

Werner Kuss

Die Zukunft wartet nicht

**Organisationsentwicklung an einer Abendschule
Vom Leitbild zu einem Corporate-Identity-Konzept**

Beiträge zur Schulentwicklung, Nr. 6

IFF: Klagenfurt 1994

Redaktion und Layout:

Erwin Rauscher

Reihe "Beiträge zur Schulentwicklung"

Herausgegeben von der

Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen"

des Interuniversitären Instituts für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung

In dieser Reihe veröffentlicht die Abteilung "Schule und gesellschaftliches Lernen" des Interuniversitären Instituts für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung Beiträge zur Schulentwicklung, insbesondere von Lehrerinnen und Lehrern, um sie einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung des Instituts gestattet.

Exemplare können gegen Ersatz der Kopier- und Portokosten bei folgender Adresse angefordert werden:

IFF/Schule und gesellschaftliches Lernen
Reihe "Schulentwicklung"
Sterneckstraße 15
A 9020 Klagenfurt

Werner KUSS
Die Zukunft wartet nicht
Organisationsentwicklung an einer Abendschule
Vom Leitbild zu einem Corporate-Identity-Konzept

Inhaltsverzeichnis

1	Die Leitbild-Entwicklung	1
1.1	Die Ausgangsanalyse	1
1.2	Die Zielsetzung	1
1.3	Die Durchführung	1
1.4	Gründungsidee und Aufgabe	2
1.5	Die Entwicklung	2
1.6	Die Erfolgsfaktoren	2
1.7	Die Zielgruppen	3
1.8	Das gesellschaftliche Umfeld	3
1.9	Das Arbeitsklima	3
1.10	Die Führungsgrundsätze	3
1.11	Das Image	3
1.12	Die Zukunft	3
2	Die Imageanalyse - der Fragebogen	4
3	Die Ergebnisse der Imageanalyse	17
4	Die Auswirkungen der Imageanalyse	34
	Kontaktadresse	36
	In der Reihe " <i>Beiträge zur Schulentwicklung</i> " sind bisher erschienen	37

Werner KUSS

Die Zukunft wartet nicht

Organisationsentwicklung an einer Abendschule

Vom Leitbild zu einem Corporate-Identity-Konzept

1 Die Leitbild-Entwicklung

1.1 Die Ausgangsanalyse

Im Lehrkörper der Handelsakademie für Berufstätige hatte sich in den späteren 80iger Jahren das Gefühl herausgebildet, daß etwas geschehen müsse, um den Unterricht mit Erwachsenen effizienter zu gestalten. Da die offiziellen Fortbildungsinstitutionen geplante Seminare für Lehrer der Abendschule immer wieder absagten und auf spätere Termine vertrösteten, fand auf meine Initiative im Herbst 1987 ein schulinternes eintägiges Seminar zum Thema "Lernen mit Erwachsenen" statt, dem im Frühjahr 1988 ein halbtägiges Seminar folgte. Bereits im ersten Seminar waren inhaltlich und vom Ablauf her wichtige Hinweise für die Arbeit mit Erwachsenen vermittelt worden. Zwar hatte fast der gesamte Lehrkörper am ersten Seminar teilgenommen, aber viele hatten sich Rezepte für die Unterrichtstätigkeit erwartet. So war es kein Wunder, daß am zweiten Seminar nur mehr ein gutes Drittel teilnahm. Der dritte Themenblock dieses halbtägigen Seminar befaßte sich mit der Frage "Wie könnten wir Initiativen setzen, um ein gutes Gesprächsklima an unserer Schule zu erzielen?" Als eine der Maßnahmen, die langfristig zu verwirklichen sei, wurde da bereits genannt: "Teamentwicklung (Transparentmachen der Beziehungen untereinander; was halten wir voneinander?)"

1.2 Die Zielsetzung

Die Teilnehmer dieses zweiten Seminares bildeten im Herbst 1988 eine Arbeitsgruppe, die sich die Formulierung eines Leitbildes zum Ziel setzte. Zum Verständnis dieses Begriffes: *"Ein Leitbild soll den Rahmen für zukünftige Entwicklungen abstecken. Es stellt das Selbstverständnis einer Institution dar, ist der verbale Ausdruck der Unternehmenskultur und bildet die Basis für die Formulierung längerfristiger Ziele."*

1.3 Die Durchführung

Im Protokoll der ersten Zusammenkunft der Arbeitsgruppe am 1. Oktober 1988 wird als Zweck des Treffens genannt, es sollen Maßnahmen überlegt werden, um die Zusammenarbeit und den Unterrichtsertrag zu verbessern. Die Gruppe entscheidet sich, eine "Diagnose des gesamten Arbeitsfeldes" zu leisten. Nach einem vorstrukturierten Arbeitsblatt werden die Antworten zu folgenden Fragen gesammelt und diskutiert.

"Stellen Sie sich die Abendschule als Person vor. Wie verhält sich diese Person typischerweise ...

- | | |
|---|--------------------------------|
| – gegenüber den Klienten? | – gegenüber Neuem? |
| – gegenüber den vorgesetzten Behörden? | – in Entscheidungssituationen? |
| – ggüb. konkurrenzierenden Institutionen? | – bei internen Konflikten? |

Nennen Sie 1 bis 3 Verhaltensweisen und Eigenschaften mit Adjektiven.

Schildern Sie typische Beispiele (Anekdoten ...)!

In dieser Arbeitssitzung und bei dieser Frage geht es darum, die bei den einzelnen Personen vorhandenen - oft unbewußten - Bilder und Projektionen der Arbeitswelt bewußt zu machen – als erste Voraussetzung für die Erstellung eines Leitbildes.

In weiteren halbtägigen Arbeitssitzungen nehmen die einzelnen Felder des Leitbildes Gestalt an. Konkret werden die folgenden Bereiche bearbeitet:

- Gründungsidee und Aufgabe;
- Entwicklung;
- Erfolgsfaktoren;
- Zielgruppen;
- Gesellschaftliches Umfeld;
- Verhältnis zu Bildungseinrichtungen;
- Organisationsstruktur;
- Arbeitsklima;
- Führungsgrundsätze;
- Image;
- Zukunft.

Die Rohfassung des Leitbildes wird dem Abendschullehrkörper in einer pädagogischen Konferenz vorgestellt; nach einer Woche erarbeitet das Lehrgremium in einer zweiten Konferenz die endgültige Fassung. Dieser Prozeß verläuft ohne größere Konflikte, obgleich bei einzelnen Feldern des Leitbildes durchaus Formulierungen mit Sprengkraft verwendet werden. So ist etwa bei den Führungsgrundsätzen zu lesen: "Die BHAKB bekennt sich zum partnerschaftlichen Führungsstil".

Praktiziert wird dieser durch ...

- persönliche, offene Gespräche, in denen Anerkennung und Kritik möglich sind;
- die Bereitschaft aller Beteiligten, eigenverantwortlich und aktiv mitzuarbeiten;
- Einbeziehung in Entscheidungsprozesse;
- Zielvereinbarung mit der Delegation von Kompetenzen und Verantwortung.

1.4 Gründungsidee und Aufgabe

Die Gründung der Abendschule geht auf die seit dem Jahre 1939 geführten Externistenvorbereitungskurse für die Reifeprüfung zurück. Im Jahre 1965 wurde die BHAKB von der Urania Steiermark als Privatschule mit Öffentlichkeitsrecht gegründet, um Berufstätige mit Pflichtschulabschluß zur Reifeprüfung zu führen. Seit 1973 wird die BHAKB als Bundesschule geführt und bemüht sich, den Hörern eine umfassende Bildung mit wirtschaftlichen Schwerpunkten zu vermitteln, die ihnen Aufstiegsmöglichkeiten im privatrechtlichen Bereich und im öffentlichen Dienst eröffnet sowie den Zugang zu den Hochschulen gewährt.

1.5 Die Entwicklung

Von 1977 bis 1983 wurde als weitere Schulform der Abiturientenlehrgang für Berufstätige, ab -83 das Kolleg für Berufstätige, ab -87 der Aufbaulehrgang für Berufstätige angeboten. Während das Kolleg den Maturanten anderer Schultypen einen Erwerb von Zusatzqualifikation mit der Möglichkeit eines Reifeprüfungsabschlusses bietet, hat der Aufbaulehrgang die Aufgabe, ausschließlich HAS-Absolventen zur HAK-Reifeprüfung zu führen. Grundsätzlich stellt sich die BHAKB auf die besonderen Veränderungen des Bildungsmarktes ein.

1.6 Die Erfolgsfaktoren

Zur Sicherung des gegenwärtigen und zukünftigen Erfolges unserer Schule bauen wir insbesondere auf die Faktoren:

- * Hohe pädagogische und fachliche Qualifikation sowie Engagement aller Mitarbeiter
- * Fähigkeit und Bereitschaft, das Bildungsgeschehen aktiv mitzugestalten
- * Pflege und der Ausbau der bestehenden wirtschaftlichen Kontakte
- * Gediogene Ausbildung unserer Absolventen, auch im Hinblick auf ein weiteres Studium
- * Kommunikation und Information innerhalb aller internen und externen Ebenen und Bereiche der Schule
- * Systemgerechte und flexible Administration
- * Verantwortungsbewußter und Hilfe bietender Umgang mit den Hörern
- * Die stetige Verbesserung unseres Leistungsangebotes zur Förderung des beruflichen Fortkommens und der Persönlichkeitsbildung unserer Hörer

1.7 Die Zielgruppen

Wir bieten unsere Leistungen allen Bevölkerungsgruppen an.

1.8 Das gesellschaftliche Umfeld

Die derzeitige Organisationsstruktur ist weitgehend durch den Schulerhalter vorgegeben. Verbleibende Freiräume orientieren sich an den Bedürfnissen der Hörer und Mitarbeiter. Mit neuen Bildungsinhalten und Unterrichtsformen sind andere Organisationsstrukturen verbunden.

1.9 Das Arbeitsklima

Wir verwirklichen Partnerschaft mit Kollegen und Hörern. Wir begegnen einander mit Achtung, Wertschätzung und Vertrauen. Ein angstfreies Klima bietet die Basis für Offenheit sowie Toleranz und schafft die Voraussetzung, Konflikte auszutragen und nach Möglichkeit zu bereinigen. Dies bewirkt Freiräume für Kreativität.

1.10 Die Führungsgrundsätze

Die BHAKB bekennt sich zum partnerschaftlichen Führungsstil.

Praktiziert wird dieser durch

- persönliche, offene Gespräche, in denen wechselseitig Anerkennung und Kritik möglich sind,
- die Bereitschaft aller Beteiligten, eigenverantwortlich und aktiv mitzuarbeiten,
- Einbeziehung in Entscheidungsprozesse,
- Zielvereinbarung mit der Delegation von Kompetenzen und Verantwortung,
- interne und externe Aus- und Weiterbildung für alle Mitarbeiter im Ausmaß der eigenen Verantwortung.

Diese Grundsätze ermöglichen Identifikation und Motivation unserer Mitarbeiter und Hörer.

1.11 Das Image

In der Öffentlichkeit gilt die BHAKB als bewährte, gern angenommene Bildungseinrichtung mit Tradition, deren Absolventen sich durch fundierte, praxisbezogene Ausbildung, ausgeprägten Leistungswillen, Eigenverantwortlichkeit, Flexibilität und Dynamik auszeichnen. Aus den bisherigen über 1000 Absolventen sind zahlreiche Akademiker und erfolgreiche Führungskräfte der nationalen und internationalen Wirtschaft hervorgegangen.

1.12 Die Zukunft

Wir gestalten aktiv unsere Zukunft. Im Zentrum unserer Bemühungen stehen:

- * *Ein stets bedarfsgerechtes Leistungsangebot*
- * *Wirksame Öffentlichkeitsarbeit*
- * *Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter, die sich mit der Schule identifizieren*

Diese Leitbild hat bereits einiges in Bewegung gesetzt. Zum einen rief es ganz persönliche Reflexionsprozesse über die Aufgabe der "Abendschule" und die gesellschaftlichen Bedingungen hervor, zum anderen wurden bereits Ziele und Umsetzungsmaßnahmen formuliert. Inhaltlich hervorzuheben ist, daß in den Planfeldern "Arbeitsklima" und "Führungsgrundsätze" u.a. die Partnerschaft mit Kollegen und Hörern, die Schaffung eines angstfreien Klimas und ein partnerschaftlicher Führungsstil festgeschrieben wurden. Als Beispiele seien genannt:

- * Einrichtung einer Schule für Jungunternehmer
- * Einführung von hörerzentrierten Sprachkursen
- * Austausch von Unterrichtseinheiten und Themen in Fachgruppen

Da ein Leitbild nur die erste Stufe in einem Organisationsentwicklungsprozeß darstellt und keine Garantie besteht, daß es mit der Realität übereinstimmt, mußte es überprüft werden.

2 Die Imageanalyse - der Fragebogen

Nach einer Ruhepause im Unterrichtsjahr 1989/90 laden im September 1990 vier Mitglieder des Lehrkörpers, darunter auch ich und der Obmann der Personalvertretung, zur Mitarbeit an einer Projektgruppe ein, deren Aufgabe es ist, einen Fragebogen zu entwickeln, um überprüfen zu können, wie weit das Leitbild in der Realität gelebt wird.

Das Projekt bekommt den Namen

"Imageanalyse",

eine vornehme Umschreibung der Erwartung, einen Stärken- und Schwächenkatalog auf den Tisch zu bekommen, der zur Definition konkreter Veränderungen führen sollte.

Zum Protokoll der ersten Arbeitssitzung ist nachzulesen, daß es auf der Sachebene um Corporate Identity geht, daß aber mindestens ebenso wichtig der Prozeß auf der Beziehungsebene ist. Und hier sieht es an der Oberfläche zunächst sehr günstig aus.

Immerhin arbeiten in der Projektgruppe 16 KollegInnen mit, was fast 50 % des Lehrkörpers entspricht.

Förderlich ist auch, daß Verfahrensfragen klar geregelt werden. So gibt es einen Projektgruppenleiter, eine Stellvertreterin, ein Rotationssystem für Protokollführung und Moderation der Sitzungen Verantwortliche. Diese Struktur soll Identifikation einer möglichst grossen Zahl bewirken und das zentrale Ziel der Teamentwicklung vorantreiben.

Im Verlaufe der drei Treffen der Projektgruppe wird allerdings deutlich, daß einzelne Teilnehmer ihre Aufgabe darin sehen, kritische Instanz zu sein. Sie zerpflücken die Beiträge und Vorschläge anderer und scheinen gar nicht so sehr daran interessiert zu sein, Rückkopplungen von den HörerInnen zu bekommen.

Trotzdem gelingt es, einen Fragebogen mit 45 Fragen zu erstellen, der im Jänner 1991 dem Gesamtlehrkörper vorgestellt wird. Dabei zeigt sich, daß ca. 18 % mehr oder minder starke Ablehnung signalisieren.

Besonders an der folgenden Frage scheiden sich die Geister:

"Beurteilen Sie folgende Gegenstände nach dem folgenden Schema mit 1 bis 4.

Allgemeine Wichtigkeit (1 = sehr wichtig ... 4 = unwichtig)."

In einem interessanten gruppendynamischen Prozeß wird eine 46. Frage in den Fragebogen hineinreklamiert – nach dem Grundsatz, wenn schon ..., dann wollen wir es genau wissen.

"Beurteilen Sie die Professoren, die Sie heuer unterrichten, nach folgendem Schema mit den Noten 1 bis 4.

*Vortrag durch den Lehrer 1 = gefällt mir sehr gut; . . .
4 = gefällt mir überhaupt nicht."*

Eine ähnliche Frage war in der Projektgruppe zwar erwogen, dann aber als zu ängstigend verworfen worden.

Wie es sich in den folgenden Monaten zeigen sollte, war diese Frage für das Vorantreiben des Innovationsprozesses hinderlich.

