

PÄDAGOGIK

7-8'11

- ▶ FÄCHERVERBINDENDEN LERNEN
- ▶ STRUKTUREN IM KOLLEGIUM SCHAFFEN

BEITRAG: ORDNUNGEN DES UNTERRICHTS

PÄDAGOGIK: KONTROVERS: SPONSORING FÜR SCHULEN?

Von der Fußballnationalmannschaft lernen

Anregungen für Teamstrukturen in der Schule

OTTO SEYDEL

Auch wenn sie am Ende nicht gesiegt haben – das Zusammenspiel der deutschen Fußballnationalmannschaft in Südafrika vor einem Jahr war meisterhaft und hat nicht nur hierzulande Begeisterungstürme ausgelöst. Ein »Dreamteam« eben. – Wie lautete Jogi Löws Geheimrezept, soweit dies vom heimatischen Fernseher aus überhaupt zu läuten war? Die Rahmenbedingungen beim Fußball sind, wie ich selbst als Fußball-Laie unschwer erkennen kann, hart und überall gleich. Das Feld ist räumlich streng begrenzt, die Zeiten eng definiert, nur mit Sondererlaubnis knapp zu überschreiten, der Lärm phasenweise unerträglich. Der aufmerksame Lehrer-Leser wird bereits jetzt spekulieren: Passt das Fußball-Modell zur Schule noch ungebrochen? – Zurück zum Fußball: Was machte Jogi Löw?

Jeder Spieler bekommt eine präzise definierte Ausgangsposition, die seine Rolle für den Spielverlauf bestimmt und auf die er im Verlauf des Spiels immer wieder zurückkehrt. Die Organisation der Positionen zueinander ist gegliedert. Horizontal: Sturm, Mittelfeld, Abwehr, nur der Torwart steht allein. Vertikal: Links, Mitte, Rechts. Endlose Debatten der aufgeregten Fußballgemeinde machen sich an variab-

Die Strukturen einer erfolgreichen Fußballmannschaft sind eindeutig und anpassungsfähig zugleich. Bei allen Unterschieden zwischen Fußballspiel und Lehrerarbeit: Auch bei erfolgreichen Schulen spielen belastbare Teamstrukturen eine entscheidende Rolle. Welches sind ihre zentralen Organisationsprinzipien? Gibt es Grundregeln für den Aufbau? Welche Qualifikationen sind dafür erforderlich?

len Details dieser Gliederung fest: Doppelspitze im Sturm oder einfache Spitze? Dreierkette oder Viererkette? Wichtig schien mir (wie gesagt, einem Laien!) vor allem *die Eindeutigkeit* der Struktur, damit Philipp Lahm und Lukas Podolski und all die anderen genau wussten, auf welche Position sie zurückzukehren hatten. Entscheidend für den Spielverlauf war, dass es eine *anpassungsfähige* Struktur gab. Die Wirksamkeit des einen oder anderen Details der anfangs fixierten Aufstellung dagegen schien selbst für den Meister-Trainer letztlich kaum vorhersagbar.

Was macht Jogi anders?

All das, habe ich mir sagen lassen, gehört zu den »Basics« eines jeden ordentlichen Fußballspiels, selbst bei uns auf dem Dorf, wenigstens im Ansatz. Was also machte Jogi mit seinem Team besser?

- Jeder steht auf der Position, auf der er sein schussstärkeres Bein und sein Naturell optimal einsetzen kann. Voraussetzung ist, dass sehr genau bekannt ist, wo die Stärken des Einzelnen liegen. Der Entscheidung müssen präzise Analysen des früheren Spielerverhaltens vorausgegangen sein.
- Jeder einzelne hat – den Aktionen der Mitspieler hellwach folgend –

gelernt, blitzschnell zu erkennen und zu reagieren, wann er die vorgegebene Struktur verlassen und bei Bedarf ebenso schnell wieder auf die Ausgangsposition zurückkehren muss. Dazu ist zwingend notwendig: Jeder Spieler hat mit gleicher Intensität seine eigene Position und die Gesamtheit des Spielverlaufs im Blick. Die schöne Folge in Südafrika: Arne Friedrich, obwohl doch ewiger Verteidiger, konnte ein Tor schießen!

