wichtig, als ich damit Veränderungspotentiale aufzeigen kann.

Ich erwähne hier nochmals, dass für die korrekte Auswertung und Interpretation eine Umkodierung der Fragen 4, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 26 und 37 erforderlich war.

Z. B. bedeutet dies im Untersuchungsfeld Wertschätzung bei Frage 15 < Viele meiner Kolleg/innen hören mir nicht wirklich zu, wenn ich etwas erzähle oder mit ihnen rede. > , dass der Idealwert eine niedrige Zustimmung, also eine niedrige Bewertung haben muss. Bei Frage 20 < Ich akzeptiere meine Kolleg/innen grundsätzlich so wie sie sind. > hingegen heißt hohe Zustimmung auch hohe Zufriedenheit. Durch die Umkodierung sind nun alle Werte, auch die in nebenstehender Abbildung, so zu deuten, dass hohe Werte auch hohe Zufriedenheit und Zustimmung signalisieren.



Wie aus der grafischen Gesamtdarstellung Abb. 120.1/Anh. ersichtlich ist, lassen die derzeitigen Befindlichkeiten, also die Ist-Werte reichlich Platz für Veränderungen, für Weiterentwicklungen. Sie erstrecken sich von 3,39 für Konfliktkultur bis 5,94 für Selbstevaluation.

Auch die Differenzen zwischen Ist- und Soll-Werten sind teils recht beachtlich.

Dass die ermittelten Werte des Soll-Zustandes vom Idealwert 7 bis zu 1,8 Skaleneinheiten Abstand haben, begründe ich damit, dass die Untersuchungsfelder sich teilweise gegenseitig bedingen, d.h. z. B. hohe Wertschätzung fördert Offenheit, fördert Kommunikationsbereitschaft oder großes Vertrauen fördert Kooperationsbereitschaft etc. Ich denke auch, dass persönliche Einstellungen, persönliche Erfahrungen, möglicherweise begründet auf mangelndes Vertrauen, geringe Offenheit und Wertschätzung einen höheren Idealwert nicht zulassen. Die Erreichung des Höchstwertes von 7 scheint mir deshalb illusorisch.

5.6.1 Analyse und Interpretation der einzelnen Untersuchungsfelder.

5.6.1.1 Untersuchungsfeld Kommunikation:

01	Die Anzahl der Gesprächskontakte zwischen den Kolleg/innen an unserer Schule ist sehr hoch.
06	Die Kommunikation an unserer Schule ist zuwenig berufsbezogen.
11	Viel Kommunikation verläuft zwischen Schulleiter/in und nur einzelnen Lehrer/innen.
16	Es gibt einen laufenden Austausch von Informationen zwischen Lehrer/innen und Schulleiter/in.
21	An unserer Schule „kann“ jeder/jede mit jedem/jeder reden
26	An unserer Schule gibt es viel indirekte Kommunikation (über Dritte)
31	Es gibt einen regen Informations- und Gedankenaustausch unter den Lehrer/innen.
36	Das Gesprächs- und Diskussionsniveau in unserem Kollegium ist sehr hoch.

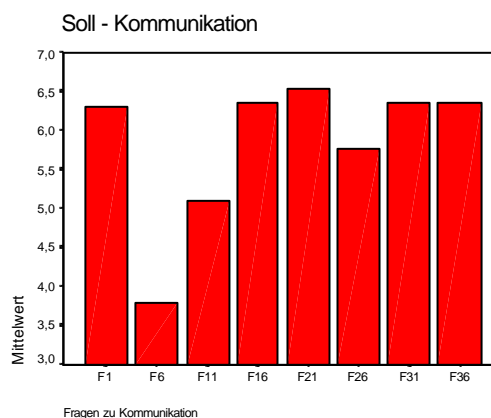
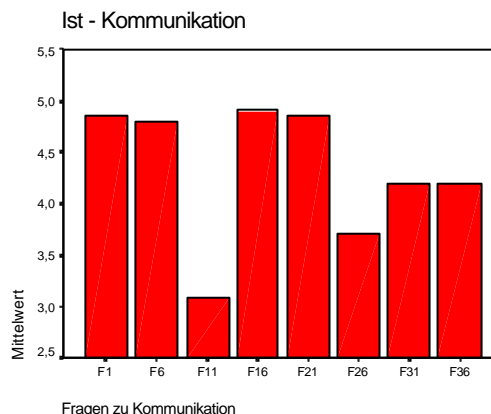
Die Kommunikation mit einem Mittelwert von 4,33 kann insgesamt als mittelmäßig bezeichnet werden. Hervorzuheben ist, dass ein großer Teil der Kommunikation in der Schule zwischen Schulleiter und nur einzelnen Lehrer/innen verläuft, siehe Frage 11 mit einem Mittelwert von nur 3,1, und dass die indirekte Kommunikation, Frage 26 – umkodierter MW 3,71, beträchtlich ist. Sowohl der Informationsaustausch, Frage 31, wie auch das Diskussionsniveau, Frage 36, sind mit einem MW von jeweils 4,19 durchschnittlich.

Die übrigen Bewertungen dieses Untersuchungsfeldes bezeichne ich derzeit als zufriedenstellend.

