Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 60 (2000-2001)

Heft: 4

Artikel: Die Schule als lernende Organisation : 4. Team-Lernen

Autor: Hagmann, Thomas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357408

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

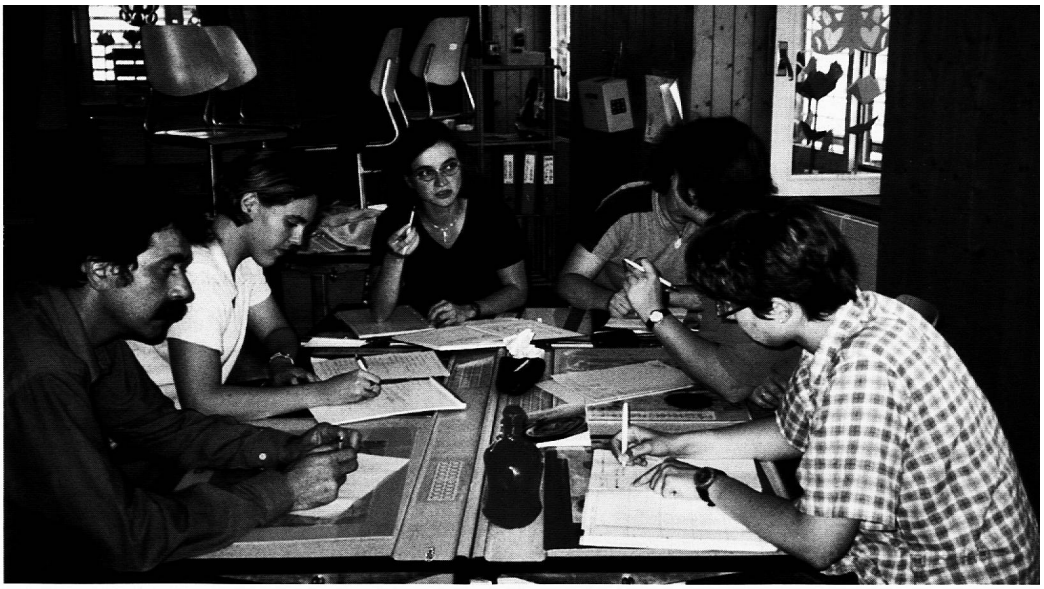
Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.10.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

4. Team-Lernen



Die meisten Lehrkräfte arbeiten in einem Kollegium und nicht in einem Team. Worin besteht der Unterschied? In einem Kollegium arbeiten die einzelnen Lehrkräfte unter Umständen viel und hart, meistens aber vereinzelt. Ihre Anstrengungen werden nicht gebündelt. Energie wird verschwendet, weil die «Ausrichtung» fehlt. In einem Team schliessen sich Menschen zu einer Gruppe zusammen, die als Einheit funktioniert. Die Energie wird auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, und die Teammitglieder können sich in ihren Anstrengungen gegenseitig ergänzen. Der einzelne muss dabei seine persönlichen Interessen nicht zurück-, sondern in den Dienst des Ganzen stellen. Die gemeinsame Vision ist eine Erweiterung der persönlichen Vision. Die Ausrichtung auf ein Ziel ist die notwendige Bedingung, damit das Empowerment des einzelnen zur Stärkung des ganzen Teams beiträgt. Wer von Ihnen Jazz spielt, weiss, was mit diesem Ausrichten gemeint ist. Es gibt einen Ausdruck im Jazz, der «in the groove» heisst. Er bezieht sich darauf, dass ein Ensemble wie «ein Mann» spielt. Die Musik fliesst eher durch Dich hindurch als aus Dir heraus. Wer in einem wirklichen Team arbeitet, der weiss, dass die Zeit wie im Fluge vergeht und dass man mit der Zeit keine Abstimmungen mehr durchführen muss, weil man weiss, was zu tun ist. Das Team- Lernen ist also ein Prozess, der sich auf die Talente der einzelnen stützt und eine gemeinsame Vision erfolgt. Doch das allein genügt nicht. Wenn das Jazzensemble aus begabten Musikern besteht und ein gemeinsames Ziel hat, ist noch nichts garantiert. Was zählt ist, dass die Musiker zusammen spielen können.

