



## STRUKTUREN IM KOLLEGIUM SCHAFFEN:

STRUKTUREN FÜR EINE LERNENDE SCHULE (KONTEXTUIERUNG),  
WIE LEHRKRÄFTE VONEINANDER LERNEN (ERFAHRUNGSBERICHT),  
VON DER FUßBALLNATIONALMANNSCHAFT LERNEN (KONSEQUENZEN)

PETER DASCHNER, WOLFGANG BERKEMEIER U.A., OTTO SEYDEL

Schulen sollen die Lernmöglichkeiten ihrer Lernenden optimieren. Dazu müssen sie im Stand sein, selber zu lernen. Wie sind Strukturen und Instrumente beschaffen, die kollegiales Lernen fördern? Was wissen wir dazu aus der Schulforschung? Welche Erfahrungen erfolgreicher Schulen liegen vor?

Strukturveränderungen im Großen ziehen auf der Ebene der betroffenen Schulen weitere z. T. höchst komplizierte und langwierige Wandlungsprozesse nach sich. In welchem Maße diese gelingen und letztlich die Lernmöglichkeiten der Lernenden verbessern, hängt von der Akzeptanz der intendierten Ziele und der Kompetenz der Kollegien ab, Veränderungen schulweit umzusetzen und für ihre Klientel angemessen zu adaptieren. Anstöße für Veränderungen gehen häufig auch von Schulen selbst aus.

### Lernende Organisation

In solchen und vergleichbaren Fällen oder einfach, weil bei der Schulleitung, im Kollegium oder bei den Beteiligten ein deutlicher Veränderungsbedarf erkannt wird, sind bestimmte Kompetenzen, Haltungen und Strukturen gefragt - kurz: eine lernende Organisation.

»Eine Schule kann dann als lernende und selbstreflexive Organisation betrachtet werden, wenn sie in ihrer Organisationsstruktur und -kultur ein System mit pädagogischer Selbstentwicklungs- und Selbsterneuerungsfähigkeit, zielorientierter Analyse, Planung und Gestaltung und damit hoher Problemlösefähigkeit erlangt hat, um auf neue oder veränderte Situationen innerhalb der Schule oder ihres sozialen Umfelds angemessen reagieren zu können« (Holtappels 2010).

Eine solche Organisationsstruktur fällt nicht vom Himmel und ergibt sich auch nicht im Selbstlauf. Peter Senge (2006) benennt fünf Kerndisziplinen, die für den Aufbau einer lernenden Organisation erforderlich sind:

- »Personal Mastery«, d.h. Selbstkompetenz jedes Organisationsmitglieds und die Fähigkeit zu ihrer Weiterentwicklung.
- »Mentale Modelle«, d.h. die Bewusstwerdung und Klärung vorhandener Einstellungen und Haltungen bei sich selber und in der Gruppe, weil diese - hindernd oder fördernd- für die Weiterentwicklung der Organisation bedeutsam sind.
- »Gemeinsame Visionen«, d.h. ein untereinander abgestimmtes und dadurch tragfähiges Zielbild, das einzelnen Vorhaben und Maßnahmen Orientierung gibt.
- »Team-Lernen«, das unterschiedliche Kompetenzen und Sichtweisen dialogisch und zielgerichtet zusammenführt und mehr bringt als die Summe der individuellen Leistungen.
- »Systemisches Denken« als integrative Disziplin, die den Blick auf das Ganze richtet und die jeweiligen Aktivitäten im Systemzusammenhang analysiert und steuert.

Im Schwerpunkt der Artikel geht es um einen bedeutsamen Teilaspekt: Wie müssen schulische Organisationsstrukturen beschaffen sein, um kollegiale Lernprozesse zu fördern? Und dazu: Welche Anlässe für Organisationslernen bieten sich an, welche Instrumente haben sich bewährt? Wie lassen sich eingeschlifene Handlungsmuster erkennen und verändern, wenn sie der Weiterentwicklung hinderlich sind?