Stelle ich nun Ist- und Sollzustand einander gegenüber, ist das Maß der Veränderung aus der Differenz der Bewertungen ersichtlich, wobei eine Verbesserung aus den höheren Werten im Soll-Zustand ersichtlich wird.

Bei der umkodierten Frage 6 fällt auf, dass die Kommunikation nach dem Wunsch der Kolleg/innen in Zukunft noch weniger berufsbezogen sein soll.

Das bedeutet, da die Gesprächskontakte zwischen den Kolleg/innen, Frage 1,



erhöht werden sollen, der Inhalt der Gespräche aber, Frage 6, noch weniger als bisher mit der Schule zu tun haben soll. Der Wunsch nach einem stärkeren Informations- und Gedankenaustausch unter den Lehrer/innen, Frage 31, ist dann kein Widerspruch zum vorhin Festgestellten, wenn es sich auch hier um nicht schulbezogenes handelt.

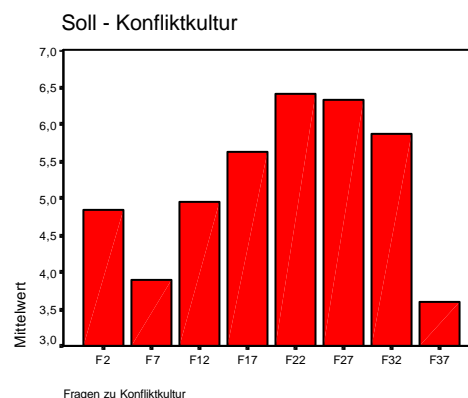
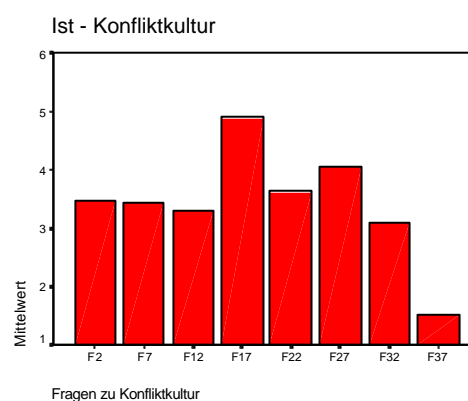
Zusammenfassung: Kommunikation

- Die Gesprächskontakte, der Informations- und Gedankenaustausch, vorrangig nicht berufsbezogen, sollen merklich erhöht, das Gesprächs-, bzw. Diskussionsniveau deutlich verbessert und im annähernd gleichen Ausmaß die indirekte Kommunikation verringert werden.
- Der Informationsaustausch zwischen Schulleiter und dem Kollegium soll verstärkt werden, bei Gesprächen zwischen dem Schulleiter und Kolleg/innen soll es von Seiten des Schulleiters keine bevorzugten Gesprächspartner geben.

5.6.1.2 Untersuchungsfeld Konfliktkultur:

02	In unserer Schule gibt es keine Konflikte.
07	Konflikte werden an unserer Schule vermieden.
12	In unserem Kollegium wird sehr viel Energie zur Konfliktbewältigung aufgewendet.
17	Wenn sich ein Konflikt andeutet, dann wird er unter den Tisch gekehrt.
22	Bei uns werden Konflikte offen ausgetragen und bewältigt.
27	Wenn Konflikte auftreten, bemühen sich viele Lehrer um eine kooperative Problembewältigung.
32	An unserer Schule werden Konflikte positiv, als Chance für eine Weiterentwicklung, gesehen.
37	Ein nicht gelöster schulische Konflikt wirkt belastend.

In diesem Untersuchungsfeld wurden sowohl im Ist-Bereich mit 3,39 wie auch im Soll-Bereich mit 5,2, siehe Abb. 8.3/Anh. die niedrigsten Durchschnittswerte der gesamten Untersuchung ermittelt. Bei der umkodierte Frage 37 < Ein nicht gelöster schulischer Konflikt wirkt belastend > wird der Zugang zu Konflikten ersichtlich. Für den Großteil des Kollegiums stellen Konflikte eine sehr hohe Belastung dar, nur einige, siehe dazu auch Abb. 57.1/Anh. (Wert 7 =1. Wert 6 = 2, usw.) haben weniger Probleme damit. Ich persönlich sehe Konflikte als Teil meines Lebens und dabei wiederum nicht als Problem, sondern als Herausforderung, die bewältigt werden soll. Konflikte in der Schule werden nicht nur als stark belastend empfunden, sondern nach umkodierter Frage 7, nach Möglichkeit auch vermieden. Betrachte ich dazu den entsprechenden Soll-Wert, soll das auch für die Zukunft annähernd so bleiben. Andererseits sollen nach Frage 22 Konflikte in Zukunft viel stärker offen ausgetragen und



nach Frage 32 als Chance für eine Weiterentwicklung gesehen werden. Es gibt im Kollegium einen sehr klar erkennbaren Wunsch, Probleme kooperativ zu lösen, Soll-Frage 27.

Zusammenfassung: Konfliktkultur

- Im Konfliktbereich ergab die Untersuchung sowohl bei den Ist-, wie auch bei den Soll-Werten das schlechteste Ergebnis.
- Konflikte werden als sehr stark belastend empfunden und größtenteils vermieden
- Es gibt den klaren Wunsch Konflikte offener auszutragen, diese kooperativ zu bewältigen und Konflikte positiv als Chance für Weiterentwicklung zu nutzen.
- Obwohl mit 5,2 Konfliktkultur die niedrigste Soll-Bewertung der Untersuchung hat, ist der Verbesserungswunsch, also die Differenz zwischen Ist- und Soll-Wert, mit dem drittgrößten Wert der gesamten Untersuchung, nach Kooperationsbereitschaft und Offenheit/Vertrauen, eindeutig.

