

Die Band - ein Modell erfolgreicher Gruppenarbeit

"Wenn bestens ausgebildete Menschen
nicht oder nur unzureichend in der Lage sind,
ihre brillanten Fertigkeiten sinnvoll und effektiv anzuwenden,
so liegt dies auch und nicht zuletzt an einem Mangel an Bildung."
Daniel Goeudevert

Daniel Goeudevert, ehemals querdenkerischer Spitzenmanager bei Ford und VW ist in seinem Urteil hart: Beginnend mit der Grundschule beginne ein verhängnisvoller Prozeß des vereinzelnden Lernens, an dessen Ende allzuoft Schulabgänger ständen, die weder in der Lage seien zu kooperieren noch im Team zu arbeiten. Befragungen meiner Lehramtsstudierenden ergaben, daß auch heute noch bis zu 95% ihrer universitären Ausbildung in Form von frontaler Belehrung stattfinden. Erschwerend tritt hinzu, daß die wenigen praktischen Erfahrungen, die sie mit Gruppenarbeit gemacht hatten, zumeist frustrierend waren. Wen wundert es da, daß ein beachtlicher Teil der neuen Lehrergeneration dabei ist, untaugliche Vorbilder zu kopieren und einseitig auf überholte und problematische Unterrichtsmuster zu setzen. Warum ist es so schwierig Gruppenarbeit im Alltag von Bildungsinstitutionen fruchtbar zu machen? Was muß man beachten, wenn man statt konkurrierende Egos auszubilden kooperierende Erfolgsteams fördern will?

Neue Organisations- und Beurteilungsmodelle

Der heimliche Lehrplan an Schulen und Universitäten favorisiert nachwievor die Einzelleistung. Es gibt weder auf Seiten der Lehrer noch auf Seiten der Schüler eine Tradition und Kultur gemeinschaftlichen Arbeitens. Gruppen- und Teamarbeit wird man aber nur dann erfolgreich einführen können, wenn die einzelne Schule im Rahmen ihres Schulprogramms kooperative Arbeitsformen als zentrales Ziel verankert und entsprechende Anreizsysteme schafft. Gruppenleistungen müssen zumindest gleichberechtigt anerkannt, wenn nicht sogar besonders gewürdigt werden. Die berühmte Projektwoche, die allzuoft in der beurteilungsfreien Zeit als nicht ernstzunehmende Spielwiese für kooperative Arbeitsformen genutzt wird, erweist sich als Irrweg. Wer es mit der Einführung von Gruppenarbeit ernst meint, der muß neue Organisations- und Beurteilungsmodelle in der Schule verankern, die von einem sich entwickelnden Teamgeist bei Lehrern, Eltern und Schülern getragen werden. Schüler, Studierende, aber auch Lehrende nehmen sehr genau wahr, welche Leistungen belohnt werden und orientieren sich in ihrem Verhalten daran.

Gruppenarbeit setzt sich also nicht nur deshalb nicht durch, weil sie schwieriger als Frontalunterricht zu organisieren ist, sondern auch weil sie nicht zur Organisationsstruktur (45-Minuten Unterricht, verplante Unterrichtsinhalte), zur Organisationskultur (Lehrer und Schüler als Einzelkämpfer) und zu den tradierten Beurteilungs- bzw. Belohnungsformen paßt,

die noch immer einseitig auf die Überprüfung der Einzelleistung setzen und Gruppenleistungen ignorieren oder mißtrauisch beäugen.

All diese (bekannten) Einschränkungen können aber nicht völlig erklären, warum Gruppenarbeit in Bildungsinstitutionen ein so schlechtes Image hat, während sie im kulturellen Bereich ein Hoffnungsträger und die Quelle faszinierender Schöpfungen ist. Vielleicht kann ein Blick auf Modelle erfolgreicher Gruppen- bzw. Teamarbeit Hinweise darauf geben, was Bildungsinstitutionen ändern sollten, wenn sie die Bildung von Erfolgsteams fördern wollen.

