

Das
ABC
der
Zufriedenheit
in der
Arbeit

**Kein Leitfaden,
eher ein verwickeltes Knäuel.**

**Forschungsstudie zum
Universitäts- und Akademielehrgang
Pädagogik und Fachdidaktik für LehrerInnen**

eingereicht von: Elisabeth Dandl-Lechner

Altenberg, im Juni 2006

„Gute Schulen zeichnen sich durch eine hohe Arbeitszufriedenheit der Lehrerschaft aus. Helmut FEND hat in seinen Untersuchungen festgestellt, dass Arbeitszufriedenheit vor allem mit folgenden Merkmalen zusammenhängt: LehrerInnen stützen sich gegenseitig, sie tun viel, sie haben viele Anlässe für Kontakte, nehmen eine hohe Verantwortung gegenüber der SchülerInnen wahr, achten deren Verantwortung, und nehmen den/die SchulleiterIn als kompetente Führungspersönlichkeit wahr (FEND 1998, 107).“¹

Unserer Schule eilt der Ruf einer „guten“ Schule voraus. Dass aber auch in einer „guten,, Schule Sand ins Getriebe geraten kann, hab ich an meinem Arbeitsplatz erlebt. Häufig lagen Verstimmungen in der Luft, wenig davon wurde ausgesprochen. Der Apparat funktionierte zwar, doch viel der eingesetzten Energie schien wirkungslos zu verpuffen. Unmut und Frustration breiteten sich aus.

Dass wir gemeinsam den Sand erkennen, benennen und nach Möglichkeit aus dem Weg räumen können, soll das Ziel der vorliegenden Forschungsstudie sein.

¹ Altrichter, Posch, Schulqualität, a.a.O. S.5

Inhalt

Einleitung.....	5
A – Ausgangssituation.....	7
A1 – Die Situation an der Schule.....	7
A2 – Meine Beobachtungen.....	8
A3 – Fragestellung, Hypothesen und Indikatoren.....	9
B – Bedingungen.....	11
B1 – Stärken.....	11
B2 – Schwächen.....	11
B3 – Chancen.....	12
B4 – Gefahren.....	12
C – Chronologie der Ereignisse.....	13
C1 – 12. September 2005.....	13
C2 – 13. Dezember 2005.....	14
Exkurs: Nominelle Gruppentechnik.....	15
C3 – 19. Jänner 2006.....	16
C4 – Veränderungen.....	18
D – Denkwürdiges.....	21
D1 – Formales.....	21
D2 – Sachliches.....	22
D3 – Persönliches.....	24
E - Ergebnisse, Erkenntnisse.....	26
E1 – Fragebogen.....	26
E2 - Beurteilung der NGT und der „Tulpenaktion“.....	30
E3 – Bewertung.....	31
F – Fortsetzung folgt?.....	34

G – Gedanke zum Schluss	35
Quellenangabe	36

Anhang

Ankündigung der pädagogischen Konferenz	I
NGT: Ablauf und Zeiteinteilung.....	II
Einladung zur pädagogischen Konferenz	III
Fragebogen	IV

EINLEITUNG

Ich bin geprüfte Volks- und Sonderschullehrerin und arbeite seit dem Schuljahr 1999/2000 an der Martin-Boos-Schule in Gallneukirchen. Diese Schule war ursprünglich ausschließlich für schwerstbehinderte Kinder konzipiert. Vor 10 Jahren wurde der Neubau des Schulgebäudes abgeschlossen, die Übersiedlung in ein sehr schönes und bestens ausgestattetes Haus fand statt. Zugleich gab es eine zweite, sehr weit reichende Veränderung: Es wurden neben den 8 Klassen für schwerst- und mehrfach behinderte Kinder auch Integrationsklassen angeboten. Das Schulpflichtgesetz sieht für Eltern behinderter Kinder die Wahlmöglichkeit zwischen Sonderschul- und Integrationsklassen² vor. Und diese Alternative S-Klasse oder I-Klasse³ sollte es auch an unserer Schule geben. Deshalb brachte die Übersiedlung nicht nur eine örtliche Veränderung von der Peripherie ins Zentrum mit sich. (Die Schule hatte sich vorher auf einem Hügel am Rand von Gallneukirchen befunden und ist nun mitten im Ort.) Auch in der medialen und schulpolitischen Präsenz rückte die Schule in den Mittelpunkt. Die Anmeldezahlen für die Integrationsklassen waren in den Anfangsjahren 4-mal höher als die tatsächliche Kapazität. Man musste den Eindruck bekommen, als seien aller Augen auf die Martin-Boos-Schule gerichtet und würden regelrechte pädagogische Wunderdinge von ihr erwartet.

Es gab nun also zwei „Kategorien“ von Klassen unter einem Schuldach. Und auch ein zweite „Sorte“ Lehrerinnen hielt Einzug: Vier Jahre lang kam mit jeder neuen Integrationsklasse auch eine Volksschullehrerin ins Team. Es fand eine Durchmischung in vielerlei Hinsicht statt: Nicht nur die Anforderungen und Ansprüche wurden vielfältiger, auch die Standpunkte und Sichtweisen erfreuten sich wachsender Heterogenität. An den meisten Grundschulen wurden im Laufe der letzten Jahre zu den bestehenden Volks- oder Hauptschulklassen Integrationsklassen eingerichtet. Bei uns war der Prozess umgekehrt. Vom Gesetz her schweben wir in einem Vakuum: Eine solche Form gibt es im Regelschulwesen nicht, wir sind aber auch kein offizieller Schulversuch. Die Existenz unserer Integrationsklassen hängt von Jahr zu Jahr neuerlich von Genehmigungen ab.

² Schulpflichtgesetz §8a

³ I-Klasse wird in dieser Arbeit als Abkürzung für Integrationsklasse verwendet, S-Klasse für Klasse für schwerst- und mehrfach behinderte Kinder.

Als ich vor 7 Jahren von meiner damaligen Landvolksschule nach Gallneukirchen wechselte, fielen mir neben den oben angeführten Besonderheiten noch einige Dinge auf, die anders waren, als ich es bis dato gekannt hatte: Die zeitliche Strukturierung des Schultages bleibt den einzelnen Klassen weitestgehend selbst überlassen. Eine Schulglocke ist nicht vorhanden. Einzig bei einem Wechsel der unterrichtenden Personen sind Beginn und Ende der einzelnen Unterrichtseinheiten verbindlich.

Im Gegensatz zu vielen anderen Schulen sind der Gang und andere allgemeine Plätze im Schulhaus ständig von Kindern bevölkert. Das lässt auf einen sehr offenen Unterricht schließen.

Sehr viele KollegInnen sind noch lange nach Unterrichtsende im Schulgebäude anzutreffen und arbeiten – meist im Team – weiter. So großes zeitliches und inhaltliches Engagement eines Großteils der LehrerInnen war für mich überraschend.

Durch die Heterogenität der SchülerInnen und die Besonderheiten und manchmal auch extremen Bedingungen, die der Unterricht in S-Klassen mit sich bringt, war das Spektrum an Themen, die diskutiert wurden, ein recht großes. Es konnte und musste viel ansonsten Unumstößliches in Frage gestellt und verworfen werden. Und in der Folge galt und gilt es, neue Konzepte zu entwickeln.

Auch neue Erkenntnisse aus der Sonderpädagogik finden laufend Eingang in den Unterricht, werden erprobt, diskutiert und je nach Brauchbarkeit verwendet, verändert oder ad acta gelegt.

Schon diese unvollständige Aufzählung von Besonderheiten macht erkennbar, dass die Anforderungen an die LehrerInnen unserer Schule groß sind. Die in der Schule vorhandenen Fakten führten in Kombination mit den eigenen Ansprüchen vieler KollegInnen oft zu sehr hoch gelegten Latten und in der Folge auch zu Stress und Unzufriedenheit. Ein Aspekt möglicher Folgen hoher Ansprüche soll in dieser Arbeit behandelt werden.

A – AUSGANGSSITUATION

A1 – Die Situation an der Schule

Meine Sichtweise unserer Schule ist, dass hier viele hoch motivierte LehrerInnen mit einem überdurchschnittlichen Maß an Berufsethos arbeiten. Dies leite ich unter anderem aus folgender Tatsache ab: Gerade in der Arbeit mit schwerstbehinderten Kindern existiert von Seiten der Schulaufsicht erfahrungsgemäß wenig Kontrolle und Reglementierung. Die Scheu vor Berührungen mit Menschen mit ungewöhnlichem Verhalten oder schweren Behinderungen scheint Verunsicherung bis hin zu Ratlosigkeit hervorzurufen und lässt uns in unserer Arbeit über große Strecken recht freie Hand ohne Kontrolle. Nichtsdestotrotz wird hier Unterricht nach höchsten Qualitätskriterien geboten. Diese selbst so hoch gelegte Latte bringt die Tendenz zur Selbstüberforderung mit sich, zumal wir im Bereich der „Erfolge“ unseres Bemühens oft recht bescheiden sein müssen. Bei manchen KollegInnen wird die Selbstüberforderung bereits zur Selbstausbeutung: Die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden übersteigen das geforderte Maß bei weitem. Und nicht wenige von uns schleppen ihren halben Hausrat in die Schule, wenn es darum geht, Sachthemen auf basalem Niveau erlebbar zu machen.

Das geringe Maß struktureller Vorgaben bringt uns große Freiheit, erfordert andererseits aber viele Entscheidungen, die alle pädagogisch begründet sein wollen. Neben der Mühe des Entscheidens selbst führen solche Situationen immer und immer wieder zu langen Debatten innerhalb der Teams.

Von Seite der Eltern besteht eine sehr hohe Erwartungshaltung an den Unterricht, der bei uns praktiziert wird.⁴ Zum einen beweisen das die vielen Anmeldungen. Zum anderen bekommen wir durch unseren Ruf, auch mir schwerstbehinderten Kindern gut zu arbeiten, unverhältnismäßig viele SchülerInnen, die in anderen Klassen massiv auffallen oder gar nicht mehr beschult werden.

