



# „Es reicht nicht, nett miteinander umgehen zu wollen“

In seiner Potsdamer Studie zur Lehrgesundheit hat Prof. Uwe Schaarschmidt auch Unterstützungsmaßnahmen erarbeitet. Dazu gehören Instrumente zur Teambildung im Kollegium. Im Gespräch mit der Bayerischen Schule sagt der Psychologe: „Man sollte unbedingt auch in Bayern mehr zu diesem Thema tun.“

**Bayerische Schule: Herr Prof. Schaarschmidt, laut Ihrer Studie fühlen sich Lehrkräfte vor allem durch drei Dinge belastet: Das Verhalten schwieriger Schüler, große Klassen und hohe Stundenzahlen. Der Faktor „Kollegium“ ist nicht in vorderster Reihe aufgetaucht. In ihren Unterstützungsangeboten aber spielt die Teamarbeit eine überragende Rolle. Ein Widerspruch?**

Prof. Uwe Schaarschmidt: Die drei Antworten waren die Klassiker bei der Frage nach der Belastung. Uns haben aber auch die Faktoren interessiert, die entlastende Wirkung haben. Das Ergebnis war: Wo ein gutes soziales Klima im Kollegium herrscht und gegenseitige Unterstützung erlebt wird, werden Belastungen durch problematisches Schülerverhalten, große Klassenstärke und hohe Stundenzahl deutlich abgepuffert. Übrigens finden wir in den Kollegien, in denen das Teamklima positiv eingeschätzt wird, eine signifikant geringere Zahl von Krankentagen vor.

**Welche der vier Verhaltensmuster – G für engagiert und belastbar, S für reduziertes Engagement, A für selbstüberfordernd und B für resigniert – sind besonders von der Situation im Team abhängig?**

Alle profitieren von der entlastenden Wirkung eines guten Teams, und umgekehrt stellen gestörte Beziehungen im Kollegium für alle eine Belastung dar. Allerdings geben die Lehrerinnen und Lehrer der beiden Risikomuster A und B am häufigsten an, zu wenig Unterstützung vom Team zu bekommen und auch deshalb verstärkt Belastung zu erleben. Hier ist freilich auch ihr eigener Anteil zu bedenken: Personen des Musters A bringen Ungeduld, Unruhe und chronische Zeitnot in die sozialen Beziehungen ein, Personen des Musters B zeigen starke Tendenzen des Rückzugs in die Einsamkeit. Beides wirkt sich auf Teambildung nicht förderlich aus.

**Frauen leiden stärker in einem Kollegium, das nicht funktioniert**

**Mann oder Frau – auch das spielt sicher eine große Rolle, wenn es um Teambildung geht.**

Frauen stellen im Schnitt höhere Ansprüche an die Qualität der sozialen Beziehungen. Das betrifft das Verhältnis zwischen Lehrern und Schülern ebenso wie das zwischen Kollegen. Ihr Wohlbefinden ist stärker vom Erleben gegenseitiger Unterstützung abhängig. Sie erleben demzufolge den entlastenden Effekt guter Teambeziehungen noch deutlicher, reagieren aber auch sensibler und verletzlicher auf Störungen im Team.

**Was macht denn konkret ein gutes und damit entlastendes Teamklima aus?**

Es sind vor allem vier Faktoren: Erstens Offenheit und Vertrauen und damit zweitens die Möglichkeit, sich aussprechen zu können, ohne Gesichtsverlust befürchten zu müssen. Drittens gegenseitige

ge Unterstützung, zum Beispiel bei der Unterrichtsvorbereitung, aber auch beim Umgang mit schwierigem Schüler- oder Elternverhalten. Und viertens das Verfolgen gemeinsamer Ziele und Werte, was schon im Kleinen, bei elementaren Fragen des Miteinanders im Schulalltag, beginnt.

**Sind es nicht oftmals persönliche Interessen, die verhindern, dass man gemeinsam in Richtung gemeinsamer Ziele arbeitet? Vielleicht will ein Lehrer gar nicht den offenen, schülerzentrierten Unterricht halten, den ein anderer als wichtig für die ganze Schule propagiert.**

Auch das lässt sich nur in einem Klima der Offenheit, des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung lösen. Vielleicht ist es ja persönliche Unsicherheit oder es liegen auch unterschiedliche didaktische Erfahrungen zugrunde. Darüber muss man miteinander reden, um dann gemeinsam einen gangbaren Weg zu finden.