Die Band – ein Modell kooperativen Lernens und Gestaltens

Ulrich Spieß (2000) hat eine interessante Dissertation vorgelegt, in der er die Organisationsstrukturen von Rockbands anhand von Selbstzeugnissen untersucht. Er sieht die Band als universelles Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Für unseren Zusammenhang ist interessant, daß die Band das Modell einer funktionierenden schöpferisch tätigen Gruppe bildet, die weitgehend in Selbstorganisation, ohne Instruktion durch Pädagogen entsteht. Wie ist es möglich, daß die Band *aus sich selbst heraus* ein sehr effizientes Arbeitsteam bildet, eine lernende und schöpferisch gestaltende Gemeinschaft, während wir uns – trotz bester theoretischer Kenntnisse – an Schulen und Hochschulen nicht selten vergeblich mühen, produktive Arbeitsgruppen zu initiieren? Was sind die Erfolgsprinzipien der Band? Spieß benennt als Quintessenz seiner Untersuchung acht Prinzipien, die ich zusammengefaßt und mit programmatischen Überschriften versehen habe:

1. Das Prinzip der Selbstorganisation

Die Voraussetzung ist die Existenz einer Gruppe von Personen, die *aus freien Stücken* zum Zweck des gemeinsamen Musizierens zusammenkommen. Die soziale Zusammenschluß kann nur durch die Mitglieder vorgenommen werden.

2. Überschaubare Gruppengröße

Die Gruppengröße sollte überschaubar sein. Dabei definiert sich die Obergrenze durch psychosoziale Bedingungen, denn es muß sichergestellt sein, daß sich durch die soziale Interaktion über den größeren Informations- und Anregungspool mit seinen unkalkulierbaren Wechselbeziehungen bestimmte Synergieeffekte einstellen können und es muß die Unverbindlichkeit eines unüberschaubaren Sozialverbandes vermieden werden.

3. Gleichberechtigung und demokratische Entscheidungsstrukturen

Die Gruppe sollte eine nichthierarchische Struktur besitzen. Notwendig sind die Kooperation *aller* Mitglieder sowie Gleichberechtigung und demokratische Entscheidungsstrukturen, wobei diesen Sachverhalten im Binnenkontext verschieden große Spielräume zukommen können.

4. Zeitaufwendiger Selbstselektionsprozeß

Es muß ein bestimmter, in der Regel sehr zeitaufwendiger Entwicklungs- und Auswahlprozeß stattgefunden haben, in dem sich die verschiedenen Mitglieder in der letztlich gültigen Formation zusammengefunden haben.

5. Gefühl der Zusammengehörigkeit bzw. „Gruppengeist“

Ebenfalls ist ein Gefühl der Zusammengehörigkeit erforderlich, das von einem gemeinsamen Erfahrungshintergrund bis zu einem gemeinsamen Gruppengeist reichen kann.

6. Arbeitsteilung und gleiche Belohnung

Für ein solches Produktionsteam ist eine gleichmäßige Teilung von Arbeit einerseits und Bezahlung und Ruhm andererseits Voraussetzung.

7. Gegenseitige Herausforderung und Anregung

Für alle Gruppenmitglieder sollte sich durch die gemeinsame Arbeit eine wechselseitige Beförderung und eine Entwicklung ihrer Fähigkeiten erreichen lassen.

8. Gewinner-Gewinner-Spiel: Alle profitieren voneinander

Dieser Zusammenschluß sollte sich durch Großzügigkeit zwischen den Mitgliedern im Hinblick auf die Fragen der Autorenschaft und der Verteilung der Tantiemen auszeichnen. Dies dürfte eine entscheidende Voraussetzung für die Erhaltung der Arbeitsbedingungen aller Beteiligten sein. Da Rockmusik nur als Gruppenergebnis denkbar ist, ist es auch logisch und nur folgerichtig, alle Mitglieder an den Ausschüttungen des Erfolges zu beteiligen, um die Kontinuität des Arbeitszusammenhanges nicht zu gefährden.

Wie lassen sich diese Prinzipien auf Schulunterricht und Lehrerbildung übertragen?