Trotz solcher hoher Anforderungen und mancher psychischen Belastung, die die Arbeit in der Klasse mit sich bringt, gibt es keine geregelten Angebote zur Psychohygiene. Und

⁴ So hieß zum Beispiel kürzlich eine unsere Schule betreffende Überschrift auf der Schulseite der Regionalzeitschrift „Gusenblick“ „„Zauberformel“ Montessori-Pädagogik“.

tratschen KollegInnen an anderen Schulen in der Pause miteinander und reden sich dabei manchen Frust von der Seele, so ist auch das bei uns nicht möglich, da es keine gemeinsame Pausenzeit gibt. Um 11 Uhr vormittags alleine in der Teeküche zu sitzen, ist nach drei lauten Unterrichtsstunden eine Wohltat. Manchmal aber wären das offene Ohr einer Kollegin oder das Erfahren, dass andere mit ähnlichen Problemen wie man selbst kämpfen, eine größere Entlastung.

A2 – Meine Beobachtungen

Seit meinem Wechsel in die Martin-Boos-Schule arbeitete ich in vier verschiedenen Klassen und Teams. Die ersten drei waren S-Klassen, seit Herbst unterrichtete ich gemeinsam mit einer Kollegin eine dritte I-Klasse. Ich glaube daher, dass ich unsere Schulsituation aus mehreren Blickwinkeln sehe.

Unsere Schule ist bestens ausgestattet. In jeder Klasse ist eine kleine Küche untergebracht, die die Zubereitung einfacher Speisen erlaubt. Fast alle Klassen haben einen zweiten kleinen Arbeitsraum neben dem Klassenzimmer. Neben dem obligaten Turnsaal gibt es ein Hallenbad, einen Musikraum, einen Matschraum und einen Entspannungsraum. In allen I-Klassen ist beinahe das komplette Montessori-Material vorhanden. Mindestens ein PC pro Klasse ist selbstverständlich, der Internetanschluss wird demnächst installiert. In jedem Stockwerk gibt es ein Pflegebad mit höhenverstellbarer Badewanne. Dass ein Lift vorhanden ist, versteht sich von selbst.

In Sachen personeller Ausstattung wird uns vom zuständigen SPZ immer wieder versichert, dass wir zu den bestversorgten Schulen im Bezirk gehören. In jeder Klasse arbeiten in der Mehrzahl der Unterrichtsstunden zwei LehrerInnen, eine Schullehrerassistentin ist während der gesamten Unterrichtszeit anwesend.

Weiß man das alles und nur das, so könnten die Zustände in unserem Haus fast paradiesisch anmuten. Dennoch erlebte ich im Laufe der Zeit eine immer größere Unzufriedenheit im Kollegium. Diese hatte nicht einen bestimmten Zustand oder Vorfall zur Ursache. Es waren viele und vielerlei Kleinigkeiten, die Ärger und böses Blut machten. In zufälligen Einzelgesprächen zwischen Tür und Angel gab's da einiges zu hören. Zum einen kamen Fehden zwischen den beiden Klassentypen ans Tageslicht. Andererseits betrafen Themen wie Personalengpässe, massiv verhaltensauffällige Kinder und Unzulänglichkeiten in der Organisation I-Klassen und S-Klassen gleichermaßen. Zu gemeinsamen bera-

tenden oder klärenden Gesprächen kam es allerdings nie: Konferenzen sind als solches Forum bei uns ungeeignet, da es außer zu Schulbeginn und zu Schulschluss kaum gemeinsame Konferenzen des gesamten Kollegiums gibt. Und für die Organisation informeller Treffen zu brennenden Themen außerhalb der Schule hatte wohl niemand genug Energie. Mit der Zeit machte sich eine ungute, fast negative Stimmung im Haus breit. Hinter vorgehaltener Hand wurde viel gejammert und kritisiert, und jeder kannte die konfliktträchtigen Punkte im schulischen Alltag. Und obwohl das Lösen von Konflikten doch zum täglichen Brot des LehrerInnenlebens gehört, gelang es auf dieser Ebene nicht, mehr noch: Es wurde gar nicht in Angriff genommen.

Daneben fallen immer wieder KollegInnen durch häufige oder sehr lange Krankenstände aus. Und allzu oft werden MitarbeiterInnen mit der Diagnose „burn out“ konfrontiert. Das Thema „Erschöpfung“ wird nicht angesprochen. Doch es gestaltet den Schulalltag unübersehbar mit.

Ich empfand diese Situation zum einen aufgrund der tatsächlich existierenden Probleme als belastend. Zum anderen war mir um die Unmenge vergeudeter Energie leid: Wenn so viele qualifizierte und engagierte Personen gemeinsam in einem System arbeiten, müsste doch viel mehr Effizienz sichtbar werden und die Zufriedenheit in der Arbeit wachsen und nicht schrumpfen.

A3 – Fragestellung, Hypothesen und Indikatoren

Diese Überlegungen waren für mich die Grundlage, mich mit dem Thema „Arbeitszufriedenheit an unserer Schule“ zu beschäftigen, zumal eine negative Bewertung des Arbeitsklimas häufig mit emotionaler Erschöpfung einhergeht.⁵ Nach reiflicher Überlegung kristallisierte sich folgende Fragestellung heraus:

Welche vom Kollegium durchführbaren Veränderungen können das Arbeitsklima an unserer Schule nachhaltig verbessern?

Besondere Betonung gebührt dabei der Passage „vom Kollegium durchführbar“. Sehr oft tauchte nämlich in Gesprächen der Wunsch nach struktureller und organisatorischer Veränderung auf. Diese Dinge liegen nicht in unserem Kompetenzbereich und sind von uns nicht beeinflussbar. Im Kapitel D wird zu diesem Problem noch ausführlich Stellung genommen werden.

⁵ L & R Sozialforschung, a.a.O. S. 74

Nun meine Hypothesen :

- Intensives berufliches Engagement und hohe Fachkompetenz können nicht verhindern, dass in Problemsituationen Frustration eintritt.⁶
- Auf Dauer nicht ausgesprochene „heiße Eisen“ belasten sowohl jede einzelne Kollegin als auch das gesamte Schulklima.
- Eigene Initiativen führen aus der vermeintlichen Ohnmacht in die Handlungsfähigkeit und verändern sowohl die Wahrnehmung der Situation als auch die Situation selbst.

Zur Erkenntnis, ob meine derzeitige Sichtweise unserer Schulsituation die Realität getroffen hat und ob geeignete Maßnahmen zur Veränderung ergriffen worden sind, dazu sollen mir am Ende meiner Forschung folgende Indikatoren verhelfen:

- Das Schulklima wird zu Schulschluss von einer Mehrzahl der KollegInnen positiver beurteilt als zu Schulbeginn.
- Im Schulalltag haben sich sichtbare und die Arbeit erleichternde Veränderungen etabliert.
- Es gibt eine oder mehrere vom Kollegium ausgehende Initiativen, die eine Verbesserung der Arbeitssituation bewirken.
- Es gibt eine institutionalisierte Form, in der schwelende Konflikte oder Dauerbrandherde behandelt werden können.

⁶ Diese Hypothese entspringt selbstverständlich meiner Beobachtung, steht aber in krassem Gegensatz zu den Ergebnissen von Studien zur Befindlichkeit von LehrerInnen an österreichischen Schulen: „Eine positive Kompetenzeinschätzung und aktive Stressverarbeitung hängen also zusammen. Nicht förderliche Verhaltensweisen wie Flucht oder Resignation finden sich bei Lehrerinnen und Lehrern, die sich nicht kompetent fühlen.“

L&R Sozialforschung (Hg.), Bildungsforschung, a.a.O. S. 31

Beide schaden sich selbst: Der zuviel verspricht und der zuviel erwartet.

Gotthold Ephraim Lessing

B – BEDINGUNGEN

In diesem Abschnitt geht es darum, die positiven und negativen Begleitumstände in unserem schulischen Arbeitsfeld aufzuzeigen und Möglichkeiten und Gefahren zu erkennen. Als Instrument dazu verwende ich die SWOT-Analyse.

B1 – Stärken

- ✓ Die fachliche Kompetenz der unterrichtenden LehrerInnen ist sehr hoch.
- ✓ Der überwiegende Teil des Kollegiums ist überdurchschnittlich engagiert.
- ✓ Unsere materielle Ausstattung ist erfreulich gut.
- ✓ Der finanzielle Rahmen unserer Schule ist so weit, dass kleine bis mittlere Anschaffungen meist sofort getätigt werden können.
- ✓ Schulaufsicht und Leitung lassen uns über weite Strecken freie Hand.
- ✓ Unsere Schule hat in der Bevölkerung ein gutes Image, wir sind „gefragt“.

B2 – Schwächen

- Innerhalb des LehrerInnenkollegiums und vor allem zwischen Kollegium und Leitung gibt es schwerwiegende Kommunikationsprobleme aufgrund mangelnder Strukturen.
- Unsere Arbeitsbedingungen sind – teils durch einzelne SchülerInnen bedingt, teils durch die Zusammensetzungen innerhalb der Klassen – oft recht schwierig.
- Durch die hohen Ansprüche, die durch unser Image und oft auch durch die Erwartungen der Eltern entstehen, arbeiten wir unter relativ großem Druck.
- Die ungewisse Gesetzeslage in Bezug auf die Integrationsklassen erzeugt Verunsicherung und damit Stress.

- Auch die eigenen sehr hohen Anforderungen vieler KollegInnen an sich und ihren Unterricht führen leicht zu Unzufriedenheit oder gar bis zum Burnout.
- Die Arbeit in Teams frisst viel Energie auf, da auftretende Konflikte in Ermangelung professioneller Begleitung (Supervision) selten effizient bearbeitet oder gelöst werden können.

B3 – Chancen

- ✓ Durch das Kommunizieren und Koordinieren von Erfordernissen und Angeboten innerhalb der LehrerInnen könnten Synergie-Effekte genutzt werden.
- ✓ Bei nach außen gerichteten Wünschen oder Forderungen können wir mit der Solidarität und der Unterstützung durch die Eltern rechnen.

