

Nie mehr allein#

Die neuen Lehrer: Während Pädagogen bislang Einzelkämpfer waren, werden sie jetzt zu Teamplayern. Was bedeutet das für die Schulen? VON JEANNETTE OTTO UND MARTIN SPIEWAK

In diesen Tagen ergeht es Guido Schulz wie einem Politiker am Wahlabend. Wenn die ersten Zahlen eintreffen, zeigt sich, ob Schulz einen Sieg feiern kann — oder ob er eine Niederlage verkraften muss. Ende Februar erfährt der Leiter der Albrecht-von-Graefe-Schule in Berlin-Kreuzberg, wie viele Eltern ihre Kinder für das neue Schuljahr bei ihm angemeldet haben. Er hofft, dass es mehr sind als im Jahr zuvor. Dass sich draußen herumgesprochen hat, wie viel im Innern seiner Schule anders ist als früher.

Sieben Jahre ist es her, da wurde die Schule geschlossen. Lehrer und Schulverwaltung hatten resigniert. Keiner bekam die schwierigen Schüler in den Griff. Dann, vor fünfeinhalb Jahren, die Wiedereröffnung als kombinierte Haupt- und Realschule, in Berlin Sekundarschule genannt. Wieder waren die Anmeldezahlen niedrig. Es kamen vor allem Schüler, die anderswo keiner haben wollte. Migrantenkinder, Störenfriede, Schüler, die an der Grundschule nur schlechte Noten hatten.

Guido Schulz fasste einen Entschluss: Bei ihm wird niemand mehr alleingelassen, weder Schüler noch Lehrer. An der Albrecht-von-Graefe-Schule hat eine kleine Revolution begonnen. Noch zeigt sie sich unscheinbar. Zum Beispiel dann, wenn zwei Lehrer in eine Klasse gehen, um zu unterrichten. Zu zweit, gemeinsam. Im Team. Für Lehrer sind das große Worte.

Denn Lehrer — das sind doch eigentlich Individualisten. Alleinarbeiter, Einzelgänger, Einzelkämpfer. Das sind Menschen, die mit dem letzten Gong fluchtartig die Schule verlassen. Die, frustriert von ihren Schülern, nur für die nächsten Ferien leben. Die so wenig arbeiten wie kaum jemand sonst und trotzdem mit 50 ausgebrannt sind. Oder nicht?

Wirklich gestimmt haben diese Klischees schon früher nicht. Aber nie waren sie so falsch wie heute. Denn in den vergangenen Jahren hat sich der Lehrerberuf so stark verändert wie selten zuvor, und die Lehrer selbst verändern sich auch.

Eine neue Studie, die der *ZEIT* vorab vorlag, gibt nun einen tiefen Einblick in den Alltag deutscher Pädagogen - der Menschen, die den wohl wichtigsten Berufs des Landes haben, schürfen sie doch den einzigen Rohstoff, den Deutschland hat: Bildung. Die Autoren der Studie *Lehrerkooperation in Deutschland*, die Bildungsforscher Hans Anand Pant von der Berliner

Humboldt-Universität und Dirk Richter von der Universität Wuppertal, haben mehr als tausend Lehrer zu ihrer Arbeit und ihrem Selbstbild befragt. Die Studie erscheint zum International Summit on the Teaching Profession, dem »Weltlehrergipfel«, der in der kommenden Woche in Berlin beginnt und erstmals in Deutschland stattfindet. Vier Stiftungen haben die Studie in Auftrag gegeben. [...]

Das wichtigste Resultat der Untersuchung aber betrifft die Kooperation zwischen den Lehrkräften.

In der Arbeitswelt außerhalb der Schulen ist es längst üblich, dass Kollegen eng zusammenarbeiten. Ob Chef oder kleiner Angestellter: Wer im Bewerbungsgespräch gesteht, er mache lieber sein eigenes Ding, hat keine Chance. Man muss heute »teamfähig« sein und Verantwortung für das Ganze tragen. [...]

Der Wille zur Veränderung ist so groß, dass man von einer neuen Generation von Lehrern sprechen kann, die das Ziel hat, Schule wirklich neu zu denken. An der Albrecht-von-Graefe-Schule in Berlin haben sie schon damit angefangen.

Adjektive, Zeitformen, Haupt- und Nebensätze - die Zehntklässler der Graefe-Schule haben Grammatik-Präsentationen vorbereitet. Manche Mädchen tragen Kopftücher, andere sind stark geschminkt, die Jungs sitzen breitbeinig auf ihren Stühlen, viele mit Basecap. Zu zweit oder zu dritt stellen sie ihre Referate vor.