Ein neues Bild von Unterricht: Lehrer/innen initiieren Kreative Felder

Während wir in vielen didaktischen Modellen ein Bild des instruktionsorientierten Unterrichts vorfinden, der einseitig auf die Gestaltung gegenstandszentrierter Lernumgebungen abzielt, setzen konstruktivistisch orientierte Ansätze auf die Gestaltung offener, situierter Lernumgebungen (vgl. Mandl 1999). Die Band als Modell eines optimal funktionierenden Teams entsteht in offenen Umgebungen: Eine oder mehrere Personen finden eine Aufgabenstellung, die sie fasziniert. Wie ich an anderer Stelle anhand der Comedian Harmonists, aber auch der Entwicklung des Personalcomputers beschrieben habe (Burow 2000) werden solche Personen zu Kristallisationskernen: Sie ziehen Magneten gleich andere Personen an, die gemeinsam eine Gruppe, eine Band bzw. ein „Kreatives Feld“ bilden. Ihr Lernfortschritt ergibt sich weniger aus der Instruktion durch die Lehrer/innen, sondern stärker aus der *wechselseitigen Ergänzung* und *kreativen Konkurrenz* untereinander. Entscheidend für ihren Erfolg sind die gemeinsame Arbeit an einem faszinierenden, selbstgewählten, persönlich bedeutsamen Thema; der schrittweise Prozeß der Selbstselektion der Mitglieder der Gruppe; das Einbringen der unterschiedlichen Fähigkeiten zur Lösung der jeweiligen Herausforderung; die gleichberechtigte Entscheidung über den Arbeitsprozeß und die Beteiligung aller am Erfolg.

Eine Gruppe, die auf diese Weise zustande gekommen ist und die aus sich selbst heraus die für sie geeigneten Arbeitsformen entwickelt hat, bedarf weder einer pädagogischen Führung, noch einer künstlichen Motivierung. Sie ist ein organisch gewachsenes, sich selbst regulierendes Kreatives Feld. In dieser konstruktivistischen Sicht von selbstorganisiertem, kooperativem Lernen, wird der Lehrer zum Begleiter, zum Coach. Der Schwerpunkt verlagert sich weg von der Instruktion, hin zur Schaffung von förderlichen Lernumgebungen. Lehrer/innen können zu Initiatoren „Kreativer Felder“ werden, wenn sie die Prinzipien der Selbstorganisation beachten: Indem sie die Einzelnen darin unterstützen ihre individuellen Stärken zu entdecken und ihnen offene Räume zur Verfügung stellen, in denen sie passende Synergiepartner für die Bearbeitung der selbstgewählten Aufgabe finden, schaffen sie wichtige Voraussetzungen für die Bildung von Erfolgsteams.

Und wie geht das konkret?

Instruktionsorientierte Unterrichtsansätze behalten dort ihren Stellenwert, wo es um die kompakte Vermittlung von Basiswissen geht. Doch ihr Übergewicht führt zur Ausbildung von „trägem Wissen.“ So hat Heinz Mandl höhere Semester der Betriebswirtschaft und der Pädagogik eine Übungsfirma leiten lassen. Zu seiner Überraschung schnitten die Betriebswirtschaftsstudenten erheblich schlechter ab: Sie konnten zwar differenziert über die Probleme ihrer Firma reden, verwendeten die Terminologie und theoretische Konzepte der Betriebswirtschaft; doch waren sie weniger als die fachfremden Pädagogen dazu in der Lage, problemangemessen zu handeln. Aufgrund des Übergewichts der Instruktororientierung, so Mandls Fazit, vermitteln wir an Schulen und Hochschulen überwiegend träges Wissen. Wenn wir das ändern wollen, müssen wir Instruktion durch offene, problemorientierte, selbstorganisierte Lehr- und Lernverfahren ergänzen.

Das Modell der Band zeigt uns, welches unerschlossene Potential an Selbstlernkompetenzen in selbstorganisierten Gruppen steckt. Lehrer/Innen können dieses Potential nutzen, wenn sie ihren auf das Individuum und die Einzelleistung fixierten Blick überwinden und nach Möglichkeiten suchen, die Bildung günstig zusammengesetzter Gruppen zu fördern, die eigenständig an der Lösung selbstgewählter Aufgaben arbeiten. Die Bildung solcher in Selbstorganisation entstehenden Gruppen erfordert die Schaffung von offenen Möglichkeitsräumen des Experimentierens, der Themenfindung, des gemeinsamen Lernens. Lehrer/Innen können die Bildung von „Bands“ durch einfache Teambildungsspiele anbahnen. Solche Spiele vermitteln den Einzelnen schnell und lustvoll die Vorteile der Gruppenarbeit und tragen zur Ausbildung eines Gruppeneistes bei. Im Rahmen dieses knappen Textes möchte ich nur kurz die „Eierflugmaschine“ beschreiben, die sich in einer Vielzahl von Gruppen als Start für die Teamarbeit bewährt hat.