### Unterschiede und Entwicklungsansätze

Dass sich Schulen - bei gleichem staatlichem Regelwerk — voneinander unterscheiden, ist nicht nur evident, sondern auch sinnvoll und folgerichtig. Auch stellt die Schulinspektion Unterschiede in den relevanten Qualitätsbereichen — von Führung und Management, Unterricht und Beteiligung bis zur Anschlussfähigkeit ins Ausbildungs- und Studiensystem - fest, z.B.

- beim Stellenwert des Schulprogramms für die weitere Schulentwicklung,
- beim Einsatz von Mitarbeitergesprächen für eine gezielte Personalentwicklung,
- bei der Hospitationspraxis von Schulleitungen,
- bei der Systematisierung von Feedbacks,
- bei der Rollenklärung von Fachleitungen,
- bei der systematischen Nutzung schulinterner Evaluationen,
- und — für unsere Fragestellung hinsichtlich lernender Organisationen besonders relevant — bei Kooperation und Teamarbeit.

Ähnliche Befunde, zeigen sich auch in Inspektionsberichten und weisen damit auf bedeutsame Entwicklungsbedarfe vieler Schulen in den Bereichen Personalentwicklung, Kooperationsstrukturen, interne Evaluation und Feedbackkultur hin — und zwar unabhängig von der Schulform.

### Treiber für gezielte Schulentwicklung

Forschungen zu Schulentwicklung und Schulwirksamkeit identifizieren drei Faktoren als besonders effektiv, um die Qualität von Schule zu beeinflussen (vgl. *Bansen u.a.* 2008):

- Zielführendes Handeln - nur dann kann überprüft werden, was tatsächlich erreicht wird,
- Teamentwicklung - vor allem dann, wenn sie konsequent unterrichtsbezogen gestaltet ist,
- Feedbackkultur - wenn sie datengestützt und förderorientiert angelegt ist und auch reziprok verläuft, d.h. Lernerfeedback und kollegiale Hospitationen einschließt.

Wenn man das Lernen der Lernerinnen und Lerner verbessern will - so das letztliche Ziel einer pädagogischen Schulentwicklung - müssen auch bei Lehrkräften Lernprozesse stattfinden, und zwar nicht zwischen Tür und Angel, sondern explizit, d. h. geplant, mit Lerner- und Unterrichtsbezug und mit erreichbaren Zielen, die auch überprüft werden können. Eine Schule, die solche Austauschgelegenheiten systematisch auf verschiedenen Ebenen bietet, verfügt über »gute Strukturen« im Sinne einer lernenden Organisation.

Bei aller Verschiedenheit, z. B. in Bezug auf die Schulform, finden sich bedeutsame Gemeinsamkeiten, die mit den skizzierten Merkmalen einer lernenden Organisation korrespondieren:

- Der in Gang gesetzte Schulentwicklungsprozess hatte jeweils einen konkreten Anlass in Form einer Herausforderung, die Ideen und Gestaltungskräfte mobilisiert hat: eine umfassende Arbeitsplatzuntersuchung, die auf Schwachstellen bei den bisherigen Arbeitsstrukturen hinwies; die Teilnahme an einem BLK-Modellversuch, die Schubkräfte für systemisches Denken gab; die Einführung lernfeldorientierter Lehrpläne, die den Paradigmenwechsel zur Kompetenzorientierung möglich machten.
- Der Bezugspunkt aller Struktur- und Entwicklungsmaßnahmen ist das Kerngeschäft von Schule, der Unterricht.
- Damit korrespondiert die bedeutsame Rolle, die Jahrgangs- und Fachkonferenzen und deren Verzahnung spielen.
- Das Voneinander-Lernen findet auch in Form kollegialer Hospitationen statt, Feedbacks werden systematisch durchgeführt und ausgewertet.
- Auf der Systemebene sorgen die Steuergruppe und eine »kompetente Leitung« (*Rolff*) dafür, dass alles transparent und im Lot bleibt, d.h. Aktivitäten nicht vereinzeln, Rückkoppelungen mit dem ganzen Kollegium stattfinden und die gesetzten Ziele nicht aus den Augen verloren werden.

Der Beitrag von *Seydel* systematisiert — aus der Erfahrung langjähriger Schulbegleitung — die erprobten Merkmale guter Teamarbeit und der dafür erforderlichen Strukturen.