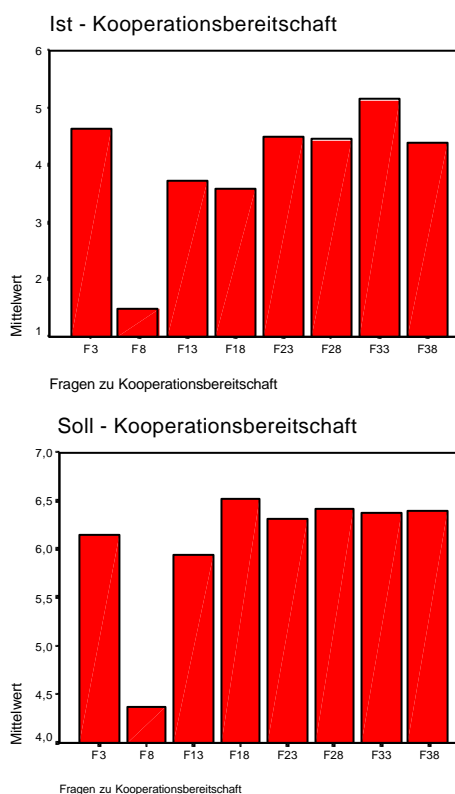
5.6.1.3 Untersuchungsfeld Kooperationsbereitschaft:

03	Um Kolleg/innen die schulische Arbeit zu erleichtern, stellen viele Lehrer/innen bereitwillig ihre Ausarbeitungen zur Verfügung.
08	Viele Lehrer/innen laden Kolleg/innen zu Unterrichtsbesuchen ein, um voneinander zu lernen.
13	Die meisten Diskussionen auf Konferenzen kommen zu einem befriedigenden Ergebnis.
18	Bei schwierigen Schülern arbeiten viele Lehrer/innen gemeinsam eine Strategie zur Verringerung der Probleme aus.
23	An unserer Schule arbeiten laufend verschiedene Arbeitsgruppen (für Jahresplanung, mittelfristige Planung, Projekte usw.) zusammen.
28	An unserer Schule werden bei Entscheidungen die betroffenen Lehrer/innen angemessen beteiligt.
33	Viele Kolleg/innen führen oft pädagogische Gespräche.
38	Die Zusammenarbeit in unserem Kollegium ist o.k.

Hier gibt es nach Konfliktkultur die zweitniedrigsten Ist-Werte und den größten Abstand zum Soll-Wert, d.h. hier ist der Veränderungswunsch, der Verbesserungswunsch am größten. Bei Betrachtung nebenstehender Grafik, siehe dazu auch Abb. 10.3/Anh. fällt besonders der niedrige Wert für Frage 8 < Viele Lehrer/innen laden Kolleg/innen zu Unterrichtsbesuchen ein, um voneinander zu lernen > auf. In der Detailansicht, Abb. 28.1/Anh., haben bei dieser Frage 14 Kolleg/innen den niedrigsten Wert – trifft überhaupt nicht zu – angezeichnet.

Die Fragen 13 und 18 lieferten ebenfalls unterdurchschnittliche Bewertungen.

Bei den Fragen 8 und 18 < Bei schwierigen Schüler/innen arbeiten viele Lehrer/innen gemeinsam eine Strategie zur Verringerung der Probleme aus. > gibt es den größten Verbesserungswunsch der ganzen Untersuchung. Siehe dazu Tabelle Seite 118 u. 119 / Anh.



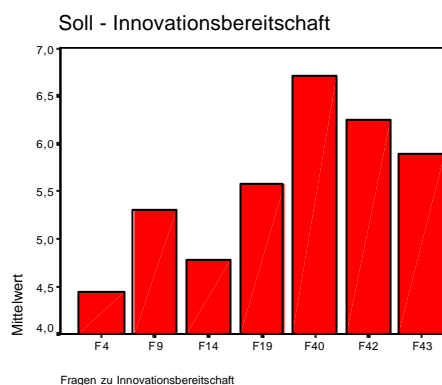
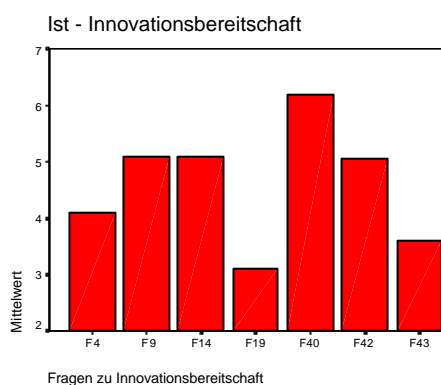
Zusammenfassung: Kooperationsbereitschaft

- Die Kooperationsbereitschaft ist mit einem Mittelwert von 3,98 als mittel-mäßig zu betrachten, wobei die Bereitschaft für gegenseitige Unterrichtsbesuche unter Kolleg/innen den Tiefstwert darstellt.
- Die Diskussionskultur in Konferenzen die Bereitschaft miteinander Probleme zu lösen sind unterdurchschnittlich ausgeprägt.
- Die Untersuchung ergibt den größten Differenzbetrag zwischen dem Ist- und dem Soll-Mittelwert, d.h. einen sehr starken Wunsch die Kooperation im Kollegium deutlich zu verbessern.