Die Durchführung der Befragung erfolgte nach den Semesterferien im Februar 1991. Von 245 Hörern waren 85 % anwesend und beantworteten die Fragen.

Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der Datenverarbeitung. Da nur einige KollegInnen mit dem Programm umgehen konnten, dauerte das einige Zeit. Bei der Bekanntgabe der

Ergebnisse waren die KollegInnen zunächst an der leidigen Frage 45 interessiert. Aus Gründen der Zeitökonomie erhielt jeder die Bewertung in Form von Klassenlisten, auf denen auch die Werte der anderen Mitglieder des jeweiligen Klassenlehrkörpers ersichtlich waren. Positiv betrachtet, hätte das ein Beitrag zur Transparenz sein können; tatsächlich dürften diese Ergebnislisten bei einigen Frust, Angst, Abwehr erzeugt oder vermehrt haben, sodaß deren Selbstwertgefühl empfindlich gestört wurde.

Die Gesamtauswertung konnte aus organisatorischen Gründen dem Abendschullehrkörper erst kurz vor der Schlußkonferenz des Unterrichtsjahres 1990/91 präsentiert werden.

Der Fragebogen der Imageanalyse wird zur Gänze abgedruckt, um einerseits jenen, die etwas Ähnliches planen, eine Hilfestellung zu bieten und um andererseits die Auswertung besser nachvollziehen zu können.

Liebe Hörerin, lieber Hörer!

Unsere Schule hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Bildungsangebot ständig zu verbessern, an die sich ändernden Rahmenbedingungen der Wirtschaft anzupassen, und eventuelle Vorstellungen der Hörer einzubinden.

Jede Änderung muß aber von einer Standortbestimmung ausgehen. Daher bitten wir Sie, uns dabei zu helfen.

Füllen Sie bitte den folgenden Fragebogen aus. Diese Untersuchung bildet den Grundstein für eine mögliche Umgestaltung der "Abendschule", die auch Ihre Bedürfnisse berücksichtigt. Die Befragung erfolgt anonym und freiwillig. Die Auswertung der Angaben wird derart durchgeführt, daß keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden können.

Wir danken Ihnen sehr herzlich für Ihre Mitarbeit.

Graz, im Februar 1991

Der Direktor und die Lehrer der BHAKB Graz

Frage 1

In welchem Semester bzw. Jahrgang befinden Sie sich derzeit?

Im ____ Jahrgang / Im ____ Semester

(Nichtzutreffendes streichen)

Frage 2

Wann haben Sie Ihre derzeitige Ausbildung begonnen?

Im Herbst _____

Frage 3

Woher haben Sie von der Existenz dieser Ausbildung erfahren? Wer hat Sie darüber informiert?

- 1. Freunde
- 2. Arbeitgeber/Vorgesetzter
- 3. Arbeitskolleg(inn)en
- 4. Medien (TV, Radio, Zeitungen, Prospekte)
- 5. Schule/Bildungseinrichtungen
- 6. Familienangehörige
- 7. Öffentliche Stellen (BMUK, Studieninformationsmesse, Berufsberatung, Arbeitsamt)
- 8. (Ehemalige) Lehrer
- 9. Vereine
- 10. Interessensvertreter (AK, ÖGB, Bundeswirtschaftskammer etc.)
- 11. Sonstige Informationsquellen Welche?

Frage 4

Welche Überlegungen spielten bei Ihrem Entschluß, diese Ausbildung an der BHAK zu beginnen, eine Rolle? Geben Sie bitte an, welche der folgenden Äußerungen für Sie zutreffend sind!

	<i>trifft zu</i>	<i>trifft nicht zu</i>
1. Um am Arbeitsmarkt / im Betrieb konkurrenzfähig zu sein/ werden		
2. Um den Beruf wechseln zu können		
3. Um meine Allgemeinbildung zu erweitern		
4. Um meine Fähigkeiten und Begabungen besser ausschöpfen zu können		
5. Um meine politische Bildung zu erweitern, aus Interesse an gesellschaftlichen Problemen (z.B. Frieden, Arbeitszeit, Umwelt, etc.)		
6. Um die in der Jugend versäumte Bildung nachzuholen		
7. Um meine Freizeit sinnvoller zu gestalten		
8. Um längerfristig meine finanzielle Lage zu verbessern		
9. Um mein Ansehen unter Bekannten, Freunden bzw. Arbeitskollegen zu verbessern		
10. Um nach der Scheidung bzw. Trennung von meinem Partner ein neues Ziel bzw. eine neue Aufgabe zu haben		
11. Um meinen Kindern besser bei Schulproblemen, bei Aufgaben, etc. helfen zu können		
12. Sonstige Gründe: Welche?		

Frage 5 Sind Sie zur Zeit ... ?	... ganztags beschäftigt <input type="checkbox"/>	... arbeitslos <input type="checkbox"/>
	... halbtags beschäftigt <input type="checkbox"/>	... auf bezahltem <input type="checkbox"/>
	... gelegentlich bzw. <input type="checkbox"/>	Bildungsurlaub (karenziert)
	stundenweise beschäftigt	... auf unbezahltem <input type="checkbox"/>
		Bildungsurlaub (karenziert)

Frage 6 Wie sehen Sie Ihre Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb Ihrer derzeitigen Firma bzw. Ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit nach erfolgreichem Abschluß dieser Schule?	Sehr gut <input type="checkbox"/>
	Eher gut <input type="checkbox"/>
	Eher schlecht <input type="checkbox"/>
	Sehr schlecht <input type="checkbox"/>

Frage 7A Sie schon einmal ernstlich daran, Ihre derzeitige Ausbildung abzubrechen?	Dachten	Ja <input type="checkbox"/>
		Nein <input type="checkbox"/>

Frage 7B Welche die Schule betreffenden Gründe spielten bei der Überlegung, die Ausbildung abzubrechen, eine Rolle? (Beantworten Sie bitte jedes der folgenden Statements!)	trifft zu	trifft nicht zu
1. Leistungsdruck und Konkurrenzkampf in der Schule waren zu groß		
2. Private Probleme/Streitigkeiten mit Schulkollegen		
3. Probleme/Streitigkeiten mit einzelnen Lehrern		
4. Schwierigkeitsgrad des Unterrichtsstoffes schien zu hoch		
5. Unterrichtstempo und Stoffmenge schienen zu hoch		
6. Ein Großteil der Studieninhalte erschien sinnlos / geringe bzw. keine berufliche Umsetzungschance des Erlernen		

Frage 8 Was hat Sie dazu bewogen, die begonnene Ausbildung trotzdem weiterzumachen?	trifft zu	trifft nicht zu
1. Ehrgeiz / Wunsch nach Selbstbestätigung		
2. Bereits investierte Kosten		
3. Bereits investierte Zeit		
4. Das Zureden meines Partners/meiner Partnerin		
5. Aussicht auf attraktiven Berufswechsel		

6. Beruflicher Aufstiegswunsch		
7. Das Zureden meines Arbeitgebers/Vorgesetzten		
8. Aussicht auf Universitätsstudium		
9. Wunsch nach finanzieller Besserstellung		
10. Das Zureden anderer Schulkollegen (z.B. aus einem Lernteam)		
11. Das Zureden eines Lehrers bzw. mehrerer Lehrer		
12. Sonstiges: Was? _____		

<i>Frage 9</i> Es gibt eine Vielzahl von Problemen, mit denen man sich als Abendschüler im Zuge einer Ausbildung im 2. Bildungsweg konfrontiert sieht. In welchem Ausmaß treffen die folgenden genannten Probleme auf Sie zu? Sie haben eine Skala von 1 (= trifft sehr zu) bis 4 (= trifft gar nicht zu) zur Verfügung. Beantworten Sie bitte jede Zeile!				
	<i>sehr</i>	<i>trifft</i>	<i>gar nicht</i>	
1. Probleme mit der Lerntechnik				
2. Schwierigkeiten mit dem Verständnis des Unterrichtsstoffes				
3. Probleme aufgrund der schlechten Vermittlung des Unterrichtsstoffes				
4. Probleme mit der Menge des Unterrichtsstoffes				
5. Probleme mit dem Unterrichtstempo				
6. Konzentrationsprobleme im Unterricht				
7. Motivationsprobleme beim Lernen				
8. Probleme/Streitigkeiten mit Mitschülern				
9. Probleme/Streitigkeiten mit Lehrern				
10. Private Probleme, die mich beim Lernen beeinträchtigten				
11. Sonstige: Welche? _____				

<i>Frage 10</i> Ziehen Sie bei entsprechenden Problemen im Zusammenhang mit Ihrer Ausbildung jemanden zu Rate? An wen wenden Sie sich bzw. an wen würden Sie sich im Falle nennenswerter Probleme in erster Linie wenden? (Mehrfachnennungen möglich!)	<i>An einen Lehrer / eine Lehrerin</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>An Schulkolleg/inn/en</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>An meine/n Partner/in</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>An wen sonst?</i>	<input type="checkbox"/>

<p>Frage 11</p> <p>Wenn Sie den vorgetragenen Lehrstoff nicht verstehen, wie verhalten Sie sich da am ehesten? (Bitte nur eine Nennung!)</p>	<p><i>Ich frage den Lehrer gleich während des Unterrichts</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Ich frage den Lehrer nach dem Unterricht</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Ich frage Schulkollegen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Ich schaue in einem Lehrbuch nach</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Sonstiges?</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Was? _____</p>
---	--

<p>Frage 12A</p> <p>Lernen Sie vorwiegend alleine oder gemeinsam mit Schulkollegen?</p>	<p><i>Vorwiegend alleine</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Vorwiegend mit einem Schulkollegen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Vorwiegend mit mehreren Schulkollegen (Lernteam)</i> <input type="checkbox"/></p>
<p>→ Wenn Sie NIE mit Schulkollegen lernen, gehen Sie bitte weiter zu Frage 13!</p>	

<p>Frage 12B</p> <p>Wenn Sie auch mit Schulkollegen lernen, wie gestaltet sich das gemeinsame Lernen? (Mehrfachnennungen möglich!)</p>	<p><i>Erarbeiten von Problemlösungen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Gegenseitiges Vortragen einzeln erarbeiteter Themenbereiche</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Gegenseitiges Abprüfen des Unterrichtsstoffes</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Diskussionen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Sonstige Formen des gemeinsamen Lernens. Welche?</i> <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p>
--	--

<p>Frage 13</p> <p>Wie beurteilen Sie im allgemeinen die Unterrichtsgestaltung und die Lehrerschaft an Ihrer Schule? (Nehmen Sie bitte zu jeder der folgenden Äußerungen Stellung! Sie haben jeweils eine Skala von 1 bis 4 zur Verfügung: 1 = sehr zutreffend, 2 = eher zutreffend, 3 = eher nicht zutreffend, 4 = gar nicht zutreffend)</p>	<p><i>sehr</i> <i>gar nicht</i> <i>zutreffend</i></p>				
1. Die Lehrer verhalten sich partnerschaftlich	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>				
2. Die Lehrer verstehen es, unsere Aufmerksamkeit zu gewinnen, uns zu motivieren	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>				
3. Die Lehrer haben Verständnis für die Probleme der Lernenden und nehmen, so gut es geht, darauf Rücksicht	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>				
4. Die Lehrer behandeln uns zu "schülerhaft"	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>				
5. Die Lehrer können den Lehrstoff verständlich vermitteln	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>				

6. Auf schwächere Schüler wird kaum Rücksicht genommen				
7. Die Lehrer vertragen auch Kritik				
8. Das Durchziehen des Lehrstoffes hat meist Vorrang gegenüber Erklärungen und Vertiefungen des zu Erlernenden				
9. Die Lehrer unterrichten routinehaft, ohne auf die besondere Situation berufstätiger Erwachsener einzugehen				

Frage 14 Wie beurteilen Sie generell den Einsatz der folgenden Unterrichtsmethoden an unserer Schule? Wie oft kommen diese Unterrichtsmethoden zur Anwendung? (Sie haben wieder ein vierteilige Skala zur Verfügung!)				
	<i>sehr oft</i>			<i>gar nicht</i>
1. Vortrag des Lehrers				
2. Referate (Vortrag der Schüler)				
3. Gruppenarbeiten (Gemeinsames Erarbeiten eines Themas, etc.)				
4. Diskussionen				
5. Gastreferate (z.B. Fachleute aus der Praxis)				
6. Exkursionen				
7. Praktische Übungen (z.B. Computer, Sprachlabor, Büro- und Kommunikationstechnik, etc.)				

Frage 15 Welche Unterrichtsmethoden sollten Ihrer Ansicht nach öfter zum Einsatz kommen? Bitte kreuzen Sie maximal 3 an.	<i>Vortrag des Lehrers</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Referate von Schülern</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Gruppenarbeit</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Gastreferate (von Fachleuten)</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Exkursionen</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Praktische Übungen (Computer, Sprachlabor, Büro- und Kommunikationstechnik)</i>	<input type="checkbox"/>

Frage 16 Welche Bedeutung haben Ihrer Einschätzung nach die folgenden Faktoren für die Leistungsbeurteilung? Bitte kreuzen Sie bei jedem Statement Ihre Einschätzung an.				
	<i>sehr wichtig</i>	<i>wichtig</i>	<i>weniger wichtig</i>	<i>unwichtig</i>
1. Aktive Mitarbeit				
2. Tests, Schularbeiten				
3. Referate				
4. Sympathie				

5. Gutes Auftreten				
6. Anwesenheit				
7. Sonstiges	Was?			

<p>Frage 17 In welchen Teilbereichen des Unterrichtsablaufes können die Schüler im allgemeinen mitbestimmen und in welchem Ausmaß? Bitte beantworten Sie jeden der folgenden Punkte!</p>				
		<i>sehr viel</i>		<i>gar nicht</i>
1. Unterrichtsform (Gestaltung)				
2. Notengebung				
3. Unterrichtsinhalte				
4. Prüfungsverfahren				
7. Sonstiges	Was?			

<p>Frage 18 In welchen Bereichen würden Sie am Unterrichtsablauf mitwirken wollen? Mehrfachnennungen sind möglich!</p>	<p><i>Unterrichtsform</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Notengebung</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Gruppenarbeit</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Unterrichtsinhalte</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Prüfungsverfahren</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Sonstiges</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Was? _____</p>
---	--

<p>Frage 19 Was glauben Sie, erwarten die Lehrer von den Schülern? Beurteilen Sie jede Feststellung nach Ihrer ganz persönlichen Einschätzung!</p>				
	<i>sehr wichtig</i>	<i>wichtig</i>	<i>weniger wichtig</i>	<i>unwichtig</i>
1. Aufmerksamkeit				
2. Fleiß				
3. Fachliche Kenntnisse				
4. Positive Leistungen				
5. Gutes Auftreten				
6. Disziplin				
7. Selbständiges Arbeiten				

8. Fähigkeit, den eigenen Standpunkt zu vertreten				
9. Interesse am Fach				
10. Kritikfähigkeit				
11. Fähigkeit, sich eine Meinung zu bilden				
12. Anwesenheit				
13. Sonstiges Was?				

<i>Frage 20</i> Welche Fähigkeiten und welches Wissen werden Ihrer Ansicht nach während der Ausbildung tatsächlich vermittelt? Bitte beurteilen Sie jede Feststellung!	<i>trifft zu</i>	<i>trifft überwiegend zu</i>	<i>trifft kaum zu</i>	<i>trifft nicht zu</i>
1. Selbständiges Lösen fachlicher Probleme				
2. Lerntechniken				
3. Theoretisches Fachwissen				
4. Praxisbezogenes Wissen				
5. Kritikfähigkeit				
6. Urteilsfähigkeit				
7. Fähigkeit z. Austragen von Konflikten				
8. Fähigkeit zur Zusammenarbeit				
9. Allgemeinbildung				
10. Praxisbezogene Fähigkeiten				
11. Sonstiges Was?				