Engagierte Lehrerinnen und Lehrer wissen: Gute Strukturen in der Schule unterstützen ihre Arbeit, Strukturarmut schwächt sie.

## WIE LEHRKRÄFTE VONEINANDER LERNEN STRUKTUREN ZUR UNTERSTÜTZUNG KOOPERATIVER UNTERRICHTSENTWICKLUNG

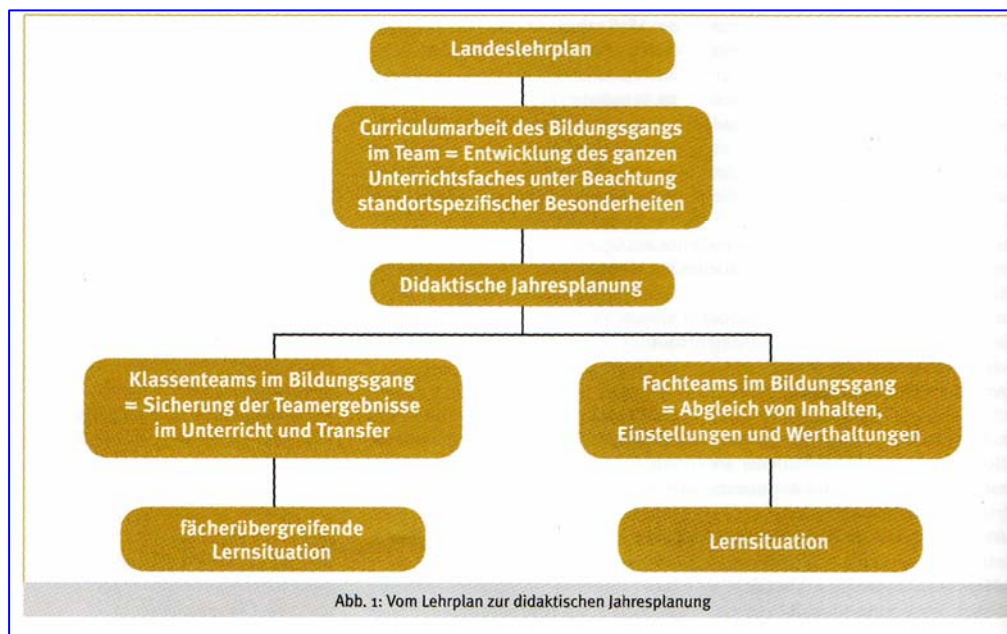
WOLFGANG BERKEMEIER/ AFRA GONGOLL/CAROLINE WILMES

Wenn der Schritt von fachbezogenen Lehrplänen zur Lernfeld- und Kompetenzorientierung gelingen soll, hat der pädagogische Einzelkämpfer ausgedient. Erforderlich ist eine eng abgestimmte Zusammenarbeit zu Zielen, Kompetenzen, Prozessen und Methoden. Wie lässt sich eine entsprechende Teamkultur etablieren? Was sind die Gelingensbedingungen für eine kooperative Unterrichtsentwicklung? Welche Strukturen haben sich als förderlich erwiesen?

Das Erich-Gutenberg-Berufskolleg (EGB) ist ein kaufmännisches Berufskolleg mit 14 Bildungsgängen, in denen 1 700 Lernende von 90 Lehrkräften unterrichtet werden. Unterstützt wird die Arbeit von acht nicht pädagogischen Mitarbeitern (Verwaltung, Gebäudeservice und IT-Technik). Unsere Schule hat sich an den Projekten »Schule&Co.« (1997-2002) und Selbstständige Schule« (2002-2008) beteiligt. Auf die zunehmende Wettbewerbssituation zwischen Schulen gleicher Ausrichtung waren wir in den 90er Jahren nicht vorbereitet. Außerdem führte die Forderung der Ausbildungsunternehmungen nach anderen Kompetenzen der Lernenden landesweit zu lernfeldorientierten Lehrplänen. Als Folge mussten wir die innerschulischen Strukturen anpassen, denn der klassische Einzelkämpfer konnte die Umsetzung dieses anspruchsvollen Typus von Lehrplänen nicht leisten. Der feste Wille, den Paradigmenwechsel zur Kompetenzorientierung aufzugreifen, führte schon früh zur Bildung einer schulischen Steuergruppe. Diese setzt sich aus neun Kollegen der verschiedenen schulischen Entwicklungsbereiche sowie der Schulleitung zusammen. Seitdem gestaltet die Steuergruppe als Innovationszentrum die Schulentwicklungsarbeit mit.