5.6.1.4 Untersuchungsfeld Innovationsbereitschaft:

04	Ich empfinde, dass viele meiner Kolleg/innen gleichgültig sind gegenüber Veränderungen und neuen Herausforderungen.
09	Ich fühle mich bei Veränderungswünschen und -bestrebungen von anderen Kolleg/innen behindert.
14	Ich lehne das ständige Bestreben nach Veränderung im schulischen Bereich ab.
19	Bei uns werden neue Lernformen erprobt.
40	Ich bin an Fortbildungsveranstaltungen interessiert
42	Viele Kolleg/innen betreiben regen Erfahrungsaustausch
43	Schulentwicklung hat bei uns große Bedeutung

In nebenstehender Grafik oder Abb. 12.2/Anh. ist aus Frage 19 das eher schwache Streben nach neuen Lernformen und aus Frage 43 die derzeit geringe Bedeutung von Schulentwicklung ersichtlich. Auch der Wunsch nach Veränderung und neuen Herausforderungen, Frage 4, ist nur mäßig ausgeprägt. Das Interesse an Fortbildungsveranstaltungen, Frage 40, siehe auch Abb. 60.1/Anh. hat bei 50 % der Kolleg/innen den Höchstwert 7. Das Interesse an Fortbildung lässt zwar rege Fortbildungstätigkeit vermuten, ist aber keine logische Folgerung daraus. Rege Fortbildungstätigkeit müsste meines Erachtens auch zur vermehrten Umsetzung des Neuen und somit zu Veränderungen in der Schule kommen. Das Bestreben nach Veränderung im schulischen Bereich, Frage 14 – Abb. 13.2/Anh. und Abb. 86.1/Anh., wird nach dem Soll-Wert für die Zukunft noch weniger gewünscht als schon bisher. Aus Abb. 120.1/Anh. ist ersichtlich, dass es im Untersuchungsfeld Innovationsbereitschaft die zweitniedrigsten Verbesserungswünsche der gesamten Untersuchung gibt und auch der Soll-Wert von 5,57 ist der insgesamt Zweitniedrigste.



Zusammenfassung: Innovationsbereitschaft

- Innovationsbereitschaft hat mit 4,61 den zweithöchsten Ist- und mit 5,57 den zweitniedrigsten Soll-Mittelwert. Ich schließe daraus, dass das Kollegium im Bereich schulischer Innovationen eher geringe Verbesserungswünsche hat.
- Sowohl Ist- wie auch Soll-Zustand haben bei der Frage nach dem Interesse für Lehrerfortbildung die höchsten Bewertungen aller Fragen erhalten. Das große Interesse an Lehrerfortbildungsveranstaltungen lässt meiner Meinung nach nicht zwingend auf hohe Innovationsbereitschaft schließen.
- Schulentwicklung hat derzeit eher geringere Bedeutung, ist aber für die Zukunft klar erstrebenswert.

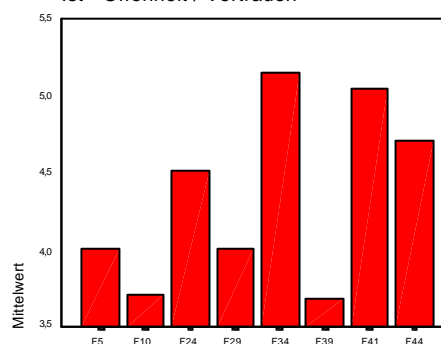
5.6.1.5 Untersuchungsfeld Offenheit / Vertrauen:

05	Die Lehrer an unserer Schule gehen offen miteinander um.
10	Feedback geben und Feedback nehmen ist bei uns selbstverständlich.
24	Wo es möglich ist, werden an unserer Schule Aufgaben, im Sinne eines gut funktionierenden Teams, arbeitsteilig erledigt.
29	Wechselseitiges Vertrauen prägt das Klima in unserem Kollegium
34	Ich kann mich auf viele meiner Kolleg/innen hundertprozentig verlassen.
39	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, mir etwas misslungen ist, helfen mir viele meiner Kolleg/innen ungefragt, dies auszubessern.
41	Mein Vertrauen ist vielen meiner Kolleg/innen gegenüber sehr groß.
44	Viele Kolleg/innen unterstützen sich in Erziehungsangelegenheiten gegenseitig

