Gewerkschaft
Erziehung und Wissenschaft
Landesverband Saarland

Arbeiten im Team-Kleingruppen-Modell (TKM)

Interview mit Mechthild Pröstler-Heinig (Ganztagsgemeinschaftsschule Saarbrücken-bellevue)

Die Gemeinschaftsschule Saarbrücken-Bellevue blickt auf die Tradition einer Schule zurück, die nun seit fast 30 Jahren nach dem Team-Kleingruppen-Modell arbeitet.

Die Kolleg_innen dieser Schule sind in Jahrgangsteams organisiert. Etwa 10 Lehrer_innen, die überwiegend in einem Jahrgang unterrichten, teilen sich einen Teamraum, der sich auf dem gleichen Flur wie die Klassenzimmer dieses Jahrgangs befindet. Zu diesem Team gehören dann noch die Integrationshelfer_innen, die Kinder dieses Jahrgangs betreuen, und in den meisten Teams eine Sonderpädagogin oder ein Sonderpädagoge.

Alle Mitglieder eines Teams verfügen in der Regel über einen eigenen Schreibtisch. Die Schreibtische eines Tutorenpaares (Klassenleiter_ innen) stehen sich immer gegenüber. Das fördert die Kommunikation. Zudem befindet sich in jedem Teamraum ein Konferenztisch für Teambesprechungen oder zum gemeinsamen Essen und Trinken. Jeder Teamraum verfügt über mehrere Internetanschlüsse und einen fest installierten Desktop-Rechner mit Drucker/Kopierer. In vielen Dingen sind die Teams autonom. So werden die Stundenpläne von den Teams erstellt und auch Vertretungen organisiert jedes Team selbst.

Mechthild Pröstler-Heinig, arbeitet seit 26 Jahren an der „Bellevue“. EuWiS traf sich mit ihr, um sich über ihre praktischen Erfahrungen als Teamplayer zu unterhalten.

EuWiS:
Mechthild, du arbeitest jetzt schon seit 26 Jahren an der Bellevue. Warum so lange?

Mechthild Pröstler-Heinig:
1990 bin ich hier an die Schule gekommen in ein Team, das gerade im Aufbau war. Ich war die letzte Person, die zu diesem Team dann hinzukam. Ich habe mich dort sofort wohl und gut aufgehoben gefühlt. Ich hatte das Gefühl, ich werde getragen, ich bin nicht alleine und ich war damals Berufsanfängerin. Und Dieses Gefühl ist bis heute so. und Wenn es unser Team nicht gäbe, wäre ich längst nicht mehr hier. Ich habe hier festgestellt: Keiner kämpft für sich alleine. Hier sind alle immer füreinander da. Wir machen Projekte gemeinsam und Wenn es Probleme gibt, dann lösen wir die auch gemeinsam. Von den Personen, mit denen ich in diesem Team angefangen habe, sind fast alle bis zu ihrer Pensionierung auch in diesem Team geblieben! Das, denke ich, sagt schon einiges aus.

EuWiS:
Was ist für dich der Kern von Teamarbeit?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Team und Teamarbeit sind für mich ein Gefühl. Ich arbeite mit Leuten zusammen, die ähnliche Ziele haben, und man packt es gemeinsam an, diese Ziele umzusetzen. Man spricht miteinander, man diskutiert. Man kann sich auch streiten, aber man findet immer wieder eine Lösung. Und ganz wichtig ist die Verteilung der Aufgaben. Jeder übernimmt Aufgaben, die er dann erledigt. Das mag im ersten Moment wie Mehrarbeit aussehen, bedeutet auf lange Sicht aber eine Reduzierung.

EuWiS:
Warum tust du dir das an: Teamsitzungen, Stundenplan machen, Vertretungen organisieren ... und das auch noch außerhalb der Unterrichtszeit. Außerdem sind das doch Schulleitungsaufgaben!

Mechthild Pröstler-Heinig:
Du, egal, ob das jetzt eine Schule ist oder ein Betrieb, ich bin der Meinung, wenn es den Mitarbeitern gut geht, dann leisten sie auch gute Arbeit. Bei uns im Team ist es so, dass sich jeder nach seinen Fähigkeiten einbringt. Bei mir ist es eben so, dass ich im Organisatorischen meine Stärken habe, und deswegen bringe ich mich in die Sachen ein, die du da gerade erwähnt hast. Was fehlt in deiner Aufzählung ist der Teamfindungsausschuss, ein ganz wichtiges Gremium. Und da habe ich die Aufgabe, für unser Team möglichst viel rauszuholen, möglichst dafür zu sorgen, dass es den Kollegen im kommenden Schuljahr gut geht, d. h. dass sie die Kurse unterrichten, die sie auch unterrichten möchten, dass sie sich nicht zublocken bis oben hin mit Fachstunden, dass sie noch Zeit übrig haben für wichtige pädagogische Arbeit in Ihren Klassen, in Form von beispielsweise Ganztagsstunden, AGs oder auch für besondere Aufgaben in unserer Schule.