## Autoritäre Schulleitung begünstigt Einzelkämpfertum

**Und wenn ein Kollegium nicht von sich aus diese Offenheit aufbringen kann – oder einzelne Kollegen es nicht wollen?**

Da ist natürlich auch die Schulleitung gefragt. Ihr Führungsverhalten ist ein Modell für die Gestaltung der sozialen Beziehungen im Team. Gehen von ihr Verständnis, Unterstützung und Wertschätzung aus, wird ein kollegiales Klima im hier gemeinten Sinne gefördert. Praktiziert sie einen autoritären Leitungsstil, sind Misstrauen statt Offenheit und Vertrauen, das Erleben von Druck und Konkurrenz statt gegenseitiger Unterstützung und damit ein Einzelkämpfertum die Folge, das weder der Gesundheit noch der Leistungsfähigkeit zuträglich ist. Nicht weniger problematisch für die Teamentwicklung ist es, wenn Schulleitungen allzu nachgiebig gegenüber den Forderungen von oben sind und alles ungefiltert durchstellen, was da auf die Schulen zukommt.

**Ihre Ausführungen passen genau auf eine uns bekannte engagierte, junge Grundschullehrerin, die seit Monaten in einem nervenaufreibenden Interessenskonflikt mit der Schulleiterin steht. Die wirft ihr vor, zu gute Notenschnitte zu produzieren und behandelt sie – im Verein mit der zuständigen Schulrätin – herablassend bis schikanös. Kann Teambildung da überhaupt fruchten?**

Notengebung wird gerade von Grundschullehrerinnen oftmals als ein großer Belastungsfaktor erlebt – umso mehr, wenn sie sich damit allein gelassen fühlen. Aber hier geht es ja nicht allein um die Noten, sondern um ein tieferliegendes Problem. In diesem Falle hilft ebenfalls nur die gemeinsame Aussprache im Team und die offene Rückmeldung an die Adresse der Schulleitung. Vielleicht sind für diese Art des Umgangs auch erst die Vorausset-

zungen zu schaffen. Hier kann dann Supervision oder auch die Mitwirkung eines externen Moderators hilfreich sein.

**Und sicherlich bräuchte es eine reguläre Ausbildung für Führungspersonen.**

Viele Schulleiter wünschen sich in der Tat eine bessere Vorbereitung vor allem auf die Aufgaben, die mit Personalführung zu tun haben. Da reichen nicht ein paar einschlägige Vorlesungsinhalte bei der Rektorenschulung. Führungsverhalten muss praktisch erlernt, situationsnah geübt werden. Das bezieht sich auf den Umgang mit dem Einzelnen, aber auch darauf, wie auf die Gruppendynamik im Kollegium und auf Teambildungsprozesse Einfluss zu nehmen ist. Auf die Notwendigkeit, bei der Vorbereitung der Schulleitungskräfte verstärkt diesen Aspekt zu berücksichtigen, haben wir im vergangenen Jahr auch die Konferenz der Kultusminister nachdrücklich hingewiesen.

**Wie sollte man denn konkret bei der Teamentwicklung vorgehen?**

Es reicht nicht, wenn ein Kollegium sich vornimmt, künftig ganz nett miteinander umzugehen. Die Projekte zur Teamentwicklung, wie wir sie zur Zeit durchführen, beginnen mit einer Diagnosephase. Dabei geht es zunächst darum, die Muster arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens im Kollegium zu bestimmen, die wir als wichtige Indikatoren der Beanspruchungsverhältnisse betrachten.

**Die einzelne Person entwickelt ihr Beanspruchungserleben aber nie unabhängig von den Bedingungen.**

Das ist richtig! Deshalb wird die personenbezogene Betrachtung durch die Analyse der Bedingungen ergänzt. Dazu haben wir den Arbeitsbewertungscheck für Lehrerinnen und Lehrer (ABC-L) entwickelt. Die Informationen aus beiden Quellen werden zusammengeführt und im Team besprochen. Da kommt es in der Regel zu lebhaften Diskussionen. Warum zum Beispiel tritt das resignative B-Muster bei uns so häufig auf, was kann das mit den Arbeitsabläufen, dem Klima im Team, dem Verhalten der Schulleitung zu tun haben? Angestoßen durch diese gemeinsame Auswertung werden dann über einen längeren Zeitraum hinweg und begleitet durch einen externen Moderator Veränderungen miteinander vereinbart und umgesetzt. Und dieser Prozess führt nicht nur zur Klärung anstehender Sachfragen, sondern in erheblichem Maße auch zur Entwicklung und Festigung des Teams.

**Wird Teambildung mit Ihren Instrumenten auch schon in Bayern praktiziert?**

Wir sind bereits mit einigen Kultusministerien im Gespräch, mit dem bayerischen bisher noch nicht. Aber was nicht ist, kann ja noch werden.

*Interview: Christian Bleher*