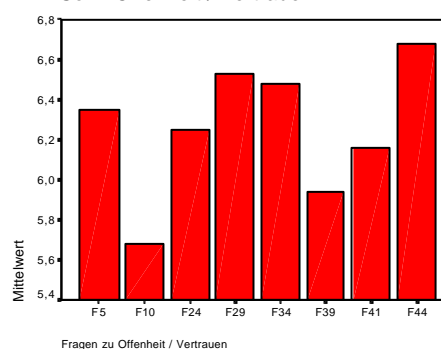
Offenheit und Vertrauen hat in meinem Kollegium mit 4,35 einen leicht überdurchschnittlichen Wert. Meine persönliche Einschätzung hätte in diesem Untersuchungsfeld geringere Werte erbracht. Bei Betrachtung der Grafik, siehe auch Abb. 14.2/Anh., fällt auf, dass es vier höher und vier niedriger bewertete Fragen gibt. Betrachte ich das Kollegium als Summe mehrerer Kleingruppen, so sind die höheren Werte der Fragen 24, 34, 41 und 44 durchaus logisch, weil sie für die Gruppen intern und unabhängig voneinander zutreffen können. Ich sehe meine Ansicht durch den Vergleich der Fragen 29 und 41 bestätigt. In beiden Fragen geht es um Vertrauen. Bei der um etwa einen Skalenpunkt niedriger bewerteten Frage 29 geht es um das Vertrauen im Kollegium, bei der höher bewerteten Frage 41 um Vertrauen zwischen Kolleg/innen. Es bleibt hier die Frage offen, ob die Kolleg/innen ihre Bewertungen eher für eine Kleingruppe getroffen haben, oder für das gesamte Kollegium.

Die niedrigsten Werte erhielten mit den Fragen 10 und 39 die Feedbackkultur und das gegenseitige Helfen beim Ausbessern von Missgeschicken.

Ist - Offenheit / Vertrauen



Soll - Offenheit / Vertrauen



Fragen zu Offenheit / Vertrauen

Vergleiche ich die obenstehenden Ist- und Soll-Grafiken für Offenheit/Vertrauen mit Mittelwerten von 4,35 bzw. 6,26 so sind die deutlich höheren Soll-Werte klar ersichtlich. Dies ist einem eindeutigen Verbesserungswunsch gleichzusetzen.

Zusammenfassung: Offenheit/Vertrauen

- **Offenheit/Vertrauen hat einen Ist-Mittelwert von 4,35 auf der siebenstufigen Skala und mit 6,26 den höchsten Soll-Wert der sechs Untersuchungsfelder.**
- **Bei der Interpretation in diesem Bereich ist zu unterscheiden, ob es um Offenheit/Vertrauen innerhalb einer homogenen Kleingruppe oder um das Gesamtkollegium handelt. Dementsprechend anders ist auch die Vertrauensbasis.**
- **Nach Kooperationsbereitschaft ist dies das Untersuchungsfeld mit dem zweitgrößten Verbesserungswunsch.**

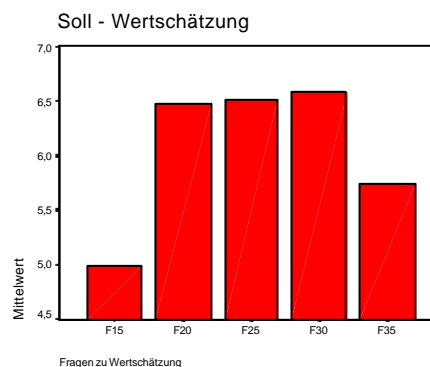
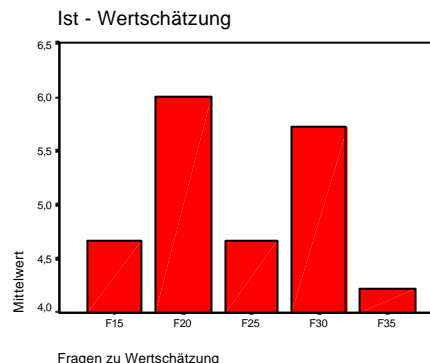
5.6.1.6 Untersuchungsfeld Wertschätzung:

15	Viele meiner Kolleg/innen hören mir nicht wirklich zu, wenn ich etwas erzähle oder mit ihnen rede.
20	Ich akzeptiere meine Kolleg/innen grundsätzlich so wie sie sind.
25	Ich sage es meinen Kolleg/innen, wenn sie etwas gut gemacht haben.
30	Wenn ich Interesse an Kolleg/innen und/oder ihrer Arbeit habe, zeige ich das auch.
35	Kolleg/innen zeigen Interesse an meiner Person.

In der grafischen Darstellung der Ist-Werte dieses Untersuchungsfeldes, siehe auch Abb. 16.2/Anh., erkennt man 2 höhere und drei niedrigere Bewertungen. Der Werte für die Fragen 20 und 30 scheinen mir, auf das Gesamtkollegium bezogen subjektiv überhöht. Wenn sich diese Bewertungen, wie schon erwähnt, auch hier auf einzelne Kolleg/innen innerhalb von Kleingruppen beziehen, wird das Ergebnis für mich wieder schlüssig. Die Fragen 20 und 25 sind sehr stark vom „ich“ geprägt. Es ist denkbar, dass es sich auch hier wieder um kleingruppeninterne Wertungen handelt, dass es also um Kolleg/innen geht, die sich gut miteinander vertragen.

Ich betrachte dazu die Einzelbewertungen von Frage 20, Abb. 40.1/Anh. Sieben Lehrer/innen haben mit Stufe 7 bewertet, d.h. sie akzeptieren die Kolleg/innen zu 100 %, andererseits geben 5 Lehrer/innen die Wertungen 5 oder 4 ab.

Die Wertung für Frage 35 < Kolleg/innen zeigen Interesse an meiner Person > ist im Bereich Wertschätzung mit 4,22 die niedrigste.