Teams werden zunehmend zur wichtigsten Lerneinheit in Organisationen. Das hängt damit zusammen, dass heute fast alle wichtigen Entscheidungen von Teams getroffen werden, entweder direkt oder weil man Teams braucht, um individuelle Entscheidungen umzusetzen. Das individuelle Lernen ist in gewisser Weise bedeutungslos für das organisationale Lernen. Der einzelne kann unter Umständen unentwegt lernen, ohne dass das Unternehmen etwas lernt. Die Fortbildungskurse, die Lehrkräfte im Rahmen der Lehrerfortbildung für sich besuchen, sind wie ein Selbstbedienungsladen. Jeder nimmt sich aus dem Katalog das, was er für sich persönlich braucht (und nicht notwendigerweise das, was die Schule braucht): Vom Makramee über Tabellenkalkulation bis zum Judokurs ist alles im Gestell der Wahlangebote. Was den Laden bzw. die Schule als Ganzes zusammenhält, weiss niemand. Oder anders gesagt: Die Auswirkungen auf eine bestimmte Schule sind gleich null, wenn sich die Kolleginnen und Kollegen einer Schule nicht zusammensetzen und die gewonnenen Einsichten in die Tat umsetzen.

Das Team-Lernen ist in drei Bereichen wichtig:

1. Für die Beantwortung komplexer Fragen

Beispiel: Wie gehen wir mit Gewalt, Rassismus und Sexismus an unserer Schule um.

Nicht wichtig sind Lehrerkonferenzen, in denen Organisationsfragen besprochen werden.

2. Für die Entwicklung von Arbeitsvertrauen

Beispiel: Wenn Primarlehrer, schulische Heilpädagogin und Eltern einen gefährdeten Schüler gemeinsam durch eine Krise begleiten oder wenn vier Sekundarlehrer gemeinsam ein Schulprojekt durchführen.

Nicht wichtig sind Sitzungen, in denen grundsätzlich über Gott und die Welt und detailliert über abwesende gesprochen wird.

3. Als Beispiel für andere Teams

Wer konkret zusammenarbeitet, hat Modellcharakter für andere. Das asoziale Verhalten von Kindern und Jugendlichen ist in manchen Schulhäusern eine Spiegelung des Umgangs im Lehrerkollegium. Das Suchtverhalten, die Passivität oder Aggressivität vieler Jugendlicher findet an manchen Orten ihre Entsprechung in Lehrkräften, die süchtig, depressiv oder gewalttätig durchs Leben gehen. Und das soziale Verhalten anderer Lehrerteams, der erlebbare Geist der Gemeinschaft, die spürbare Sorge um den Einzelnen und die Suche nach Gerechtigkeit haben anderen Kindern und Jugendlichen den Weg in die Zukunft vermittelt.

Im Gegensatz zu weit verbreiteten Vorstellungen zeichnen sich gute Teams nicht durch die Abwesenheit von Konflikten aus. Ganz im Gegenteil: Wo es Ideen-Konflikte gibt, wird meistens gelernt, d.h. der Konflikt wird in guten Teams zu etwas Produktivem. Mittelmässige Teams zeigen im Umgang mit Konflikten zwei Merkmale: Entweder werden abweichende Meinungen unterdrückt, um das Team zusammenzuhalten oder es herrscht eine starre Polarisierung im Team. Entscheidend für den Qualitätsunterschied ist der Umgang mit dem Abwehrverhalten. Chris Argyris (1985) spricht von Abwehrroutinen, von festverwurzelten Gewohnheiten, vom schützenden Panzer, zu dem wir greifen, wenn wir unser eigenes Denken (und damit verbunden unser mögliches Ungenügen) preisgeben sollten. Ich kenne Lehrerkollegien, in denen disziplinarische Schwierigkeiten im Umgang mit einer Klasse oder das mangelhafte Wissen in einem Fachbereich sofort als Inkompetenz gelten. Die eigene Unsicherheit oder Unwissenheit muss also hinter einer Fassade selbstbewusster Überzeugungen verschleiert werden. Um diese Haltung bewahren zu können, muss alles Fremde, Neue und Alternative ausgegrenzt werden. Wer in die Haltung des Allwissenden und Unangreifbaren gerät, muss

