Kollegiales Arbeiten lernen - und in der Ausbildung damit anfangen

Das Referendariat ist nach der Freiburger Lehrerstudie wie nach einer Untersuchung der Universität Göttingen jene Zeit in der Berufsbiografie einer Lehrerin/ eines Lehrers, die mit den meisten Belastungen, Anforderungen und Stress auslösenden Faktoren konfrontiert. Häufig versuchen Anwärter/innen, sich durch Kooperation vor allem bei der in der Anfangszeit oft aufwändigen Stundenvorbereitung gegenseitig zu entlasten. Material wird ausgetauscht, Stunden werden gemeinsam geplant und bisweilen finden gegenseitige Besuche im Unterricht statt. Andererseits können verschärfte Einstellungsbedingungen und Stellenknappheit, von der wir in Baden-Württemberg momentan (noch) weit entfernt sind, aber auch schnell dazu führen, dass in der Prüfungsphase Berufsanwärter/innen zu Konkurrenten im Kampf um Berufsplätze werden und die Zusammenarbeit dem Einzelkämpfertum weicht.

Dass Klassen-, Jahrgangs- Fach- oder Steuerungsteams an Schulen hocheffektiv, nutzbringend, entlastend und gesundheitsförderlich sein können, wird in der Theorie nicht bestritten. Vielfach wird betont, dass „die Herausforderungen, vor denen Schulen heute stehen, nur gemeinsam im Team, in der Aktivierung aller vorhandenen Ressourcen und Potentiale bewältigt werden können“ (Elmar Philipp). Dennoch steht dieser Einschätzung die Erfahrung entgegen, dass – vermutlich besonders am Gymnasium – Zusammenarbeit und effektive Teamarbeit immer noch selten sind. Der Züricher Psychologe Allan Guggenbühl reflektiert in seinem Buch „Die PISA-Falle“ (Freiburg ²2003, 104ff.) diesen Tatbestand und findet folgende drei Ursachen:

1. Teamarbeit setzt voraus, dass sich die Mitglieder mit der Gruppe identifizieren – ein Lehrerteam kann zumeist aber nicht darüber entscheiden, wer zum Team gehören soll.
2. Für die Teambildung ist es wesentlich, dass gemeinsam Aufgaben gelöst werden – die Hauptarbeit von Lehrerinnen und Lehrern findet aber hinter verschlossenen Türen statt (die seltene Konstellation des Teamteaching einmal ausgenommen). „Im Gegensatz zu Bauarbeitern oder den vielen Arbeitsstellen in der Wirtschaft wird der Kernbereich des Berufes nicht geteilt … Die überwiegende Mehrzahl der Lehrer und Lehrerinnen weiß gar nicht, wie der Kollege oder die Kollegin arbeitet, welche Macken sie oder er entwickelt und welche professionellen Stärken sie oder er vorzuweisen hat“ (105f.).
3. Teamarbeit verlangt ein „Wir-Gefühl“ – da die Kernmitglieder eines Kollegiums oft sehr lange zusammen bleiben, verhalten sich Lehrerinnen und Lehrer aber häufig bedeckt und diplomatisch. Weder möchte man sich eine Blöße geben

Der Autor

Prof. Georg Gnandt,
StD, Dipl Theol., ist Bereichsleiter am Staatlichen Studienseminar für Didaktik und Lehrerbildung (Gymnasium) in Freiburg mit dem Profilbereich Herausbildung der Lehrerpersönlichkeit

Umgezogen in die Oltmannstraße 22: das Staatliche Studienseminar für Didaktik und Lehrerbildung, Abteilung Gymnasium und Sonderschulen

© IRP

noch eine Kollegin/ einen Kollegen beleidigen. Dies führt zur Tendenz, sich abzuschotten. Referendare/innen, die darauf angewiesen sind, zu Beginn ihrer Ausbildung hospitieren zu dürfen, wissen ein Lied davon zu singen, wie häufig sie bei entsprechenden Anfragen auf Widerstand oder Ablehnung stoßen.
Wenn solche Gründe eine Kultur der Zusammenarbeit erschweren, ist es umso dringlicher, Unterstützung anzubieten und zu helfen, dass Teamfähigkeit entwickelt werden kann.

