

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 51 (1964)  
**Heft:** 13

**Artikel:** Teamwork im Schulhaus?  
**Autor:** Kreienbühl, Josef  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-533383>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 11.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Teamwork im Schulhaus?

Josef Kreienbühl, Rektor, Baar

### I.

Von Zeit zu Zeit drängt sich eine *Überprüfung der schulischen Situation* auf, besonders dann, wenn durchaus berufene Kritiker, wie zum Beispiel der zürcherische kantonale Schularzt, Dr. med. H. Wespi, feststellt, «daß sich unsere Schule zu wenig an die Veränderungen der Jetztzeit anpaßt». (Studiengemeinschaft für Personalfragen Zürich: «Auswirkungen der aktuellen psycho-hygienischen Situation der Schüler».) Während Dr. Wespi zu einer Überprüfung der auf einem ausgesprochenen Leistungssystem nach dem Motto «Vogel friß oder stirb!» aufgebauten Schularbeit auffordert und eine individuellere Behandlung der Schüler verlangt, stellt sich andererseits die Frage, ob unsere heutige Schule nicht auch einer vermehrten Pflege des Gemeinschaftsgeistes bedürfe.

In der Zeit des verlorenen, einsamen Menschen einerseits und der weltweiten Anstrengungen zu gemeinsamen Aktionen auf allen Gebieten andererseits, hat sich die Schule als fundamentale Erziehungsstätte nach den Bedürfnissen zu richten. Denn «jeder Versuch eines Einzelnen, für sich zu lösen, was alle angeht, muß scheitern». (Friedrich Dürrenmatt.)

### II.

Unter diesen Aspekten drängt sich vorerst eine *Gewissensforschung* auf. Ist es gut, wenn sich jeder Lehrer einkapselt und schulisch ein Eigenleben führt, wenn er sich peinlich hütet, dem Kollegen einen Einblick in sein Schaffen zu gewähren, wenn jeder am andern – nicht äußerlich, aber innerlich – vorbeilebt? Ist tatsächlich der Idealzustand erreicht, wenn die Klassen – nicht unbedingt offen, aber versteckt – beständig in einem Konkurrenzverhältnis leben? Ist nicht unser ganzes Schulsystem auf einer vom Ehrgeiz getriebenen Konkurrenz aufgebaut? Einzelleistung, Notenheft und Spurtprämie dominieren. Wo aber bleibt die Pflege der Gemeinschaft? Fördern wir mit den allgemein üblichen und bis jetzt selten oder nie ernsthaft angezweifelte Methoden

und Grundsätzen nicht eher das Alleinsein und die Entfremdung? Professor Friedrich Heer, Wien, schildert die Situation unserer Tage drastisch, allerdings etwas pessimistisch, wie folgt: «Der Mensch ist dem Menschen fremd. In der industriellen Massengesellschaft, nicht zuletzt in den Völkern unseres westlichen Europas, hat die von Romantikern, dann von Marx und Kierkegaard ausgesprochene Selbstentfremdung des Menschen sich ausgefaltet zu einer Entfremdung des Menschen, die ungeheuer ist, wenn man sie zu sehen wagt. Ungeheure Fremdheit bereits des Nächsten, des andern Menschen, der im Betrieb, im Büro, ja bereits in der eigenen Familie, neben einem Ich steht, das allein ist. Allein in einer Massengesellschaft von Einzelnen und Einsamen.» Wagen wir solche Fremdheit auch in unseren Schulhäusern festzustellen? Es muß Aufgabe der Schule sein, gegen die Entfremdung zu kämpfen. Der Kampf beginne beim Lehrer!

### III.

Mit dem Gruppenunterricht sind positive Ansätze zur *Pflege der Gemeinschaft* in der Klasse vorhanden. Aber die Gemeinschaft muß sich auf alle Klassen eines Schulhauses ausweiten. Erste Voraussetzung zum Erfolg ist die Überwindung einer kritischen Situation im Lehrerkollegium. Es ist doch leider eine Tatsache, daß wir Lehrer oft allzu empfindlich sind. Wir befürchten sehr rasch eine Blöße und sind nicht ohne weiteres in der Lage, ehrliche und gut gemeinte Kritik zu ertragen. Gerne ziehen wir verätherisches Lob hilfreichen Tadel vor. Muß das so sein?

