

(2000) Kreativität im Team. Ein neues Lehrerbild für die Wissensgesellschaft. In: Pädagogik 6, S.31-34.

Olaf-Axel Burow

Kreativität im Team – ein neues Lehrerbild für die Wissensgesellschaft

"Ein unzuträgliches Arbeitsumfeld
kann selbst Menschen mit den besten Fähigkeiten lähmen.
Das passende Umfeld aber stimuliert zu Höchstleistung."
Cummings & Oldham

1. Warum hat die Öffentlichkeit ein negatives Lehrerbild?

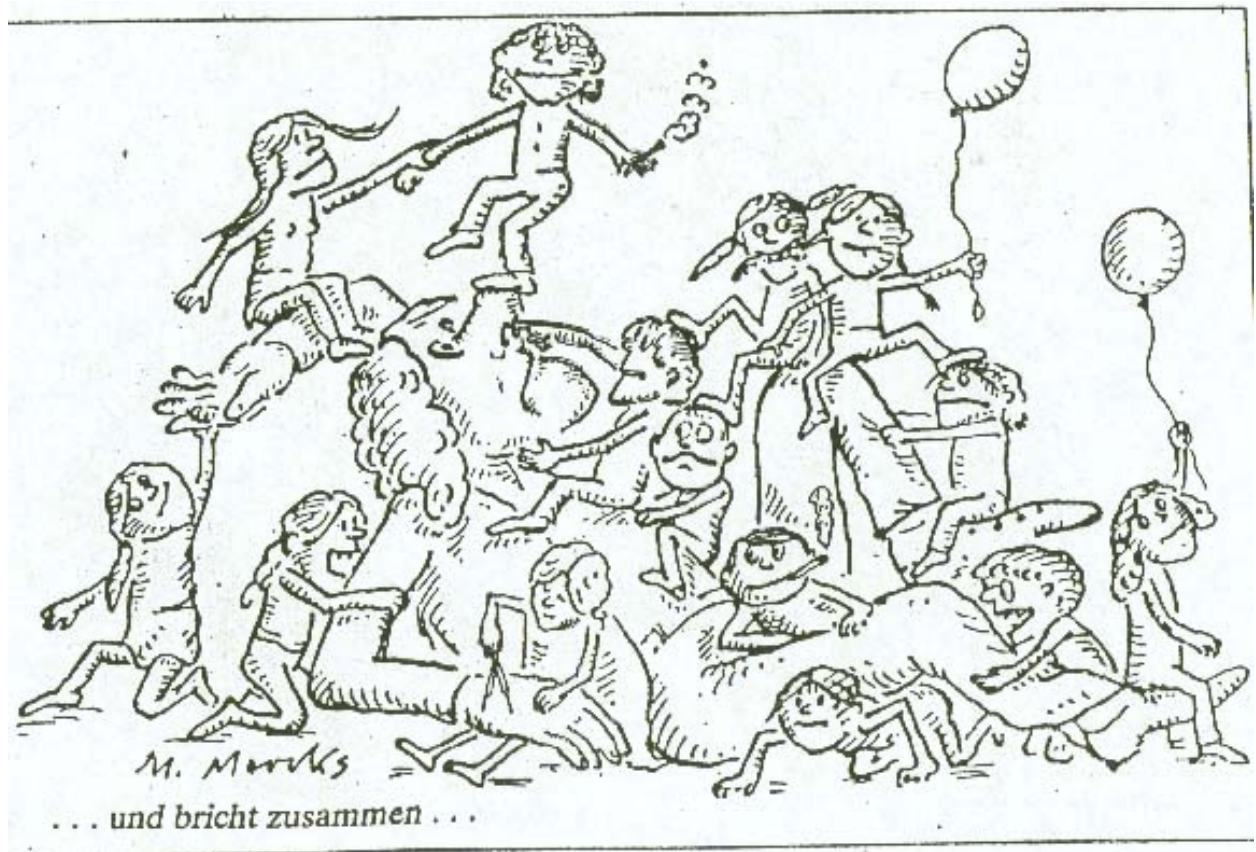
Ein Gang durch die Darstellung des Lehrers in der Literatur zeigt einen merkwürdigen Wandel: Wurde der Lehrer in der Vergangenheit etwa bei Friedrich Torbergs „Der Schüler Gerber“ oder Alfred Anderschs „Der Vater eines Mörders“ oft als autoritäre, dem Schüler feindlich eingestellte Karrikatur dargestellt, so finden wir seit den siebziger Jahren zunehmend Porträts von empfindsamen, einfühlsamen LehrerInnen, die nun immer häufiger unter Überforderung leiden. Neueste Untersuchungen zeigen, daß weniger als ein Drittel die Altersgrenze erreichen und bis zu zwei Drittel vorher die Dienstunfähigkeit beantragen. Nicht selten stehen dahinter Formen des Burnout. Die Überforderung hat vielfältige Ursachen. Prof. Bernhard Sieland (1999) von der Universität Lüneburg stellt fest, daß ein Lehrer an einem Vormittag in sechs Stunden etwa 6000 Entscheidungen treffen muß, wenn er auf Fragen, Störungen und Probleme einzelner Schüler eingeht. Diese Entscheidungsdichte sei mit der von Fluglotsen vergleichbar, die wegen ihrer Beanspruchung allerdings schon mit 55 pensioniert werden. Besonders problematisch sei, daß Lehrer einen permanenten Wandel von der Bildungsarbeit zur Erziehungsarbeit leisten müßten, was auf Kosten des Unterrichts gehe. Nicht mehr die Schüler, sondern die Lehrer erscheinen jetzt als Opfer der Institution. Wie Hillert & Schmitz herausgefunden haben, sind besonders KollegInnen gefährdet, die aus idealistischen Motiven den Beruf ergriffen haben und an sich und andere überhöhte Ansprüche stellen. Nicht allein, daß sensiblere Persönlichkeiten mit den widersprüchlichen Anforderungen ihrer Rolle hadern macht ihren Beruf schwer. Sie haben auch Schwierigkeiten mit Schülern, die ihre Autorität nicht mehr akzeptieren und nicht selten den Frust man-