- Aus Sicht der Mannschaft (nicht unbedingt aus der Sicht des Publikums!) ist es also völlig egal, wer das Tor schießt: Hauptsache, der Ball läuft. Atemberaubend der rasante und zugleich elegante Wechsel, immer wieder verzichtet Philipp Lahm auf die Nutzung einer eigenen Torchance, weil er erkennt, dass der Teampartner vermutlich eine noch günstigere hat.

Die am Ende entscheidende Qualität der Nationalmannschaft erwächst nicht aus der technischen Perfektion ihrer Einzelspieler (die ist auf diesem Niveau selbstverständlich). Offensichtlich ist Jogi Löw der entscheidende Kick gelungen: Einen echten Teamgeist zu vermitteln. Das ist nicht nur (oder nicht primär?) eine Frage der formalen Mannschaftsaufstellung, sondern auch und vor allem eine Frage der *Haltung* aller Beteiligten, mit der sie deren Struk-

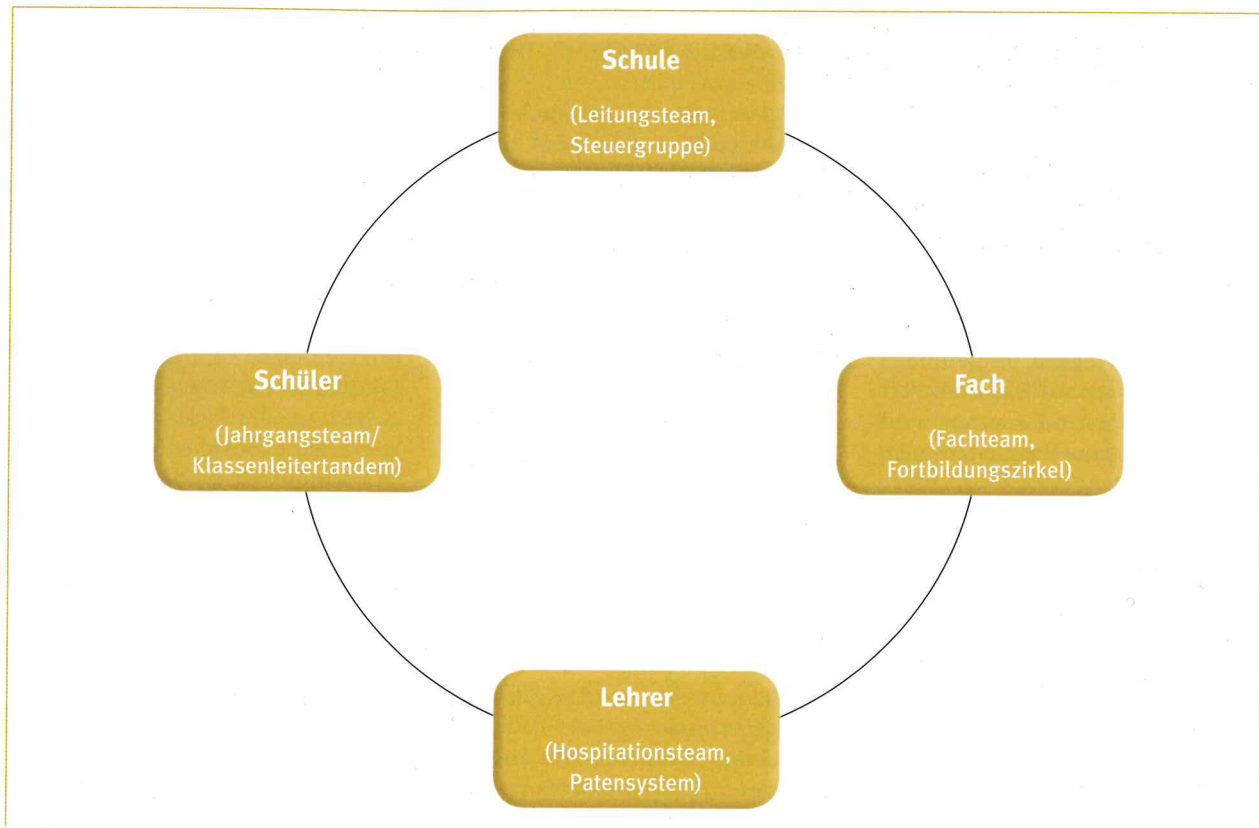


Abb. 1: Organisationsebenen

turen nutzen: Es ist egal, wer das Tor schießt. Die Mannschaft verliert oder gewinnt als Ganze, nicht der Einzelne. Hier nähern wir uns vielleicht dem Geheimnis unserer Nationalmannschaft. Was geschieht eigentlich, wenn sie verliert? Wie gehen die Beteiligten mit *Spielfehlern* um? Welches Zauberwort hat Jogi Löw in Südafrika nach dem Katastrophenspiel gegen Serbien am nächsten Morgen zu seiner Mannschaft gesagt? Niemand war dabei, wir können es nur vermuten: Nicht Schuldzuweisung, aber nüchterne und präzise Analyse der Schwachpunkte. Keine Vorwürfe, sondern das nahezu unerschütterliche Vertrauen: Beim nächsten Mal werden wir es schaffen, gemeinsam. Der professionelle, »erwachsene« Umgang mit Schwächen ist vielleicht der Schlüssel zu jeglicher Form von effektiver Teamarbeit. Fehler sind Lerngelegenheiten.

Was nützen diese Fußballbetrachtungen für den Blick auf die Schule? Zunächst fallen doch eher die Unterschiede ins Auge: In der Schule hat Teamarbeit der Lehrer eine dienende Funktion für das Kerngeschäft, die unmittelbare Arbeit mit den Schüle-