B4 – Gefahren

- Ein Gedanken- und Meinungs austausch zwischen allen LehrerInnen wird möglicherweise bis dato schwelende Konflikte zum Ausbruch bringen und, falls entsprechende Diskussionen schlecht oder mangelhaft moderiert werden, das Klima weiter belasten.
- Die Tatsache zu akzeptieren, dass Dinge, die nicht im eigenen Kompetenzbereich liegen, nicht veränderbar sind, könnte zu einem Hemmschuh für jegliche Aktivität werden.
- Der Impuls, belastende Dinge zu verändern, könnte bei sehr aktiven KollegInnen womöglich zu blindem Aktionismus führen und an den eigentlichen Problemen vorbeigehen.

Ich vermute, dass in unserem Haus sich viele Verhaltensmuster und Sichtweisen eingeschlichen haben, die einem erfolgreichen Schulalltag abträglich sind, von uns aber nicht mehr als solche erkannt werden. Deshalb scheint es mir wichtig, Hilfe von außerhalb zu holen.

Das

**Chaos will als solches erkannt und erfahren werden,
bevor es sich in eine Ordnung umwandeln lässt.**

H. Hesse

C – CHRONOLOGIE DER EREIGNISSE

C1 – 11. September 2005

Ich war am 10. September vom PFL-Seminar nach Hause gefahren und voll des Tatendrangs in Hinblick auf die neue Forschungsarbeit. Ich war mir auch im Klaren darüber, dass das etwas angeschlagene Arbeitsklima an unserer Schule Gegenstand meiner Untersuchungen werden sollte. Den Weg dahin sah ich aber noch nicht. Während der Fahrt nach Linz entschied ich, dass wohl eine Erhebung des Ist-Standes der Beginn sein müsse. Noch am selben Abend suchte ich eine Frage für meine KollegInnen, die ich bei der Eröffnungskonferenz am nächsten Tag beantwortet haben wollte. Vor dem Schulgottesdienst informierte ich die Direktorin über mein Vorhaben und erbat und erhielt ihre Zustimmung.

Bei der Eröffnungskonferenz waren sämtliche MitarbeiterInnen, wir waren 47 Personen. Als letzten TOP erläuterte ich meinen bereits ausführlich beschriebenen Eindruck vom etwas tristen Schulklima und bat alle Anwesenden, ihre Veränderungswünsche zu Papier zu bringen. Meiner Bitte, dies sofort zu tun, entsprachen die KollegInnen nicht. Sie erbateten sich Zeit bis zum Ende der Woche.

Im Laufe dieser und der nächsten Woche trudelten 26 Zettel bei mir ein.

Ich habe versucht, die geschriebenen Äußerungen zu Themen zusammenzufassen, und folgendes Resultat erhalten⁷:

- 34 Statements bringen zum Ausdruck, dass eine Verbesserung der Organisation und des Informationsflusses dringend erscheinen: „Ich vermisse einen Supplierplan und klare Infoweitergabe.“, „Informationsweitergabe rechtzeitig und außerhalb der Unterrichtszeit“, „Mangelnder Informationsfluss kann das Schulklima sehr belasten!“
- Eine verbesserte Kommunikation innerhalb der Schule (zwischen I- und S-Klassen und zwischen Schule und Hort) ist das Thema von 12 Aussagen: „Mehr Zusammenarbeit zwischen S-Klassen, I-Klassen und Hort“, „mehr Kontakt zu I-Klassen“.

⁷ Die folgenden Zitate liegen als Originaldokumente vor.

- Weitere 12 Statements bringen den Wunsch nach einem besseren Schulklima zum Ausdruck: „gegenseitiges ehrliches Interesse an der Situation der anderen“, „besseres Arbeitsklima“.
- Dass der private Austausch intensiver wird, ist das Anliegen, das aus 4 Wortmeldungen hervorgeht: „Es wäre schön, wenn wir uns nach den Konferenzen noch „auf einen Kaffee“ zusammensetzen würden.“.
- Verbesserungen materieller Natur sind Thema weiterer 4 Äußerungen: „einladende freie Räumlichkeiten für Vorbereitung, Elterngespräche, ...“
- Zuletzt gibt es 3 Statements, die pädagogische Verbesserungen wünschen: „fachlich-pädagogische Schwerpunktgruppen“.

Bei der nächsten Konferenz am 22. 9. stellte ich unter „Allfälliges“ die Ergebnisse in der oben beschriebenen Weise dar und machte den Vorschlag einer kollegialen Fortbildung. Auf meine Frage hin, wer sich für eine solche Fortbildung Zeit nehmen würde, sah ich, ohne nachgezählt zu haben, ziemlich alle Hände in der Höhe. Meine Chefin unterstützte mein Vorhaben.

Im Laufe der nächsten Wochen erkundigten sich immer wieder KollegInnen nach dem Termin für diese Fortbildung. Ganz offensichtlich bestand tatsächlich das Bedürfnis, diverse Themen zu bearbeiten. Doch zu meiner Freude über das rege Interesse mischte sich zunehmend eine Sorge: „Allerdings hab ich schön langsam den Eindruck, dass es da bei den KollegInnen einigermaßen überhöhte Vorstellungen gibt, was an Veränderungen möglich sein könnte. Ich befürchte, da einen Stein ins Rollen gebracht zu haben, den ich kaum noch stoppen werde können.“⁸

C 2 – 13. Dezember 2005

Es folgten im Laufe des Herbstes zwei Gespräche, die für den weiteren Verlauf meiner Forschung von Bedeutung waren:

In der Regionalgruppe beriet ich mich mit meinen StudienkollegInnen über weitere sinnvolle Schritte und suchte jemanden, der die Moderation unserer kollegialen Fortbildung übernehmen könnte. Als Methode wurde die nominelle Gruppentechnik ausgewählt.

Kurz darauf wurde ich von meiner Schulleiterin zu einem Gespräch gebeten, in dessen Verlauf sie sich nach detaillierten Ergebnissen der KollegInnenbefragung erkundigte und

⁸ TB vom 18. 10 2005

ihre Unterstützung und Mitarbeit für die kollegiale Fortbildung zusagte. Daraufhin kündigte ich meinen KollegInnen die Durchführung einer pädagogischen Konferenz in einem Brief an.⁹

Exkurs: Nominelle Gruppentechnik (NGT)

Die von uns ausgewählte Nominelle Gruppentechnik ist eine stark strukturierte und strukturierende Methode der Gruppenarbeit, die zum einen Veränderbares in Systemen aufzeigt, zum anderen die Voraussetzungen für die Veränderungen gleich in die Wege leitet.¹⁰

Ein Moderator arbeitet mit einer überschaubaren Gruppe, der idealerweise nicht mehr als 10 Personen angehören sollen, in folgenden Schritten:

Nach der Erklärung der Methode wird die vorbereitete Fragestellung den TeilnehmerInnen bekannt gegeben und erklärt. Nun hat jedes Gruppenmitglied Zeit, die gestellte Frage zu beantworten und die Ergebnisse in Stichworten zu Papier zu bringen. Im nächsten Schritt werden diese Ergebnisse in dieser Weise gesammelt, dass reihum jedes Gruppenmitglied je eine seiner Antwort vorträgt. Erst wenn auch die letzte Antwort vom Gruppenleiter notiert worden ist, ist diese Phase zu Ende. Als nächstes können zu den gesammelten Äußerungen von allen Gruppenmitgliedern Unklarheiten aufgezeigt, Fragen gestellt und von den „Autoren“ beantwortet werden. Deckungsgleiche oder ähnliche Aussagen können mit Zustimmung der jeweiligen Verfasser zusammengefasst werden. Dann wählt jedes Gruppenmitglied die 5 für sich bedeutsamsten Aussagen aus und reiht diese. Diese Reihungen werden bepunktet (von 5 absteigend bis 1) und wieder gesammelt. Nun werden die Punkte pro Äußerung addiert, es entsteht eine Reihung. Die letzte Phase dient dazu, die gewonnenen Ergebnisse zu diskutieren und zu interpretieren.

Meine Aufgabe war es nun, KollegInnen für die Moderation der Kleingruppen auszuwählen. Da an unserer Schule ja eine latente Konkurrenz zwischen I- und S-Klassen besteht, war ich bestrebt, bei der Auswahl der Kolleginnen jeden Zweig zum Zug kommen zu lassen. Weiters war es mir wichtig, Integrationsfiguren zu wählen, die eine große Akzeptanz im Lehrkörper besitzen. Meine Wahl fiel auf eine Kollegin von der S-Klasse, eine von der I-Klasse und eine Lehrerin aus dem Vorbereitungslehrgang. Ein Vorbereitungsnachmit-

⁹ vgl. Anhang I

¹⁰ vgl. Altrichter, Posch, Lehrer erforschen ihren Unterricht, a.a.O. S. 229 ff

tag, an dem die ausgewählten Kolleginnen, die Leiterin und ich teilnahmen und der von der Referentin der pädagogischen Konferenz moderiert wurde, hatte zwei Ziele: Einerseits sollte wir alle die Methode kennen lernen. Und andererseits wurden durch die Durchführung der NGT auch unsere Vorschläge und Bereitschaften erhoben und dokumentiert. Sie sollten in die große NGT der kollegialen Fortbildung einfließen.

Am 13. Dezember bereiteten wir also die kollegiale Fortbildung, die mittlerweile für den 19. Jänner angesetzt worden war, vor. In der ersten Runde ging es um unsere Erwartungen an den zu planenden Nachmittag. Folgende Äußerungen zeigen, in welche Richtungen diese gingen:

„alles, was nicht in Jammern und Sudern endet,Hilfsmittel für einen guten Infofluss,, Strukturen und Orte der Kommunikation,, Stammtisch nach den Konferenzen,, es müsste durch Veränderungen möglich sein, Energien zu bündeln,.....“.¹¹ Unsere Moderatorin erläuterte daraufhin, dass in großen Schulen zwischen Leitung und „Fußvolk“ eine mittlere Ebene fehle und unsere pädagogische Konferenz das Ziel haben müsse, „Möglichkeiten, Strukturen und nötige Plätze und Orte zu finden“¹², die ein Heben vorhandener Potenziale ermöglichen würden. Der Weg dorthin sollte durch die NGT gefunden werden. In der Folge beschäftigte uns die Suche nach einer geeigneten Frage. Vom vorgeschlagenen „Was möchte ich zur Weiterentwicklung unserer Schule beitragen?“ arbeiteten wir uns in einer intensiven Diskussion zur letztlich von allen akzeptierten Frage **„Was möchte ich zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit an unserer Schule beitragen?“** durch.