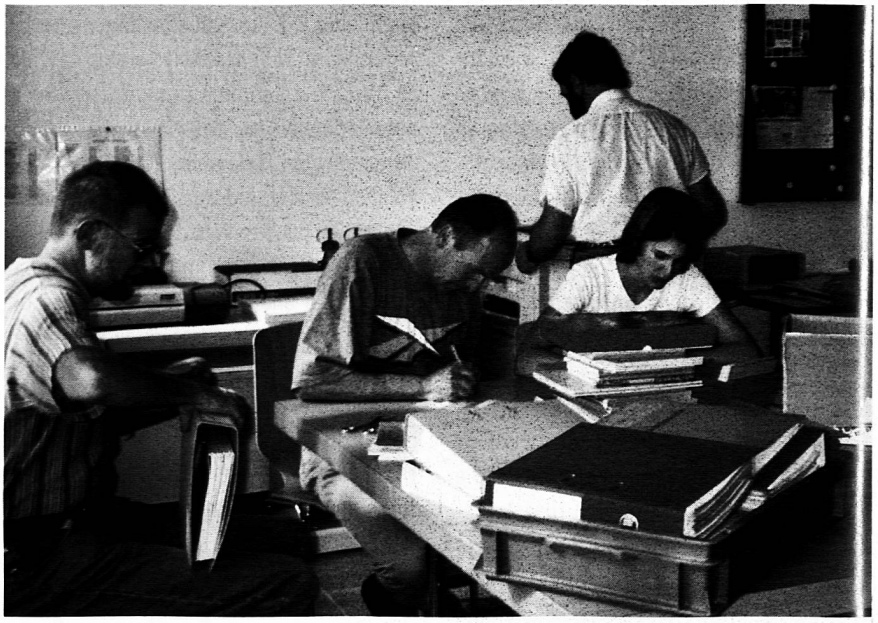
ausgefeilte Abwehrroutinen entwickeln. Dieses Abwehrverhalten wird manchmal zu einem akzeptierten Teil von ganzen Lehrerkollegien. Statt eine gemeinsame Vision zu entwickeln, blockieren Abwehrroutinen den Energiefluss. Das Kollegium bleibt gefangen hinter den selbsterrichteten geistigen Sperren und Fallen, die ein gemeinsames Lernen verhindern.

Ein Beispiel: Die Arbeit der einzelnen Volksschullehrkräfte wird über das Unterrichtspensum definiert. Ein volles Pensum umfasst x oder y Stunden. Kooperation ist darin nicht vorgesehen und strukturell nicht eingerichtet, heute aber gefordert und gewünscht. Also sind Lehrer-kollegien dazu bereit, wenn dies zusätzlich finanziert wird. Nun haben die Kantone und Gemeinden aber das Geld dazu nicht mehr. Also sind die einen Lehrkräfte nicht bereit, Mehrarbeit zu leisten. Und werden von aussen entsprechend taxiert. Die andern machen es, aber nur, wenn es freiwillig ist. Und geht die Lust, die Kraft oder die Sympathie eines Tages zu Ende, gilt dies auch für die Zusammenarbeit. Noch eine Lohnkürzung oben drauf, und alle Ansätze zur Veränderung sind gestorben. Nicht machbar, überfordert, wir haben es schon immer gesagt. Defensive Routine, innen und aussen. Solange weder Schulstrukturen noch Lehrereinstellungen besprechbar sind, bleibt alles unverändert, verkommt jede erweiterte Lernform zur Methode.