### Didaktische Jahresplanung

Die Steuergruppe erkannte schnell, dass Bildungsgangkonferenz und Fachkonferenz die zentralen Orte in unserer Schule sind, an denen Unterrichtsentwicklung stattfinden müssen. Auch die Tatsache, dass Heterogenität der Lernerchaft der Normalfall an unserer Schule ist, machte deutlich, dass nur durch ein abgestimmtes Vorgehen in den Bildungsgängen und Klassen auf die individuellen Lernwege unserer Lernenden eingegangen werden kann. Aus diesem Grund werden bereits seit dem Jahr 2000 didaktische Jahresplanungen für die Bildungsgänge erstellt, welche die Anforderungen der Lehrpläne in die tägliche Unterrichtsarbeit transferieren (siehe Abb. 1).



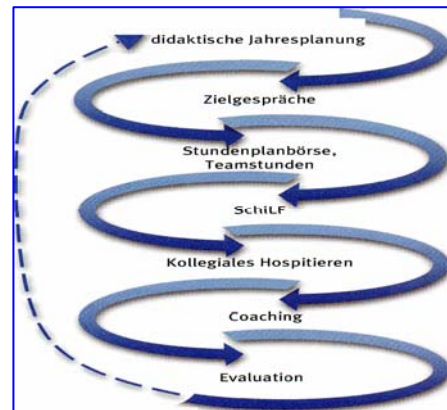
Das Ergebnis des oben abgebildeten Transformationsprozesses unter den jeweiligen standortspezifischen Besonderheiten wird in der didaktischen Jahresplanung eines Bildungsganges dokumentiert. Alle Unterrichtenden haben jederzeit Zugriff auf die Dokumentationen, die in tabellarischen Übersichten im schulinternen Netzwerk gespeichert sind. Mindestens jährlich werden diese für alle verbind-

lichen Planungsvorgaben durch die Bildungsgangkonferenzen und Fachkonferenzen überprüft und gegebenenfalls aktualisiert. So ist gewährleistet, dass die Fachkollegen eines Bildungsganges dieselben Schwerpunkte setzen und Abläufe verbindlich einhalten. Kommt es zu einem Lehrerwechsel oder zu einem Klassenwechsel für Lernende, sichert die didaktische Jahresplanung die Kontinuität der Arbeit. Diese verbindliche Vereinbarung von Zielen, Kompetenzen, Prozessen (eventuell auch Methoden) und Terminen erfordert eine eng abgestimmte Zusammenarbeit der Lehrkräfte einer Klasse und eines Bildungsganges sowie Disziplin von allen Beteiligten. Zur Vermeidung von fachlichen Dopplungen und zur Entwicklung gemeinsamer Standards wurde allen Beteiligten schnell klar, dass die Entwicklung eines Jahresplanes ohne Teamarbeit nicht zu erreichen ist. Anfängliche Schwierigkeiten waren im Wesentlichen darin begründet, dass die Lehrer zum Teil ihre gewohnte pädagogische Freiheit aufgeben mussten. Für Einzelne war der Schritt vom Einzelkämpfer zum Teamplayer deshalb eine große Umstellung. Dennoch erkannten viele relativ schnell den Nutzen der gemeinsamen Entwicklungsarbeit nicht nur für die Qualität der schulischen Arbeit, sondern auch für sich selbst. Das nun höhere Maß an Transparenz schaffte für die Lehrer mehr Anerkennung und Würdigung der eigenen Arbeit, aber auch mehr Sicherheit im Unterricht. Die Bekanntgabe der didaktischen Jahresplanungen in den schulischen Gremien sowie in der Schulöffentlichkeit führte über die Jahre dazu, dass sie immer mehr in den Fokus jeglicher schulinterner und -externer fachlicher Kommunikation gerückt sind.