Nach Abb. 45.1/Anh. < Ich sage es meinen Kolleg/innen, wenn sie etwas gut gemacht haben > sind nur 3 Kolleg/innen bereit, die Leistungen anderer zu 100 % anzuerkennen.

Zusammenfassung: Wertschätzung

- **Auch hier sehe ich, wie schon bei Offenheit/Vertrauen, eine differenzierte Betrachtung nach Gesamtkollegium bzw. Kleingruppe innerhalb des Kollegiums für erstrebenswert.**
- **Die Untersuchung für Wertschätzung lieferte mit 5,11 den höchsten aller Ist-Mittelwerte und mit 6,06 nach Offenheit/Vertrauen, gemeinsam mit Kooperationsbereitschaft den zweithöchsten Soll-Wert der Untersuchung. Trotz der hohen Werte macht mit einem Differenzbetrag von 0,95 der Verbesserungswunsch fast einen Skalenpunkt aus.**
- **Wegen der differenzierten Betrachtungsmöglichkeiten wäre eine zusätzliche Untersuchung in diesem Bereich, bezogen auf Kleingruppen bzw. auf das Gesamtkollegium angebracht.**

5.6.2 Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Auswertung der Zusatzfragen:

Zusatzfrage 1, Anhang Seite 66– 67, „**Als Schulleiter würde ich ..**“

Hier ist vor allem der Wunsch nach besserem Schulklima spürbar und, dass alle Kolleg/innen vom Schulleiter gleich behandelt werden wollen.

Zusatzfrage 2, Anhang Seite 67– 69, „**Vom Schulleiter erwarte ich mir:..**“

Die Kolleg/innen erwarten sich vom Schulleiter in erster Linie

- ♦ Führungsqualität
- ♦ Sachkompetenz
- ♦ Gerechtigkeit
- ♦ Objektivität
- ♦ Ehrlichkeit
- ♦ Kollegialität
- ♦ Toleranz
- ♦ ein offenes Ohr für alle und die
- ♦ Gleichbehandlung aller Kolleg/innen

Zusatzfrage 3, Anhang Seite 69 – 70, „**Folgende Themen. bzw. Inhalte wünsche ich mir für eine schulinterne Lehrerfortbildung:**“

Diese Frage ergab schwerpunktmäßig Fortbildungswünsche in

- ♦ Computerfortbildungen
- ♦ Konfliktbewältigung bei Schüler/innen und
- ♦ Planung und Durchführung von Projekten

Zusatzfrage 4, dargestellt in Anhang auf Seite 71 ergab, dass sich für die Zukunft 17 der 22 Kolleg/innen mehr Anerkennung, 2 mehr Freiheit und 2 mehr Lohn wünschen. 5 Kolleg/innen haben sich dazu nicht geäußert. Hier liegt der Schluss nahe, dass im Lehrberuf Anerkennung die größere Motivation bedeutet als Geld.

Zusatzfrage 5 < Qualitätsentwicklung in der Schule halte ich für notwendig >, ausgewertet im Anhang auf Seite 72, spiegelt das Bild der Heterogenität des Kollegiums wider. Der Mittelwert von 5,33 ist jedoch recht ansprechend, d.h. insgesamt wird Qualitätsentwicklung als positiv gesehen.

Zusatzfrage 6 < Diese Überprüfung sollte allerdings jede Schule selbst durchführen (schulinterne Selbstevaluation) und daraus entsprechende Konsequenzen ziehen. > , siehe dazu Seite 72/Anhang, hat mit dem Mittelwert von 5,94 eine relativ hohe Zustimmung. Ich sehe darin eine positive Bewertung der Selbstevaluation.

Erwähnen möchte ich hier und das gilt für Zusatzfrage 5 und 6 gleichermaßen, dass eine Person das alles für nicht notwendig hält, Wert 1 und 3 Probanden sich dazu nicht geäußert haben. Es sind bei beiden Aufgaben dieselben Personen.

5.7 Erkenntnisse der Untersuchung in Bezug auf die Hypothesen

Hypothese 1: Die Kolleg/innen meiner Schule sind in erster Linie Einzelkämpfer, eine freiwillige Kooperationsbereitschaft ist nur vereinzelt wahrnehmbar.

Hypothese 1 sehe ich in dieser doch eher harten Formulierung nicht bestätigt. Nach den Ausführungen der Seiten 19 und 20 gibt es eine durchschnittliche Kooperationsbereitschaft unter den Kolleg/innen. Einzig die gegenseitigen Unterrichtsbesuche, Frage 8, welche nur bei einem Drittel des Kollegiums in geringem Ausmaß stattfinden, sind ein klarer Hinweis auf Einzelkämpfertum. Siehe dazu Abb. 28.1/Anh. Allerdings ist für mich der Wunsch die Kooperation um 2,08 Skalenpunkte verbessern zu wollen auch ein Indiz dafür, dass sich Kolleg/innen noch zu sehr als Einzelkämpfer erleben.

Hypothese 2: Das Klima im Kollegium scheint recht gut. Problemen wird allerdings so gut es geht ausgewichen.