rinnen und Schülern – beim Fußball dagegen ist es das Team, das das Kerngeschäft selbst garantiert. Unterrichtet wird in der Regel allein, allenfalls (in Deutschland aber selten) zu zweit – richtigen Fußball kann man nur gemeinsam mit zehn anderen spielen, plus Ersatzspieler. Außerdem braucht man einen ordentlichen Gegner – Schülerinnen und Schüler als Gegner zu betrachten, verbietet der pädagogische Anstand. Selbstverständlich kann man in einer modernen offenen Schule das enge Schulhaus straflos verlassen – beim Fußball wacht der Linienrichter mit Argusaugen über die Unverletzlichkeit der Seitenlinie, die Stoppuhr des Schiedsrichters über die Zeit. Jogi Löw kann die Mitspieler seines Teams aussuchen und austauschen – davon sind unsere Schulleiter meilenweit entfernt. Und so weiter.

Aber dann ist zu konstatieren: Bei der Untersuchung der Frage, worin z. B. die Gemeinsamkeit all der Preisträgerschulen besteht, die in den vergangenen fünf Jahren vom Bundespräsidenten mit dem großen Deutschen Schulpreis der Robert Bosch Stiftung ausgezeichnet wurden, lautet die Antwort: Sie alle ha-

ben – auf durchaus unterschiedliche Weise – dauerhafte und belastbare *Teamstrukturen* im Kollegium aufgebaut. Und ein weiterer Beleg für deren überragende Bedeutung in der Schule: Umfangreiche Studien der Universität Potsdam (*Uwe Schaarschmidt*) haben bestätigt, was der Alltagserfahrung entspricht: Je dichter das kollegiale Netz einer Schule, desto höher die Lehrer- und -gesundheits- und desto geringer die Burn-Out-Phänomene.

Organisationsprinzipien

In allen Preisträgerschulen finden sich vier Ansatzpunkte für die Teamorganisation wieder: beim Schüler, beim Fach, beim Lehrer sowie bei der Schule als Institution (siehe Abb. 1). Frei schwebende gruppenny-

Was haben alle Gewinner des Deutschen Schulpreises gemeinsam? Dauerhafte und belastbare Teamstrukturen.

namische Trockenübungen in Sachen »Förderung der Teamfähigkeit« haben sich als ebenso unwirksam erwie-

sen wie die »Verordnung« von mehr Kollegialität, die anonym an die Gesamtkonferenz adressiert wird. Kooperation im Kollegium kann nicht abstrakt geübt und anschließend übertragen werden. Der individuelle »soziale Lernprozess« des einzelnen Lehrers muss immer wieder neu gebunden werden an die pädagogische Aufgabe selbst. Erst dann, wenn Teamarbeit für die pädagogische Arbeit als nutzbringend und für den einzelnen Lehrer auf Dauer als stärkend und entlastend erkannt wird, wird sie von den Beteiligten auch »gelernt«.