Ausgehend von der didaktischen Jahresplanung ergibt sich für unsere erfolgreiche Unterrichts- und Teamentwicklung der Regelkreis wie in Abb. 2

### Zielgespräche

Es gibt bestimmte Bedingungen, die die nachhaltige Implementierung einer vertrauensvollen und produktiven Teamkultur innerhalb unserer Schule unterstützen. Dazu gehören unter anderem klare Zielvereinbarungen zwischen der Schulleitung und den Lehrkräften, die in jährlich stattfindenden Zielgesprächen getroffen werden. Ursprünglich fanden bei uns diese Gespräche nur auf der Führungsebene statt. Dann wurde im Kollegium der Wunsch geäußert, diese Gespräche mit allen Lehrkräften zu führen. So sollte für jeden Einzelnen, aber auch für Teams, eine Plattform angeboten werden, auf der eigene innovative Vorhaben mit der Schulleitung besprochen werden können und als vereinbartes Ziel für das jeweilige Schuljahr festgehalten werden. Auf diese Weise eingebunden zu sein, bei der Verfolgung der Ziele eigenständig agieren und am Ende erfolgreich sein zu können, schafft Anregung. Die aus dem Kollegium kommende Initiative räumte anfängliche Bedenken des Bezirkspersonalrates aus. Auch der schulische Personalrat (die Schulleitung des EGB hat seit dem Projekt »Selbstständige Schule« die Dienstvorgesetzeneigenschaft übernommen) trägt die Gespräche mit. Die Bedingung, auf Wunsch einer Lehrkraft einen Personalrat an den Gesprächen zu beteiligen, wurde von der Schulleitung selbstverständlich erfüllt. Eine solche Teilnahme ist bisher einmal gewünscht worden.



Es bildet sich in allen Bildungsgängen freiwillig zusammengesetzte Teams mit Kontinuität.

### Stundenplanbörse -Teamstunden

Da eine Kooperation zwischen Lehrkräften erfahrungsgemäß besser funktioniert, wenn die »Chemie« stimmt, plante die Steuergruppe des EGB schon früh, den unterrichtlichen Einsatz der Lehrer über die jährlich stattfindende Stundenplanbörse vorzunehmen. Sie gibt allen Lehrern die Möglichkeit, ihre Wünsche zum persönlichen Unterrichtseinsatz zu dokumentieren und lässt damit eine regelmäßig wiederkehrende Teamzusammensetzung zu. Die neue Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit wurde gerne angenommen. Es bildeten sich in allen Bildungsgängen freiwillig zusammengesetzte Teams mit Kontinuität.

Für die Umsetzung der Arbeit benötigen Lehrkräfte neben Vertrauen, Rückhalt und Unterstützung der Schulleitung auch Ressourcen, wie zum Beispiel die Einplanung von Teamstunden in den Stundenplan zur fachlichen, aber auch fächerübergreifenden Gestaltung von Lernsituationen. Schrittweise konnten wir bis heute auch die Forderung nach Teamräumen in der Schule umsetzen — eine schwierige Aufgabe, da die Raumressourcen bei ansteigenden Lernerzahlen ausgeschöpft waren. Nach intensiven Gesprächen mit dem Gebäudeservice, den Reinigungskräften sowie den Kollegen gelang es uns, Abstellräume, Räume für Putzmaterialien usw. nach geringfügigen Investitionen den Teams als Teamräume anbieten zu können.

Die Erfahrung aus den vergangenen Jahren zeigt sehr eindrucksvoll, dass eine fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung des eigenen Unterrichts durchaus alleine vorgenommen werden kann, eine Weiterentwicklung eines ganzen Unterrichtsfaches aber nur im Team gelingt. In regelmäßigen Arbeitssitzungen werden Absprachen getroffen über gemeinsame Standards, angestrebte Kompeten-

zen, Beurteilungsgrundlagen und Wertvorstellungen für das unterrichtliche Handeln. Sie führen zu einer spürbaren Entlastung des einzelnen Lehrers, was Befragungen der Lehrer bestätigen, die zum Beispiel im Rahmen des Gesundheitsmanagements durchgeführt wurden.