Nach der Durchführung der NGT legten wir noch alles Organisatorische für die Pädagogische Konferenz fest: Der Ablauf und die Zeiteinteilung wurden fixiert¹³, wir teilten jeder Gruppe einen Raum zu und die Beschaffung des nötigen Materials wurde organisiert.

C3 - 19. Jänner 2006

Die Vorbereitung für die geplante pädagogische Konferenz war sehr zeit- und arbeitsaufwändig. Nach den Weihnachtsferien verteilte ich die Einladungen mit der Tagesordnung in der Schule. Viel Energie steckte ich in die Einteilung der Kleingruppen, nachdem ich zur Überzeugung gelangt war, dass Einteilen besser sei als zufälliges Zusammenwür-

¹¹ TB vom 13. 12. 2005

¹² TB vom 13. 12. 2005

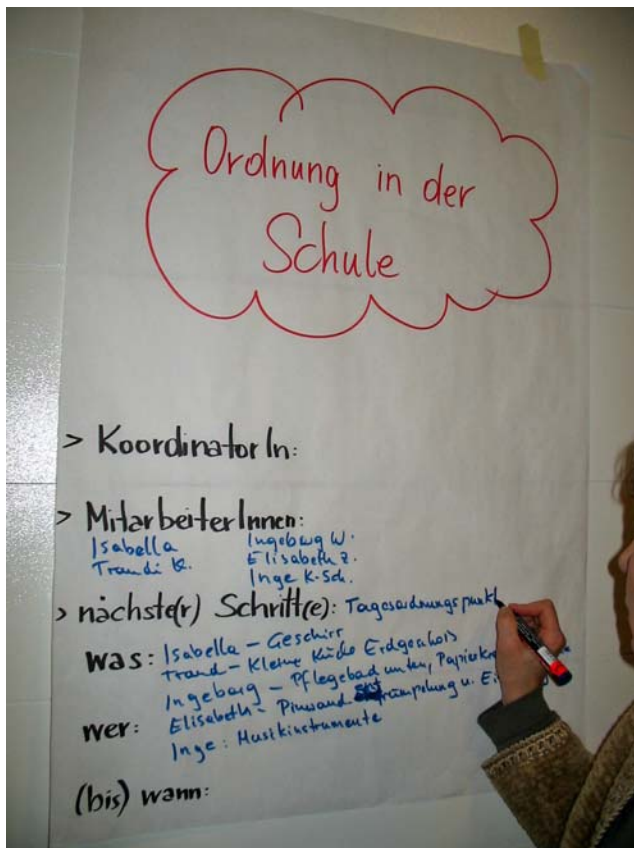
¹³ vgl. Anhang II

feln der Gruppen (z.B. durch Verteilen von Einladungen in verschiedenen Farben). Es gab drei Kriterien, die ich bei der Einteilung beachtete:

- Die Klassenteams sollten auf verschiedene Gruppen aufgeteilt werden, weil ich meinte, dass Veränderungsvorschläge, die womöglich auch die Arbeit in der Klasse betreffen können, leichter formuliert werden, wenn niemand anwesend ist, der sich angesprochen oder verletzt fühlen könnte.
- Ich achtete darauf, dass die Teilnehmer zu dem jeweiligen Moderator einen halbwegs guten „Draht“ hatten.
- Zuletzt versuchte ich, die verschiedenen Temperamente gleichmäßig auf die Kleingruppen zu verteilen.

Die Namenslisten hängte ich sowohl im Plenumsraum als auch den Türen der einzelnen Kleingruppenräume aus.

Nach hektischen Vorbereitungen startete unsere pädagogische Konferenz also am 19. 1. 2006 um 13.30 Uhr. Der Ablauf entsprach der auf der Einladung angekündigten Tagesordnung.¹⁴ In der Pause trugen wir Moderatorinnen die Ergebnisse der einzelnen NGTs zusammen und bemühten uns, die dringlichsten Themen zusammenzufassen und zu



Papier zu bringen. So entstanden folgende für die Zukunft mögliche Arbeitsgruppen:

- Informationsfluss (verbessern)
- Allgemeine und aktuelle Anlaufstelle für Akutes und Supplierungen einrichten
- Konferenzen gestalten (in Bezug auf Intervalle, Pädagogisches, Befindlichkeit der LehrerInnen)
- Gegenseitige Wertschätzung
- Assistentinnen (Rechte und Pflichten, regelmäßiger Austausch)
- Fachlicher Austausch
- Ordnung in der Schule
- Koordination und Evaluation der verschiedenen Vorhaben

In dieser verbalen Kürzestfassung bekamen nach der Pause die KollegInnen die Essenz der Arbeit in den Gruppen vorgelegt mit der Bitte, sie mögen sich jenem Thema zuord-

¹² vgl. Anhang III

nen, das sich am ehesten mit ihren eigenen Anliegen deckt. Am Ende dieses Prozesses sollte es in jeder Gruppe eine Koordinatorin, etliche MitarbeiterInnen und konkrete nächste Schritte mit Inhalt und Kompetenzverteilung geben. Diese Phase geriet etwas unter Zeitdruck, da wir das angekündigte Ende (17 Uhr) unbedingt einhalten wollten. Zuletzt hatten alle KollegInnen ein Themenplakat gefunden, unter das sie ihren Namen setzten. Bei etlichen Gruppen gab es auch schon viel versprechende Vorhaben. Nach einer kurzen Zusammenfassung, einem Ausblick und Dankesworten endete die Pädagogische Konferenz.

C4 – Veränderungen

In den folgenden Tagen brachte die Frau Direktor allen KollegInnen, die bei der Pädagogischen Konferenz nicht anwesend waren, das Protokoll mit der Bitte, sich einer Gruppe zuzuordnen. Somit sollten alle MitarbeiterInnen sich in irgendeinem der aufgezählten Bereiche engagieren. Bei unserer nächsten gemeinsamen Konferenz am 9. 2. 2006 war der erste Tagesordnungspunkt ein Bericht aller Gruppenverantwortlichen über bisherige Tätigkeiten und anstehende Vorhaben:¹⁵

Die Arbeitsgruppe „Fachlicher Austausch“ hatte bereits ein Treffen gehabt und sich dabei auf folgende drei Themen geeinigt:

- Wie gehen wir mit Schülern mit aggressivem Verhalten um?
- Autismus
- Unterstützte Kommunikation und Gebärden

In den nächsten Tagen sollte eine Liste durch die Schule geschickt werden, in der sich Interessierte eintragen können. Die Gruppen wollten dann selbstständig weiterarbeiten. Eine Kollegin übernimmt das Sammeln und Ordnen von Arbeitsblättern, die von KollegInnen für KollegInnen zur Verfügung gestellt werden.

Die Gruppe „Informeller Austausch“ berichtet von drei gemeinsamen Eisstock-Abenden und einem geplanten Kinobesuch.

Jene Kolleginnen, die sich mit der gegenseitigen „Wertschätzung“ in unserer Schule beschäftigen, hatten am 2. Februar folgende Aktion gestartet: Jede(r) MitarbeiterIn bekam in der Früh beim Betreten des Schulgebäudes eine Tulpe geschenkt. Außerdem war auf ein schön gestaltetes Plakat ein Gedicht geschrieben. Weitere Vorhaben gab es nicht.

¹⁵ Die folgenden Angaben liegen als Konferenzprotokoll auf.

Die „Schulassistentinnen“ hatten begonnen, sich zu regelmäßigen Besprechungen (1x pro Monat) zu treffen. Zu einer solchen Besprechung sollte ein Betriebsrat eingeladen werden, der über Rechte, Pflichten und laufende Verhandlungen zu Verbesserungen der Dienstverträge der Schulassistentinnen Auskunft geben sollte.

Zum Thema „Konferenzen“ regt der Gruppenkoordinator kurze „Befindlichkeitsrunden“ zu Beginn jeder Konferenz an, in der alle MitarbeiterInnen blitzlichtartig über ihre momentane Situation Auskunft geben können sollen. Dies soll bei der nächsten S-Klassen-Konferenz „erprobt“ werden.

Die Gruppe „Informationsfluss“ berichtet, dass sie statt der ursprünglich geplanten Info-Tafel im Foyer einen Läufer ins Leben rufen will, mittels dessen täglich zu Unterrichtsbeginn über Aktuelles informiert werden soll.



In Sachen „Ordnung“ übernimmt eine Kollegin, die Pinnwand in der Teeküche, den Pausenraum der meisten MitarbeiterInnen, auf aktuellem Stand zu halten. Eine Lehrerin für HW wird die fehlenden Bestände an Kochutensilien auffüllen und dabei die Wünsche der KollegInnen

berücksichtigen. Die restlichen Ordnungsaufgaben werden in kleine Bereiche und auf mehrere Kolleginnen aufgeteilt.

Ich als Gesamtkoordinatorin bitte um Information über Vorhaben, Treffen und Aktionen der einzelnen Gruppen.

In der Folge dieser Konferenz fanden noch manche angekündigte oder auch spontane Veränderungen statt:

Die Sekretärin unserer Schule schreibt die besonderen Termine für die jeweils nächsten 2 – 3 Wochen auf ein Blatt und hängt dieses beim Eingang zum Konferenzzimmer auf.

In Sachen Informationsfluss hatten zwei Kolleginnen eine Kopiervorlage für den täglichen Umlauf entwickelt. Nach zwei Wochen Probedurchgang befragten sie alle MitarbeiterIn-

nen nach Veränderungswünschen und adaptierten die Vorlage entsprechend. Seither erhält jede Klasse täglich am Morgen die „News“ des Tages.