Wie sich ein Erfolgsteam bildet: Die Eierflugmaschine.

Aufgabe:

Bildung von Vierer- oder Fünfer-Teams in Selbstselektion.

Jede Gruppe erhält einen Stoß farbige Blätter, eine Schere, Klebstoff, ein Lineal, ein rohes Ei. Innerhalb von 60 Minuten soll die Gruppe eine „Eierflugmaschine“ herstellen, die das rohe Ei aus dem sechsten Stockwerk sicher zum Boden befördert. Kriterien sind: Unversehrtes Ankommen des Eis; Ästhetik des Fluggerätes; Präsentation und Erklärung des Produkts. Nach den 60 Minuten, präsentiert jede Gruppe ihr Fluggerät und stellt deren Vorzüge vor. Dann erfolgt der Flugtest. Anschließend wird die Arbeit durch eine Jury, in der jeweils ein Mitglied aus jeder Gruppe ist, bewertet. Eine Reflexion des Beitrages der Einzelnen und des subjektiven Erlebens der Gruppenarbeit bildet den Abschluß.

Gruppe, Team, Band: Was ist der Vorteil des Bandmodells?

Die Vorteile von Gruppen- und Teamarbeit werden oft beschworen. Doch wenn es um deren Umsetzung geht, sinkt die Begeisterung. Ein Grund dürfte darin liegen, daß die Bildung von echten Teams es gleichzeitig erfordert, unsere Organisationskultur grundsätzlich zu demokratisieren und Abschied zu nehmen von Lenkungs- und Kontrollphantasien. Die Einführung von Teamarbeit, die auf den Prinzipien von selbstgewählter Aufgabenstellung, Selbstselektion, Selbstorganisation und Selbstbeurteilung beruht, bedeutet nicht nur erhöhte Anforderungen an die Selbstmanagementfähigkeiten des Einzelnen, sondern zugleich auch eine Revolutionierung unserer Institutionen. Unter dem Diktat einer Ökonomisierung aller Bereiche der Gesellschaft möchten Leitungsgremien sich selbst steuernde Teams einführen, weil sie sich eine Effizienzsteigerung davon erhoffen. Aber kaum jemand möchte den Preis des damit verbundenen Macht- und Kontrollverlusts bezahlen.

Bands sind demgegenüber schon immer in relativ freien Räumen entstanden. Ihr ursprünglicher Antrieb war die Begeisterung am Musizieren und Improvisieren, am gemeinsamen Schöpfungsprozess. Eine gute Band entwickelt einen „Gruppengeist“, sie produziert mitreißende Musik, sie kreiert eine magische Atmosphäre, sie baut eine positive emotionale Stimmung auf, sie schafft einen Raum, in der sich der einzelne ausdrücken und zugleich die Entwicklung aller Mitglieder fördern kann. Im Bandmodell stecken Freiheit, Begeisterung, Selbsta Ausdruck, Dialog, intrinsische Motivation, gemeinsames Schöpfertum, Spaß. In einer Zeit, in der der Meßbarkeits- und Vergleichbarkeitswahn fröhliche Urständ feiert und Bildung auf berechenbare Größen reduziert werden soll, kann uns das Bandmodell zeigen, worum es uns wirklich gehen sollte.

Literatur

- Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Burow O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Goedevert D. (2001). Der Horizont hat Flügel. Die Zukunft der Bildung. München:Econ.
- Gruber H., Mandl H. & Renkl, A. (1999). Was lernen wir an Schule und Hochschule: Träges Wissen? Forschungsberichte 60. LMU-München.
- Mandl H. (1999). Die Blütezeit für Teamarbeit wird erst noch kommen. In: In: Psychologie Heute. 26.Jg.,Heft 8,S.36-39.
- Reinemann G. & Mandl H.(1999). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. Forschungsberichte 101. LMU-München
- Spieß U. (2000). Rockbands. Ein Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Wuppertal: Ulrich Spieß Verlag.

Prof.Dr. Olaf-Axel Burow
FB1 Universität Gh Kassel
34109 Kassel
Informationen: www.uni-kassel.de/fb1/burow