<p><i>Frage 21</i></p> <p>Welche der folgenden Fähigkeiten und welches Wissen sollten Ihrer Ansicht nach im Zuge der Ausbildung vermehrt vermittelt werden?</p> <p style="text-align: right;">Bitte kreuzen Sie maximal drei an!</p>	<p><i>Selbständiges Lösen von fachlichen Problemen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Lerntechniken</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Theoretisches Fachwissen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Praxisbezogenes Fachwissen</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Kritikfähigkeit</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Urteilsfähigkeit</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Fähigkeit z. Austragen von Konflikten</i> <input type="checkbox"/></p>
--	--

	Fähigkeit zur Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>
	Allgemeinbildung	<input type="checkbox"/>
	Praxisbezogene Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>
	Sonstiges	<input type="checkbox"/>
	Was?	

Frage 22	Sehr zufrieden	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit dem erreichten Wissensstand und Ihren im Rahmen der Ausbildung erworbenen Fähigkeiten?	Eher zufrieden	<input type="checkbox"/>
	Eher unzufrieden	<input type="checkbox"/>
	Sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/>

Frage 23	17 bis 21 Jahre	<input type="checkbox"/>
Wie alt sind Sie? Bitte kreuzen Sie an!	22 bis 26 Jahre	<input type="checkbox"/>
	27 bis 31 Jahre	<input type="checkbox"/>
	32 bis 36 Jahre	<input type="checkbox"/>
	37 Jahre oder älter	<input type="checkbox"/>

Frage 24	Weiblich	<input type="checkbox"/>
Welches Geschlecht haben Sie?	Männlich	<input type="checkbox"/>

Frage 25 bis Frage 29	trifft vollkommen zu	trifft überwiegend zu	trifft kaum zu	trifft nicht zu
F 25: Ich kann meine Meinung äußern, ohne Nachteile befürchten zu müssen				
F 26: Persönliche Probleme können mit Lehrern besprochen werden.				
F 27: Ich möchte von dieser Möglichkeit öfter Gebrauch machen?				
F 28: Die Lehrer gehen mit den Schülern partnerschaftlich um				
F 29: Das Klima an der Schule ist offen und angstfrei				

<i>Frage 30 bis Frage 38</i>	trifft voll- kommen zu	trifft über- wiegend zu	trifft kaum zu	trifft nicht zu
F 30: An der Schule wird Toleranz gelebt				
F 31: Konflikte werden fair ausgetragen				
F 32: Es existieren Freiräume für Kreativität				
F 33: Ich fühle mich an unserer Schule auf- und angenommen				
F 34: Ich fühle mich durch die Art und Weise, wie ich angesprochen werde, als erwachsener Mensch respektiert				
F 35: Ich fühle mich durch dominante Klassenkollegen übergangen				
F 36: Es ist mir klar, welche Leistungen ich wann erbringen muß				
F 37: Meine Fähigkeiten werden wahrgenommen und gefördert				
F 38: Meine aktive Mitarbeit wird gefördert				

Frage 39

Was könnte Ihnen helfen, die Anfangs- und andere schwierige Phasen besser zu bewältigen?

.....

.....

.....

Frage 40

Wo würden Sie sich mehr Einfluß wünschen?

.....

.....

.....

<i>Frage 41</i> Beurteilen Sie folgende Gegenstände nach dem folgenden Schema mit 1 bis 4.	<i>sehr wichtig</i>	<i>eher wichtig</i>	<i>weniger wichtig</i>	<i>nicht wichtig</i>
Religion				
Deutsch				
Englisch				
Italienisch				
Geschichte				
Geographie				
Biologie				
Chemie				
Physik				
Mathematik				
Betriebswirtschaftslehre				
Spezielle Betriebswirtschaftslehre				
Rechnungswesen				
Wirtschaftliches Rechnen				
Datenverarbeitung				
Organisation und Datenverarbeitung				
Computerunterstütztes Rechnungswesen				
Computerunterstützte Textverarbeitung				
Staatsbürgerkunde / Rechtslehre				
Volkswirtschaftslehre / Soziologie				
Textverarbeitung				

<p><i>Frage 42</i></p> <p>Welche Fächer wären für Sie zusätzlich wünschenswert?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Frage 43

Welche vier Gegenstände gefallen Ihnen besonders gut?

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____

Frage 44

Warum?

Frage 45

Beurteilen Sie die Professoren, die Sie heuer unterrichten, nach dem folgenden Schema mit 1 bis 4.

Allgemeine Wichtigkeit: 1/2/3/4 = gefällt mir sehr gut / g. mir / weniger / überhaupt nicht

Schreiben Sie in die leere Spalte den Namen des Lehrers!

gefällt mir sehr gut

gefällt mir

gefällt mir weniger

gefällt mir überhaupt nicht

		<i>gefällt mir sehr gut</i>	<i>gefällt mir</i>	<i>gefällt mir weniger</i>	<i>gefällt mir überhaupt nicht</i>
Religion					
Deutsch					
Englisch					
Italienisch					
Geschichte					
Geographie					
Biologie					
Chemie					
Physik					
Mathematik					
Betriebswirtschaftslehre					
Spezielle Betriebswirtschaftslehre					

<i>Frage 45</i>					
Beurteilen Sie die Professoren, die Sie heuer unterrichten, nach dem folgenden Schema mit 1 bis 4. Allgemeine Wichtigkeit: 1/2/3/4 = gefällt mir sehr gut / g. mir / weniger / überhaupt nicht Schreiben Sie in die leere Spalte den Namen des Lehrers!		<i>gefällt mir sehr gut</i>	<i>gefällt mir</i>	<i>gefällt mir weniger</i>	<i>gefällt mir überhaupt nicht</i>
Rechnungswesen					
Wirtschaftliches Rechnen					
Datenverarbeitung					
Organisation und Datenverarbeitung					
Computerunterstütztes Rechnungswesen					
Computerunterstützte Textverarbeitung					
Staatsbürgerkunde / Rechtslehre					
Volkswirtschaftslehre / Soziologie					
Textverarbeitung					

<i>Frage 46</i>		
Der Kontakt zu den Klassenkameraden ist:	<i>ausgezeichnet</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>ausreichend</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>oberflächlich</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>schlecht</i>	<input type="checkbox"/>

3 Die Ergebnisse der Imageanalyse

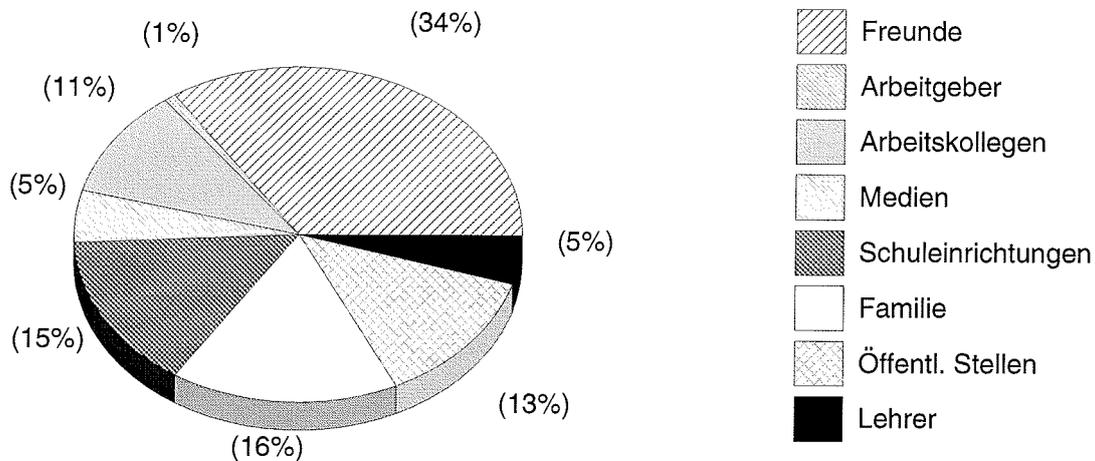
Die nachfolgenden Graphiken veranschaulichen exemplarisch die Ergebnisse unserer Imageanalyse, jeweils knapp kommentiert. Danach werden Schlüsse daraus gezogen.

→ Besondere Daten, z.B. jene der Frage 45, wurden in persönlichen Gesprächen schulintern ausgewertet.

Als erste Maßnahme organisatorischer Art wurden bei der Schlußkonferenz 1990/91 Arbeitsgruppen für die einzelnen Fächer installiert, für die sich jeweils ein/e Kollege/in als verantwortliche/r Moderator/in meldete.

Frage 3:

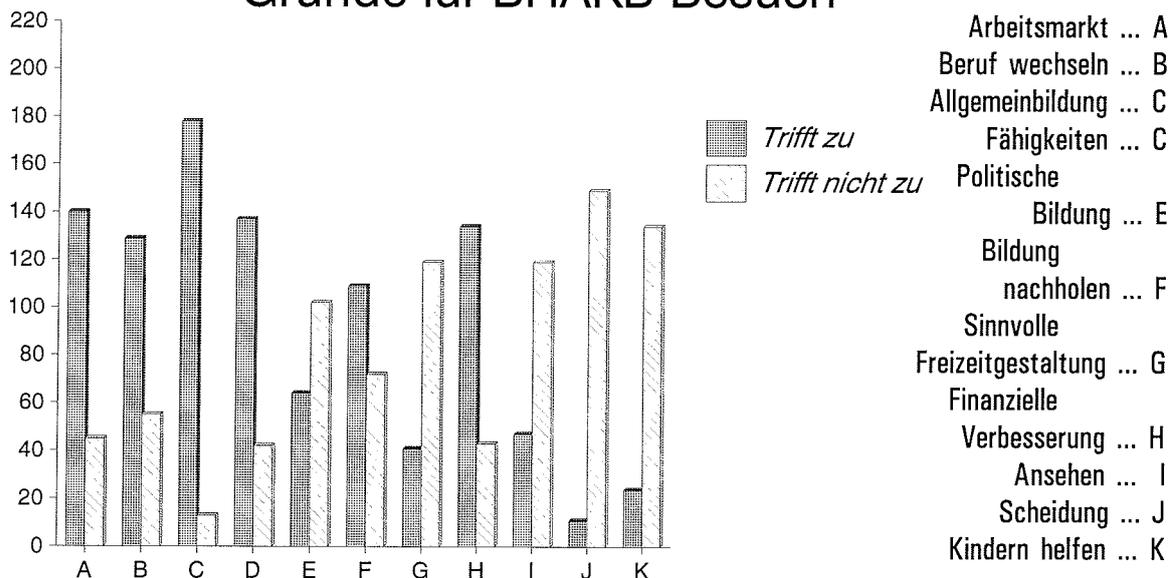
Von der Existenz der BHAKB erfahren durch ...



Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit gibt es einen Nachholbedarf, da viele Besucher der Abendschule von der Existenz der Schule nicht aus den Medien, sondern von Freunden, Kollegen und Angehörigen erfahren. Es ist daher ein professionelles Marketing-Konzept auf dem NON-PROFIT-SEKTOR erforderlich.

Frage 4:

Gründe für BHAKB-Besuch

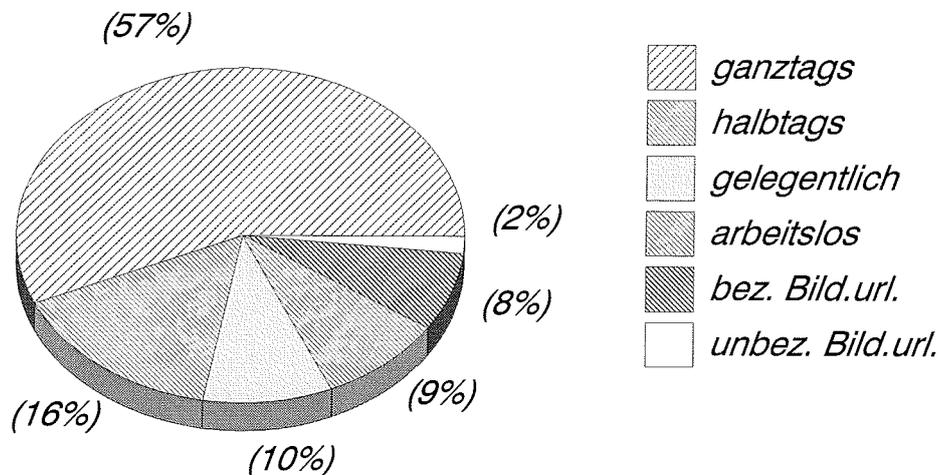


Interessant und überraschend war hier das Ergebnis:

- 86 % besuchen die Abendschule, um ihre Allgemeinbildung zu verbessern;
- 68 % wollen am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleiben bzw. konkurrenzfähig werden;
- 66 % wollen ihre Fähigkeiten und Begabungen besser ausschöpfen;
- derselbe Prozentsatz möchte den Arbeitsplatz wechseln und dadurch langfristig die finanzielle Lage verbessern.

Frage 5:

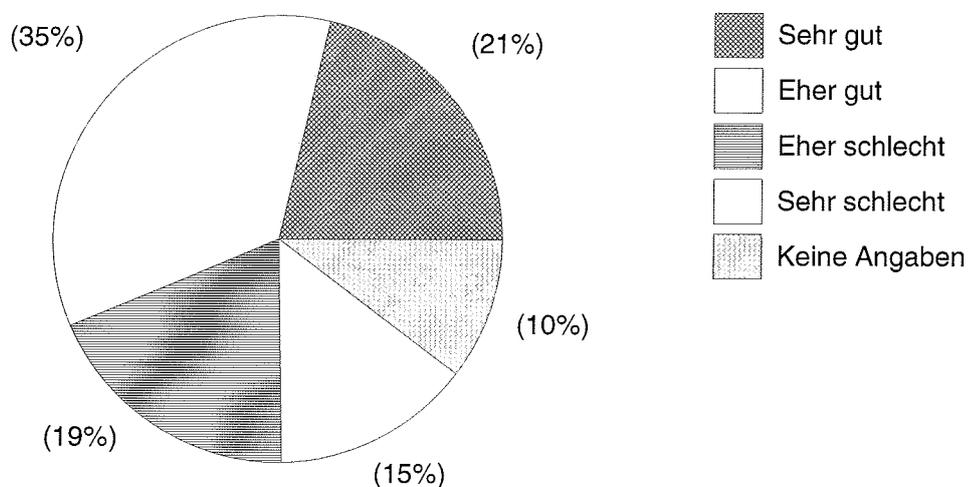
Derzeitige Beschäftigung



Mit dieser Frage wollten wir feststellen, wie hoch der Prozentsatz der Berufstätigkeit ist. Beinahe 80 % sind ganz- oder halbtätig beschäftigt. Relativ hoch ist die Rate der Arbeitslosen: 8,7 %. Doch stellt der Erwerb einer höheren Bildung eine Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt dar.

Frage 6:

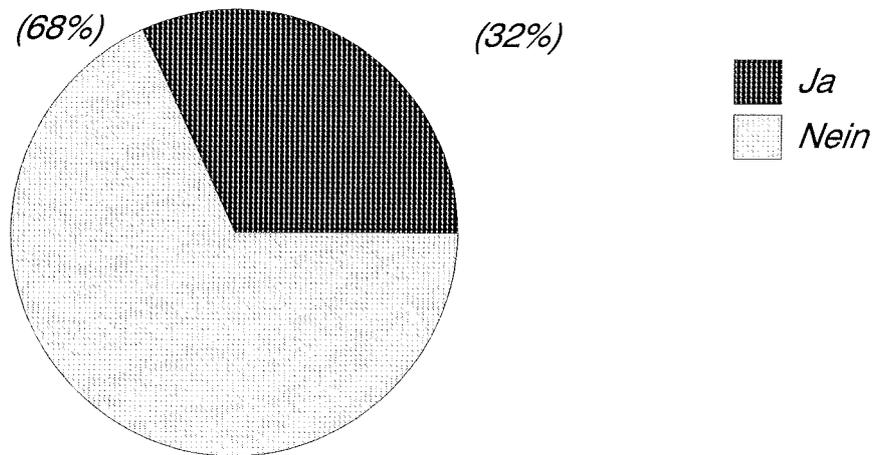
Aufstiegsmöglichkeiten



56,58 % unserer Abendschüler glauben, daß sie innerhalb ihrer Firma avancieren werden, während 33,17 % sich zu dieser Frage eher pessimistisch äußern.