Modul „Arbeiten im Lehrerteam“

„Während wir für komplexe Maschinen ganz selbstverständlich viel Geld für Wartung und Inspektion ausgeben, die Maschinen in festen Intervallen stilllegen und Produktionsausfall in Kauf nehmen, gehen wir in der Regel davon aus, die viel komplizierteren und deshalb für Störungen im Prinzip viel anfälligeren sozialen Systeme würden ohne Aufwand und Unterhalt funktionieren.“ (Doppler/Lauterburg)

Der Aspekt der Zusammenarbeit im Lehrerteam spielt in der Ausbildung künftiger Gymnasiallehrer bislang nur eine marginale Rolle. In einer halbtägigen Modulveranstaltung biete ich das Thema „Arbeiten im Lehrerteam“ an. Leitend dabei ist für mich der Gedanke, dass Zusammenarbeit unter Lehrerinnen und Lehrern notwendig ist, in der Regel der gute Wille allein noch kein Erfolgsgarant ist und kollegiales Zusammenarbeiten im Team deshalb gelernt (und eigentlich auch eine gewisse Zeit professionell begleitet) werden muss.
Konzeption und Material des Moduls wurden auf der Grundlage einschlägiger Literatur erarbeitet (u.a. N. Green, Kooperatives Lernen, Seelze-Velber [2]2006; H. Klippert, Lehrerentlastung, Weinheim/ Basel 2006; R. Miller R., Lehrer lernen, Weinheim/ Basel [2]1999; E. Philipp, Teamentwicklung in der Schule, Weinheim/ Basel [4]2006); eingebracht werden u.a. auch Unterlagen, die Fr. Dr. Heisig (Berlin) als Lehrgangsmaterial für eine Ausbildung in Teamentwicklung entworfen hat. Der Nachmittag ist neben der Theorie vor allem von Praxisübungen bestimmt ist, wobei u.a. folgende Bereiche zur Sprache kommen und geübt werden:

Wie möchte Ich unterrichten?

Konkurrierend: Ich anstatt du (Wenn ich mein Ziel erreiche, kannst du deines nicht erreichen und umgekehrt - mein Erfolg hängt davon ab, dass ich besser bin als du - Konkurrenten sollen nicht so gut sein wie ich - ich kümmere mich mehr um mich selbst und vergleiche immer wieder - Auswertungen erfolgen normenbezogen - Gewinner werden belohnt.). *Individualisierend: Ich allein* (Das Erreichen meines Zieles ist unabhängig davon, ob du deines erreichst - mein Erfolg ist unabhängig vom Erfolg bzw. Misserfolg anderer - ich allein bin verantwortlich - Auswertungen erfolgen kriterienbezogen.). *Kooperierend: Wir anstatt ich* (Ich kann mein Ziel nur erreichen, wenn wir alle unseres erreichen - der Gruppenerfolg hängt vom Erfolg aller ab - jede/ jeder nimmt teil am Erfolg und den Bemühungen der anderen - ich sorge mich um andere - es gibt sowohl eine individuelle wie eine Gruppenverantwortlichkeit - Auswertungen erfolgen kriterienbezogen.).

Vorteile von Zusammenarbeit im Team

Teamarbeit bedeutet *Wissensaddition* (Das Wissen der Beteiligten addiert sich: 2 + 2 = 4), *Fehlerausgleich* (Schwächen und Stärken gleichen sich aus: -2 +2 = 0) und *Synergieeffekt* („Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“: 2 + 2 = 5). Allerdings kann die durch Kooperation bezweckte Ausweitung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume auch deren Einengung anderswo zur Folge haben.
Zusammenarbeit in einem Team ist dann sinnvoll, wenn unterschiedliche Fähigkeiten benötigt werden, wobei die Teamleistung wesentlich von der fachlichen Kompetenz und der Fähigkeit für eine gute Zusammenarbeit bestimmt ist. Deshalb ist es wichtig, sich mit den hochkomplexen Rahmenbedingungen der Teamarbeit zu beschäftigen.

Was kennzeichnet ein Team?

Team und Teamarbeit sind gekennzeichnet durch Hierarchiefreiheit (autonome Organisation, Selbstverwaltung, keine Rangunterschiede), geringe Anzahl von Mitgliedern, die sich selbst finden, fachliche Vernetzung, Unterstützung und Zusammenarbeit, Rotationsprinzip (z.B. bei der Wahl einer Sprecherin/ eines Sprechers), durch den gemeinsamen Prozess der Zielfindung, durch

© IRP