An einem Montagmorgen im Februar zog die Pinwand in der Teeküche die Blicke aller Eintretenden wie magnetisch auf sich: Das ursprüngliche Chaos an schichtweise übereinander hängenden Zetteln war übers Wochenende einer klaren und überschaubaren Struktur gewichen. Seither

betreut eine Kollegin diese informelle Infowand und hält sie übersichtlich und up to date. Auch unsere Konferenzen unterscheiden sich von den früheren: Zum einen spricht zu Beginn jeder Konferenz die Frau Direktor irgendeiner Kollegin oder Klasse ihren besonderen Dank aus (vgl. Wertschätzung). Zum anderen gibt es seit Kurzem eine Tagesordnung mit zeitlichem Aviso.

Die Gruppe „Fachlicher Austausch“ hat für interessierte KollegInnen die Teilnahme an einem Selbstverteidigungskurs organisiert.

Die Anschaffung von Küchengeräten ist abgeschlossen. Meine Klasse hat z.B. gemeinsam mit der Nachbarklasse eine Plastikbox mit den am häufigsten gebrauchten Elektrokleingeräten bestellt und erhalten. So ist das nötige „Werkzeug“ stets greifbar und vollständig.

In der ersten Maiwoche habe ich an alle Gruppenverantwortlichen kodierte Zettel ausgeteilt mit der Bitte, es mögen darauf alle bisher durchgeführten oder schon konkret geplanten Aktivitäten verzeichnet werden. Die Rückmeldungen¹⁶ bestätigen die obigen Ausführungen.

¹⁶ Sie liegen als Originaldokumente vor.

Der Tag gehört dem Irrtum und dem Fehler,

die Zeitreihe dem Erfolg und dem Gelingen.

Goethe

D – DENKWÜRDIGES

Meine Forschungsarbeit überraschte mich immer und immer wieder durch Geschehnisse und in der Folge Erkenntnisse, die ich entweder im Vorfeld zu wenig bedacht oder ganz anders erwartet hatte. Einige dieser Aha-Erlebnisse zwangen mich sofort, mein Vorhaben abzuwandeln. Andere sind mir eine Lehre für künftige Projekte.

D1 – Formales

Das Organisieren von Veranstaltungen ist eine Tätigkeit, die ich schon oft und meistens mit Erfolg durchgeführt hatte. Bei der Planung unserer pädagogischen Konferenz hätte ich mich jedoch beinahe verkalkuliert: Wie groß der Aufwand ist, eine derartige Großveranstaltung auf die Beine zu stellen, weiß ich erst jetzt.

Das erste Problem ergab sich beim Finden eines Termins: Eigentlich wollte ich die pädagogische Konferenz wenige Wochen nach Schulbeginn ansetzen. Allerdings erfuhr ich bald, dass das PI, das ja unsere Referentin zahlen sollte, das Budget des laufenden Kalenderjahres bereits ausgeschöpft hatte und die Veranstaltung erst für nächsten Jänner bewilligt werden würde. Außerdem war es sehr schwierig, einen Termin zu finden, der für alle Beteiligten möglich war. Die Konferenz konnte somit erst 4 Monate nachdem sie angekündigt worden war, stattfinden. Diese lange Zeitspanne dämpfte zwar vielleicht manche überhöhte Erwartung, allerdings bremste sie auch den anfänglichen Elan beträchtlich.

Für eine vergleichbare Veranstaltung würde ich in Zukunft Helfer organisieren, die Organisatorisches übernehmen und durchführen. Es muss nicht unbedingt die Gesamtverantwortliche sein, die eine halbe Stunde vor Beginn der Konferenz noch für 45 Leute Kaffee kocht. Solche Tätigkeiten lenken von der Konzentration auf das Wesentliche, nämlich den Inhalt, ab und schaffen Unruhe.

Bei der Einteilung der KollegInnen in die Arbeitsgruppen bin ich immer wieder im Geiste Klasse für Klasse nach MitarbeiterInnen durchgegangen und habe nach dem Aufhängen der Ausdrucke doch bemerken müssen, dass ich jemanden übersehen hatte. Für solche Konzentrationsübungen ist das Unterfangen einer Gruppeneinteilung nicht geeignet. Eine Namensliste aus der Direktion erleichtert die Arbeit und erspart Peinlichkeiten.

Die allergrößte Crux meiner Forschungsstudie war jedoch der Faktor Zeit. Trotz meiner Erfahrungen aus der ersten Studie, dass regelmäßige Aufzeichnungen unbedingt nötig sind, passierte es mir immer wieder, dass ich erst Tage nach einem Ereignis das Forschungstagebuch zur Hand nahm und dann wieder bemerkte, dass meinem Gedächtnis bereits Fakten entfallen waren. So manche Befragung, die ich vorgehabt hatte, führte ich nicht durch, weil die Zeit dafür nicht reichte. Auch die Projektsteuergruppe, die das ganze Vorhaben am Leben halten und begleiten soll, existiert noch nicht. Fast jede Kollegin ist bis über beide Ohren mit Arbeit eingedeckt, und niemand reißt sich um zusätzliche Aufgaben, zumal in wenigen Wochen das 10-Jahres-Fest unserer Schule ins Haus steht. Sinnvollerweise sollten solche Beschränkungen schon vor der Planung bedacht werden.

D2 – Inhaltliches

Mit meiner ersten Aufforderung an meine KollegInnen, ihre Veränderungswünsche zu Papier zu bringen, hatte ich mich, ohne es geahnt zu haben, in ein Wespennest gesetzt. Denn diese Frage erweckte ganz offensichtlich bei vielen die Erwartung, ich würde ihre mannigfachen Wünsche erfüllen können.¹⁷ Sogar nach dem Vorbereitungsnachmittag für die pädagogische Konferenz, bei der ja die Methode der NGT ausführlich besprochen worden war, meinte eine Kollegin, „da müssten wir anwesenden Moderatorinnen schon ein wenig nachhelfen, dass das Richtige herauskommt.“¹⁸ In diesem Zusammenhang habe ich die Bedeutung erkannt, die der Wahl der richtigen Worte zukommt. Nach Wünschen fragt man vor Weihnachten oder zum Geburtstag. Geht es aber um notwendige Veränderungen in einem etablierten System, so fhrt die Frage nach der Bereitschaft sich zu engagieren viel näher ans Ziel.

Wie bedeutend eine exakte und durchdachte Wortwahl ist, stellte ich auch am oben erwähnten Vorbereitungsnachmittag fest. Die Suche nach einer geeigneten Frage für die

¹⁷ Vgl. Anm. 6

¹⁸ TB vom 13. 12. 2005

NGT entpuppte sich als langwieriger als erwartet, jeder vorgeschlagene Begriff wurde auf Inhalt und Beigeschmack gründlich untersucht.

Und noch ein drittes Mal erlebte ich, wie wichtig klare Formulierungen sind: Als bei der Pädagogischen Konferenz die KollegInnen nach der Arbeit in den Kleingruppen aufgefordert wurden, sich einem Thema zuzuordnen, machten sich Zögern und Unsicherheit breit. Offensichtlich waren unsere Überschriften so kurz und prägnant, dass sie bereits verkürzt und die in den Gruppen diskutierten Inhalte nicht mehr erkennbar wiedergaben. Der Zeitdruck beim Anfertigen der Plakate für das Plenum ließ uns keine andere Wahl. In Hinkunft würde ich aber größeres Augenmerk auf verständliche Formulierungen richten und die Zeiteinteilung entsprechend verändern.

Eine weitere Erkenntnis, die unter „denkwürdig und unerwartet“ fällt, war folgende: Der am stärksten vorhandene Wunsch nach Veränderung war – laut der Befragung zu Schulbeginn – der nach einer verbesserten Organisations- und Informationsstruktur. Bei den Ergebnissen der NGT war von dieser Dominanz nichts mehr zu bemerken. Dieses Phänomen hatte ich schon beim Vorbereitungsnachmittag im Dezember bemerkt: „Ich war eigentlich ziemlich verwundert, dass das, was in unserer Schule wirklich brennt, nämlich die Lösung des „Organisations- und Informationsproblems“, bei den Ergebnissen lang nicht den Stellenwert hat, den es im Schulalltag besitzt. Aber ich hab ja selber auch nicht die Höchstpunktzahl an dieses Thema vergeben, da ich es schlicht nicht als „meine Baustelle“ sehe.“¹⁹ Das heißt also, dass die NGT nicht in erster Linie dafür geschaffen ist, tatsächliche Probleme anzupacken, sondern vielmehr vorhandenes Potenzial und Veränderungsmöglichkeiten aufzeigt. In dieser Hinsicht wurden sicher die Erwartungen einiger KollegInnen nicht erfüllt (vgl. Kap. E – Auswertung des Fragebogens, Statement 5).

¹⁹ TB vom 16. 12. 2005

D3 – Persönliches

Ein Bereich des Unerwarteten, mit dessen Auftreten ich wirklich überhaupt nicht gerechnet hatte, war der meiner persönlichen Befindlichkeit im Zusammenhang mit der Forschungsarbeit an der Schule. Als sich herauskristallisierte, dass das Ganze ein recht umfangreiches Unternehmen



würde, beschlich mich heimlich, aber konsequent das Gefühl, ich würde meine KollegInnen mit meinen Vorhaben „zwangsbeglücken“, ihnen kostbare Zeit stehlen. Zudem hatte ich auch von keiner übergeordneten Stelle den Auftrag bekommen, dieses Projekt ins Leben zu rufen. Mein

Interesse daran und die Tatsache, dass ich ein Forschungsthema brauchte, mussten als Legitimation genügen. Folglich wollte ich auch niemand mehr „aufbürden“ als unbedingt nötig. Womöglich hat die Tatsache, dass ich keine Projektsteuergruppe installiert habe, nicht nur in der zeitlichen Bedrängnis, sondern auch hierin eine Ursache.