Der Ansatz beim Schüler

Es mag erstaunen, dass das Konzept der Jahrgangsteams unter der Überschrift »Schüler« gefasst wird. Jahrgangsteam heißt: Eine überschaubare Gruppe von Lehrern unterricht-

Teamarbeit ausdrücklich verordnet – positiv sichtbar.

Der Ansatz beim Fach

»Fachbereichskonferenzen« hat es schon immer gegeben. Von Fachteams ist aber erst dann zu sprechen, wenn diese sich einen kontrollierten Entwicklungsauftrag geben, der über den bloßen – mehr oder (meist) weniger verbindlichen – Informationsaustausch hinausreicht: eine Werkstatt für gemeinsam zu nutzende Unterrichtsbausteine und Stundenentwürfe, die Arbeit am verbindlichen Schulcurriculum, die regelmäßige Kalibrierung von Bewertungsmaßstäben, der Aufbau einer gemeinsamen Fachdatenbank auf dem Schulserver u. Ä. In jedem Fall handelt es sich um Aufgaben, die ein einzelner Lehrer nicht oder nur mit ungeheurem Aufwand je allein bewältigen könnte.

In einigen Schulen – vor allem in Gymnasien, z. B. dem Genovevagymnasium in Köln-Mühlheim – wird zur Zeit mit der Ausbildung eines konsequenten Lehrerraumprinzips experimentiert. Dort wandern in allen Fächern – also nicht nur in den Naturwissenschaften und musischen Fächern – die Schüler zu ihrem jeweiligen Lehrer (und nicht umgekehrt) – es wird spannend zu beobachten sein, wie sich dies mit einer Intensivierung der Fachteamarbeit in einander zugeordneten Räumen (»Fachraumclustern«) verbinden kann.

Der Ansatz beim Lehrer

Es geht um eine der wirksamsten und zugleich anspruchsvollsten Formen der schulinternen Fortbildung, die kollegiale Unterrichtsreflexion. Sie ist mehr als der gelegentliche unverbindliche Besuch beim Nachbarn. Bewährt haben sich in den Schulen, in denen sich die Kollegien konsequent zu diesem Schritt durchringen konnten, gesicherte Zeitfenster für Hospitationen und Nachbesprechungen sowie die gezielte Einübung in aufbauende Beobachtungs- und Feedbackroutinen. Bewährt hat sich auch, wenn die kollegiale Hospitation an einen der ersten beiden Anstzpunkte gekoppelt wird. In der Martin-Kneidl-Grundschule München-Grünwald z. B. ist obligatorischer (!) Baustein für jedes Jahrgangsteam, dass jeden Mittwoch in der 5. Stunde ein

Kollege durch seine Teammitglieder hospitiert wird. Jeder Kollege erhält auf diese Weise zweimal im Jahr kontinuierliches Feedback zu seinem Unterricht. Die Schulleitung organisiert die Vertretung und ist selbst bei der Hospitation beteiligt.

Der Ansatz bei der Schule als Institution

Je autonomer bestimmte Substrukturen in einer Schule werden (Jahrgangsteams z. B. können und sollen (!) sich zu regelrechten kleinen »Schulen in der Schule« entwickeln), desto wichtiger ist es, dass integrierende Steuerungsmechanismen, die die Schule als Ganze zusammenhalten, präzise greifen. Die Erweiterung des Leitungsteam oder der Steuerungsgruppe um die Teamsprecher bietet sich dafür an.

Bis zu einem gewissen Grad ist ein »Egoismus« jedes Einzelteams durchaus notwendig und gleichsam naturgegeben. Die Tatsache, dass es Spannungen, Konkurrenzen, manchmal sogar harte Konflikte um Ressourcen zwischen den einzelnen Teams eines Bereichs oder zwischen Jahrgangs- und Fachteams gibt, ist völlig normal – und kann auf Dauer dem Schulleben sogar eine fruchtbare Dynamik verleihen. Voraussetzung für Letzteres ist allerdings, dass es eine handlungsfähige Schlichtungsinstanz gibt, damit jeder Einzelne den Blick für das Ganze zurückgewinnen kann.