gelder Zukunftsschancen an ihren LehrerInnen abreagieren. Die Schüler folgen damit einem Muster, das überforderte Eltern und ratlose Politiker gleichermaßen bevorzugen: Treten die einen ihre Erziehungsverantwortung immer häufiger an die Schule ab, versuchen die anderen, von ihrem bildungspolitischen Versagen abzulenken, indem sie LehrerInnen allein die Verantwortung an vermeintlich schlechter werdenden Schulleistungen zuschreiben.

Sehr eindrücklich hat Marie Marcks die Überforderungssituation von LehrerInnen in ihren Karrikaturen ausgedrückt: „Aufrecht und frohgemut beginnt der Lehrer seine Schulzeit....

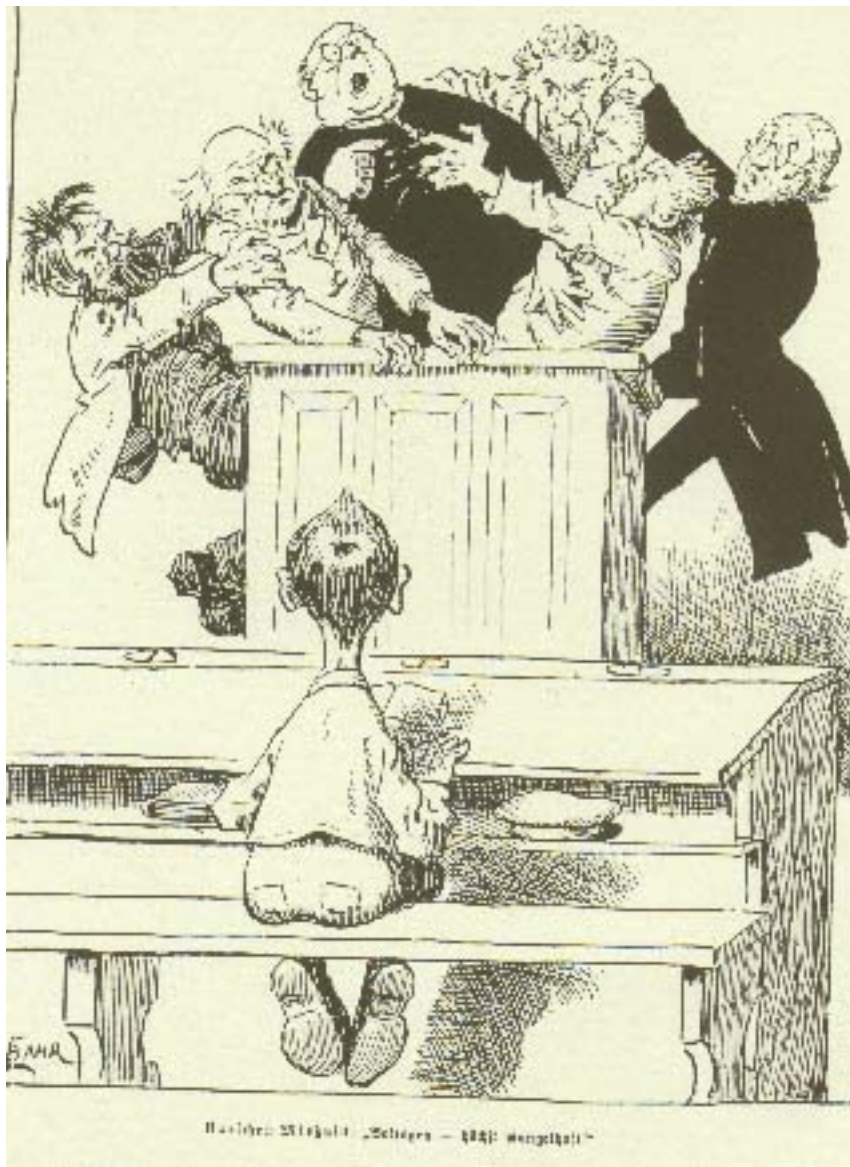


Doch bald schon bemerkt er, daß sein pädagogisches Engagement an Grenzen kommt und er bricht unter dem Druck widersprüchlicher Anforderungen zusammen:



Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen bildungspolitischen Verhältnisse müsste diese Karrikatur allerdings um einige Dimensionen erweitert werden. So sind es nicht allein die vielfältigen Ansprüche der Kinder, mit ihrer individualisierten Kindheit, die dem Lehrer bisweilen das Leben schwer machen. Im veränderten gesellschaftlichen Klima, in dem der „Terror der Ökonomie“ (Forrester) nun auch die Bildungsinstitutionen erreicht und sie unter das Diktat ökonomischer Effizienzkonzepte zu zwingen sucht, versuchen unterschiedliche gesellschaftliche Kräfte, überforderte LehrerInnen zusätzlich auf Trab zu bringen. Hinter der wohlfeilen Rede von Autonomie verbirgt sich allzuoft der kaum verbrämte Druck, die Schule den vermeintlichen Anforderungen der Globalisierung anzupassen. Es zeichnet sich eine neue Form des Schulkampfes ab, die allerdings Tradition hat.