Der Sachverhalt ist eben nicht linear, nicht mit «wenn-dann» Lösungen in den Griff zu kriegen. Die Komplexität des Sachverhalts erfordert ein Lernen «nach innen und aussen», personal und organisational. Wir machen in Zukunft etwas Neues und – was machen wir vom Alten in Zukunft nicht mehr? Können wir am Ziel festhalten und einige Parameter ändern? Z. B. die Zeit, die Sequentierung, die Sozialformen, die Lektionenzahl, der 45-Minuten-Takt des Stundenplans, die Didaktisierung von allem Lebendigem, die heimliche Kultur des Ausdifferenzierens und Spezialisierens, die Enge der Lösungsansätze usw.? Nicht mehr desselben und nicht weniger desselben, sondern dasselbe anders. Dies alles erfordert eine Abkehr vom bisherigen Denken und die kreative Suche nach dem anderen und verschiedenen.

In allen lernenden Teams gibt es Abwehrmechanismen. Der Bedarf an neuem Wissen und Verhalten wird von vielen Menschen vorerst einmal als Bedrohung erlebt und abgewehrt. Die Macht der Abwehrstrategien ist davon abhängig, dass sie indiskutabel bleiben. Ein lernfähiges Team muss nicht nur in der Lage sein, die Wahrheit über das zu sagen, was «da draussen» geschieht, sondern auch über das, was «hier drinnen» geschieht. Um die Realität klarer zu erkennen, müssen wir auch die Wege erkennen, mit denen wir sie selbst verdunkeln.

Das Team-Lernen ist also eine Teamfähigkeit, d.h. sie muss durch regelmässige Übung erworben werden. Es geht also um Dialoge, um Diskussionen, Handlungen und Entscheidungen. Sprache ist etwas Kollektives. Eine neue Sprache zu erlernen bedeutet, dass wir lernen, mit anderen in dieser Sprache zu reden. Es gibt keine effektivere Methode, um eine Sprache zu lernen als sie zu gebrauchen, und genau das geschieht, wenn ein Team anfängt, die Sprache der Kooperation zu lernen.



5. Eine neue Form der Führung

Unsere traditionellen Vorstellungen über Führung orientieren sich an einer zutiefst individualistischen und unsystemischen Weltanschauung. Sie lassen sich so charakterisieren:

Herausragende Persönlichkeit, die die Marschrichtung festlegt, die Truppen mobilisiert und die wesentlichen Entscheidungen trifft. Vor allem im Westen sind Führer «Helden»; fast immer bedeutende Männer, die mit grandiosen Leistungen in Krisensituationen glänzen: Kapitäne, die den Supertanker sicher durch die Weltmeere lenken und Kavalleriehauptleute, die im feindlichen Indianerland zur Attacke blasen. Es sind Mythen vom starken Mann und den willensschwachen Schafen, die der Führung bedürfen. Wie aber leitet man eine lernende Organisation? Indem Frau oder Mann die Verantwortung für den Aufbau des Lernens in der Organisation übernimmt. In einer lernenden Organisation sind Führungskräfte Designer/Designerinnen, Stewards/Stewardessen, Lehrer/Lehrerinnen.

Die Führenden als Designerinnen und Designer:

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation ist ein Ozeandampfer, und Sie sind in der Führungs-position. Was ist Ihre Rolle? Auf diese Frage gibt es in Kaderkursen meist folgende Antworten:

Kapitän, Offizier, Navigator, Ingenieur. Die vernachlässigte Rolle ist die des Designers. Kaum jemand denkt an die Konstruktion des Schiffes, obwohl wir wissen, dass ein schlecht gebautes Schiff auch bei guter