### Schulinterne Fortbildung und kollegiales Hospitieren

Bei der Überprüfung der vereinbarten Ziele können die Teams feststellen, welche Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sein müssen, um Unterricht zu verbessern. Daraus ergibt sich gegebenenfalls ein Fortbildungsbedarf. Im Rahmen des Praxistransfers ist es uns gelungen, dafür Referenten aus der Unternehmenspraxis sowie aus Institutionen unserer Bildungsregion zu gewinnen.

Am Erich-Gutenberg-Berufskolleg gehen zunehmend Teams in Fortbildungen (außer zu fachlichen, bezirksweit angebotenen Veranstaltungen). In den auf den Bedarf der Schule abgestimmten Fortbildungen können die Teammitglieder neue Unterrichtsformen ausprobieren, Unterrichtseinheiten planen und Materialien innerhalb des Teams ausarbeiten. Die gemeinsame Planung führt zu einer individuellen Arbeitserleichterung, zu einer Absicherung des unterrichtlichen Vorgehens im Rahmen neuer Unterrichtskonzepte und damit zu einer Steigerung der Unterrichtsqualität.

Im weiteren Verlauf der Unterrichtsentwicklung kann jede Lehrkraft das inzwischen implementierte Organisationsmodell der kollegialen Hospitation nutzen. Erkennt der Lehrer durch gezieltes Lernerfeedback einen Entwicklungsbedarf im eigenen Unterricht, sucht er sich im Kollegium geeignete Hospitationspartner, die bei der weiteren Planung und Umsetzung des Unterrichts beraten. Unsere Erfahrungen sind, dass zum Beispiel Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Lernenden, Binnendifferenzierung im Unterricht, individuelle Förderung, Lernkontrollen oder Wertschätzung Beobachtungsschwerpunkte sein können, die sich aus der Unterrichtsevaluation ergeben. Die Zusammensetzung der Hospitationsteams, die auch aus mehr als zwei Personen bestehen können, ergibt sich nach persönlichen oder fachlichen Gesichtspunkten. Freiwilligkeit und Vertrauen sind die Grundlage für die Zusammenarbeit. Die Bereitschaft, das Feedback des beobachtenden Kollegen zu respektieren, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Durchführung des kollegialen Hospitierens und für die Wahl der Hospitationsteams. Das Feedback kann nur wirksam sein, wenn vorher Schwerpunkte besprochen werden.

In Anlehnung an das Qualitätstableau NRW erstellen die Hospitationsteams im Vorfeld der Besuche ein Beobachtungsraster mit Qualitätskriterien und -Indikatoren. Auf der Grundlage der gemeinsam erstellten Überlegungen zum Unterricht erfolgt das Feedback, in dem der besuchende Kollege die Zielerreichung anhand der aufgestellten Indikatoren einschätzt. Sollte das Ziel nicht erreicht sein, besteht jetzt die Möglichkeit, im Team über die Ursachen zu reflektieren. Auf diese Weise profitieren nicht nur die besuchten Lehrkräfte von den Ergebnissen, sondern alle Teammitglieder. Organisatorische Absprachen werden wie im abgebildeten Plan vorab dokumentiert, so dass eventuelle Stundenverschiebungen durch den Vertretungsplan geregelt werden können.

### Coaching

Lehrkräfte, die neu an die Schule kommen, in einen anderen Bildungsgang wechseln oder neue organisatorische oder pädagogische Aufgabenbereiche wahrnehmen möchten, haben die Möglichkeit, mit erfahrenen Kollegen (Coaches) zusammen zu arbeiten und sich so auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten. Die zu coachende Lehrkraft begleitet den Coach in dessen Unterricht. Die anschließenden Beratungsgespräche finden außerhalb des Unterrichts statt. Ab einem bestimmten Zeitaufwand wird dieser im folgenden Schuljahr mit einer Unterrichtsstunde entlastet.

Eine wesentliche Aufgabe der Schulleitung besteht darin, Coachingbedarf zu erkennen beziehungsweise geforderten Bedarf anzunehmen sowie gemeinsam den der Situation und der Person entsprechenden Coach auszuwählen und gegebenenfalls den organisatorischen Rahmen zu schaffen. Dies gelingt seit einigen Jahren störungsfrei und mit gutem Erfolg.