Frage 7a:

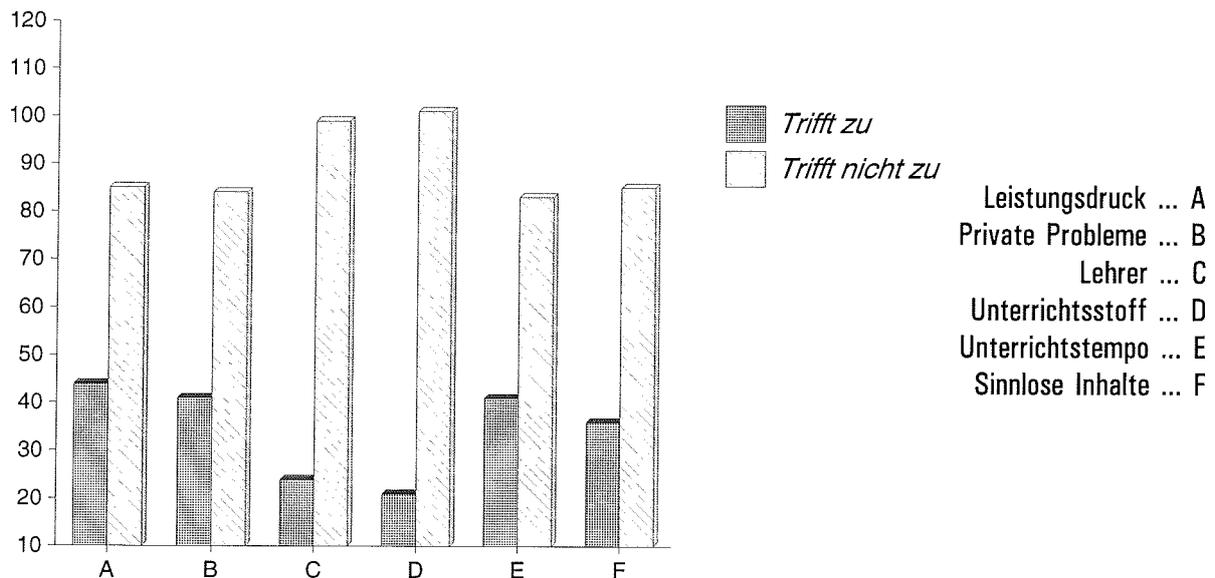
Ernstlich den Schulbesuch abbrechen?



Die DROP-OUT-Rate ist an unserer Schule – ähnlich wie an anderen Abendschulen – sehr hoch. Sie liegt anfänglich bei etwa 60 %. Hier müßten wir ein professionelles Beratungsinstrumentarium einsetzen können, um diese hohe Ausfallsrate zu senken. Vorstellbar wäre eine andragogischer Berater (besondere Schulung im Bereich der Erwachsenenbildung), der für diese Tätigkeit eine Reduktion der Lehrverpflichtung bekommen müßte.

Frage 7b:

Gründe für Schulabbruch-Überlegungen



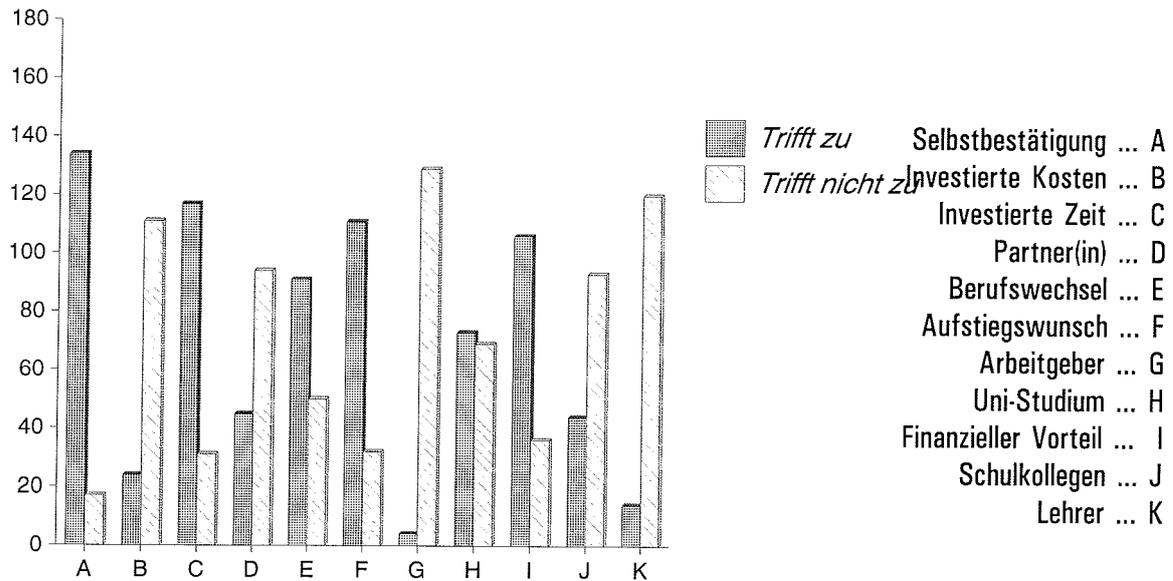
Relativ gleichmäßig verteilt sind die Hauptgründe für einen eventuellen Ausstieg aus der Schule, nämlich

- Leistungsdruck
- Unterrichtstempo und Stoffmenge sowie
- private Probleme.

Besonderes Augenmerk müssen wir auf den Bereich "Stundeninhalte" legen, da 17,39% sie als "sinnlos" im beruflichen Alltag erachten oder der Meinung sind, daß sie kaum eingesetzt werden können.

Frage 8:

Gründe für das Weitermachen

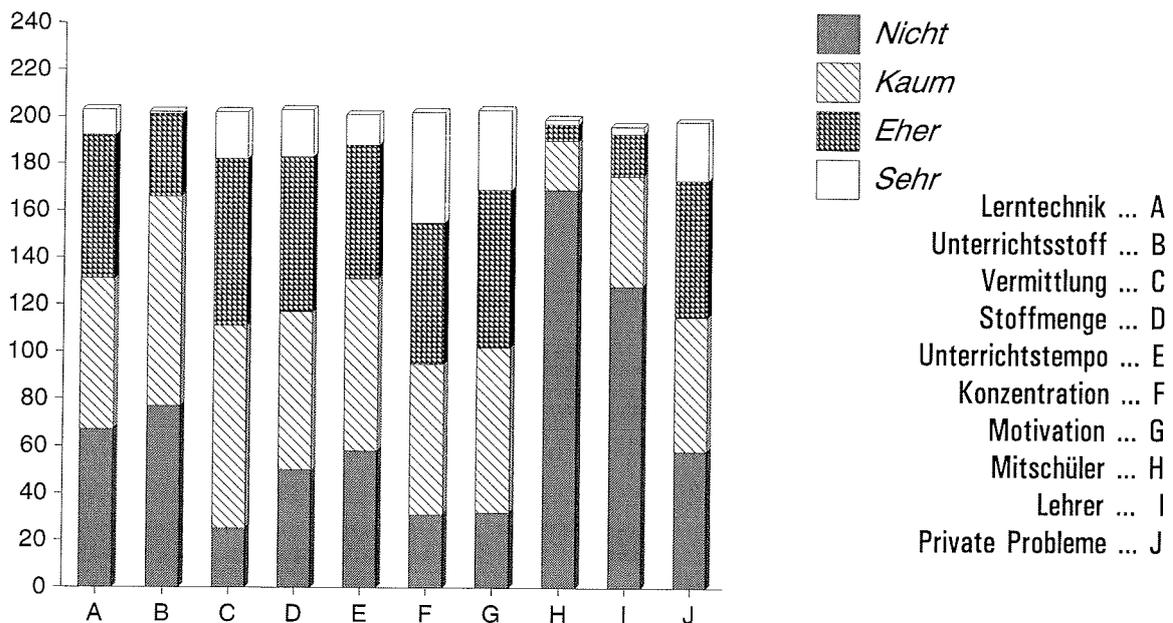


Nicht überraschend sind die Antworten auf die Frage, was unsere Hörer motiviert, trotz aller Probleme weiterzumachen. Mehr als die Hälfte nannte:

- Ehrgeiz/Wunsch nach Selbstbestätigung
- bereits investierte Zeit
- beruflicher Aufstiegswunsch
- Wunsch nach finanzieller Besserstellung

Frage 9:

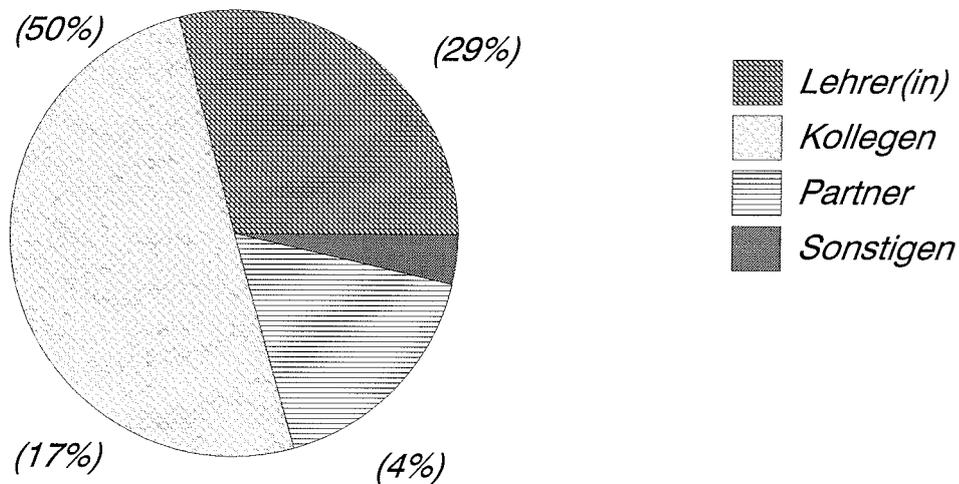
Probleme



Die größten Probleme haben unsere Hörer (mehr als ein Fünftel) mit der Konzentration während des Unterrichts. Das nächste Problem stellt die mangelnde Motivation beim Lernen dar (18%), sie wird von privaten Problemen (12%) gefolgt.

Frage 10:

Rat suchen bei:

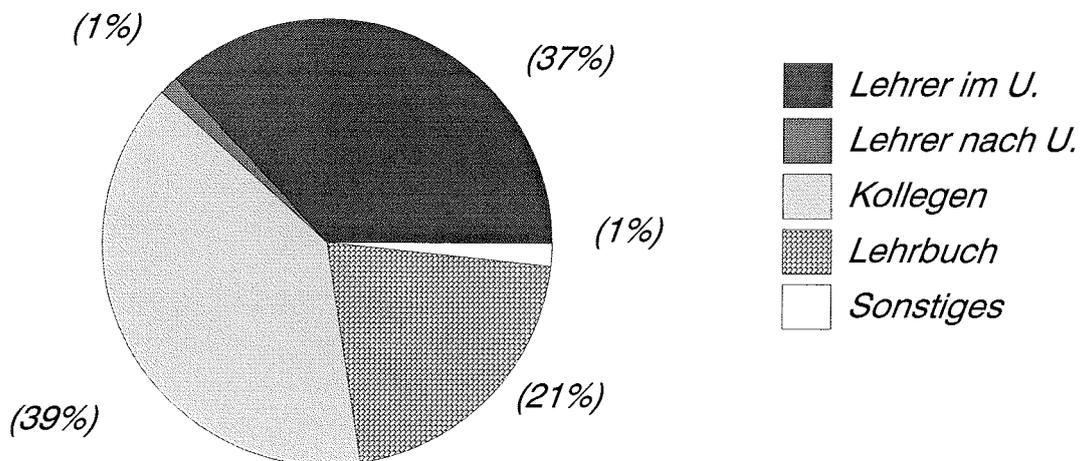


Wenn Probleme auftreten, suchen unsere Hörer eher bei ihren Kollegen Rat (50%). Nur 30% wenden sich an Lehrer, was bedeutet, daß wir unsere Beratungskompetenz verbessern müssen.

Die Forderung nach einem Andragogen wird auch durch dieses Ergebnis unterstrichen.

Frage 11:

Bei Nichtverstehen Hilfe durch:

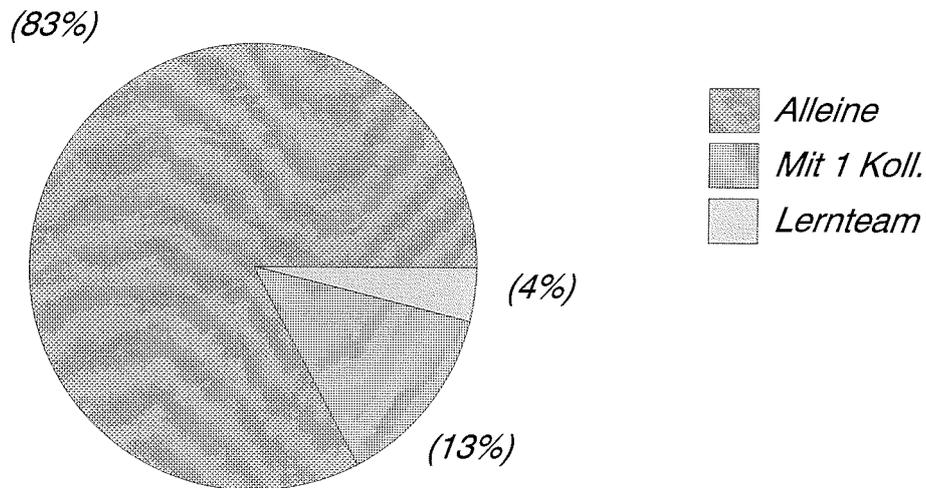


Die Antwort läßt verschiedenste Interpretationen zu:

Warum fragen nur 37% der Hörer ihre Lehrer, wenn sie etwas im Unterricht nicht verstehen? Ist es die Angst vor den Mitschülern oder die Furcht, daß das "Nichtverstehen" möglicherweise in die Leistungsbeurteilung einfließen könnte? Beinahe 40% haben zum Schulkollegen mehr Vertrauen, aber auch der Einzelkämpfer ist relativ stark vertreten, wenn man sich die 20% der Hörer ansieht, die lieber in einem Lehrbuch nachschauen. Hier gälte es, den Teamgeist durch entsprechende Unterrichtsformen zu fördern.

Frage 12:

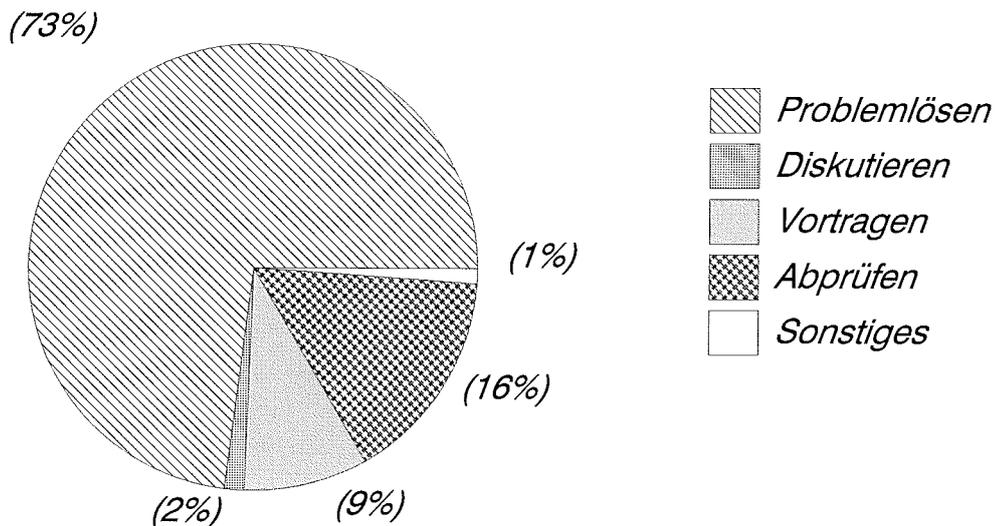
Vorwiegendes Lernen:



Daß über 80% unserer Hörer alleine lernen, ist in ihrer beruflichen und privaten Situation gelegen (verschiedene Arbeitsplätze, Wohnsituation, weit auseinanderliegende Wohnorte, etc.).