Aufbau von Teamstrukturen

Wie sind erfolgreiche Schulen vorgegangen, diese Strukturen zu etablieren?

1. Die Teambildungsprozesse haben in der To-Do-Liste der Schulleitung oberste Priorität bei der Zuweisung von Ressourcen (Räume, Mittel, Zeit) und bei der *Mannschaftsaufstellung*, dem Personaleinsatz. (vgl. Seydel 2008) Das heißt z. B.: Nicht alle Zugpferde des Kollegiums in einem Team binden – in der Schule darf nicht nur ein exorbitantes Pilotprojekt exzellent funktionieren, sondern die Innovation muss – nach einer gegebenenfalls besonders gestützten Erprobungsphase – für den Alltagsbetrieb tauglich werden. Die vorrangige Fokussierung des Teamthemas durch die Schullei-

Kollegiale Unterrichtsreflexion – besonders wirksam und höchst anspruchsvoll.

tet schwerpunktmäßig in nur einem Jahrgang (idealerweise räumlich in einem »Cluster« zusammengefasst) und begleitet »ihre« Gruppe stabil über drei oder sogar fünf Jahre (vgl. Bastian/Seydel 2010). Ein solches Jahrgangsteam aber ist kein Selbstzweck. Die pädagogischen Ziele liegen auf der Hand. Durch eine effektive Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen wird

- die pädagogische Betreuung der einzelnen Schüler intensiver, weil – zumal in kritischen Phasen – zwischen den verschiedenen Kollegen genauer abgestimmt;
- die Segmentierung der Bildung des Schülers in isolierte Fächerhappchen leichter überwunden als in der konventionellen, vereinzelnden Organisationsform (die Kollegen im Team stimmen sich ab über sinnstiftende Reihenfolgen der Stoffpläne, über terminologische Reibungen, einigen sich auf gemeinsame Zeitfenster im Jahresplan für fächerübergreifende oder fächerverbindende Vorhaben etc.);
- die Vorbildwirkung der Lehrer auf die Schüler – letzteren ist aus gutem Grund soziales Lernen und

2. Nicht alles auf einmal – auch wenn alle vier Ansatzpunkte, die oben genannt wurden, immer wieder gleichberechtigt in den Blick genommen werden müssen. Sie bilden gleichsam die vier Ecksteine für das pädagogische Fundament, keiner dieser vier darf auf Dauer vernachlässigt werden. Viele Schulen haben mit dem Aufbau von »horizontalen« Jahrgangsteams begonnen und erst in einem zweiten und dritten Schritt die »vertikalen« Strukturen (Stärkung der Fachbereiche) nachgezogen, als sie merkten, dass die Schule auseinander zu fallen drohte und wichtige Erfahrungstransfer- und Entwicklungspotenziale in der eigenen Schule ungenutzt blieben.
3. Die knappste Ressource im Lehreralltag ist *Zeit*. Die Vorbereitung einer Unterrichtsstunde, die Auseinandersetzung mit der Entwicklungskrise eines Kindes, die Korrektur einer Klassenarbeit ist im Wortsinn so gut wie nie »vollständig« abgeschlossen, immer bleiben offene Enden! Und bereits das normale Stundenkontingent eines Lehrers lastet ungemein. Wenn eine Schule Teamstrukturen aufbauen will, muss sie diesen Druckpunkt sehr sorgsam beachten: Was können wir weglassen? Welche offenen Stundenkontingente können für Teamleitungen aktiviert werden? Welche Konferenzen sind überflüssig? Wie gestalten wir einen gestaffelten Konferenzplan (Epochen/Halbjahr/Jahr)? Welche entlastenden räumlichen Voraussetzungen (Lehrerarbeitsplätze für Präsenzzeiten etc.) können geschaffen werden?
4. Die Technik der Teamarbeit kann man – manchmal nur mit externer Hilfe – lernen. Teams dürfen nicht zu groß werden: sechs bis acht Mitglieder, größere müssen Substrukturen bilden. Für viele kreative Aufgaben bewährt sich phasenweise eine Tandembildung. Dazu gehören – neben dem Zeitmanagement innerhalb einer Sitzung und einem Meilensteinplan zwischen den Sitzungen im Jahresverlauf – vor allem: klare *Positionen* und Verantwortlichkeiten (Sitzungsleitung, Protokoll, Teamsprecher etc.). Und dazu gehört auch, dass die Beteiligten lernen müssen, dass Teamarbeit eben gerade nicht heißt, dass alle jederzeit über alles reden müssen (außer bei elementaren Entscheidungssituationen und bei dem gelegentlich notwendigen Kreativitätsrausch, dem Brainstorming), sondern Teamarbeit heißt u. a. auch gemeinsam kontrollierte *Arbeitsteilung*, die – am Ende – jeden einzelnen effektiv entlastet.