Untenstehende Karrikatur zeigt, wie in den zwanziger Jahren verschiedene gesellschaftliche Instanzen wie Kirchen, Bürokratie und pädagogische Wissenschaft versuchten, Schulkonzepte entsprechend ihren Vorstellungen durchzusetzen. Heute nun sitzt nicht mehr der Schüler auf der Bank, sondern der individualisierte und erschöpfte „Lehrer Gerber“, dessen Autorität nicht nur bei den Schülern, sondern auch bei den Eltern, bei den Eliten aus Wirtschaft und Politik gesunken ist.



Dieser dramatische Verlust von Lehrerautorität spiegelt sich im sinkenden Ansehen des Berufsstandes wider. So werden Lehrer von Vertretern der Wirtschaft, der Politik und der Presse häufig als gutbezahlte Frühpensionäre beschrieben, die fachlich hoffnungslos antiquiert sind, überaltert und ihren komfortablen Halbtagsjob überwiegend dazu nutzen, um sich nachmittags auf dem Tennisplatz zu tummeln oder anderen Hobbys zu frönen. Der Neidkomplex auf die vergleichsweise freie Zeiteinteilung und den Gestaltungsfreiraum der schwer in einfachen Bewertungskategorien zu messenden Tätigkeit, führt unter dem fortschreitenden „Terror der Ökonomie“ (Forrester) zu drakonischen Kontrollwünschen. Evaluationen, Zwangsfortbildung, leistungsorientierte Bezahlung, die Aufhebung des Beamtenstatus und dessen Ersetzung durch Zeitverträge sollen dafür sorgen, daß wachsenden Effizienzansprüchen der Gesellschaft Rechnung getragen wird.