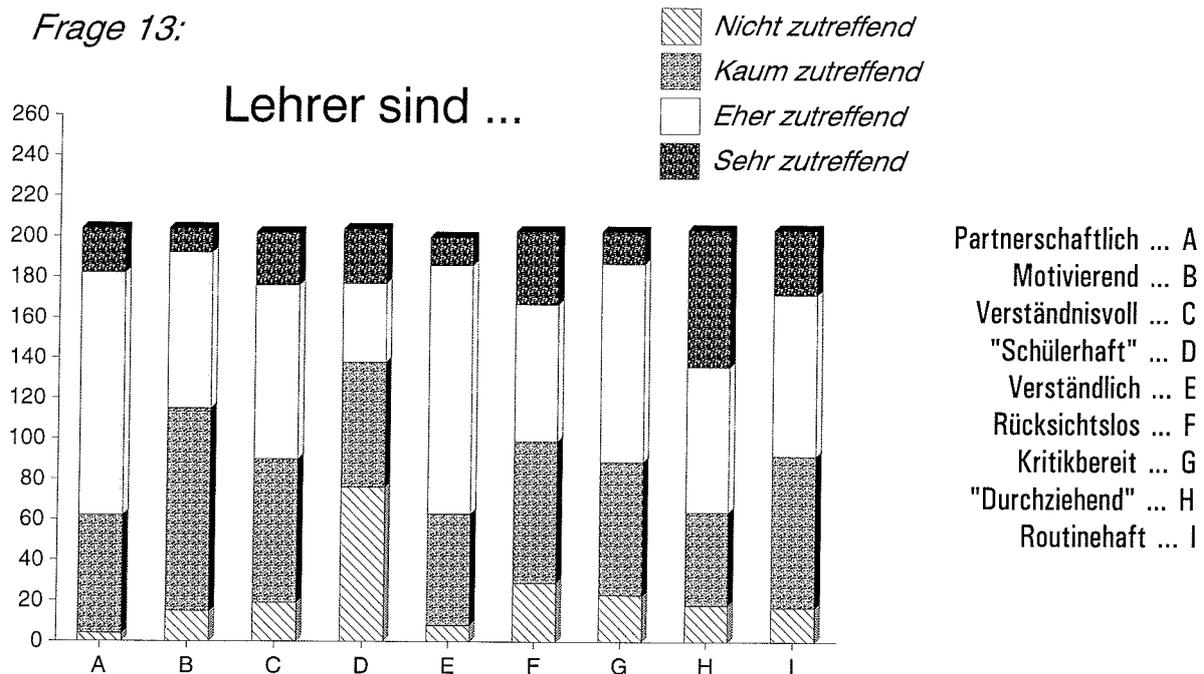
Frage 12 (Ftstzg.):

Gemeinsames Lernen durch:



Erfreulich ist, daß sich dort, wo gemeinsames Lernen möglich ist, die Teamarbeit hauptsächlich auf das Problemlösen (73%) bezieht.

Frage 13:



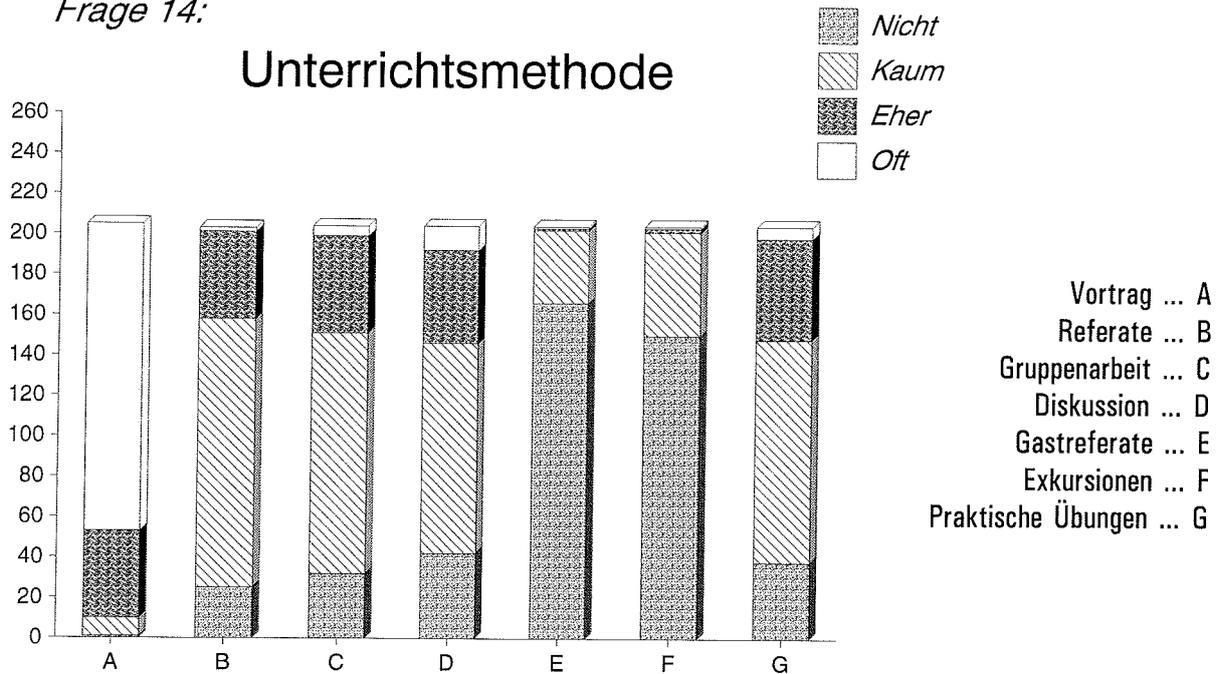
Diese Frage enthält einigen "Sprengstoff", da es um das Lehrerverhalten geht.

Verhalten wir uns als Lehrer wirklich partnerschaftlich, so wie es im Leitbild steht?

- 70 % sind der Ansicht, daß wir Partnerschaftlichkeit leben. 30% haben andere Erfahrungen, was uns nachdenklich stimmen muß. Hier ist es notwendig, daß wir unser Verhaltensrepertoire ändern.
- Weniger gut sieht es mit unseren Motivationsfähigkeiten aus. Lediglich 42% der Hörer sind der Ansicht, daß wir motivieren können!
- Mehr als die Hälfte haben unsere Kollegenschaft als verständnisvoll empfunden. Auch hier muß einiges verbessert werden!
- Ein Drittel unserer Hörer hat den Eindruck, daß sie zu schülerhaft behandelt werden.
- Etwa 30% der Hörschaft findet, daß die Lehrer ihren Stoff nicht verständlich vermitteln.
- Etwa die Hälfte der Hörer hat den Eindruck, daß auf schwächere Schüler wenig Rücksicht genommen wird.
- Ausbaufähig erscheint auch der Bereich der Kritikfähigkeit, immerhin erleben 45% der Hörer uns so, als ob wir keine Kritik vertragen.
- Die Stoffesfülle und das Durchziehen eines Lehrplansolls dominieren gegenüber dem Erklären und Vertiefen desselben (70% : 30%).
- Mehr als die Hälfte der Hörschaft erlebt Lehrer als routinehafte Vermittler des Stoffes, ohne auf die Situation berufstätiger Erwachsener einzugehen.

Alleine die Beseitigung dieser Defizite bedarf etlicher Seminare, würde aber die Zufriedenheit mit unserer Schule steigern sowie eine dauerhafte Motivation wesentlich fördern.

Frage 14:



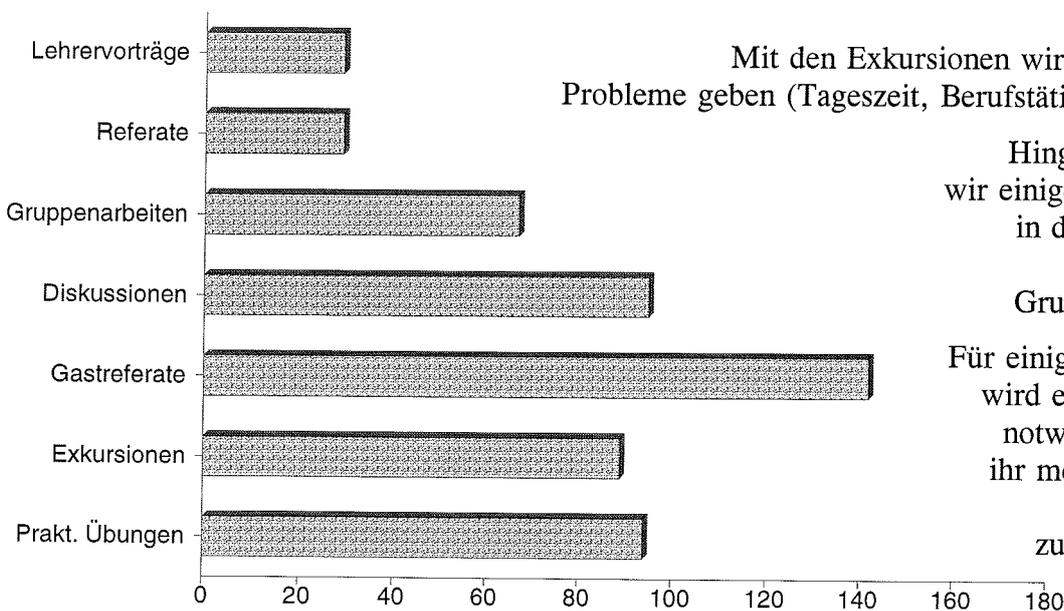
Die Dominanz des Frontalunterrichts wird aus der Antwort ersichtlich. Über 90% der Hörer bestätigen, daß der Vortrag des Lehrers dominiert. Hingegen sind

- Referate durch Hörer
- Gastreferate
- Gruppenarbeiten
- Diskussionen
- Exkursionen
- praktische Übungen

zu wenig vertreten. Eine Maßnahme war es daher, vermehrt Gastreferate für unsere Abendschule anzubieten. Unsere Beobachtungen ergaben jedoch ein zwiespältiges Bild. Die Hörer absantierten sich von den Vorträgen in dem "Glauben", zwei frei Stunden genießen zu müssen. Hier hat offensichtlich ein Teil der Abendschüler "doppelzüngig" geantwortet.

Frage 15:

Öfter zum Einsatz kommen sollten:



Diese Frage korrespondiert mit der vorhergehenden.

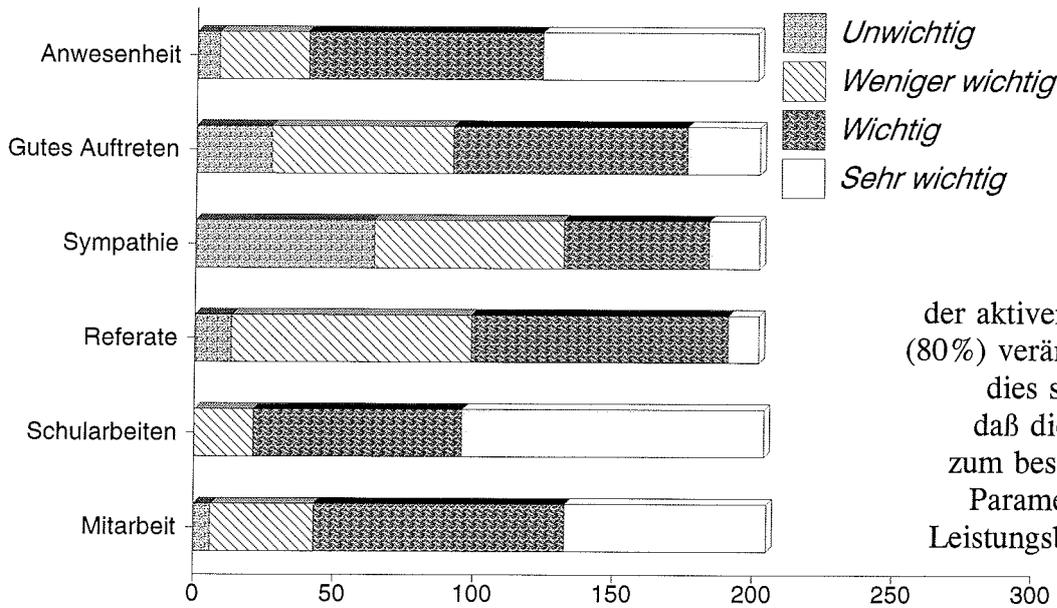
Mit den Exkursionen wird es immer Probleme geben (Tageszeit, Berufstätigkeit etc.).

Hingegen legen wir einige Hoffnung in den Wunsch nach mehr Gruppenarbeit.

Für einige Kollegen wird es auch hier notwendig sein, ihr methodisches Repertoire zu erweitern.

Frage 16:

Wichtig für die Leistungsbeurteilung



Es ist zu hoffen, daß die Wichtigkeit der schriftlichen Leistungsstellungen (90%) gegenüber der aktiven Mitarbeit (80%) verändert wird, dies soll heißen, daß die Mitarbeit zum bestimmenden Parameter für die Leistungsbeurteilung wird.

Damit könnte auch einhergehen, daß die Anwesenheit der Hörer gefördert wird.