Nach den Erkenntnissen der Untersuchung sehe ich Hypothese 2 auch nur zum Teil bestätigt. Nehme ich alle Daten der Untersuchungsfragen 1 – 44 zusammen und frage wie gut das Klima in der Schule ist, so erhalte ich auf der siebenstufigen Skale den Wert 4,23. Die Kontrollfrage 45 < Das Klima an unserer Schule empfinde ich als angenehm > lieferte den etwas höheren Wert von 4,57. Wenn ich bedenke, dass eine Bewertung mit 7 ein optimales Schulklima repräsentieren würde, kann das Klima nur als durchschnittlich bezeichnet werden.

Relativ gut bestätigt sehe ich Hypothese 2 was die Vermeidung von und die Belastung durch Konflikte angeht. Siehe Seite 18 und 19.

Hypothese 3: Mangelnde Offenheit im Umgang miteinander verhindert einen wirklichen Austausch von Ideen und Gedanken und bremst eine Weiterentwicklung.

Die Untersuchung ergibt einen mittleren Wert für Offenheit. Das Bedürfnis des Kollegium nach mehr Offenheit/Vertrauen stellt den zweitgrößten Veränderungswunsch meiner Untersuchung dar. Ich schließe daraus, dass es für die Kolleg/innen derzeit zu wenig Offenheit/Vertrauen untereinander gibt. Was den Austausch von Ideen und Gedanken anlangt, so ist hier Frage 31 angesprochen, die zwar mit einem Ist-Wert von 4,19 im Durchschnitt liegt, jedoch

ist das Verbesserungspotential mit 2,18 Skalenpunkten beträchtlich. Siehe dazu Seite 119 /Anh. Auch die Fragen 8 und 18 signalisieren einen starken Veränderungswunsch.

Es ist also durchaus denkbar, dass damit zusammenhängend die Bedeutung von Schulentwicklung, Frage 43, eher gering ist.

Hypothese 4: Einzelkämpfertum verhindert Teamgeist, jeder ist relativ leicht ersetzbar.

Die mittelmäßige Kommunikation und Kooperationsbereitschaft, Abb. 120.1/Anh. und die eher schwache Konfliktkultur fördern sicherlich nicht Teamentwicklung und den Teamgeist. Das dadurch bedingte relativ hohe Individualistentum führt meines Erachtens eher zu Konkurrenzdenken denn zur Zusammenarbeit. Die große Streuung bei den Bewertungen der Fragen, siehe unten, bestärkt meine Ansicht. Wenn nun der innere Zusammenhalt nicht eben groß ist, bzw. Kolleg/innen in Konkurrenz zueinander stehen, ist, wenn jemand aus dem Kollegium ausscheidet auch die Akzeptanz einer neuen Situation ziemlich rasch gegeben.

5.8 Zusammenfassung der Untersuchung

Das Kollegium an meiner Schule ist mit 22 Kolleg/innen ein kleines Kollegium. Es besteht aus 22, wie ich meine doch recht eigenständigen und individuellen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Einstellungen und Zugängen zu den verschiedenen Bereichen. Ich untermauere diese Aussage mit der großen Spannweite bei den einzelnen Fragen. Nur bei Frage 8 ist die Spannweite 2 und bei den Fragen 20, 37 und 40 ist sie 3. Bei allen übrigen Fragen haben die Ergebnisse eine Spannweite zwischen 4 und 6.

Ein schönes Beispiel dafür ist die Kontrollfrage 45, Abb. 65.3 < Das Klima an unserer Schule empfinde ich als sehr gut >. Hier gibt es Bewertungen zwischen 1 und 7.

Vergleiche ich die soeben erwähnte Frage 45 mit einem Ist-Wert von 4,57 mit der Gesamtuntersuchung, Fragen 1 – 44, mit einem Mittelwert von 4,23, so gibt es eine Differenz von eher geringer Bedeutung. Ich denke, dass das subjektive, nicht näher definierte Klima-Empfinden besser bewertet wird als bei Betrachtung von Einzelkomponenten. Diese gestatten aber wiederum ein differenzierteres Bild.

Stelle ich, wie in Abb. 120.1/Anh. und auf den Seiten 118 und 119 dargestellt, bei den einzelnen Fragen den Ist-Werten die Soll-Werte gegenüber, so sind die größten Verbesserungswünsche erkennbar in der Reihenfolge Kooperationsbereitschaft, Offenheit/Vertrauen, Konfliktkultur und Kommunikation.

Betrachte ich die Darstellungen auf den Seiten 118 und 119 genauer, so gibt es den größten Veränderungswunsch bei Frage 18 < Bei schwierigen Schülern arbeiten viele Lehrer/innen gemeinsam eine Strategie zur Verringerung der Probleme aus >, gefolgt von Frage 8 < Viele Lehrer/innen laden Kolleg/innen zu Unterrichtsbesuchen ein, um voneinander zu lernen, Frage 22 < Bei uns werden Konflikte offen ausgetragen und bewältigt >, Frage 32 < An unserer Schule werden Konflikte positiv, als Chance für eine Weiterentwicklung gesehen > und Frage 29 < Wechselseitiges Vertrauen prägt das Klima in unserem Kollegium.

Aber auch die Differenzen der Wertungen bei den Fragen 19, 27, 5, 43, 39 und 13 sind noch recht beachtlich und sind in weiteren Entwicklungsschritten durchaus mitzudenken.