»Wie verändert man Adjektive?«, fragt Deutschlehrer Simon Lohmann, der am Rand des Klassenzimmers steht. Die Jugendlichen schweigen, niemand weiß es. Seine Kollegin Sahar Amin hat sich in die letzte Reihe neben einen Schüler gesetzt. Sie stupst den Jungen an: »Jetzt meld dich endlich auch mal.« Amins Bemerkungen schießen wie Pfeilspitzen durch den Raum. »Hör auf, Türkisch zu sprechen!«, »Sei nicht so arrogant!«, »Jetzt traut euch mal was!«. Es kommt auch vor, dass Amin durch die Klasse läuft, sich einen Stift schnappt und Begriffe aufs Whiteboard schreibt, die Lohmanns Erklärungen ergänzen. »Ihr müsst wissen, woran man einen Fragesatz erkennt!«, ruft sie, und Lohmann bezieht Amins Tafelbild in die weitere Stunde mit ein.

Wie in jedem guten Team hat jeder der beiden Lehrer eine eigene Rolle. Amin ist die Offensive, die Stärken und

Schwächen der Schüler direkt anspricht. Lohmann ist eher der Besonnene, der der Kollegin auch mal sagt, wenn sie zu weit gegangen ist. Etwa wenn sie ein Mädchen auffordert, lauter zu sprechen, obwohl es für die Förderschülerin schon eine Leistung ist, überhaupt vor der ganzen Klasse zu reden. »Ja, das passiert schon mal«, sagt Amin, »und dann fühl ich mich ganz schlecht.« Ohne Vertrauen funktioniere kein Lehrerteam, fügt Lohmann hinzu. »Man macht sich vor dem anderen ja ganz schön nackig.« [...]

An der Albrecht-von-Graefe-Schule haben gerade einmal zehn von 183 Schülern keine ausländischen Wurzeln. Die Herausforderungen für die Lehrer fangen bei der Sprache an, gehen bei Lernbehinderungen weiter und hören bei aggressivem Verhalten nicht auf. Vier bis fünf Förderschüler sitzen in jeder einzelnen Klasse.

»Umgang mit Heterogenität«, so heißt auf Pädagogendeutsch das große Thema an dieser Schule. Früher versuchte jeder Lehrer, die Schwierigkeiten für sich allein zu bewältigen, mit seinen eigenen Strategien. Fiel die Tür des Klassenzimmers ins Schloss, war da nur noch er — und die Klasse. Traf er nach der Stunde im Lehrerzimmer ein, blieben ein paar Minuten Zeit, um Frust abzulassen. Dann ging es weiter vor die nächste Klasse, zu den nächsten Zweifeln. »Irgendwie war jedem klar, so geht es nicht weiter«, sagt Schulleiter Schulz.

Die Lehrer der Albrecht-von-Graefe-Schule beschlossen etwas, das sie bislang vor allem von ihren Schülern erwarteten: Neues zu lernen. In einer gemeinsamen Fortbildung eignen sie sich Techniken an, mit denen sich Schüler aus ihren Verweigerungsecken locken lassen. Sie geben ihnen jetzt mehr Spielraum und fordern gleichzeitig mehr Selbstverantwortung. In Deutsch und Mathe dürfen die Schüler jetzt Lernmappen erstellen, in denen sie selbstständig den Stoff erarbeiten und Aufgaben lösen. Dafür müssen sie weniger Klassenarbeiten schreiben.

Zugleich begannen die Lehrer der Graefe-Schule damit, gemeinsam in den Unterricht zu gehen. Immer zwei Fachlehrer in den Kernfächern Mathe, Deutsch und Englisch. Doppelte Kompetenz, doppelte Autorität, doppelte Energie - und irgendwann, so der Traum, vielleicht ein doppelter Lerngewinn bei den Schülern.

Von Anfang an war klar: Ohne Mehrarbeit geht das nicht. Ein neuer Stundenplan musste her, der sich stärker nach den Bedürfnissen der Schüler richtete - und weniger nach den Wünschen der Lehrer. »Wir konnten nicht länger Rücksicht darauf nehmen, dass die Kollegen möglichst wenig Freistunden haben«, sagt Schulleiter Schulz. Es gab jetzt Bereitschaftsdienste, um Vertretungen abzusichern und die Lehrerteams nicht auseinanderzureißen. Das hieß: mehr Leerlauf zwischen den Stunden, mehr Zeit im Lehrerzimmer, längere Schultage.