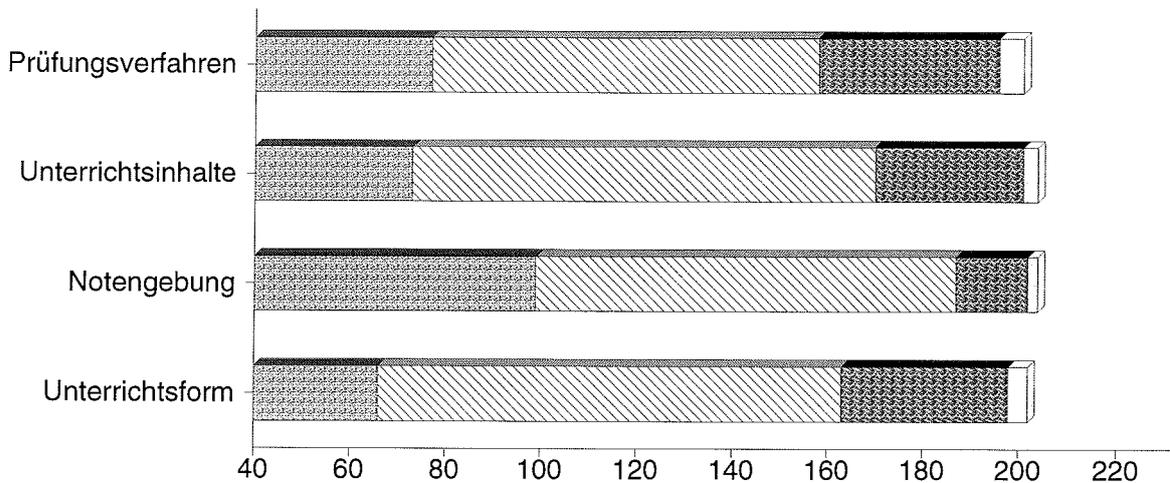
Als nicht unwichtig haben unsere Hörer folgende Faktoren erkannt:

- Sympathie (37%)
- Gutes Auftreten (52%)
- Anwesenheit (80%)

Frage 17:

Mitbestimmen bei:

Gar nicht Wenig Viel Sehr viel



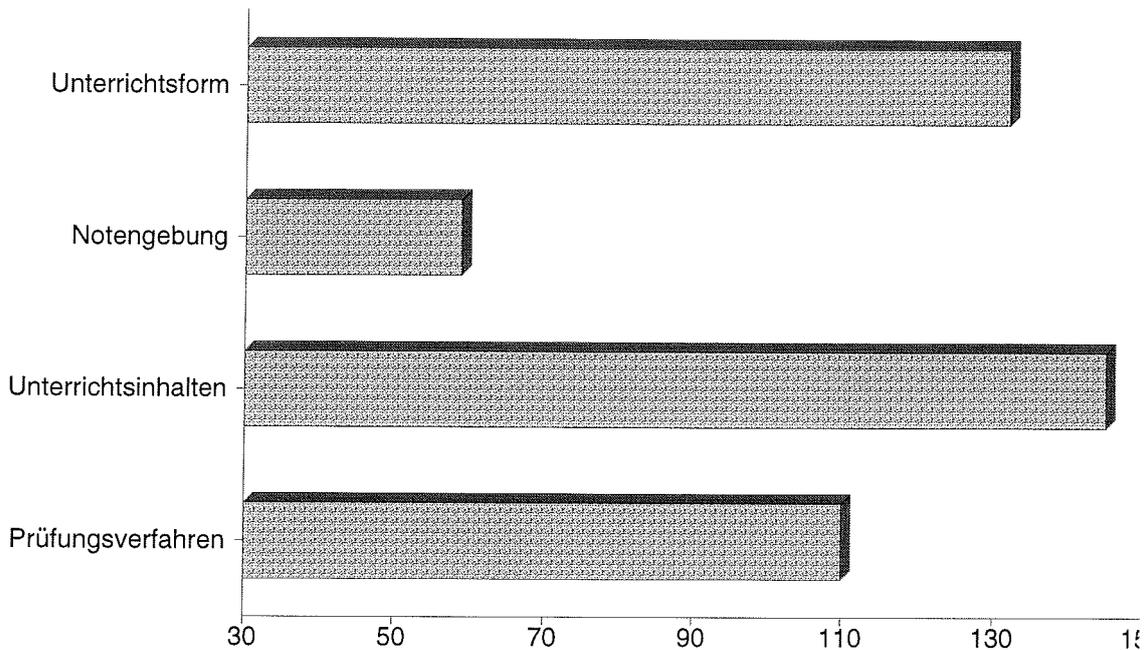
Wenig Mitbestimmung existiert im Bereich der

Unterrichtsformen, Unterrichtsinhalte, Prüfungsverfahren, Notengebung.

Wollen wir als Abendschule weiter bestehen, so müssen wir auch mehr Transparenz in diesen Bereichen ermöglichen. Wir sollten daher unsere Klientel mehr in den didaktischen Entscheidungsprozeß einbinden sowie mehr Offenheit leben. Diese Forderung wird durch Ergebnisse bei Frage 18 bestätigt.

Frage 18:

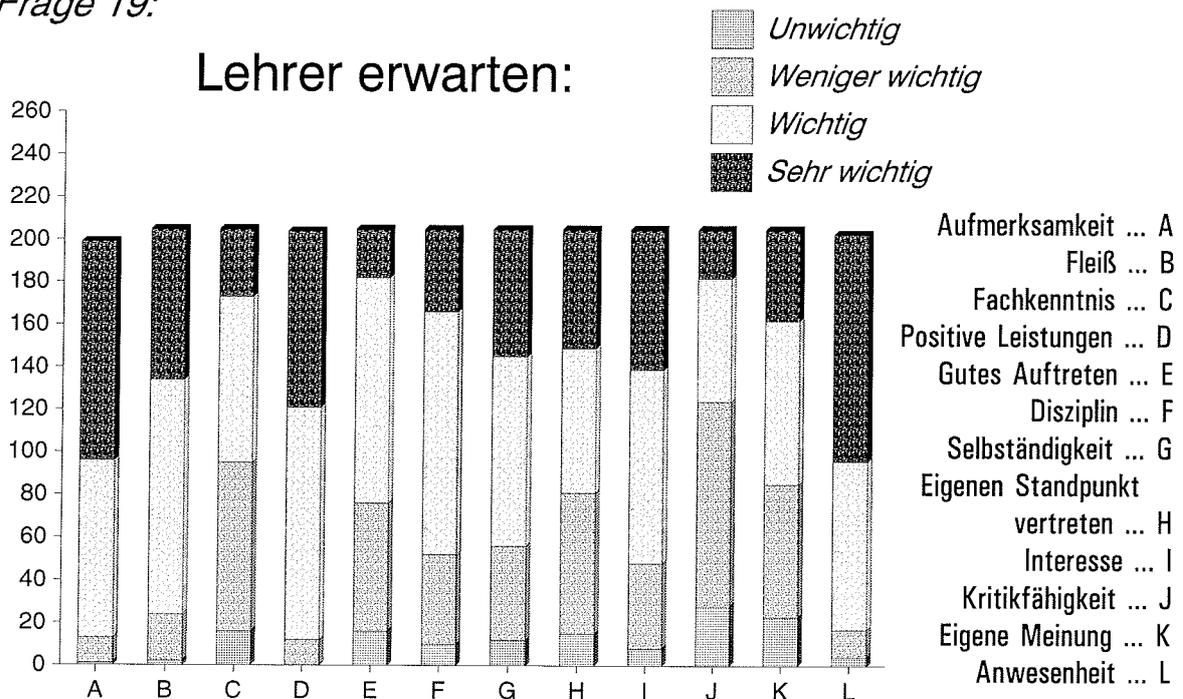
Mitwirken bei:



Interessant ist, daß bei der Notengebung am wenigsten Mitwirkung gewünscht wird. Dafür bei Unterrichtsinhalten und -formen sowie Prüfungsverfahren.

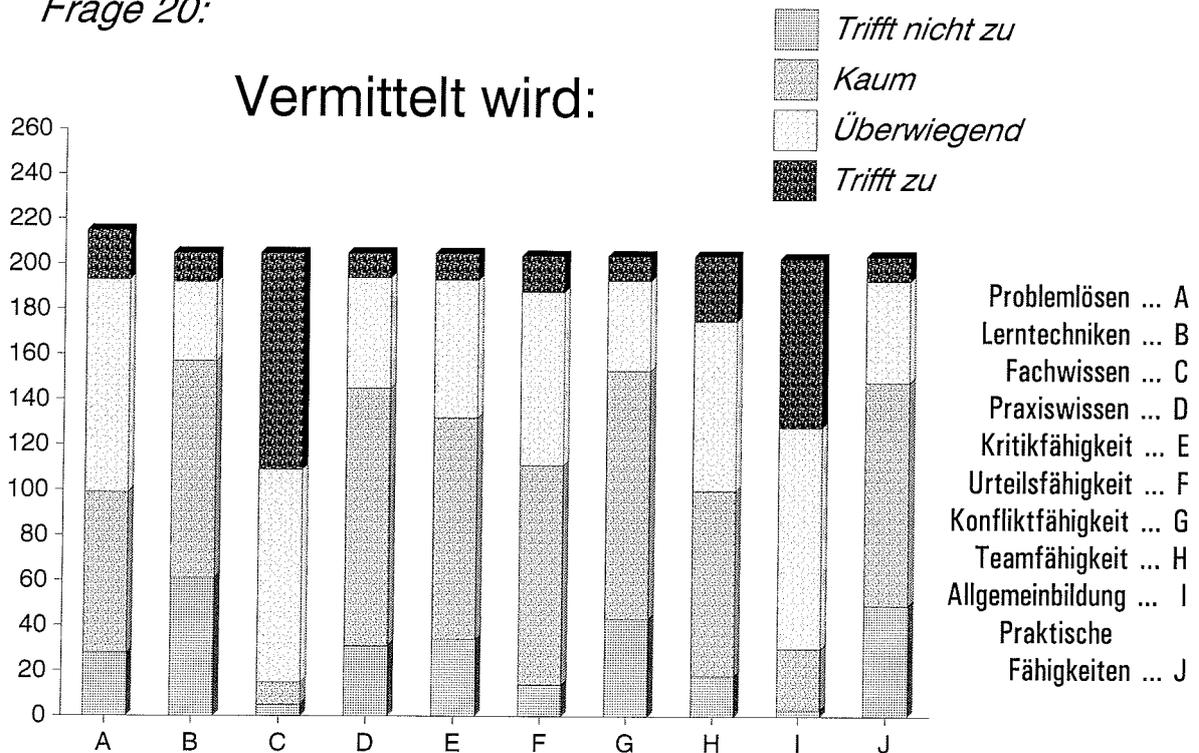
Frage 19:

Lehrer erwarten:



Hier ging es um die Erwartungshaltung, wobei es vielleicht überrascht, daß nur etwas mehr als 40% der Hörer das Gefühl haben, daß unsere Lehrerschaft sich Kritikfähigkeit erwartet. Ähnlich ist die Situation im Bereich der Fähigkeit der Hörer, sich eine eigene Meinung zu bilden.

Frage 20:

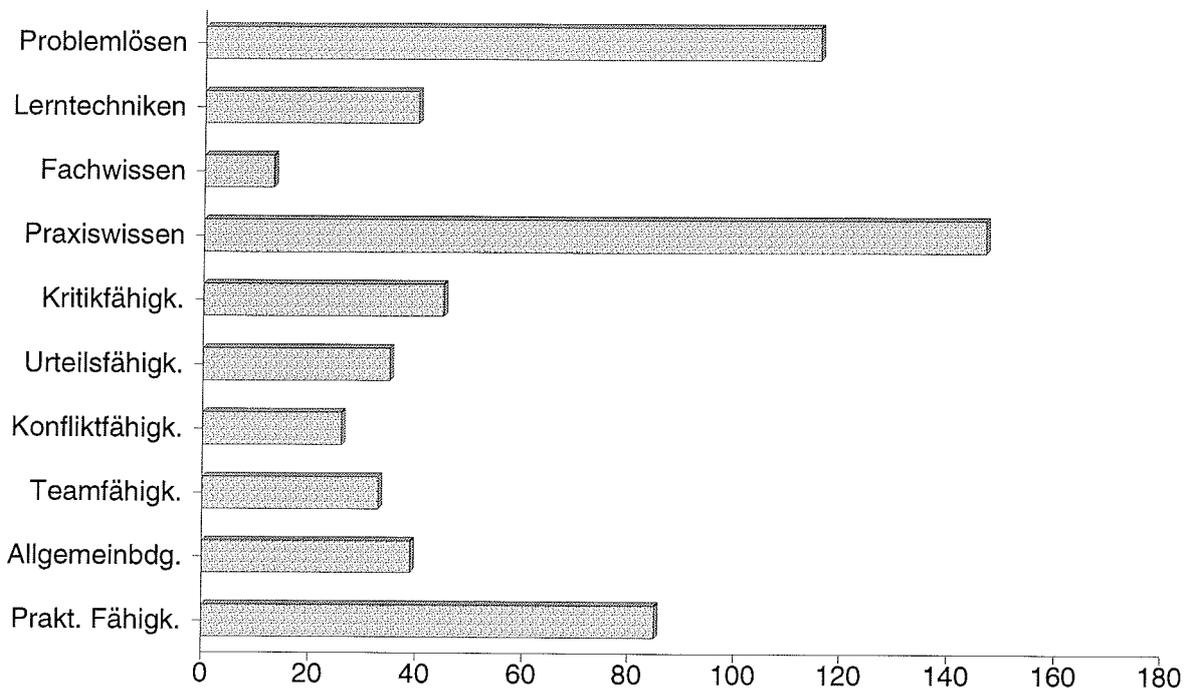


Während die Vermittlung von theoretischem Fachwissen (über 90%) deutlich überwiegt, ist die Weitergabe von praxisbezogenem Fachwissen (30%) auffällig unterentwickelt. Ebenso wäre eine Erweiterung in folgenden Kompetenzen sehr wünschenswert: *Vermittlung von Lerntechniken, Kritikfähigkeit, Urteilsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit.*

Frage 21:

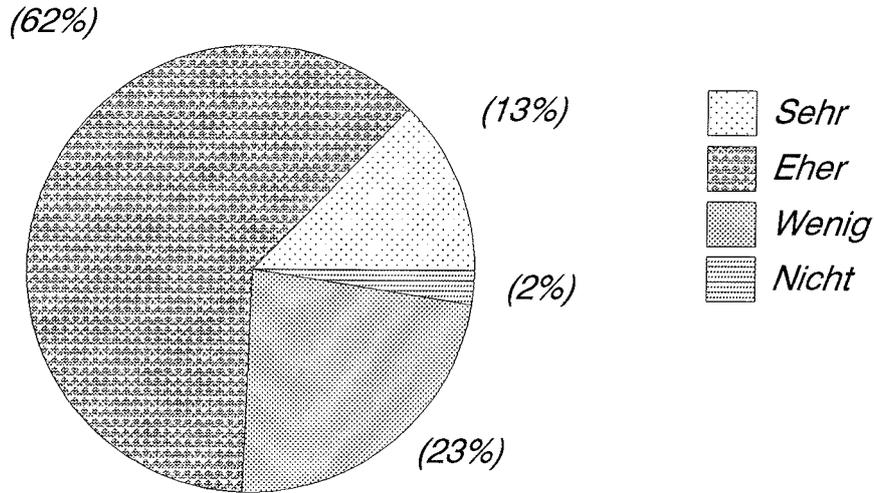
Diese Frage korrespondiert mit der vorangegangenen.

Vermehrt vermittelt werden sollten:



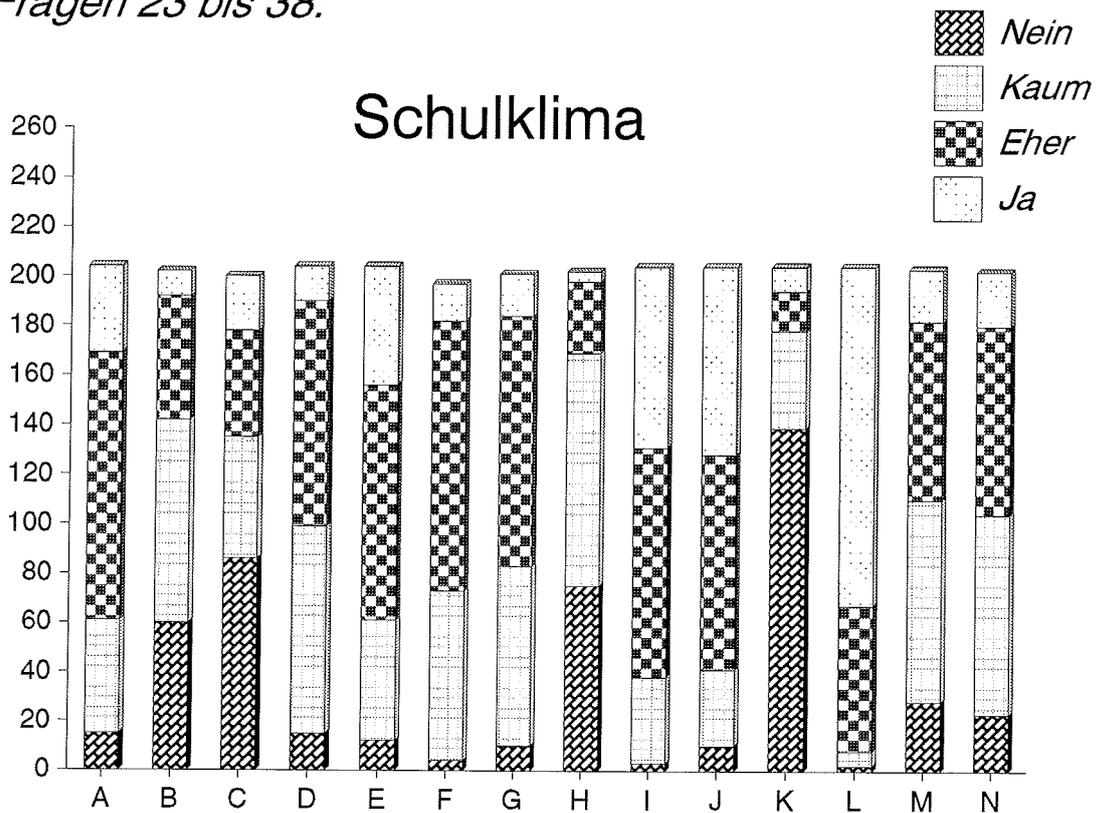
Frage 22:

Zufrieden



Jede Institution sollte wissen wollen, wie zufrieden ihre Klientel ist. Das Ergebnis ist zufriedenstellend, jedoch kein Grund, nicht noch mehr Zufriedenheit zu erzielen. Etwa 75% der Hörer sind mit unserer Schule zufrieden, ein Viertel eher nicht. Uns sollte es um diese 25% gehen.