Ein zweiter Stolperstein aus dem Bereich persönlicher Empfindungen war der, dass ich an mir feststellte, dass ich häufig die Reaktionen von KollegInnen auf unsere Aktivitäten zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ je nach dem fast wie eine persönliche Belobigung oder eben wie Tadel empfand. Natürlich war mir klar, dass in den Äußerungen die Aktionen gemeint waren und nicht ich. Doch fühlte ich mich als Initiatorin in einem so hohen Maß verantwortlich, dass mir die Unterscheidung zwischen Sachkritik und persönlicher Betroffenheit nur mehr kognitiv, nicht aber emotional gelang. Dass die Regionalgruppe zum Besprechen dieses Problems ein geeignetes Forum gewesen wäre, wurde mir erst hinterher klar. Mittlerweile bin ich überzeugt, dass ich, würden derlei Aufgaben zu meinem Berufsfeld gehören, mich unbedingt coachen lassen würde.

Ein Erlebnis möchte ich hier noch anführen, das auch unter „Denkwürdiges“ fällt, aber in ganz anderer Hinsicht. Ursprünglich wollte ich auf meinem Fragebogen zum Schluss folgende Aufforderungen zu Rückmeldungen anbieten:

Hier ist Platz für positive Rückmeldungen:

Hier ist Platz für negative Rückmeldungen:

Nach ausführlichen Gesprächen in meiner Regionalgruppe entschied ich mich aber, meine KollegInnen lieber nicht durch den letzten Satz explizit zum Jammern aufzufordern und ersetzte die beiden Sätze durch: „Das möchte ich sonst noch sagen.“ Und gleich 4-mal kam von KollegInnen ein völlig unerwartetes Danke an mich für die geleistete Arbeit. Das beruhigte mich zum einen sehr in Hinblick auf die oben angeführten Sorgen um die vergeudete Zeit meiner KollegInnen. Zum anderen lernte ich daraus: „Man muss mit allem rechnen, auch mit dem Schönen.“ (G. Barilly)

Es hat noch niemand etwas Ordentliches geleistet,

der nicht etwas Außerordentliches leisten wollte.

Marie von Ebner Eschenbach

E – ERGEBNISSE, ERKENNTNISSE

E1 - Fragebogen



Anfang Mai bat ich meine KollegInnen, mir mittels eines ausgefüllten Fragebogens eine Rückmeldung darüber zu geben, wie sie die stattgefundenen Aktivitäten beurteilten und das aktuelle Schulklima empfanden.²⁰ Im Sinne eines regen Rücklaufs stellte ich diese graue Box mit geschlossenem

„Köder“ in der Teeküche auf. Ob ich die 24 Fragebögen (von 38 ausgeteilten) aufgrund der Süßigkeiten oder der Redlichkeit meiner KollegInnen zurückbekam, entzieht sich meiner Beurteilung. Die 4 an unserer Schule arbeitenden Schulbegleiterinnen füllten den Fragebogen nicht aus, da sie aufgrund verschiedener Faktoren zu wenig mit dem Thema befasst waren.

Der erste Teil des Fragebogens beinhaltete folgende 5 Statements:

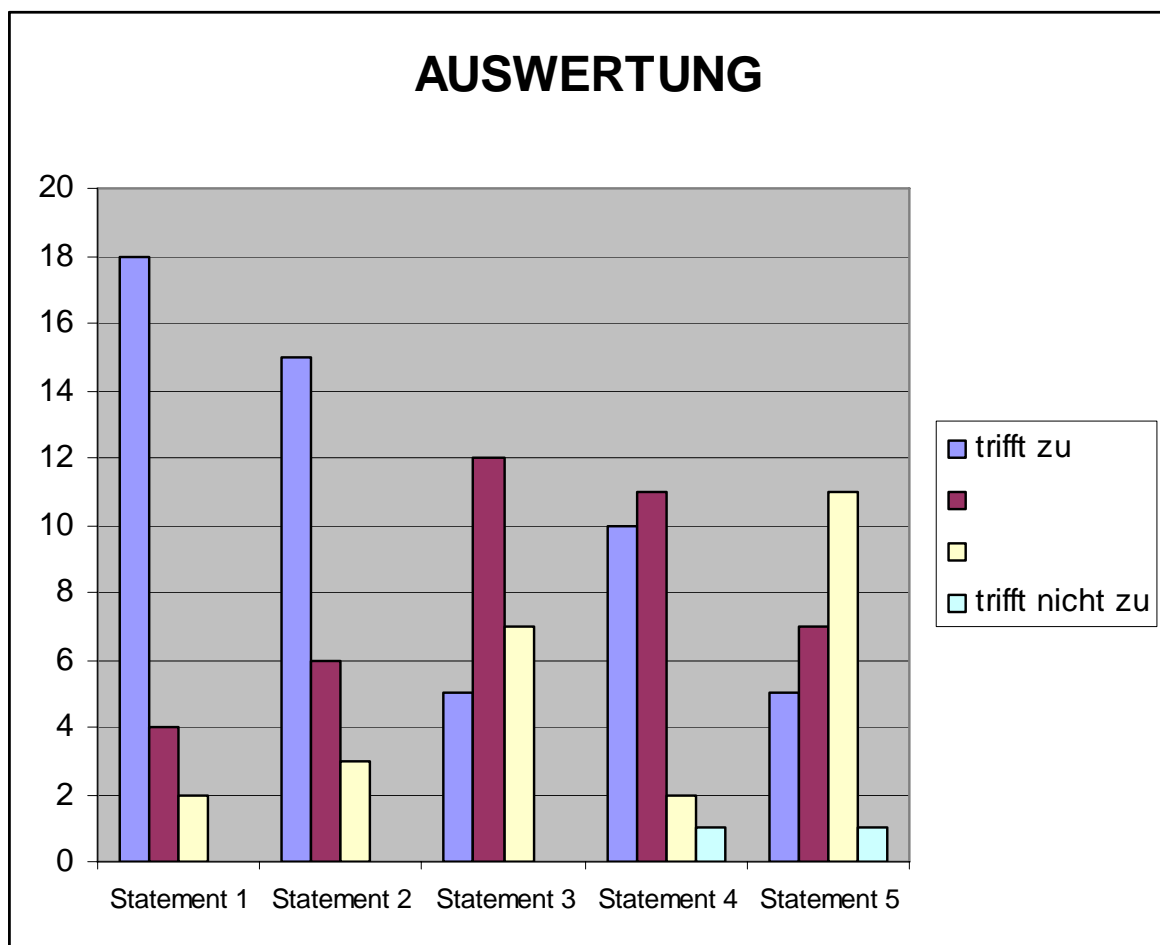
- Ich war froh, dass das Thema „Arbeitsklima“ angesprochen wurde. 1,3
- Die pädagogische Konferenz war sinnvoll investierte Zeit. 1,5
- Es gibt konkrete Verbesserungen im schulischen Alltag. 2,1

²⁰ vgl. Anhang IV

- Die Arbeit meiner Arbeitsgruppe hat für mich Sinn. 1,7
- Das Arbeitsklima empfinde ich nun besser als zu Schulbeginn. 2,3

Die Zahlen hinter den Sätzen bezeichnen die durchschnittliche Zustimmung auf einer vierteiligen Skala.

Die folgende Tabelle stellt das Ergebnis der Befragung grafisch dar:



Die erste Aussage trifft demnach für 2/3 jener KollegInnen, die per Fragebogen erfasst wurden, vollständig zu, die zweite noch für mehr als die Hälfte. Aussage 1 bis 3 wird von niemandem negiert, 4 und 5 jeweils von einer Person. Die Statements 1, 2 und 4 befinden sich summa summarum im Bereich der Zustimmung (1,3 - 1,5 - 1,7), Statement 3 und 5 werden eher nicht zustimmend beurteilt (2,1 - 2,3). Letztere werden aber nicht so deutlich abgelehnt wie die zuerst erwähnten akzeptiert.

Aus dem Ergebnis des ersten Teils der Befragung ziehe ich folgenden Schluss:

- Das Aufgreifen des Themas „Arbeitszufriedenheit“ zu Schulbeginn entsprach der vorherrschenden Stimmung.
- Die pädagogische Konferenz wurde nicht wegen ihrer (positiven) Auswirkungen, sondern per se als sinnvoll empfunden, da der Grad der Zustimmung zu Aussage 2 höher ist als der zu Aussage 3.
- Die Arbeit in der kleinen Gruppe wird tendenziell positiver erlebt (Aussage 4) als deren Auswirkungen auf den Schulalltag (Aussage 3).
- Konkrete Verbesserungen werden von 12 KollegInnen eher schon wahrgenommen, eine Verbesserung des Arbeitsklimas wird von 11 KollegInnen eher nicht erlebt. Daraus schließe ich, dass für das positive Arbeitsklima außer den äußerlichen Veränderungen weitere, nicht abgefragte Items bedeutend sind.
- Zusammenfassend erkenne ich, dass die Intention und die ersten Schritte in die richtige Richtung gingen, dass aber die Umsetzung noch zu wünschen übrig lässt.

Im zweiten Teil des Fragebogens habe ich Stellungnahmen erbeten:

- **Folgende Veränderungen sind mir seit der pädagogischen Konferenz aufgefallen:** 17 Äußerungen erwähnen die Veränderungen im Bereich der Information und im Fachspezifischen („etwas besserer Informationsfluss“, „Info-Mappe – tägliche Neuigkeiten, Aushang wichtiger Termine“, „Treffen zu inhaltlichem Thema“), 4 Äußerungen attestieren Verbesserungen oder entsprechende Versuche im zwischenmenschlichen Bereich („entspannteres Klima“, „weniger „aufgestaute“ Unmutsäußerungen“), 2 Befragte sehen nur kurzfristige Veränderungen, und 2 Personen äußern sich nicht .
- **Darauf möchte ich nicht mehr verzichten:** 13 Befragte geben an, auf den täglichen Läufer und/oder auf die Info-Tafel nicht mehr verzichten zu wollen, 2 möchten auch in Zukunft solche pädagogischen Konferenzen. Eine Aussage bezieht sich auf die Besprechungen der Schulkolleginnen, eine weitere auf themenbezogene Gespräche. 7 KollegInnen machen keine Angaben dazu.
- **Für unsere gemeinsame Weiterentwicklung habe ich folgende Ideen und Anregungen:** 6 KollegInnen wünschen sich mindestens einmal pro Jahr eine (große) pädagogische oder der Schulentwicklung gewidmete Konferenz. Die weiteren Anregungen haben den Infodienst, konkrete Fortbildungswünsche, informelle Treffen und das Am-Leben-Erhalten des soeben Entstandenen zum Thema. 6 Personen machen keine Angaben.