Im Gegensatz zu dem – auch von unserem Bundeskanzler - populistisch in der Öffentlichkeit verbreiteten - Bild der „faulen Säcke“ zeigen aber Darstellungen in der neueren Literatur, daß das Lehrersein eine äußerst komplexe Tätigkeit ist, die die ganze Person fordert. Untersuchungen, darunter auch unsere eigenen Studien (Burow 1993, Hinz 1997), zeigen, daß eine wachsende Zahl von Lehrkräften unter Belastungen leidet, die nicht selten bis hin zu besorgniserregenden Formen des Burnout reichen und zu Erkrankungen sowie zu Frühpensionierungen führen. Etwa 20% der KollegInnen erreichen aufgrund von Todesfällen nicht die Pensionsgrenze. Woran liegt es, daß der Lehrerberuf, der noch in den siebziger Jahren mit optimistischen Reformvorstellungen verbunden war, binnen zweier Jahrzehnte so an Ansehen verloren hat? Wie können LehrerInnen dafür sorgen, daß nicht nur ihre schwierige Tätigkeit angemessen gewürdigt wird, sondern sie auch sich selbst bessere Arbeitsbedingungen schaffen?

2. LehrerInnen sitzen in der Individualisierungsfalle

Der Tübinger Schulpädagoge Ullrich Grunder (1999) hat gerade eine umfassende Untersuchung zur Entwicklung des Lehrerbildes in diesem Jahrhundert herausgegeben. Hier zeigt sich, wie auch in den Karikaturen zum Lehrerberuf ein merkwürdiges Phänomen: In allen mir bekannten Darstellungen steht die Lehrkraft ihren SchülerInnen *allein* gegenüber. In den Darstellungen fällt auf, daß die Problematik des Berufs individualisiert wird. Lehrer verstehen sich immer noch als EinzelkämpferInnen und versuchen den wachsenden Anforderungen überwiegend allein gerecht zu werden. Sie verfügen kaum über gemeinsame Bewältigungsstrategien. Viele sitzen so in der Individualisierungsfalle (Burow 1999), die in der Illusion besteht, man könne die komplexen Anforderungen von Unterricht und Erziehung in traditioneller Weise allein und ohne Unterstützung bewältigen. Hier zeigt sich ein Paradox, das die Schule von modernen Organisationen unterscheidet: Obwohl der rasante Wandel zur Wissensgesellschaft und die sich damit rasend schnell verändernden Bedingungen von Unterricht und Erziehung nicht von Einzelnen zu bewältigen sind, sondern den Aufbau von spezialisierten Problemlöseteams und die Umwandlung von Schulen in Lernende Organisationen erfordert, herrscht in den meisten Kollegien kein Bewußtsein von den Chancen der Teamarbeit.

Eine entscheidende Ursache dafür sehe ich im Festhalten an einem antiquierten Lehrerbild: Sowohl in der Ausbildung an der Universität, wie in der zweiten Phase spielt die Befähigung zur Teamarbeit keine Rolle. Im Gegenteil: Angehende LehrerInnen werden meist frontal unterrichtet und individuell beurteilt. Allzuoft wird am Bild der perfekten Lehrkraft gearbeitet, die ihre fachlichen und sozialen Probleme selbst löst. Weder wird Teamarbeit eingeübt, noch werden Teamleistungen gefordert