Nicht jedem gefielen die neuen Strukturen — und der damit verbundene Verlust an Freiheit. Auch die starke Fokussierung auf die Kernfächer stieß auf Widerstand. Drei, vier Kollegen suchten sich eine neue Schule. Geblieben sind die, die etwas verändern wollen. Denen die neuen Teams so wichtig waren, dass sie die zusätzliche Arbeit in Kauf nahmen.

Es sei für einen Lehrer heute »keine Option mehr, nicht mit seinen Kollegen eng zusammenzuarbeiten«, schrieb die

belgische Bildungsforscherin Katrien Vangrieken jüngst in der *Educational Research Review*, einer der führenden Zeitschriften der empirischen Bildungsforschung. Die Wissenschaftlerin der Universität Löwen hat die weltweit wichtigsten Studien zum Thema zusammengefasst.

Demnach zahlt sich Lehrerkooperation in vielfacher Weise aus: Schulen mit hohem Teamgeist reagieren kreativer und rascher auf Veränderungen. Sie pflegen flachere Hierarchien und ein besseres Arbeitsklima. In erster Linie profitieren davon — wenig überraschend — die Lehrer selbst. Sie arbeiten motivierter und haben das Gefühl, mehr bei ihren Schülern zu erreichen. Und tatsächlich lernen Mädchen und Jungen in Schulen mit Teamstrukturen mehr.

An der Albrecht-von-Graefe-Schule hat Simon Lohmann zusammen mit anderen Deutschlehrern einzelne Unterrichtseinheiten vorbereitet. Sie haben überlegt, was ihre Schüler an *Nathan der Weise* oder Kafkas *Verwandlung* interessieren könnte. Auch das war ungewohnt. Plötzlich schauen die Kollegen auf die Ideen, die ein Lehrer bisher still für sich selbst erarbeitet hat. Jetzt gibt es Kritik, Dinge werden verworfen, eigene Vorschläge für untauglich befunden. Irgendwann, so das Ziel an der Albrecht-von-Graefe-Schule, wird es zu den wichtigsten Unterrichtsthemen Materialien geben, auf die alle zurückgreifen können. Dann bleibt mehr Zeit für die Förderung von Schülern direkt im Unterricht. »Entscheidend ist, dass wir jetzt über Inhalte reden anstatt ständig nur über die Dummheit unserer Schüler«, sagt Lohmanns Kollege Roland Opp, mit 48 Jahren einer der ältesten Lehrer im jungen Graefe-Kollegium. [...]

Auch das bringt die neue Studie *Lehrerkooperation in Deutschland* ans Licht: Wer mehr Zeit in der Schule verbringt, arbeitet intensiver mit seinen Kollegen zusammen. Für den Bildungsforscher Dirk Richter, Co-Autor der Studie, ein Grund, darüber nachzudenken, ob Schulen feste Präsenzphasen außerhalb des Unterrichts vereinbaren sollten. [...]

Bislang lassen sich nur wenige Pädagogen — laut Lehrerstudie neun Prozent — regelmäßig beim Unterricht zuschauen. 39 Prozent holen niemals Feedback zur eigenen Arbeit ein. »Ein Großteil der Lehrkräfte weiß im Grunde nicht, wie ihre Kollegen arbeiten«, sagt der Autor der Studie, der Berliner Bildungsforscher Hans Anand Pant. Dennoch ist das, was Experten »Entprivatisierung des Unterrichts« nennen, kaum aufzuhalten. Man könnte den Trend auch Vergemeinschaftung nennen, das hört sich netter an, wärmer.

In Berlin, an der Albrecht-von-Graefe-Schule, sind sich die Lehrer darüber einig, dass das neue, bessere Klima vor allem Guido Schulz, dem Schulleiter, zu verdanken ist. Schulz freut sich auf den Tag, an dem er auch an seinen Zahlen erkennt, dass die neuen Kooperationsformen Wirkung zeigen. Vergangenes Schuljahr konnten 26 Prozent seiner Schüler in die gymnasiale Oberstufe wechseln, nur neun Prozent gingen ohne Abschluss von der Schule. Mehr Gymnasiasten, weniger Abbrecher — daran will er sich messen lassen. Und noch ein Erfolg: Der Krankenstand unter den Lehrern ist so gering wie noch nie. Teamarbeit macht gesund. Schulz bekommt viele Bewerbungen von jungen Lehrern, und von denen, die da sind, will keiner mehr gehen. Jetzt fehlen ihm nur noch die Schüler.