### IV.

Wir sollten *neue Wege* beschreiten. Voraussetzungen:

1. Anstelle des einsamen Lehrers hat die *Begegnung* mit dem andern zu treten, was zur *Bildung einer schöpferischen Gruppe* führen muß. Es ist nötig, daß der Lehrer aus seiner der Schulhausgemeinschaft gegenüber passiven Haltung heraustritt.
2. Die schöpferische Gruppe soll zu einer aktiven *Lern- und Planungsgemeinschaft* werden. Aktiv sein heißt hier überdenken und besprechen, planen und intensivieren, prüfen und gestalten, einen klaren Kurs festlegen und ihm folgen.
3. In jedem Schulhaus ist eine *pädagogische Konzeption*

tion zu schaffen. Eine eher administrative Schulordnung reicht dafür nicht aus, und die gemeinsamen Bemühungen können sich nicht auf deren Befolgung beschränken. Es geht um den Geist der Erziehung.

4. Unkollegiale *Vorurteile* sind zu *überwinden*. Man glaube doch endlich an den guten Kern im andern und durchblicke seine vielleicht rauhe Schale!

5. Die Gruppe muß sich bewußt werden, daß die *heutige Schule* durch die als Folge der wirtschaftlichen Strukturwandlung bedingte Veränderung der Familie auch weitgehend *Erziehungsgemeinschaft* geworden ist und damit die Aufgaben der passiven Teilzeit- oder Restfamilie übernehmen muß.

6. Schließlich ist zu bedenken, daß wir (und die Schüler) von dem, was wir hören, nur 10 bis 20 Prozent, von dem, was wir sehen und hören, 20 bis 30 Prozent und von dem, was wir selber tun, 90 Prozent behalten. Allein diese Tatsache hätte schon längst zu sehr vielen aktiven Teams führen müssen.

Praktische Möglichkeiten:

Es muß Aufgabe der schöpferischen Gruppe sein, die praktischen Möglichkeiten im Einzelfall herauszufinden.

1. Auf einer absoluten Vertrauensbasis werden *Arbeitsgemeinschaften* gebildet, welche an regelmäßig stattfindenden *Schulhaus-, Stufen- oder Fachkonferenzen* ihre Probleme zur Sprache bringen. Mögliche Aufgaben dieser Gruppen:

- Erarbeiten der pädagogischen Konzeption des Schulhauses (ausgehend von der Tatsache, daß jeder Lehrer seine eigene hat, die besser als alle andern ist!).
- Ausarbeiten methodischer und pädagogischer Wegleitungen.
- Erarbeiten von Lehrgängen und Lektionsskizzen für Parallelklassen.

Ansätze zu gemeinsamem Vorgehen sind sicher da und dort vorhanden. Aber wegen der Einkapselung arbeiten vielleicht von fünf Kollegen der gleichen Stufe nur zwei bis drei zusammen. Die andern betätigen sich als Konkurrenz. Beiderseits werden sorgfältig die Geschäftsgeheimnisse gewahrt, als ob in der Schule solche Geheimniskrämerei nötig wäre.

2. Eine gerissene, gut koordinierte Arbeitsteilung führt zu einer Art *Stabsarbeit*. Die vom Militär übernommene Arbeitsweise wird heute von den meisten gutgeführten und leistungsfähigen Handels- und Industriefirmen angewendet. Ein großes Arbeits-

team (wie zum Beispiel die Lehrerschaft eines Schulhauses eines sein könnte) wird in der vorbereitenden Phase arbeitsteilig eingesetzt. Nach gegenseitigem Abwägen und kritischer Beurteilung der erarbeiteten Vorschläge wird eine gemeinsame Aktion gestartet. Das wichtigste der Stabsarbeit ist das Teamwork. Jeder stellt sich in den Dienst des Ganzen, wird seinen besonderen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und kann von den Vorteilen der andern profitieren. Auf diese Weise könnte auch in der Schule vermehrt produktive Arbeit geleistet werden. Das wäre zu begrüßen, um den Vorwurf aus Wirtschaftskreisen, in der Schule komme viel Leerlauf vor, zu entkräften.