Und dies geht bei uns, weil die Schulleitung das Wort Teamautonomie immer noch relativ großschreibt. Wir haben, wenn das Team funktioniert, schon sehr viele Freiheiten. Wir dürfen viel ausprobieren, und wenn wir ordentlich

begründen können wieso und weshalb wir etwas machen möchten, dann haben wir ganz viele pädagogische Freiheiten. Und diese Vorhaben setzen wir dann auch im Team um. Alleine deswegen macht jeder von uns eigentlich schon mehr, als er müsste. Leute, die nach Unterrichtsschluss fluchtartig die Schule verlassen, die wären bei uns fehl am Platze, denn wir sitzen oft noch nach Unterrichtsende die entscheidenden fünf Minuten zusammen und reden über das, was heute war.

EuWiS:
Bedeutet Teamarbeit punktuell mehr Aufwand, der aber durch eine höhere Arbeitszufriedenheit wett gemacht wird?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Ja, mit Sicherheit.

EuWiS:
90 % der Lehrer_innen in Deutschland halten Teamarbeit grundsätzlich für wichtig. In der Praxis kommt Teamarbeit jedoch weit weniger oft zustande. Der Austausch von Arbeitsblättern und das Gespräch zwischen Tür und Angel sind weit verbreitet, komplexere Formen der Zusammenarbeit wie Teamteaching, kollegiale Fallberatung oder gegenseitige Hospitationen sind jedoch an vielen Schulen eher die Ausnahme. Wie sieht das bei euch aus?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Also, bei uns ist eigentlich alles sehr durchstrukturiert. Wir planen Unterrichtsreihen immer zusammen. Das muss keiner alleine machen. Wir erstellen Arbeitspläne für alle Klassen. Wir schreiben gleiche oder fast gleiche Klassenarbeiten immer für alle vier Klassen des Jahrgangs. Und da muss ich sagen, dass die neuen Medien uns dabei sehr helfen. Wir haben zum Beispiel in einer Dropbox einen Teamordner. Da legt jeder seine Sachen rein und, wenn wir Projekte planen, dann gibt es Unterordner. Auch der Teamfindungsausschuss hat da seinen Platz und jeder hat Zugriff auf Personalisierungstand und Fächerverteilung im Team für das neue Schuljahr. Unterrichtsmäßig weiß jeder in etwa, was die anderen machen. Und Wenn mal einer krank ist, dann ist das überhaupt kein größeres Problem. Dann macht ein Fachkollege das Unterrichtsmaterial, das der erkrankte Kollege in die dropbox gelegt hat oder weiter Unterricht, da jeder weiß, wo der andere gerade steht, beziehungsweise er sowieso dasselbe macht. Und in unseren Teamsitzungen gibt es natürlich auch Fallbesprechungen. Da wird keiner, wenn es Probleme in der Klasse gibt, alleine gelassen.

Wir nutzen auch unsere WhatsApp-Gruppe. Wenn du morgens hierher kommst und irgendetwas ist, weißt du das schon und kannst vielleicht irgendetwas mitnehmen, weil du Vertretung machen wirst. Auch Teamteaching läuft bei uns sehr gut, muss es auch, da wir auch jetzt in Klassenstufe acht immer noch in allen einigen Fächern im Klassenverband unterrichten, die G-Kursler und die E-Kursler also nicht räumlich trennen. Das gleiche gilt für die ProM-Stunden (Projekt- und Methodenstunden), die bei uns teilweise in Doppelbesetzung laufen. Und das ist dann im übertragenen Sinn so eine Art Ballspiel. Wir werfen uns im Unterricht die Bälle hin und her, wir unterrichten gemeinsam. Das macht Spaß!

EuWiS:
Gebundener Ganztag und Inklusion gelten als Katalysatoren für Teamarbeit an Schulen. Kannst du das für euer Team bestätigen?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Ich glaube, da ist unser Team jetzt ein „schlechtes“ Beispiel für, weil wir einfach schon immer gut und eng zusammengearbeitet haben. Aber wir merken natürlich schon, dass gebundener Ganztag und Inklusion deutlich mehr Belastung bringen. Und da rückt das Team noch näher zusammen.