und honoriert. Überholte Prüfungs- und Arbeitszeitregelungen befestigen das Bild des Einzelkämpfers. Es wird die Illusion verbreitet, in einer ausdifferenzierten und spezialisierten Gesellschaft könnte der Lehrer als Einzelkämpfer überleben. Dabei zeigt sich, daß Problembewältigung und Arbeitserleichterung nur durch Kooperation möglich sind. Meine These ist: Gerade weil LehrerInnen nur selten im Team handeln, sind sie so leicht angreifbar und wirken unprofessionell. Kompetente Lehrerteams mit spezialisierten Fähigkeiten könnten zugleich die Arbeitsbelastung senken und die Qualität von Unterricht und Erziehung erhöhen. Ein Schlüssel zu verbesserter Lehrerverarbeit und einem besseren Ansehen bei Lehrern, Eltern, Schülern und Politikern liegt im Abschied von unrealistischen Lehrerbild des omnipotenten Einzelkämpfers. Wir brauchen eine team-orientierte Ausbildung und die Bildung professioneller Lehrerteams, die sich entsprechend ihren persönlichen Fähigkeiten spezialisieren und ergänzen.

Aus der Schulqualitätsforschung wissen wir, daß ein entscheidender Faktor für gute Unterrichtsarbeit und Arbeitsplatzzufriedenheit eine Kultur gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamer Problemlösung ist. Wie können Schulen eine Teamkultur aufbauen?

3. Vom Einzelkämpfer zum Synergieteam

Ein entscheidender Ansatzpunkt besteht in der Veränderung des tradierten Lehrerbildes und der Unterrichtsstruktur. Beides hängt zusammen. Auch Schüler sitzen in der Individualisierungsfalle. Ein überholter Leistungsbegriff zwingt sie, gegeneinander um gute Noten zu konkurrieren. Teamarbeit wird nur selten gefördert und fast nie belohnt. Schulen pflegen noch immer das archaische Ritual von Einzelprüfungen und Tests.

Die Ergebnisse der Kreativitätsforschung zeigen aber, daß überragende Leistungen oft Ausdruck besonders strukturierter Felder sind, die ich als „Kreative Felder“ bezeichne. In meinem Buch, „Die Individualisierungsfalle – Kreativität gibt es nur im Plural“ habe ich gezeigt, daß das traditionelle Modell des Schulunterrichts, das an der Einzelleistung orientiert ist, der Kreativitätsförderung abträglich ist. Studien zeigen vielmehr, daß die Freisetzung der eigenen Kreativität nicht allein ein gewisses Maß an individuellem Talent voraus setzt, sondern auch das Finden eines geeigneten Umfeldes, in dem sich die eigenen Fähigkeiten optimal entfalten können. Darüberhinaus muß man aber auch über das verfügen, was STERNBERG (1998) als *Erfolgsintelligenz* bezeichnet. Analytische Intelligenz, die in Schulen und Universitäten gefördert wird, reicht nicht aus. Zur Begabung und der Wahl des geeigneten Faches muß auch noch die Fähigkeit hinzutreten, soziale Beziehungen zu knüpfen und Zugang zu Feldern zu finden, die darüber entscheiden, ob eine Schöpfung als kreativ zu bewerten ist. *Analytische, praktische und kreative Intelligenz sind die Bestandteile von Erfolgsintelligenz.*

Nur wenige von uns dürften über eine optimale Kombination dieser Intelligenzen verfügen. Doch darum geht es gar nicht. Denn herausragende Persönlichkeiten verfügen stets über die Fähigkeit, sich entsprechende Unterstützerfelder zu schaffen.

Aus der Perspektive einer feldorientierten Betrachtung von Lernprozessen, geht es für Lehrer und Schüler deshalb zunächst darum, sich von unrealistischen Größenphantasien zu befreien und zu untersuchen, welche besonderen Fähigkeiten im Kollegium bzw. in der Klasse vorhanden sind. Schule leidet vor allem unter dem unrealistischen Anspruch, daß alle zur gleichen Zeit das gleiche leisten sollen. Dieser Anspruch gilt für Lehrer und Schüler. Doch da wir unterschiedlich sind, können wir nur das leisten, was unserem Potential entspricht. Anstatt also unrealistischen Anforderungen hinterherzurrennen, sollten wir untersuchen, welches Potential in unserer Klasse bzw. unserem Kollegium vorhanden ist.

