



Dreamteam oder „gute Gemeinschaft“?

– Ein Beitrag zur (unmöglichen) Rettung „einheimischer Begriffe“

von Oskar Seitz

Was sind sie denn eigentlich, die „einheimischen Begriffe“ (Herbart) der Pädagogik, auf die Rainer Winkel in „Moment mal“ überzeugend Bezug nimmt? Wenn wir dabei unterstellen, dass sich diese wohl als fachspezifische Konstanten über die Zeit hinweg erweisen, ignorieren wir begriffsgeschichtliche Variationen, semantischen Wandel und soziokulturelle Bedingungen.

Welche sollen es denn z.B. sein, die „einheimischen Begriffe“? Schulleben oder Schulkultur (oder beides), Unterricht oder Lernumgebung, Erziehung oder aktiv konstruierender Moralerwerb, pädagogische Liebe (fast treibt es einem heutzutage bei solchen Begriffen die Schamesröte ins Gesicht) oder pädagogische Interaktion?

Bei einem beträchtlichen Teil davon scheint es sich eher um eingetragene Begriffe zu handeln, etwa um Kombinationen von Nominativen oder Adjektiven, deren eine Hälfte mit schulspezifischen Begriffen besetzt ist, deren andere Hälfte jedoch aus anderen, allgemeinen oder wissenschaftsorientierten, Kontexten stammt.

Einheimische Begriffe zu generieren, fällt der Erziehungswissenschaft ohnehin schwer. Sie konstituiert sich in einer Vielfalt epistemologischer Bezüge, theoretischer Ansätze und Anleihen aus anderen Wissenschaftsbereichen oder –fächern. Grundlagen des Lernens werden aus Medizin und Biologie transferiert, Lerngesetze und –methoden aus der Psychologie, Begründungszusammenhänge aus Soziologie, Kommunikationswissenschaft und anderen Fächern etc. Daraus entstehen Unsicherheiten gegenüber eigenen Positionen und der ständige Eifer, aktuelle Entwicklungen und Erscheinungen nicht vorbeistreichen zu lassen, damit wäre ja eventuell die eigene Erklärungs- oder Verstehensnot zu bewältigen. [Ein solch ausgeprägter Eifer ist in der „Medizin“ beispielsweise nicht zu entdecken.]

Wenn Begriffe sich ändern, bedeutet dies nicht nur einen Wortwechsel, einen Austausch von Vokabeln, sondern vielmehr das Verlassen „überholter“ und das Einnehmen „zeitgemäßer“ Positionen, Paradigmenwechsel, neue Wahrheiten.

Wenn sich ökonomische Kalkulation, Profit und damit Effektivitätsdenken beginnen in allen gesellschaftlichen Sphären durchzusetzen, werden zum einen im Zielekanon der Erziehung Modifikationen vorgenommen, zum anderen werden solche Entwicklungen sehr rasch in Schulpolitik, Schulpädagogik, Schulgestaltung integriert.

Echte Probleme gibt es nicht mehr, sondern diese sind der Ausdruck eines uneffektiven Konfliktmanagements als Bestandteil eines ebensolchen Klassenmanagements. Schulen werden betriebssoziologisch und -ökonomisch durchgemustert, Schulmanagement ersetzt Begriffe wie Schulleitung, Kollegium, auch Schulgemeinde etc.

Wir werden abwarten, ob die Tafelanschrift nicht in „Kreidenmanagement“, Schülereinträge in „Heftmanagement“ oder Bewegungsspiele als Bestandteile eines modernen „Gesundheitsmanagements“ umformuliert werden.

Wenn wir von der alten Klassengemeinschaft heute als „Klassenteam“, vom Lehrerkollegium als „Lehrer-“ oder „Mitarbeiterteam“ sprechen, sehen wir dieselben Hintergründe.

„Team“ betont in stärkerem Maße als „Gruppe“ oder gar „Gemeinschaft“ den Zweckcharakter einer Sozietät, ihre Ausrichtung auf Effizienz, ihre Leistungsorientierung, und die Unterordnung ihrer Aspekte unter das gemeinsame Ziel.