Egal ist, wer das Tor schießt

Die perfektsten Organigramme und sorgsam präparierten Strukturen nutzen wenig, wenn der Teamgeist fehlt. Die große Kunst im Fußball besteht darin, im richtigen Moment den Ball abzugeben, selbst wenn man sich ganz nah am Ziel gewähnt hat: Ich traue dem Spielpartner zu, dass er es genauso gut oder in diesem Fall sogar besser kann als ich. Egal ist, wer das Tor schießt. Ich fokussiere mit all meiner Kraft meine eigene Position – und habe zugleich das ganze Spielfeld und die Potenziale meines Teams im Blick. Diese Haltung zu verinnerlichen, fällt Lehrern, die als »*Einzelkämpfer*« ausgebildet und beruflich sozialisiert wurden, vermutlich extrem schwer.

Die Liste der Basisqualifikationen für eine professionelle Zusammenarbeit ist lang: das Geben und – besonders schwierig – das Annehmen kollegialer konstruktiver Kritik, die gemeinsame Suche nach Lösungen

auch für Probleme einzelner, die Unterstützung und der Ausgleich angesichts unterschiedlicher Begabungen auch unter Lehrern, der Verzicht auf individuelle Profilierungen, die authentische Wertschätzung der Leistungen anderer Kollegen, das Einhalten verbindlicher Absprachen (auch wenn sie mir unter bestimmten Gesichtspunkten lästig sind), die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auch dann, wenn man einen Kollegen nicht »mag« – u. a. m. Es gilt zu lernen, in dem Kollegen, den man jahrelang von Lehrerpause zu Lehrerpause, von Konferenz zu Konferenz

In den Lehrplänen hat das soziale Lernen der Schüler einen hohen Stellenwert. Wir Lehrer müssen leider noch üben.

als »ewigen Nörgler« meint erkannt zu haben, die Potenziale als »konstruktivem Kritiker« zu entdecken; derjenige, der als »Theoretiker im Elfenbeinturm« verspottet wurde, muss seine analytischen Fähigkeiten entfalten können; derjenige, der als »Aktionist« auf die Nerven ging, soll seine Energie als Gestalter nutzen können.

Die Erfüllung dieser Anforderungen in Sachen Sozialkompetenz ist heute für jeden Schulabgänger Eintrittsbedingung für zahlreiche Arbeitsbereiche in unserer Wirtschaft. Zu Recht stehen sie in den Lehrplänen für das soziale Lernen unserer Schülerinnen und Schüler an prominenter Stelle. Wir Lehrer müssen hier noch üben.

Der Teamgeist der deutschen Elf in Südafrika gab dafür ein gutes Vorbild.

Literatur

- Bastian, J./Seydel, O. (2010): »Teamarbeit und Unterrichtsentwicklung«. In: PÄDAGOGIK H. 1/2010, S. 6 ff.
- Seydel, Otto (2008): Gemeinsam statt einsam. Wie gut ist die Teamarbeit an meiner Schule? In: Reese, Maike u. a.: Unterrichtsqualität sichern. Stuttgart Seydel, Otto (2008): Lehrer im Team – Qualitätsentwicklung in der Schule. Konzept für ein Projekt der Robert Bosch Stiftung. <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/1011.asp>

Dr. Otto Seydel, Jg 1945, ist Leiter des Instituts für Schulentwicklung.

Adresse: In den alten Gärten 15, 88662 Überlingen

E-Mail: otto.seydel@t-online.de

Internet: www.schulentwicklung-net.de