- **Das möchte ich sonst noch sagen:** Die Bandbreite der Aussagen ist hier so groß, dass die Wiedergabe unvollständig ist. 4 KollegInnen wünschen sich organisatorische Verbesserungen, 4 weitere bedanken sich bei mir für die geleistete Arbeit. Ansonsten gibt es sowohl hoffnungsvolle („Nur nicht aufgeben! Veränderungen brauchen Zeit.“) als auch resignative („... es ändert sich ja doch nichts.“) Äußerungen. 4 Personen verzichteten auf ein Statement.

Mit den hier angeführten Ergebnissen schließt sich für mich der Kreis: Das Verhältnis von Aussagen zu organisatorischen Fragen zu anderen Themen erinnert mich an die zu Schulbeginn durchgeführte KollegInnenbefragung. Auch damals war die Dominanz dieses Themas unübersehbar. 13 von 24 KollegInnen möchten auf den täglichen Läufer, einer Einrichtung zur Verbesserung des Infolusses nicht mehr verzichten. Das heißt, dass in diesem Bereich für viele KollegInnen eine strukturelle Verbesserung des Arbeitsalltags stattgefunden hat. Allerdings dokumentieren die Fragebögen auch nach wie vor Kritik: „Der Umlauf ist zwar okay, aber es passiert trotzdem nicht die erwünschte prompte Einteilung bei Supplierungen,...“ oder „Läufer: Das Resultat muss aber berücksichtigt werden.“.

Als letzten Punkt erbat ich auf dem Fragebogen die Zuordnung zu einer Berufsgruppe:

Ich arbeite als LehrerIn /Schulassistentin in der I-Klasse / S-Klasse.

Die Auswertung ergab, dass 5 I-Klassen-Lehrerinnen (von 8),

8 S-Klassen-LehrerInnen (von 14),

3 Lehrerinnen in I- und S-Klasse (von 6),

3 Schulassistentinnen der I-Klassen (von 4) und

1 Schulassistentin der S-Klassen (von 8) sowie

4 nicht zuordenbare Personen den Fragebogen ausgefüllt

haben. Außer bei den Schulassistentinnen der S-Klassen lag die Beteiligung also bei 50 oder mehr Prozent. Besonders fällt die große Diskrepanz zwischen den Schulassistentinnen in I-Klassen (75%) und S-Klassen (12,5%) auf. Dieser eine Fragebogen der S-Klassen-Assistentin notiert unter „Das möchte ich sonst noch sagen“: „Was soll es vieler Worte, es ändert sich ja doch nichts.“ Diese Äußerung ist in ihrem Maß an Resignation einzigartig und steht in Widerspruch dazu, dass dieselbe Person angibt, Verbesserungen im schulischen Alltag zu erleben (Note 1), in der Arbeitsgruppe Sinn zu sehen (Note 2) und das Arbeitsklima besser als zu Schulanfang zu erleben (Note2). Dennoch führen

mich die geringe Beteiligung des S-Klassen-Assistentinnen und dieser eine verzweifelte Satz zur Frage, ob gerade in diesem Arbeitsfeld die Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten als sehr gering erlebt werden und der Druck größer ist als in den anderen Arbeitsbereichen.

Auch ein zweiter Fragebogen, von einer Lehrerin aus einer S-Klasse ausgefüllt, zeichnet ein auffallend tristes Bild, da alle Statements aus Teil 1 mit den Noten 3 oder 4 bewertet werden (im Gegensatz zu 10 anderen Fragebögen, die ausschließlich 1 und 2 vergeben). Und noch einmal die Frage: Erleben KollegInnen in S-Klassen Schwierigkeiten als weniger bearbeitbar als KollegInnen in I-Klassen?

Aus den übrigen Aussagen kann ich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Arbeitsfeld und Arbeitszufriedenheit feststellen.

E2 – Beurteilung der NGT und der „Tulpenaktion“

An diesem Punkt möchte ich die Stärken und Schwächen der NGT, wie ich sie in unserer Arbeit erlebt habe, aufzeigen:

Das Faktum, dass die bearbeitete Fragestellung das Personalpronomen „ich“ enthält, nimmt alle MitarbeiterInnen in sehr hohem Maß in die Verantwortung. Es verhindert, dass Utopien nachgelaufen wird, deren Realisierung außerhalb des Kompetenzbereiches der TeilnehmerInnen liegt. Das ist das große Plus der NGT. Zudem bekommt durch die strenge Struktur jede Äußerung dasselbe Gewicht. Eine Kollegin sagte nach der kollegialen Fortbildung, „das Schöne ist gewesen, dass „jeder eine Stimme“ gehabt hat.“²¹ Zugleich sehe ich aber hierin auch einen Nachteil der NGT: Die berechtigten Anliegen Einzelner bekommen schwer die nötige Punkteanzahl, dass sie im Plenum weiterbehandelt werden. Dass unsere Lehrerin für HW beim Thema „Ordnung in der Küche“ die Höchstpunktzahl vergibt, ist klar, ist ja sie für die Aufrechterhaltung der Ordnung verantwortlich. Dass es von den anderen KollegInnen dazu kaum Punkte gibt, ist verständlich, da sie von dieser Sisyphosarbeit kaum betroffen sind. Es kommt so aber manchmal wichtiger und berechtigter Bereiche nicht zur Sprache.

Noch ein zweites Problem habe ich erlebt: Es ist schon richtig, dass jeder nur das verändern kann, was in seinem Aktionsradius liegt. Es gibt aber auch dringende Anliegen, die an anderen Stellen und von anderen Personen zu bearbeiten sind. Hierfür bietet die NGT

²¹ TB vom 20. 1. 2006

keine Hilfestellung. Deshalb überrascht es mich nicht, dass trotz vieler positiver Veränderungen auch im Fragebogen wieder Äußerungen auftauchen, die schon zu Schulbeginn gemacht wurden (siehe oben).

Eine weitere Erkenntnis bezieht sich auf das Thema Nachhaltigkeit. Die Arbeitsgruppe „Wertschätzung“ hatte Anfang Februar an alle KollegInnen Blumen verteilt. Am Tag dar-



auf habe ich 15 MitarbeiterInnen zu dieser Aktion befragt und außer einer durchwegs positive Rückmeldungen bekommen: „Super. Hat meine gestrige Laune sehr gehoben!“, „Ganz lieb, das hat mich sehr gefreut!“²² In den Fragebögen wird die Blumen-Aktion jedoch nur von 2 Personen erwähnt („Begrüßung mit Blumen“, „Ich

habe eine Blume geschenkt bekommen“). Zwischen der überwältigend positiven Reaktion sofort und dem Nicht-Erwähnen im Fragebogen besteht für mich eine Diskrepanz, die ich folgendermaßen zu deuten versuche: Einmal eine Tulpe geschenkt zu bekommen, verändert den Schulalltag nicht nachhaltig und gerät schnell in Vergessenheit, könnte also als untaugliches Mittel zur Veränderung des Arbeitsklimas bewertet werden. Trotzdem meine ich, dass solche Kleinigkeiten, wie die Äußerungen und das Foto zeigen, Freude verbreiten und als vorübergehende Lichtblicke ein Schuljahr durchaus zum Positiven verändern können.

E3 - Bewertung

In dieser Forschungsstudie geht es oft um meine individuelle Sichtweise und persönliche Meinung. Es bestand und besteht die Gefahr, dass ich zu sehr im eigenen Saft brate,

²² TB vom 3. 2. 2006

mich gedanklich verrenne aufgrund fehlender Korrektive. Deshalb ersuchte ich kurz vor Beendigung meiner Arbeit zwei Kolleginnen – wieder eine aus der I- und eine aus der S-Klasse -, diese als Kritische Freundinnen durchzulesen und den Inhalt zu kommentieren. Ich bat sie, das Hauptaugenmerk auf jene Passagen zu legen, in denen es mehr um Sichtweisen als um Fakten geht.

Keine der beiden Kolleginnen bringt neue oder veränderte Aspekte ein, beide stimmen meinen Aussagen und Interpretationen zu. Übereinstimmend betonen sie, dass sich der Einsatz, das Thema „Arbeitszufriedenheit“ aufzugreifen, gelohnt habe. Konkretisierungen in ihren Rückmeldungen beziehen sich auf Neuerungen, die noch verbesserungswürdig sind („... dass die Befindlichkeitsrunde in der S-Klassenkonferenz noch nicht wirklich geklappt hat“²³) oder auf Probleme, die im Kollegium nicht gelöst werden können („... dass viele Dinge „im Argen“ liegen, die aber wir nicht verändern können“²⁴). Ich interpretiere die Aussagen beider folglich als Zustimmung zu meinen Interpretationen und Erkenntnissen.

Zum Schluss kehre ich zu meinen in Kapitel A3 aufgestellten Indikatoren zurück:

- Das Schulklima wird zu Schulschluss von einer Mehrzahl der KollegInnen positiver beurteilt als zu Schulbeginn: 4 uneingeschränkte und 7 bedingte Zustimmungen stehen 11 eingeschränkten und einer totalen Ablehnung gegenüber; der Mittelwert 2,3 lässt erkennen, dass die Ablehnung größer ist als die Zustimmung. Diese Erwartung hat sich also nicht in dem von mir erhofften Maß erfüllt.
- Im Schulalltag haben sich sichtbare und die Arbeit erleichternde Veränderungen etabliert: Hier lassen die Antworten aus dem Fragebogen erkennen, dass es positive Veränderungen gibt, da von 24 KollegInnen 17 Neuerungen aufzählen, die sie nicht mehr missen möchten.
- Es gibt eine oder mehrere vom Kollegium ausgehende Initiativen, die eine Verbesserung der Arbeitssituation bewirken: Diese Veränderungen wurden bereits in Kapitel C4 beschrieben. Dem Statement „Die Arbeit meiner Arbeitsgruppe hat für mich Sinn.“ wird mit einem Mittelwert von 1,7 eher zugestimmt.
- Es gibt eine institutionalisierte Form, in der schwelende Konflikte oder Dauerbrandherde behandelt werden können: Dieses Forum gibt es bis dato nicht. In der NGT wurde zwar mehrmals ein Bedürfnis in dieser Richtung artikuliert, doch blieb es punktemäßig hinter anderen, offensichtlich dringenderen Problemen zurück.