### Evaluation

Zielgerichtet eingeleitete Veränderungen müssen auf ihre Wirkung überprüft werden. Dies geschieht durch den Einsatz vielfältiger interner und externer Evaluationsinstrumente (zum Beispiel SEIS oder die Qualitätsanalyse NRW). So ist deutlich spürbar, dass sich die Einstellung der Lehrkräfte zum Lernerfeedback durch die kollegialen Hospitationen positiv verändert hat.

Es besteht mittlerweile Konsens im Kollegium darüber, dass Lernermeinungen zum erlebten Unterricht für die Qualität der Arbeit ein wichtiger Indikator sind. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Lernende gut beurteilen können, welches unterrichtliche Vorgehen ihren persönlichen Lernprozess unterstützt und was sie im Unterricht tatsächlich gelernt haben.

### Fazit

Unterricht effektiver zu gestalten ist keine leichte Aufgabe, aber sie ist lösbar. Und Lehrerinnen und

Lehrer können, wenn sie diese Aufgabe gemeinsam lösen, nur voneinander lernen. Aus unserer Erfahrung erreichen sie das Ziel, wenn durch die Schulleitung formale Teamstrukturen geschaffen und den Teams Freiräume zur Erfüllung ihrer Aufgaben gegeben werden. Denn für Vorgänge, die sich ständig wiederholen, benötigen sie funktionierende und möglichst reibungslose Abläufe, um zu vermeiden, dass die Arbeitsbelastung der Lehrkräfte noch weiter erhöht statt reduziert wird.

Lehrer müssen bereit sein, sich Teammitgliedern zu öffnen. Dies kann anfangs zu Angst und Unsicherheit führen, aber beides lässt mit fortschreitender Zusammenarbeit nach. Schließlich schafft Anerkennung und Lob von Dritten (Kollegen, Eltern, Ausbildern und Schülern) weitere Anreize.

Lehrkräfte können viel voneinander lernen und erleichtern sich ihre Arbeit, wenn sie sich gemeinsam Ziele setzen, festhalten, welche Maßnahmen zur Zielerreichung durchgeführt werden sollen, verbindliche Termine zur Vorlage von Ergebnissen vereinbaren, Arbeitsergebnisse transparent machen, nachvollziehbar dokumentieren sowie sich einigen, wie die Teamergebnisse im Unterrichtsalltag gesichert und transferiert werden können. Für uns sind die Arbeit mit der didaktischen Jahresplanung, Zielgespräche, schulinterne Fortbildungen, kollegiales Hospitieren, Coaching und Evaluation Gelingensbedingungen für unseren Unterrichtsentwicklungsprozess.

Heute stellt sich unsere Schule als lernende Organisation dar, in der jeder Einzelne sein lineares Denken überwunden und durch ein transformatives Denken ersetzt hat.

Wolfgang Berkemeier, Jg. 1947, ist Schulleiter am Erich-Gutenberg-Berufskolleg in Bünde (NRW) seit 1995. *E-Mail:* w.berkemeier@egb-buende.de

Afra Gongoll, Jg. 1965, ist stellvertretende Schulleiterin am Erich-Gutenberg-Berufskolleg.

Dr. Caroline Wilmes, Jg. 1978, ist Lehrerin am Erich-Gutenberg-Berufskolleg. *Adresse (alle):* Erich-Gutenberg-Berufskolleg, Wedekindstraße 30-38, 32257 Bünde

## VON DER FUßBALLNATIONALMANNSCHAFT LERNEN ANREGUNGEN FÜR TEAMSTRUKTUREN IN DER SCHULE

OTTO SEYDEL

Die Strukturen einer erfolgreichen Fußballmannschaft sind eindeutig und anpassungsfähig zugleich. Bei allen Unterschieden zwischen Fußballspiel und Lehrarbeit: 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?

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 lüften 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 variablen 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 Strukturen 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 Lernenden- 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 —Lernende 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 haben — 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 Lehrergesundheit und desto geringer die Burn-Out-Phänomene.