Frage 23 bis 38:



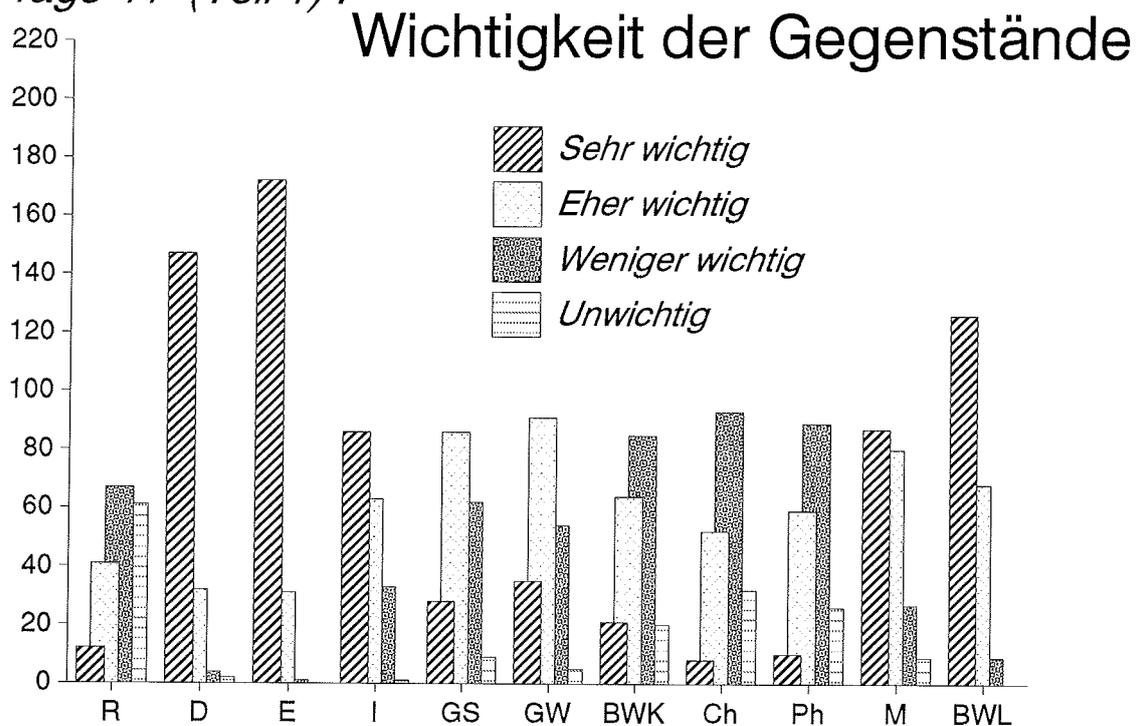
- | | | | | | |
|------|-------|-----------------------------------|------|-------|--|
| F 25 | A ... | Meinung äußern | F 33 | I ... | Fühle mich an- und aufgenommen |
| F 26 | B ... | Persönliche Probleme besprechen | F 34 | J ... | Fühle mich als Erwachsener respektiert |
| F 27 | C ... | Möchte öfter mit Lehrern sprechen | F 35 | K ... | Übergangen von Klassenkollegen |
| F 28 | D ... | Partnerschaftlich | F 36 | L ... | Zu erbringende Leistungen bekannt |
| F 29 | E ... | Offenes, angstfreies Klima | F 37 | M ... | Meine Fähigkeiten werden gefördert |
| F 30 | F ... | Es wird Toleranz wird gelebt | F 38 | N ... | Meine aktive Mitarbeit wird gefördert |
| F 31 | G ... | Faire Konfliktaustragung | | | |
| F 32 | H ... | Freiräume für Kreativität | | | |

Die Fragen 23 bis 38 dienen rein statistischen Zwecken oder als Gegenproben für bereits gestellte Fragen. Einige seien hervorgehoben: Die Behauptung, daß an unserer Schule ein offenes und angstfreies Klima existiere, stimmten 70 % zu. Entscheidend wäre es hier, den Prozentsatz zu vergrößern. Ähnlich im Bereich der gelebten Toleranz, Besprechung persönlicher Probleme mit Lehrern, partnerschaftlicher Umgang, Wahrnehmung und Förderung von Fähigkeiten.

Ein großes Defizit stellten wir im Zusammenhang mit der Kreativität fest.

Die Fragen 39 und 40 boten die Möglichkeit, Zusatzwünsche und Vorschläge zu artikulieren. Diese Möglichkeit wurde leider nicht genutzt.

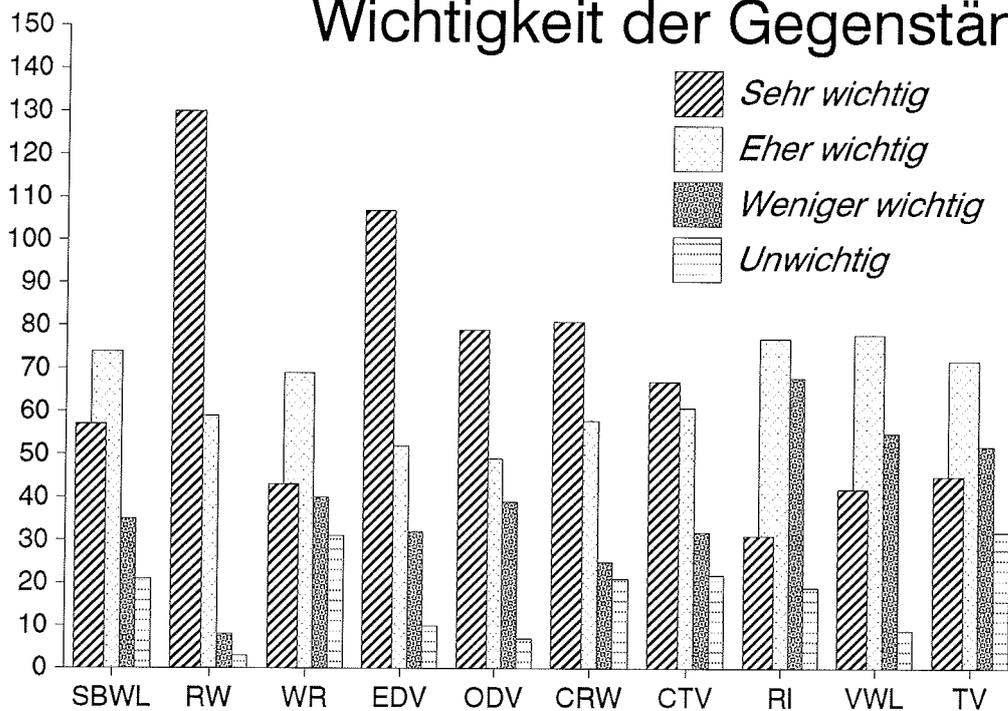
Frage 41 (Teil 1):



Sehr aufschlußreich war das Ergebnis der Wichtigkeit der Gegenstände: Spitzenreiter wurde "Englisch" gefolgt von "Deutsch". Knapp dahinter rangieren "Betriebswirtschaftslehre" und "Rechnungswesen". Überraschend war es, daß sich die "Mathematik" und "Datenverarbeitung" knapp vor "Italienisch" plazieren konnte.

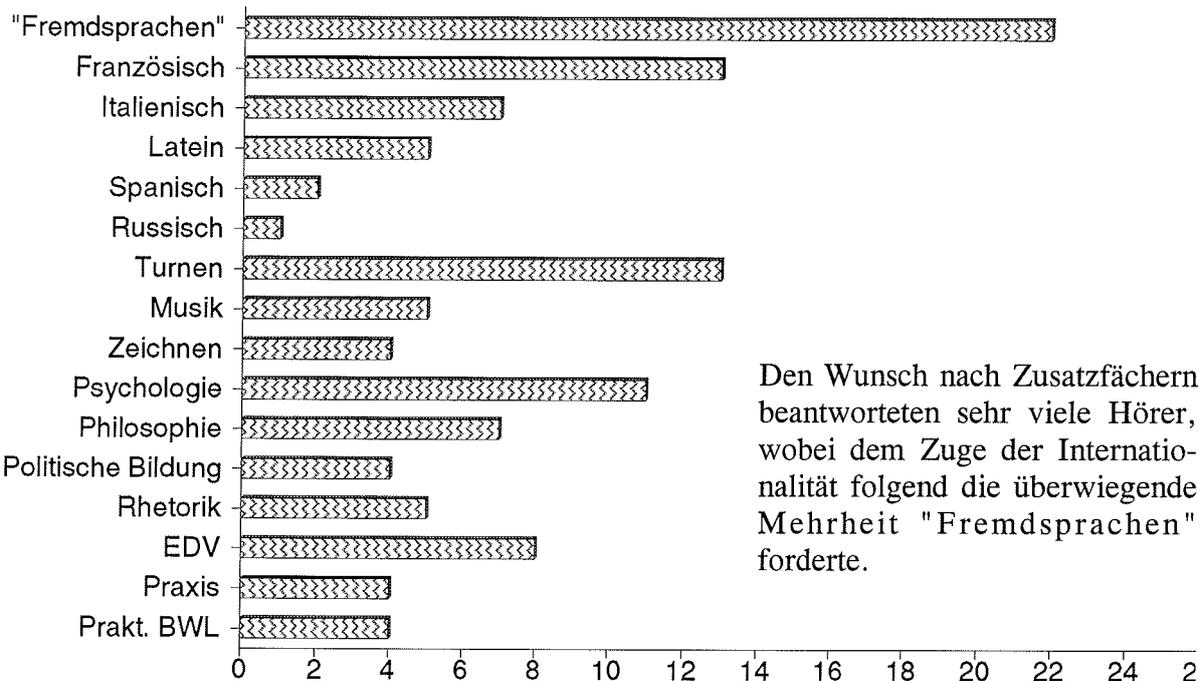
Frage 41 (Teil 2):

Wichtigkeit der Gegenstände



Frage 42:

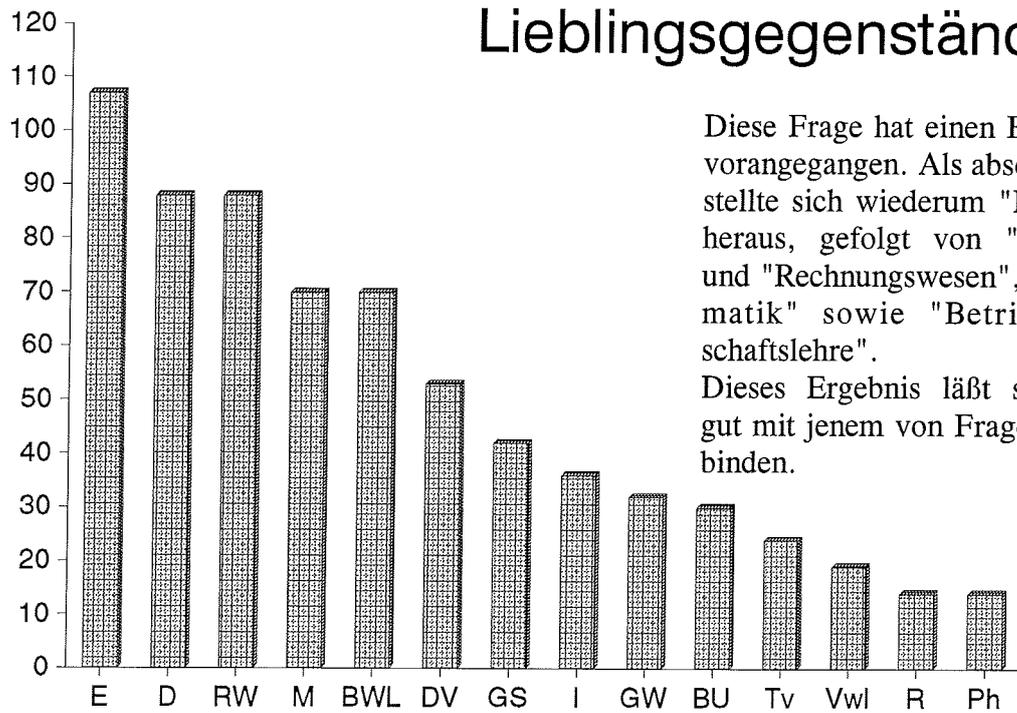
Wunsch nach Zusatzfächern



Den Wunsch nach Zusatzfächern beantworteten sehr viele Hörer, wobei dem Zuge der Internationalität folgend die überwiegende Mehrheit "Fremdsprachen" forderte.

Dies sowohl generell als auch spezifizierend: Russisch, Spanisch, Italienisch (Kolleg für Berufstätige - alter Lehrplan) und Französisch. Sehr massiv wurde auch "Leibesübungen" "Psychologie", "EDV", "Philosophie", "Rhetorik", "Musik" und "Latein" gefordert.

Frage 43:

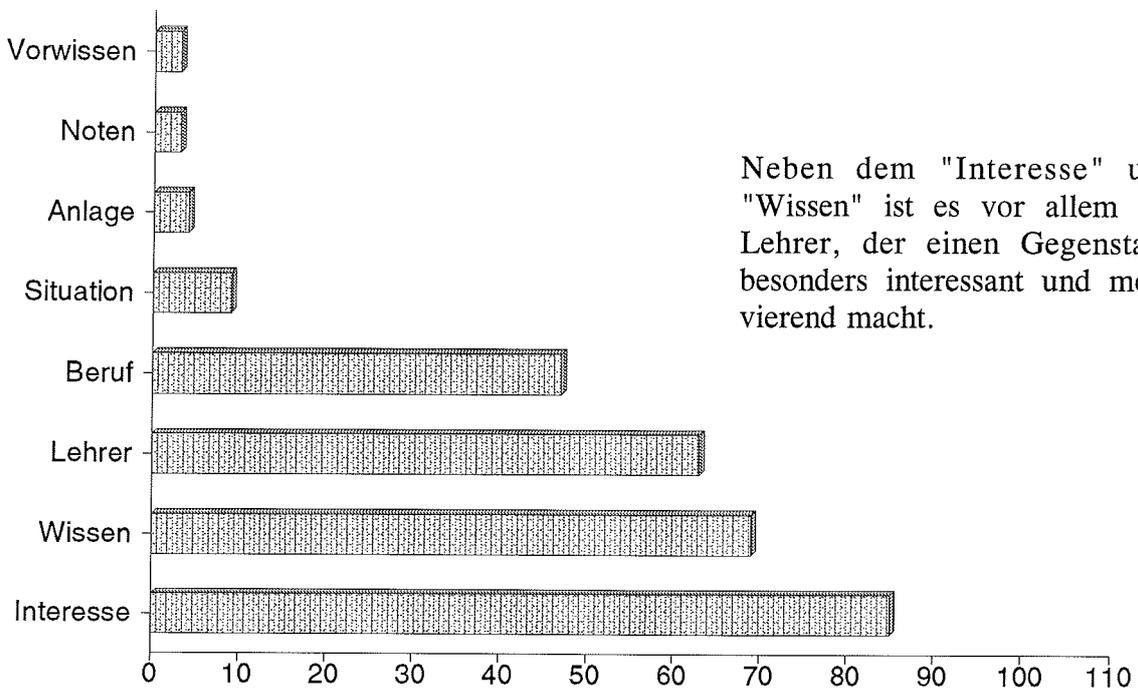


Diese Frage hat einen Bezug zur vorangegangenen. Als absoluter Hit stellte sich wiederum "Englisch" heraus, gefolgt von "Deutsch" und "Rechnungswesen", "Mathematik" sowie "Betriebswirtschaftslehre".