Bei zwei Fragen ist der Soll-Zustand niedriger als der Ist-Zustand, d.h. Die Kolleg/innen wollen, siehe Frage 6, noch weniger berufsbezogene Kommunikation als bisher und nach Frage 14 wird das Bestreben nach Veränderungen im schulischen Bereich noch stärker abgelehnt als bisher. Dies steht allerdings im Widerspruch zu Soll-Frage 43, wo Schulentwicklung durchaus erwünscht wird.

6. Mögliche Entwicklungsschritte als Folge der Untersuchung

Die folgenden Ausführungen, bzw. Aufzählungen sind für mich wichtige Erkenntnisse aus der Untersuchung. Sie können Hilfe bei Überlegungen sein, wenn in der Schule Entwicklungsvorhaben für die Zukunft angegangen werden sollen.

- Kooperation, Offenheit/Vertrauen, Konfliktkultur und Kommunikation sollten im Kollegium vorrangige Verbesserungsziele sein.
- Die großen Streuungen bei den Bewertungen sind mir Indiz für Heterogenität in den Einstellungen und Zugängen zu den Dingen. Ich erkläre damit auch, dass verschiedene Personen Gleiches für unterschiedlich wichtig oder unwichtig halten.
- Ich glaube eine Grundtendenz dahingehend zu erkennen, dass der Einzelne denkt: „Von meiner Seite aus ist schon alles in Ordnung, nur die anderen müssten was tun, müssten sich verändern“.
- Bei Konflikten sehe ich in der Mehrzahl Konfliktvermeider mit stark problemorientierten Einstellungen, aber einem klaren Wunsch nach besseren Konfliktstrategien.
- Was verhaltensauffällige Schüler/innen angeht ist unter den Kolleg/innen ein großes Interesse an einer konstruktiven Auseinandersetzung mit dieser Problematik feststellbar.
- Lehrerfortbildung ist von Bedeutung und wird in großem Ausmaß betrieben, hat aber auf Innovationen in der Schule nicht den adäquaten Einfluss. Veränderungen werden zwar als notwendig erachtet, doch an der Umsetzung hapert es noch.
- Sehr stark spüre ich auch das Bedürfnis nach mehr Offenheit und Vertrauen im Kollegium, was wiederum Voraussetzung ist für den klaren Wunsch nach wesentlich mehr Kooperation.

Die Frage nach sinnvollen Entwicklungsschritten aus dieser Untersuchung ist nicht einfach nur mit einer Aufzählung verschiedener Schritte getan, obwohl es ein denkbarer und möglicher Weg wäre. Vielmehr sehe ich es als notwendig an, dass die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse im Kollegium umfassend diskutiert und mit den persönlichen Bedürfnissen, Einstellungen und Möglichkeiten der Kolleg/innen in Einklang gebracht werden. Ein brauchbarer Weg kann meines Erachtens nur der gemeinsame sein. Mit gemeinsam meine ich die Kolleg/innen und die Schulleitung. Ich denke, dass eine spürbare Verbesserung im Klima des Lehrerkollegiums sehr stark auch von der Schulleitung geprägt sein kann und soll. Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt und es ist durchaus allgemein bekannt, dass eine gute Schule eine Schule mit einem positiven Image ist an der es einen sehr hohen Leistungsanspruch und Leistungswillen gibt, wo ein sehr gutes

Klima herrscht, Schüler/innen wie Lehrer/innen gerne arbeiten und der Leiter allseits anerkannt und beliebt ist.

Wie wichtig Schulleitung ist wird gerade bei der Auswertung der Zusatzfrage 1 auf Seite 66 < : Als Schulleiter/in würde ich ... > und der Zusatzfrage 2 auf Seite 67 < Vom Schulleiter erwarte ich mir > spürbar, wo sich manche Kolleg/innen eine starke Führungspersönlichkeit als Leiter/in wünschen und wo hohe Erwartungen an die Schulleitung gestellt werden.

Wichtig in allem was Menschen im schulischen Bereich tun, sind meines Erachtens jedenfalls Information und Kommunikation. Dort wo ordentlich informiert wird, wo Transparenz kein Schlagwort ist, wo diskutiert wird und rückgefragt werden kann, dort ist die Interpretation von Wahrnehmungen, die doch vielfach auf Annahmen beruht, überflüssig. Auch die indirekte Kommunikation verliert bei offenem und wertschätzendem Umgang miteinander an Bedeutung.

Ich habe diese Arbeit mit einem Zitat von William James begonnen und beschließe sie mit einem Zitat von Friedrich Nietzsche, der gesagt hat,

„Ein Mensch, der weiß warum, erträgt fast jedes wie“

7. Literaturliste

Eder, Ferdinand: Schul- und Klassenklima. Ausprägung, Determinanten und Wirkungen des Klimas an höheren Schulen. Studienverlag: Wien. 1996.

O'Connor, Joseph / Seymour, John: Neurolinguistisches Programmieren. Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. Vak Verlag: Freiburg im Breisgau. 1997.

Harris, Thomas A.: Ich bin o.k. Du bist o.k. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg. 1990.

LexiROM-CD Version 3.0 1995 – 1997. Microsoft Corporation und Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.

F. A. Brockhaus. Brockhaus Enzyklopädie in 25 Bänden. Wiesbaden. 1967

Kainz, Johannes: Positives Klima im Lehrerkollegium als Basis für effizientes Arbeiten und befriedigende Ergebnisse. Diplomarbeit. Klagenfurt 1998.