Um ein Beispiel zu geben: Der Begründer des Personalcomputers, Steve Jobs, verfügte nur über ein geringes technisches Wissen, doch er hatte die Vision des Personalcomputers. Im Technikbastler Stephen Wozniak fand er einen Partner, der seine Ideen umsetzen konnte. Doch Wozniak allein hätte keinen PC entwickeln können, da ihm die Vision fehlte. In der Wissensgesellschaft kann keiner mehr alles können, sondern jeder muß in der Lage sein, Synergieteam zu bilden. Dabei erweisen sich vermeintliche Schwächen als Stärken. Denn meine Schwäche (z.B. mangelndes Technikverständnis) ist doch gerade ein Andockpunkt für einen Partner, der darüber verfügt. Erst in der Kombination mit dem anderen, kann ich mein Potential entfalten.

Daraus folgt: Erst, wenn wir uns aus der Individualisierungsfalle befreien, können wir unsere Fähigkeiten freisetzen. Das ungenutzte Potential einer Person kann erst freigesetzt werden, wenn geeignete Umfeldler geschaffen werden. Ein zentraler Ansatzpunkt für eine Professionalisierung der Lehrerarbeit besteht deshalb darin, die individualisierenden Strukturen aufzulösen und „Kreative Felder“ zu bilden.

4. LehrerInnen sind Virtuosen der kreativen Improvisation

Die Erfahrungen der Reformanstrengungen der letzten Jahrzehnte zeigen, daß Unterricht und Erziehung bis zu einem bestimmten Grad zwar wissenschaftlich fundiert werden können, die erfolgreiche Umsetzung aber stets ein Experiment bleibt. Lehrertätigkeit kann nur begrenzt wissenschaftlich kontrolliert werden. Denn sie hat in hohem Maß künstlerische und kreative Dimensionen. Wie wir gesehen haben müssen Lehrer/innen an einem Vormittag mehr Entscheidungen treffen als Fluglotsen. Lehrer sind Virtuosen der kreativen Improvisation.

Sie müssen diese Fähigkeit des Improvisierens in einem Umfeld erproben, das noch allzuoft nach einem obrigkeitsstaatliche Führungsmodell strukturiert ist. Mit top-down-Reformen oder Erlassen kann man keinen Wandel erzeugen. Budgetierung und Teilautonomie weisen in Richtung auf Selbststeuerungsmodelle.

Doch LehrerInnen sollten die Neuerungen nicht passiv über sich ergehen lassen,

sondern sich aktiv für ein neues Führungsmodell und ein neues Lehrerbild einsetzen. Hierzu möchte ich einen Vorschlag machen. Das neue Führungsmodell entspricht eher dem der Jazzband. Wie ich in der „Individualisierungsfalle“ ausgeführt habe, funktioniert es folgendermaßen:

Die Jazzband-Metapher bringt in ausgezeichneter Weise die Führungsanforderungen in ein stimmiges Bild, die wir berücksichtigen müssen, wenn wir Kreativität freisetzen wollen. In einer Jazzband treffen sich unterschiedliche Personen, die alle ihr spezielles Instrument beherrschen und über ein gemeinsam vereinbartes Thema - ohne Führung von oben - improvisieren. Wenn es ihnen gelingt, gut aufeinander zu hören, sich synergetisch zu ergänzen, dann kann etwas Neues entstehen, das so faszinierend ist, das es auch die Zuhörer ergreift. Diese lösen sich aus ihrer passiven Rolle, klatschen den Rhythmus, feuern die Musiker durch Zurufe an. Musiker und Zuhörer verbinden sich zu einem von unsichtbaren Kräften getragenen kreativen Feld, das bei allen Beteiligten in eine signifikante Energiekonzentration bewirkt. Dieses Erlebnis gemeinsamen Mit-Schwingens in der sich einpegelnden Feldfrequenz löst oft eine machtvolle Resonanz aus, die dazu führt, das Musiker und Zuhörer beflügelt werden und mit neuen Ideen und einem erhöhten Energiezustand aus der Begegnung herausgehen.