Dieses Ergebnis läßt sich sehr gut mit jenem von Frage 44 verbinden.

Frage 44:

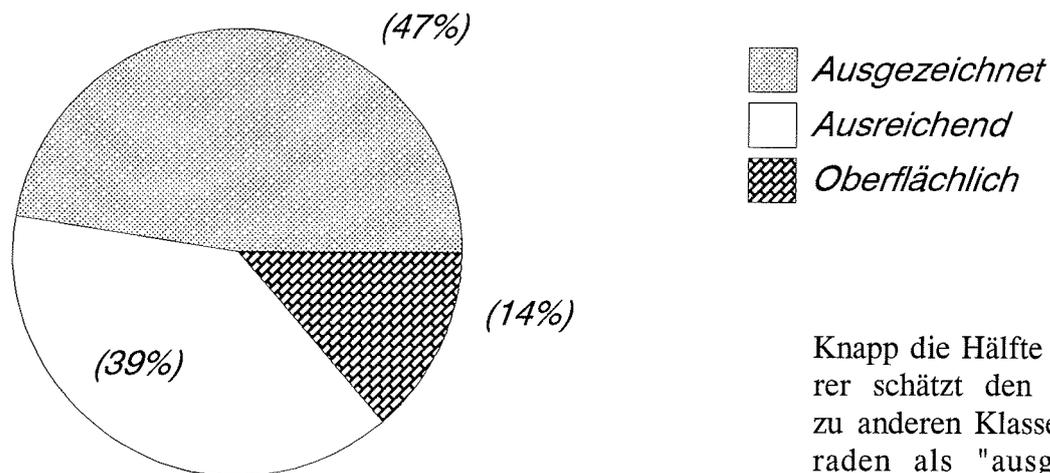
Warum gefallen Ihnen gewissen Gegenstände?



Neben dem "Interesse" und "Wissen" ist es vor allem der Lehrer, der einen Gegenstand besonders interessant und motivierend macht.

Im Fragenkomplex (45) erhielt die Professorenschaft ein Feedback, das nicht von allen goutiert wurde. Es löste wahrscheinlich Abwehrhaltungen, Rationalisierungsstrategien und Frustrationen aus. Von einigen wurde es nicht als Chance für einen fruchtbaren Dialog mit den Hörern wahrgenommen. Dennoch ist es positiv, wenn von den Hörern rückgemeldet wird, daß sich aufgrund des Bekanntwerdens der Auswertungen der Lehrer einiges geändert hat. So haben sich ca.70% jener Kollegen, die nicht gerade hervorragend abgeschnitten haben, merklich verbessert, was von allen Hörern sehr positiv empfunden wurde.

Frage 46: Kontakt zu Klassenkameraden:



Knapp die Hälfte der Hörer schätzt den Kontakt zu anderen Klassenkameraden als "ausgezeichnet", weitere 40% finden ihn als "ausreichend".

Die Imageanalyse erbrachte den erwarteten Stärken- und Schwächenkatalog. Uns geht es um die Verbesserung der Rahmenbedingungen, daher seien die Defizite kurz angeführt:

- Zu großer Leistungsdruck und Konkurrenzkampf
- Zu großes Unterrichtstempo
- Schlechte Vermittlung des Unterrichtsstoffes
- Zu große Menge des Unterrichtsstoffes
- Motivationsprobleme
- Rat durch den Lehrer wird nicht gesucht/Verständnisfragen an den Lehrer werden nicht gestellt
- Motivation / zu "schülerhafte" Behandlung / keine Rücksicht auf schwächere Schüler / ein Teil der Lehrer verträgt keine Kritik
- Menge des Lehrstoffes hat Vorrang vor Vertiefung/routinehaftes Unterrichten
- Fast nur Frontalunterricht/zu wenig Referate/zu wenig Gruppenarbeiten/zu wenig Diskussionen, Gastreferate, Exkursionen. Mehr Diskussion, Gastreferate, Exkursionen und praktische Übungen werden gewünscht
- Mehr Mitsprache bei Unterrichtsinhalten, - form, Prüfungsverfahren
- Zu wenig vermittelt werden: Lerntechniken / Praxisbezogenes Wissen / Kritikfähigkeit / Urteilsfähigkeit / Fähigkeit zum Austragen von Konflikten / Praxisbezogene Fähigkeiten
- Vermehrt sollen vermittelt werden: Praxisbezogenes Fachwissen / Selbständiges Lösen von Problemen / Praxisbezogene Fähigkeiten
- Persönliche Probleme sollen mehr besprochen werden können

- Nur ein Teil der Lehrer geht partnerschaftlich mit den Hörern um
- Konflikte werden nicht immer fair ausgetragen
- Keine Freiräume für Kreativität (vgl. im Gegensatz dazu unser Leitbild)
- Fähigkeiten werden nicht wahrgenommen und gefördert
- Aktive Mitarbeit wird zu wenig gefördert
- Gewünscht: mehr Einfluß bei Unterrichtsgestaltung, Unterrichtsform, Unterrichtsinhalten, Notengebung

Diese Defizite versuchen wir zu wesentlichen Problembereichen zu komprimieren.

PROBLEMBEREICHE aus der Sicht der Hörer (der wir uns aber anschließen konnten):	PROBLEMBEREICHE aus unserer Sicht:
<ul style="list-style-type: none"> → Lehr(er)verhalten → Unterrichtsform/-gestaltung/-inhalt Mitwirkung daran → Kreativitätsfreiräume → Tempo der Stoffvermittlung und Menge des Stoffes → Vermittlung von Lerntechniken 	<ul style="list-style-type: none"> → Eine Erweiterung der methodischen und didaktischen Kompetenz ist notwendig → Die interdisziplinäre Kommunikation ist mangelhaft → Bisher wurden Kernstoffdefinitionen in den einzelnen Fächern nicht geleistet. Statt dessen sollten in den einzelnen Fächern Lernziele definiert werden

4 Die Auswirkungen der Imageanalyse

Damit waren wir im Entwicklungsprozeß an einem Punkt angelangt, an dem Phase 3, die Formulierung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zum Abbau der Defizite, anlaufen hätte sollen.

In einem ersten Schritt wurden nach der Schlußkonferenz 15 fachbezogene Arbeitsgruppen installiert.

Moderatoren bzw. Koordinatoren meldeten sich - zwar etwas zögernd, als Arbeitstermin wurde "die Zeit nach der Eröffnungskonferenz (des Schuljahres 1991/92) oder nach der Erstellung der definitiven Lehrfächerverteilung vorgeschlagen."

Hinzu kam noch, daß zum Zeitpunkt der Schlußkonferenz feststand, daß unser Vorhaben als Teil des Projektes "Förderliche und hemmende Bedingungen für Innovationen an Schulen in Steiermark, 1991 - 1993" ausgewählt worden war und ab Herbst 1991 eine Außenbetreuung zur Verfügung stehen würde. In diesem Zusammenhang konnten sich KollegInnen zur Mitarbeit in der sogenannten "Aktions-forschungsgruppe" melden. Diese AF-Gruppe hatte beim ersten Seminar vom 2. bis 4. Oktober 1991 Gelegenheit, die bei der Imageanalyse zutage getretenen Defizite aufzulisten, zu Problembereichen zu komprimieren und erste Maßnahmen zu erarbeiten. Diese Ergebnisse des Seminars wurden in einem eigenen Informationsblatt dem Abendschullehrkörper rückgemeldet.

Empfehlungen an den Lehrkörper der Abendschule:

- * Die bei der Schlußkonferenz installierten Fachgruppen formulieren für das 1. Semester Lernziele, wobei die Fundamentziele verbindlich sind, die Additivziele vom jeweiligen Lehrer abhängen. Der zusätzlichen Formulierung von Lernzielen für höhere Semester steht natürlich nichts im Wege. Dabei ist die ständige Rückkoppelung zu den aufgelisteten Defiziten sicher hilfreich.
- * Die Ergebnisse der Fachgruppen werden in einem Koordinierungsgremium Ende

November ausgetauscht.

- * Jene Kollegen, deren Unterricht laut Umfrage besonders viel Anklang gefunden hat, haben die Möglichkeit, mit der Projektbetreuerin einen Supervisionstermin auszumachen. Wünschenswert wäre es, das so gesammelte Datenmaterial dem Lehrkörper zur Verfügung zu stellen, um auf Variable des Lehrverhaltens aufmerksam zu machen, die das eigene Verhaltensrepertoire erweitern könnten.
- * Angebot von schulinternen Seminaren zu den Bereichen "Teamentwicklung", "Selbsterfahrung", etc. Die Seminare sollten zu Gruppen führen, die sich in bestimmten Zeitabständen unter Außensupervision treffen.
- * Einrichtungen eines Gesprächsforums für interessierte KollegInnen, um Strukturfragen der Abendschule zu diskutieren und neue Unterrichtsformen für die Erwachsenenbildung zu entwerfen (Blockunterricht, Epochalunterricht, Teamteaching, "Heimarbeit", Entwicklung von "Modulen" etc.).

In der Rückschau ist festzuhalten, daß schon zu diesem Zeitpunkt der Zug auf dem falschen Gleis fuhr.

Völlig außer acht war die Frage der Akzeptanz der Imageanalyse gelassen worden. Geeignete Methoden, z.B. Interviews mit Mitgliedern des Lehrkörpers, hätten hier Abhilfe schaffen können.

Und dennoch wollten wir den mahnenden Stimmen keinen Glauben schenken. Ich lud jene KollegInnen ein, die in der Imageanalyse gut abgeschnitten hatten, sich für eine Supervision durch die Projektbetreuerin der Aktionsforschung zur Verfügung zu stellen.

Wir schufen damit - ungewollt, doch nicht geglaubt - die Gruppe der sogenannten "Wertungshirsche". Auch hier blieben verschiedene Abwehrsignale unbeachtet. Nicht alle, die ich eingeladen hatte, waren zur Mitarbeit bereit. Als Begründung bekam ich zu hören: "Ich will mich nicht aufs Stockerl stellen"; "so gut bin ich doch wieder nicht" etc.

Die Idee hinter dem Vorhaben war, durch Beobachtung bzw. durch Videoaufzeichnungen einzelner Unterrichtseinheiten förderliche Dimensionen des Lehr-/Lehrerverhaltens herauszukristallisieren.

Solche Verhaltensweisen werden natürlich durch tiefere Schichten der jeweiligen Persönlichkeit gesteuert, durch ihr Wert- und Normensystem, durch die jeweilige Sozialisationsgeschichte.

Verhaltensänderungen, so wünschenswert sie im einzelnen Fall auch sein mögen, sind daher nur über einen Reflexionsprozeß möglich, der das eigene Wertsystem, Problemverständnis etc. einschließt; Änderungen auf der Verhaltensebene können nur geschehen, wenn zuvor Veränderungen in den Werthierarchien der Person stattfinden.

Da die Idee mit den Videoaufzeichnungen auf erbitterte Ablehnung stieß, einigte sich die Aktionsforschungsgruppe darauf, sich gegenseitig zu hospitieren.

Das Echo auf die Hospitationen ist sowohl bei den HörerInnen als auch bei den Beteiligten sehr positiv. Für die AF-Gruppe ließ sich daraus folgendes Fazit resümieren: Hospitationen auf kollegialer Ebene stellen einen Qualitätszirkel dar, der mittelfristig zur Verbesserung des Unterrichtes an einer Schule führen kann.

Auch die Hospitation sowie die Supervision durch die Projektleiterin stieß beim nicht betroffenen Teil des Lehrkörpers auf Abwehrhaltung, obgleich stets durch Informationen alle KollegInnen über den Prozeß auf dem laufenden gehalten wurden. Dies führte soweit, daß sich einige als in eine Außengruppe Abgeschobene erachteten.

Zur Beruhigung des Klimas berief ich eine pädagogische Konferenz im Februar 1992 ein, um Informationsdefizite abzubauen. Gleichzeitig erging der Arbeitsauftrag an alle Fachgruppen, sich zu überlegen, wie die Struktur der Abendschule geändert werden könnte. Der gesetzte Abgabetermin wurde von etlichen nicht eingehalten, weil sie vielleicht erkannt

hatten, daß damit eine Mehrarbeit verbunden wäre. In einer weiteren Konferenz im Juni 92 erzielten wir weitgehende Einverständnis darüber, daß Blockungen der Fächer mit modulhaften Zwischenprüfungen als neue Struktur möglich sind. Inhaltlich bedeutet dies radikale Umstellungen, wie z. B. Epochalunterricht.

In der Aktionsforschungsgruppe wurde beschlossen, mit jenen KollegInnen, die die größten Vorbehalte gegen die Organisationsentwicklung hatten, Interviews durchzuführen, um Mißverständnisse und Ängste abzubauen.

Trotz aller Probleme, die aufgetaucht sind, sehe ich die Organisationsentwicklung als positiv an, die so vieles in Bewegung gesetzt hat. Ich denke hier nicht nur an die vielen Teamsitzungen in der Freizeit, sondern auch an die Intensivierung des Dialogs und der Kommunikation.

So ist es erfreulich, daß Kernstoffe sowie Lernziele festgelegt wurden.

Unterrichtsstunden und Schularbeitenthemen wurden ausgetauscht.

Den Anglisten ist es gelungen, einen für alle verbindlichen READER 1 und READER 2 zu erstellen. Diese Reader werden als Alternative zu den in der Erwachsenenbildung zum Großteil unbrauchbaren Schulbücher eingesetzt.

Alle Fachgruppen haben ihre Ideen zu einem geblockten Unterricht abgegeben, sodaß ab dem Schuljahr 1993/94 in einigen Jahrgängen der Versuch unternommen wird, die vorgegebene Zeitstruktur (Stundenplan, Wochenstunden) aufzulösen.

Sollte dieser Versuch gute Ergebnisse bringen, so stünde einer völligen Veränderung der zeitlichen Struktur nichts mehr im Wege.

Zur Organisationsentwicklung gehört auch ein kennzeichnendes LOGO, das wir mit dem Schuljahr 1992/93 verwenden. Hinzu kommt, daß wir unsere Öffentlichkeitsarbeit professionalisiert haben und u. a. eine Präsentationsmappe herausbrachten.

So ist zu hoffen, daß neben diesen Neuerungen nun Visionäres aufbricht, um den Anforderungen, die die Zukunft an unsere Schule stellen wird, gewachsen zu sein.



Werner KUSS, Mag. Dr., Jg. 1944, Direktor an der BHAK Grazbachgasse 71, Graz. Lehrer an der HLA für Fremdenverkehrsberufe Bad Gleichenberg (1971 bis 1975; 1975 bis 1985 an der BHAK II Grazbachgasse 71. Seit 1980 Lehrbeauftragter am PI des Bundes in der Steiermark. Berufsbegleitende Seminare in Familientherapie und systemischer Beratung

KONTAKTADRESSE:

→ W.K., BHAK Grazbachgasse 71, 8010 Graz