²³ Diese E-Mail einer Kollegin liegt als Originaldokument vor.

²⁴ vgl. Anm. 23

Wie schon vorhin führen mich auch diese Erkenntnisse zum Schluss, dass in einigen Bereichen Positives geschehen ist, dass es aber weiterer gemeinsamer Anstrengungen bedarf, wenn das Ziel einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit für möglichst viele KollegInnen erreicht werden soll.

**Fantasie haben heißt nicht, sich etwas auszudenken,
es heißt, sich aus den Dingen etwas zu machen.**

Thomas Mann

F – FORTSETZUNG FOLGT?

Wenn Neuerungen an Schulen nur von einzelnen Personen getragen werden, verschwinden diese Neuerungen mit den Personen. Neuerungen müssen strukturell verankert sein. Sollen die Veränderungen, die es im vergangenen Schuljahr an unserer Schule gegeben hat, Bestand haben und weiter entwickelt werden, wird es nötig sein, eine Steuergruppe einzurichten. „Ihrer Idee nach ist die Steuergruppe eine „Vorwegnahme“ des in vielen deutschsprachigen Schulsystemen fehlenden mittleren Managements durch die Konstituierung einer arbeitsfähigen Mikroversion der Schulgemeinschaft.“²⁵ In dieser Gruppe sollten die KoordinatorInnen der Arbeitsgruppen mitsamt der Leiterin der Schule die Arbeit der Gruppen unterstützen, die Ergebnisse auswerten und weitere Entwicklungsmaßnahmen in die Wege leiten. Und in diesem Rahmen sollten all jene Fragen und Probleme behandelt werden, die im vergangenen Jahr zwar aufgetaucht sind, nicht aber beantwortet oder gelöst werden konnten. Ich meine, dass folgende Themen noch eingehender Bearbeitung bedürfen:

weitere Veränderungen im Bereich von Organisation und Information

die Beziehung zwischen I- und S-Klassen

die Situation der Schülertextentinnen in den S-Klassen

Möglichkeiten der Psychohygiene für MitarbeiterInnen

Fragen der Schulentwicklung

Offen ist allerdings weiterhin, woher die Initiative für die oben genannten Aktivitäten kommen soll. Meine Forschungsstudie ist mit Ende dieses Schuljahres abgeschlossen, und außer meinem persönlichen Interesse an der Weiterentwicklung unserer Schule habe ich eigentlich keinen Anlass und schon gar keinen Auftrag, weitere Aktivitäten ins Leben zu rufen.

Und deshalb:

²⁵ Altrichter, Messner, Posch, Schulen evaluieren sich selbst, a.a.O. S.97

G – GEDANKE ZUM SCHLUSS

GOTT

GEBE MIR DIE

GELASSENHEIT, DINGE HINZUNEHMEN;

DIE ICH NICHT ÄNDERN KANN, DIE

GRAFT²⁶, DINGE ZU ÄNDERN, DIE ICH ÄNDERN KANN

UND DIE WEISHEIT,

DAS EINE VON ANDEREN ZU UNTERSCHIEDEN.

²⁶ Angesichts der nahenden Reform der Rechtschreibung habe ich mir diese Großzügigkeit im Sinne einer schönen Alliteration erlaubt.

QUELLENANGABE:

H. Altrichter, P. Posch, Schulqualität, in: www.qis.at/material.htm

H. Altrichter, P. Posch, Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methode der Aktionsforschung, Bad Heilbrunn 1998 (3. Auflage)

H. Altrichter, E. Messner, P. Posch, Schulen evaluieren sich selbst. Ein Leitfaden, Hannover 2004

L & R Sozialforschung, Das Befinden von Lehrerinnen und Lehrern an österreichischen Schulen. Forschungsbericht im Auftrag des BMUK, Innsbruck – Wien 1995

Gusenblick. Die Regionalzeitung für das Gusental, Ausgabe 7 vom Mai 2006

H. Fend, Qualität im Bildungswesen, München 1998

Forschungstagebuch, geführt von Elisabeth Dandl-Lechner in der Zeit von September 2005 bis Mai 2006

Als Originaldokumente liegen vor:

MitarbeiterInnenbefragung vom September 2005

Konferenzprotokoll vom 9. 2. 2006

Rückmeldungen über die bereits geleistete Arbeit der einzelnen Arbeitsgruppen

Fragebögen vom Mai 2006

Rückmeldungen (in Form von E-Mails) zweier Kolleginnen auf diese Studie

Altenberg, 31. 10. 2005

Liebe NN !

„Gut Ding braucht Weile.“

Ich hoffe, dass das Ding, das da einige Weile gebraucht hat, ein gutes ist – und wird.

Zu allererst danke ich für eure Rückmeldungen zum Thema „Schulklima und entsprechende Veränderungsvorschläge“. Ich habe 26 Zettel erhalten, diese gelesen und geordnet. Die Schwerpunkte möchte ich folgendermaßen zusammenfassen:

Viele von uns wünschen sich eine Veränderung der Organisation und Informationsweitergabe im Haus. Da es bei uns ja keine gemeinsamen Pausen gibt, in denen Wichtiges allen mitgeteilt werden kann, sind wahrscheinlich neue Formen gefragt, damit wirklich alle erreicht werden.

Ein weiteres häufig genanntes Anliegen bezieht sich auf die Verbesserung der innerschulischen Kommunikationsstruktur. Hier besteht zum einen der Wunsch nach mehr Austausch zwischen I- und S-Klassen und zwischen Schule und Hort, zum anderen ist auch der Ruf nach privatem Austausch (Plaudern) z.B. nach Konferenzen deutlich hörbar.

Ebenso oft ist das Bedürfnis nach einer allgemeinen, nicht spezifischen Verbesserung des Schulklimas als Anliegen angeführt.

Weiters gibt es Wünsche im „materiellen“ Bereich (erweitertes Getränkeangebot, Veränderung der räumlichen Situation, ...).

Last, but not least existiert der Wunsch nach vermehrten pädagogischen Gesprächen.

Ein großer Teil dessen, was hier genannt wurde, ist von uns als Kollegium bearbeit- und veränderbar. Damit unsere Bemühungen sachkundig gelenkt werden und somit hoffentlich auch zum Erfolg führen, habe ich für den 19. Jänner 2006, 13.30 – 17.00 NN eingeladen. Sie wird uns im Rahmen dieser kollegialen Fortbildung Wege zeigen, wie wir unsere Anliegen in die Praxis umsetzen können.

Ich bitte dich, dir den Termin frei zu halten und lade dich herzlich zu dieser Veranstaltung ein.

Nominelle Gruppentechnik (NGT)

Erklärung der NGT und Bekanntgabe der Phasen (5 Min)

Bekanntgabe und Präzisierung der Fragestellung (5 Min)

Individuelle, schriftliche Beantwortung (10 Min)

Zusammentragen der Antworten (20 – 40 Min)

Klärung der Äußerungen (15 – 40 Min)

Individuelle Auswahl (3 Min)

Individuelle Reihung (3 Min)

Zusammentragen der Reihungen (10 Min)

Diskussion und Interpretation der Ergebnisse (30 Min)

Altenberg, 9. Jänner 2006

Liebe NN!

Das neue Jahr ist angebrochen, deshalb bekommst du nun die angekündigte

Einladung

zur pädagogischen Konferenz
zum Thema „Schul- und Arbeitsklima“
am 19. Jänner 2006

Beginn: 13.30

Ende: spätestens 17.00

Dr. Katharina Soukop-Altrichter, Direktor Silvia Gehrman, Lilli Hoschek, Monika Wall-Penz, Ulli Broer und ich haben schon vor Weihnachten mit Vorbereitungen für diese Konferenz begonnen und folgenden Ablauf geplant:

- Tagesordnung:**
1. Eröffnung und Begrüßung
 2. Ziele und Inhalte der pädagogischen Konferenz
 3. Arbeit in Kleingruppen
 4. Kaffeepause
 5. Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse
 6. Planung der nächsten Schritte
 7. Abschluss

NN wird den plenaren Teil der Konferenz moderieren, wir Kolleginnen haben die Moderation der Kleingruppen übernommen. In der Kaffeepause gibt's natürlich Kaffee und Kuchen.

Für Schulassistentinnen: Der Nachmittag gilt als Arbeitszeit und wird gut geschrieben.

Ich freue mich auf einen produktiven Nachmittag!

für das Vorbereitungsteam

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Ich habe dich am Schulanfang gebeten, deine Veränderungsvorschläge das schulische Leben betreffend zu notieren. Seither gab es eine Pädagogische Konferenz zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ und in der Folge Aktivitäten verschiedener Arbeitsgruppen. Im Hinblick darauf bitte ich dich, diesen Fragebogen auszufüllen.

Setze deine Kreuzerl bitte **in** die Felder.

	trifft zu	trifft nicht zu		
	1	2	3	4
Ich war froh, dass das Thema „Arbeitsklima“ angesprochen wurde.				
Die pädagogische Konferenz war sinnvoll investierte Zeit.				
Es gibt konkrete Verbesserungen im schulischen Alltag.				
Die Arbeit meiner Arbeitsgruppe hat für mich Sinn.				
Das Arbeitsklima empfinde ich nun besser als zu Schulbeginn.				

Folgende Veränderungen sind mir seit der pädagogischen Konferenz aufgefallen:

Darauf möchte ich nicht mehr verzichten: _____

Für unsere gemeinsame Weiterentwicklung habe ich folgende Ideen und Anregungen: _____

Das möchte ich sonst noch sagen: _____

Ich arbeite als LehrerIn / Schullassistentin in der I-Klasse / S-Klasse.

Unzutreffendes bitte streichen!