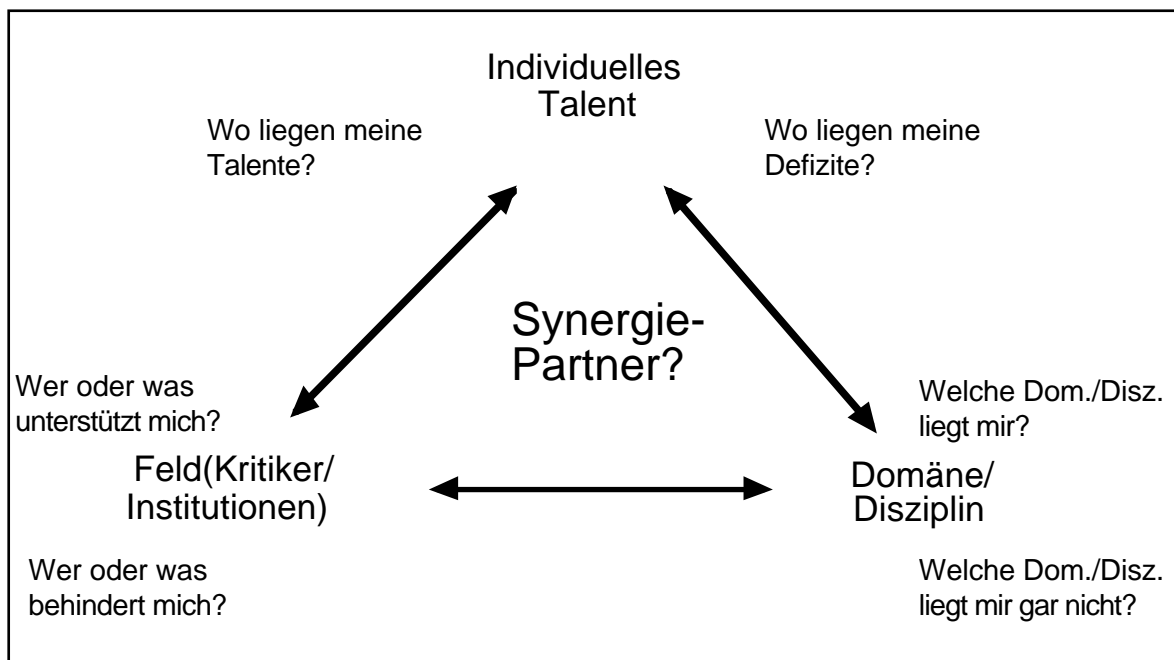
Was zeigt uns diese Metapher? Kein Trompeter in einer Jazzband wird auf die Idee kommen, er müßte ein perfekter Gitarrist sein. Die Virtuosität der Band entsteht erst dadurch, daß jeder sein Fach beherrscht. Aber die Band würde scheitern wenn nicht alle über die Fähigkeit verfügten, sensibel auf die anderen zu hören. Das Musikstück, das uns fasziniert, entsteht aus einem sensiblen Dialog, in dem jeder seine spezifischen Fähigkeiten einbringen kann. Nur der Rahmen und das Thema sind festgelegt. Welches Stück schließlich entsteht entscheiden aber die Beteiligten im Hier-und-Jetzt immer wieder neu.

Schulen müssen genau dies lernen: Sich für den Dialog öffnen und die Kunst gemeinsamen Improvisierens erlernen. Im Managementjargon nennt man so etwas dann eine „Lernende Organisation“. Die „Jazzband-Metapher“ erscheint mir als attraktiver, denn sie macht anschaulich, warum es geht: Um neue Ideen, um Kreativität, um gegenseitige Anregung und Unterstützung, um Spaß, um die Fähigkeit, sich gemeinsam, Lehrer, Eltern und Schüler anzuregen.

5. Wie man Synergieteams bildet

Es gibt eine Reihe von Regeln nach denen man funktionierende „Kreative Felder“ bzw. Synergieteams bilden kann (vgl. Burow 1999; 2000). Eine Möglichkeit, die ich

hier abschließend darstellen möchte, besteht in einer Synergieanalyse.