EuWiS:
Was sind nach deiner Erfahrung Gelingensbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Also, was wir seit Anfang an haben, ist ein Minimalkonsens, und da halten sich alle dran, auch wenn man durchaus bei dem ein oder anderen Punkt mal anderer Meinung sein kann. Aber wir haben den Minimalkonsens ausgehandelt, abgesprochen und, wir haben den abgestimmt, es waren alle dabei und jeder hat sich verpflichtet sich an die wenigen Regeln, die wir haben, auch wirklich zu halten. Das ist ganz wichtig, damit wir an einem Strang ziehen und die Schüler uns nicht gegenseitig ausspielen. Bei dem Lehrer dürfen wir das und bei dem nicht; das soll es bei uns nicht geben. Und dieser Minimalkonsens wird jedes Schuljahr noch einmal neu angeschaut. Er verändert sich auch. Den bekommen auch Kollegen, die teamfremd bei uns unterrichten. Denen sagen wir: Das haben wir bei uns abgemacht und wir wüschen uns, dass du dich auch daran hältst. Wir bitten sie darum, sich auch daran zu halten.

Dann sind für uns wichtig die regelmäßigen Teamsitzungen, die strukturiert sind, die geplant sind, die geleitet werden, mit Protokoll; damit die Sitzung nicht zum Gelaber wird. Und in der Regel Meist gehst du aus der Teamsitzung raus und hast schon noch mal irgendeine Arbeit am Bein. Aber alle anderen auch und das macht es insgesamt für jeden leichter. Ganz wichtig ist: Wir können auch gemeinsam feiern. So eine Teamkultur ist ganz wichtig; vor der Teamsitzung gibt es Essen, da wir abwechselnd kochen. Manche Teamsitzungen finden abends statt, wir treffen uns bei ei-

nem von uns, setzen uns vorher für eine Stunde zur Teamsitzung zusammen und dann gibt's ein leckeres Abendessen.

Auch wichtig für ein Team ist, dass es keine Einzelkämpfer gibt, dass es keine Menschen im Team gibt, die sich entziehen und nicht kompromissbereit sind und nur ihr Ding durchziehen. Teamarbeit müsste auch mehr von der Politik gewünscht und vor allem gefördert werden.

EuWiS:
90% der Lehrer_innen halten Teamarbeit (theoretisch)für sinnvoll. Schulen, an denen Teamarbeit groß geschrieben und gelebt wird, sind überdurchschnittlich erfolgreich. Lehrer_innen, die viel mit Kolleg_innen kooperieren, zeigen in der Mehrheit eine hohe Arbeitszufriedenheit. Was kann Politik tun, damit in Deutschland Lehrer_innen in der Breite zu Teamplayern werden?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Als ich vor 26 Jahren hier anfing, gab es doch schon andere Rahmenbedingungen als heute. Die Unterrichtsverpflichtung war deutlich geringer. Wir hatten Stunden für pädagogische Maßnahmen, fünf Stück pro Klasse. Wenn man Lehrern diese Stunden gibt, dann kann man auch erwarten, dass alle zu Teamsitzungen gehen, dass professionelles Teamteaching gemacht wird, dass wir uns gegenseitig hospitieren und beraten. Ich erinnere mich an die Anfänge hier, das war toll, das hat Spaß gemacht. Wir hatten, bevor wir anfingen, einen CrashKurs in Sachen Arbeiten im Team. Woher sollen die jungen Lehrer, die jetzt kommen, das denn wissen? Das wiedereinzuführen wäre ganz wichtig. Fortbildungen sind wichtig, teaminterne Studientage, wo wir Coaching vom LPM erhalten haben. Aus diesen Sudientagen sind wir gestärkt wieder herausgegangen. Heute musst du betteln um einen Studientag, der nicht für die gesamte Schule, sondern nur für ein einzelnes Team sein soll. Da müsste uns Politik Raum geben mit Fachkräften, die uns dabei helfen, Teamstrukturen und Teamkultur nachhaltig zu sichern. Außerdem: weniger Bürokratie; es wird immer mehr, was wir ausfüllen müssen, immer mehr Listen, die wir führen müssen, und, und, und. Was Politik noch machen müsste ist: Auf die Gesundheit der Lehrer achten. Wie wär’s denn mit einem Gesundheitstag pro Jahr?

EuWiS:
Wie kann Schulleitung Teamarbeit auf den Weg bringen, fördern und deren Nachhaltigkeit sichern?

Mechthild Pröstler-Heinig:
Also ich denke diese Teamautonomie ist schon ganz wichtig. Wenn ein Team begründete Forderungen stellt, dann ist es ganz wichtig, dass Schulleitung mit sich reden lässt, und dass Schulleitung die demokratischen Gremien wie den Teamfindungsauschuss achtet und hochhält. Außerdem ist Wertschätzung ganz wichtig. Wenn man die erfährt, das tut gut. Und Schulleitung sollte hinter den Teams stehen, den Kolleg_innen den Rücken stärken und einen Blick nach innen werfen, d.h. überlegen, wie geht es meinen Kolleg_innen, können wir als SL noch etwas tun.

EuWiS:
Mechthild, ich danke dir ganz herzlich dafür, dass du dir die Zeit genommen hast für dieses Interview! ■

Das interview führte: Thomas bock
Foto: Thomas Bock

Auszug aus EuWiS 05/2016, S.12-13