Hentze (2001; nach Blanchard u. a.) fasst dies in folgenden Merkmalen (eines „Spitzenteams“) zusammen:

PERFORM:

P – Purpose (Ziel)

E – Empowerment (Bevollmächtigung)

R – Relationship and Communication (Beziehungen und Kommunikation)

F – Flexibility (Flexibilität)

O – Optimal Productivity (Optimale Produktivität)

R – Recognition and Appreciation (Respekt und Anerkennung)

M – Morale (Motivation).

Deutlicher werden sie in folgender Checkliste:

Beurteilungsbogen für Spitzenteams

(Skala 1 – niedrig, 5 – hoch)

Ziel (Purpose)

1. Die Teilnehmer können ein gemeinsames Ziel nennen, dem sich alle verpflichtet fühlen.
2. Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Bezug.
3. Die Strategien zur Erreichung der Ziele sind für alle überschaubar.
4. Die Rollenverteilung unter den Teammitgliedern ist klar.

Bevollmächtigung (Empowerment)

5. Die Teilnehmer arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Gruppe etwas bewegen zu können.
6. Sie haben Zugang zu den notwendigen fachlichen und materiellen Ressourcen.
7. Arbeitsstil und Vorgehensweisen stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
8. Die Teilnehmer begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft.

Beziehungen und Kommunikation

(Relationships and Communication)

9. Die Mitglieder des Teams äußern sich offen und ehrlich.
10. Sie haben keine Angst, einander Wärme, Verständnis und Akzeptanz zu zeigen.
11. Die Teilnehmer hören einander aktiv zu.
12. Unterschiede in Meinung und Sichtweise werden begrüßt.

Flexibilität (Flexibility)

13. Bei Bedarf übernehmen die Teilnehmer auch andere Rollen und Funktionen.
14. Sie tragen die Verantwortung für die Leitung und Entwicklung der Gruppe gemeinsam.
15. Die Teilnehmer können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.
16. Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen werden in Betracht gezogen.

Optimale Produktivität (Optimal Productivity)

17. Der Arbeitsertrag des Teams ist hoch.
18. Es werden qualitativ hervorragende Ergebnisse erzielt.
19. Die Entscheidungsfindung verläuft effektiv.
20. Die Problemlösungsprozesse sind für jeden Teilnehmer durchschaubar.

Respekt und Anerkennung (Recognition and Appreciation)

21. Die Beiträge der einzelnen Teilnehmer werden vom Leiter des Teams und den anderen Mitgliedern anerkannt und gewürdigt.
22. Die Leistung des Teams ist den einzelnen Teilnehmern einsehbar.
23. Die Teammitglieder fühlen sich respektiert.
24. Die Beiträge des Teams werden innerhalb der Gesamtorganisation geschätzt und anerkannt.

Motivation (Morale)

25. Die Teilnehmer arbeiten gern im Team mit.
26. Sie fühlen sich zuversichtlich und motiviert.
27. Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Teilnehmer mit Stolz und Befriedigung.
28. Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig und entwickelt Teamgeist. (s. Prof. Dr. Hentze, FH Münster 2001)

Damit steht der Begriff des „teams“ dem der „taskgroup“ (Lück 1988) sehr nahe.

Dagegen schaut der (einheimische?) Begriff der „Gemeinschaft“ echt alt aus:

Wenn wir die Abgrenzung zu anderen Begriffen vereinfachen, können wir als Spezifikum von „Gemeinschaft“ festhalten: ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, die (nicht ausschließliche) zu verstehende emotionale Verbundenheit der Mitglieder, altruistische Bereitschaften.

Nach Böhm (1994, S. 282) sei Gemeinschaft zu verstehen als „oft für veraltet gehalten und oft harmonisierend gebrauchter Begriff für soziale Primär- oder Intimgruppen, die ... in hohem Maße auch auf Emotionalität der wechselseitigen Beziehungen und Handlungspartner beruhen“. Hinzuweisen ist, da der Begriff „oft sozialromantisch verwendet“ würde, auf die Tatsache, dass Gemeinschaften auch verdeckt „Interessengegensätze, Konfliktmöglichkeiten und Gewaltverhältnisse“ einschließen.