aus Burow 1999, S.144

Voraussetzung für einen Wandel ist demnach die Fähigkeit, Schwächen als Stärken zu begreifen. Anstatt unrealistische Anforderungen an ein allgemeinverbindliches Lehrerbild zu stellen, ist es erfolgversprechender zu schauen, wo die eigenen Talente liegen und zu überlegen, welche Synergiepartner ich benötige, um meine Schwächen auszugleichen. Ausgangspunkt ist also die Schaffung einer unterstützenden Atmosphäre, in der man aufhört, unrealistischen Idealbildern des „guten Lehrers“ nachzujagen und sich stattdessen auch den eigenen Schwächen stellt. Denn vermeintliche Schwächen erweisen sich in gut zusammengesetzten Teams als Stärken. Um ein Beispiel aus meiner Untersuchung zu geben: Das Team der Beatles hätte nicht funktioniert, wenn es nur aus dominanten Persönlichkeiten, wie Lennon und McCartney zusammengesetzt gewesen wäre. Zum optimalen Funktionieren waren George Harrison und Ringo Starr ebenso wichtig, wie der Producer George Martin und Brian Epstein. Selbst das „Gehirn des Jahrhunderts“ (Neffe 1999), Einstein, nutzte ein Unterstützerfeld. Und auch Berthold Brecht hätte seine Texte nicht ohne ein Team engagierter Frauen schreiben können. Es bleibt unerfindlich, warum ausgerechnet viele LehrerInnen glauben, sie könnten ihren Beruf als Einzelkämpfer ausüben.

In fast allen Bereichen verabschiedet man sich von Illusion der Einzelleistung und stellt stattdessen aufgabenbezogene Problemlöseteams zusammen. Kreative Teams entstehen aus der richtigen Mischung, aus der Anerkennung und Nutzung von Unterschieden..

Genau darum geht es: Herauszufinden, für welche Problemstellungen wir welche Mischungen von Lehrern *und* Schülern benötigen. Wenn wir eine Team-Perspektive gegenseitiger Ergänzung wählen, dann können wir nicht nur uns selbst von unrealistischen Ansprüchen entlasten, sondern auch unerkannte Talente erschließen. Wenn wir uns von den einzelkämpferischen Überforderungsansprüchen freimachen und den Blick öffnen für Synergiepartner, werden wir entdecken, daß es bereits viele erstaunliche Fähigkeiten in unserem Umfeld gibt, die wir bislang nicht abgefragt haben. Kreative verfügen meist über die Fähigkeit zu Kristallisationskernen zu werden, indem sie Personen anziehen, die sie unterstützen. Aus dieser Perspektive ist es z.B. weder nötig noch sinnvoll, daß jeder Lehrer ein Internet-Spezialist wird. Vielleicht erweist sich ein flexibel im Unterricht einzusetzendes Lehrer-Schüler-Team als sehr viel effizienter.

Literatur:

- Andersch A (1998). Der Vater eines Mörders. Zürich: Diogenes.
- Burow O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen – für Paare, Teams und Organisationen. Stuttgart: Klett-Cotta. (erscheint im Herbst)
- Burow O.A. (1993). Gestaltpädagogik - Trainingskonzepte und Wirkungen. Paderborn: Junfermann.
- Csikszentmihalyi M. (1997). Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cummings A. & Oldham G.R. (1998). Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business manager 4, S.32-43
- Forrester V. (1997). Der Terror der Ökonomie. Wien: Zsolnay.
- Hinz H. (1997). Arbeitsplatz Förderschule. Belastungsbedingungen und Bewältigungsstrategien. Frankfurt: Peter Lang.
- Grunder H.U.(Hg.) (1999). „Der Kerl ist verrückt!“ Das Bild der Lehrkraft in der Pädagogik und der Literatur. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Lück H.E.(1996). Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Weinheim: pvu.
- Neffe J. (1999). Das Gehirn des Jahrhunderts. In: Spiegel 50, S.259-280
- Nuber U.(2000). Wenn Idealismus krank macht. In: Psychologie Heute, 27.Jg., 2, S.9
- Sieland B. (1999). Lehrer gestresst wie Fluglotsen. In: Forschung & Lehre. Heft 11, S.594.
- Sternberg (1998). Erfolgsintelligenz. Warum wir mehr brauchen als EQ+IQ. München: Lichtenberg.
- Torberg F. (1929/1999). Der Schüler Gerber. Wien: Zsolnay.

Verfasser:

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow
Universität GhK Kassel FB 01
Erziehungswissenschaften
Nora-Platiel Str.1
34127 Kassel