### Organisationsprinzipien

In allen Preisträgerschulen finden sich vier Ansatzpunkte für die Teamorganisation wieder: beim Lernenden, beim Fach, beim Lehrer sowie bei der Schule als Institution. Frei schwebende gruppendynamische Trockenübungen in Sachen »Förderung der Teamfähigkeit« haben sich als ebenso unwirksam erwiesen 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 Lernenden

Es mag erstaunen, dass das Konzept der Jahrgangsteams unter der Überschrift »Lernende« gefasst wird. Jahrgangsteam heißt: Eine überschaubare Gruppe von Lehrern unterrichtet schwerpunktmäßig in nur einem Jahrgang (idealerweise räumlich in einem »Cluster« zusammengefasst) und begleitet »ihre« Gruppe stabil über drei oder sogar fünf Jahre (vgl. *Bastion/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 Lerner intensiver, weil - zumal in kritischen Phasen - zwischen den verschiedenen Kollegen genauer abgestimmt;
- die Segmentierung der Bildung des Lernalters in isolierte Fächerhäppchen leichter überwunden als in der konventionellen, vereinzelt in der Organisationsform (die Kollegen im Team stimmen sich ab über sinnstiftende Reihenfolgen)
- die Vorbildwirkung der Lehrer auf die Lernenden — letzteren ist aus gutem Grund soziales Lernen und 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.

### 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 Anstanzpunkte gekoppelt wird. In der Martin-Kneidl-Grundschule München-Grünwald z. B. ist obligatorischer (!) Baustein für jedes Jahrgangsteam, dass 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 Jahrgangsteams 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 Schulleitung schließt außerdem ein: Echte Verantwortungsübergabe an die Teams und Wertschätzung ihrer Ergebnisse (gegebenenfalls auch ihre konstruktive Kritik). »Schule leiten« heißt nicht nur Verwalten oder Visionen haben, sondern auch Delegation, Kontrolle — und echtes Lob.
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 (Epoche/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 perfektesten 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 gewährt 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 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 Lernenden an prominenter Stelle. Wir Lehrer müssen hier noch üben.

Dr. Otta Seydel, Jg. 1945, ist Leiter des Instituts für Schulentwicklung.  
Adresse: In den alten Gärten 15, 88662 Überlingen  
[www.schulentwicklung-net.de](http://www.schulentwicklung-net.de)

### **Literatur**

*Bansen, M./Bös, W./Rolf, H.-G. (2008): Zur Fusion von Schuleffektivitäts- und Schulentwicklungsforschung. In: Jahrbuch der Schulentwicklung, Band 15. Weinheim und München, S. 24ff.*  
*Bastian, J./Seydel, O. (2010): »Teamarbeit und Unterrichtsentwicklung«. In: PÄDAGOGIK H. 1/2010, S. 6 ff.*  
*Behörde für Schule und Berufsbildung (Hg.) (2011): Jahresbericht der Schulinspektion, Hamburg 2009-2010, S.*

63 f.

*Holtappels, H. G. (2010): Schule als Lernende Organisation. In: Bohl/ Helsper/Holtappels/Schelle (Hg.): Handbuch Schulentwicklung. Bad Heilbrunn, S. 105*

*Senge, P. (2006): Die fünfte Disziplin. Stuttgart*

*Seydel, Otto (2008): Gemeinsam statt einsam. Wie gut ist die Teamarbeit an meiner Schule? In: Reese, Maik 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>*

Zusammenstellung von Artikeln aus: Pädagogik, 7-8/11,

Verwendete Artikel:

Peter Daschner: Strukturen für eine lernende Schule. Ziele, Instrumente und Routinen, S. 38 f.

Wolfgang Berkemeier, Afra Gongoll, Caroline Wilmes: Wie Lehrkräfte voneinander lernen. Strukturen zur Unterstützung kooperativer Unterrichtsentwicklung, S. 48 -53

Otto Seydel: Von der Fußballnationalmannschaft lernen. Anregungen für Teamstrukturen in der Schule, S.54 -57 (Alle Beiträge gekürzt und terminologisch angepasst durch RS)