Auch Hettlage (1986) betont den hohen Grad persönlicher Intimität, emotionaler Tiefe, moralischen Engagements,

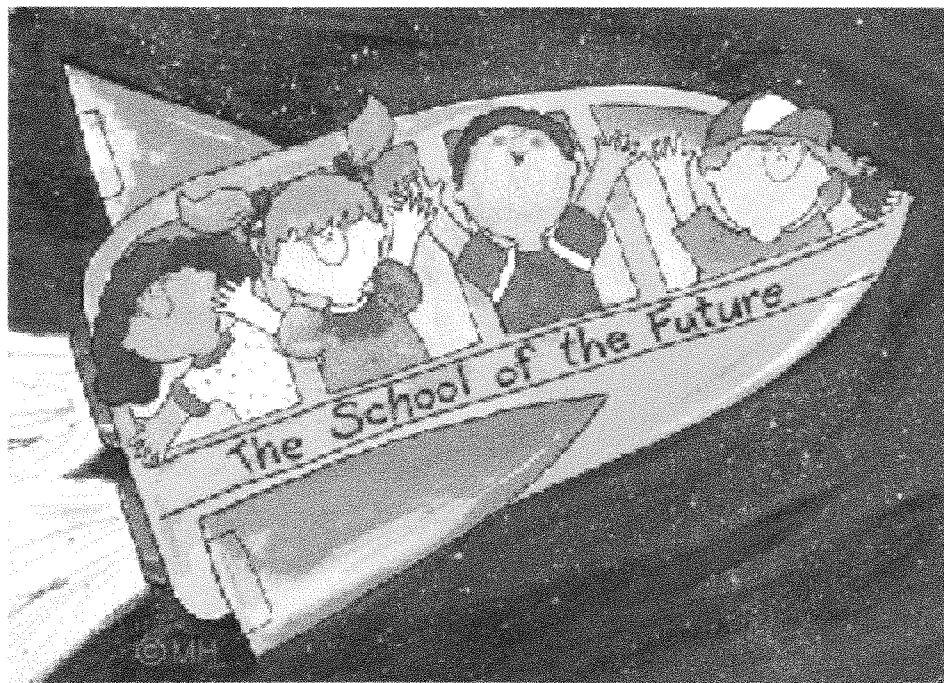
sozialer Kohäsion und Dauerhaftigkeit bei „Gemeinschaft“. „Im Gegensatz zum gefühlsarmen Gewinn- und Interessenskalkulierer [wird der Mensch betont] ... in seiner Ganzheit einschließlich seiner tieferen Gefühls-, Denk- und Motivationsebenen ...“ (ebda., Sp. 849).

Ob solche Begriffe und Forderungen aktuellen Bedingungen und Notwendigkeiten angemessen sind? Ob Emotionen, Selbstachtung, Würde, Wertschätzung eine nicht nur für Leistung und Leistungssteigerung bedeutsame Funktion einnehmen sollen? Verlässlichkeit, Geborgenheit, Trost, Fürsorge, aber auch das gemeinsame Konfliktlösen in einer lebendigen Gruppe junger Menschen, ist dies vielleicht gerade heute besonders wichtig?

Wir können sogenannte einheimische Begriffe nicht einfordern oder erzwingen, ohne dem Vorwurf heillosen Romantik zu verfallen, aber wir können von ihrem semantischen Kern aus eine Kritik an bestimmten gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen und daran, wie auch pädagogisch mit ihnen umgegangen wird, entwickeln. Wenn wir eine solche Kritik überhaupt wagen wollen.

Insofern wird der Umgang mit „einheimischen“ Begriffen politisch, als Forderung einheimischerer Verhältnisse.

Moment mal: Nichts anderes meint doch mein streitbarer Kollege Rainer Winkel in diesem Heft!

**Literatur**

- Asanger, R.; Wenninger, G. (Hg.): Handwörterbuch der Psychologie. München 1988 (4)
- Böhm, W.: Wörterbuch der Pädagogik. Stuttgart 1994 (14)
- Hentze, H.: Teamentwicklung. (www.teamentwicklung24.de) 2001
- Hettlage, R.: Stichwort „Gemeinschaft“. In: Staatslexikon. Bd. 2. Freiburg 1986 (7), Sp. 849–853
- Lück, H.E.: „Gruppen“. Stichwort in: Asanger/Wenninger 1988, S. 264–269
- Seitz, O.: Schulleben und Psychohygiene. In: Pädagogische Welt, 11/1989, S. 515–522