3. Das *Ziel der gemeinsamen Bemühungen* muß sein:

- Verminderung des Einzelgängertums.
- Bekämpfung der didaktischen Hemmungen.
- Förderung des offenen Gesprächs über unterrichtliche und pädagogische Probleme.

4. Das *Teamwork* muß sich auf die Schüler ausweiten. Die Klassen sollen nicht aneinander vorbeileben und einander beinahe feindlich gesinnt sein. Echte Partnerschaft zwischen Lehrern soll auf alle Klassen eines Schulhauses ausstrahlen.

– Warum singt jede Klasse immer nur für sich, wo doch gelegentlich ein Gemeinschaftschor gebildet werden könnte?

– Warum hören nicht mehrere Klassen miteinander in einem Raum die Schulfunksendungen? Diese Hörergemeinschaft außerhalb der Klasse wäre eine ideale Gesprächspartnerschaft.

– Während ich diese Gedanken zu Papier bringe, bläst ein Militärspiel anregende Weisen. Die Soldaten treten offensichtlich frisch und frohgelaunt zur Tagesarbeit an. Das bringt mich auf eine weitere Idee. Könnten wir nicht in einem Schulhaus zum Schulbeginn statt der monotonen Glocke ansprechende Musik ertönen lassen oder ein gemeinsames Lied singen?

– Andere Gebiete eignen sich ebenfalls zu gelegentlicher Gemeinschaftsarbeit: Turnen, Schulgarten, Basteln, Theater usw. Es könnten auch unter den Schülern mehrerer Parallelklassen Fähigkeits- und Interessengruppen für die Bearbeitung bestimmter Arbeitsgebiete gebildet werden.

5. Die neuesten *Tendenzen im Schulhausbau* weisen eindeutig in diese angedeutete Richtung. Die Klassenzimmer sollen nicht nur Gruppenarbeiten ermög-

lichen, sondern sogar durch Schiebewände zu Hallen erweitert werden können.

V.

Meine Gedanken mögen utopisch erscheinen. Sie sind es, sofern man nicht gewillt ist, die vielen im Wege stehenden *Hindernisse* zu beseitigen. Vorab ist das in Lehrerkreisen weit verbreitete Bekritteln von Neuerungen zu nennen, wenn es um die Gemeinschaft geht.

An sich bemüht sich zwar jeder Lehrer ehrgeizig darum, möglichst alle Neuerungen in der Klasse einzuführen, um den andern eine Nasenlänge voraus zu sein. Andere befürchten einen Übergriff in ihre persönliche Wohlfahrtssphäre. Zu Recht könnte auch eine Einschränkung der Individualität im Unterricht befürchtet werden. Ich glaube aber, daß bei richtigem Teamgeist die Individualität erst recht gefördert wird, nicht egoistisch, sondern zum Nutzen der Gesamtheit.

Die Gemeinschaftsarbeit schließt auch starke Persönlichkeiten nicht aus, sofern sie in bezug auf Charakter, Gesinnung und Kinderstube den normalen gesellschaftlichen Anforderungen einigermaßen zu entsprechen vermögen.

Überwunden werden muß das Zeitproblem. Wahre Gemeinschaftsarbeit stellt größere, aber nicht unmögliche Anforderungen an die einzelne Lehrperson.

VI.

Teamwork stellt *hohe Anforderungen* an die Lehrpersonen. Es braucht guten Willen, Offenheit, Toleranz, Initiative, Elastizität des Geistes, Idealismus, Kameradschaft. Das Schulhaus soll eine frohe Erziehungsstätte sein, in welcher nicht jeder dem andern fremd ist. Die öffentliche Schule ist an die Stelle der ehemaligen Familienerziehungsgemeinschaft getreten. Dies um so mehr, weil sich viele Eltern in Erziehungsfragen passiv verhalten oder Erziehung nur noch gelegentlich, je nach Laune, <zu verabreichen> gewillt sind.

Diese neue Situation stellt grundlegend andere Anforderungen an die Schule. Versuchen wir sie zu erfüllen. Eine aus freier Initiative entstandene schöpferische Gruppe könnte wertvollste Aufbauarbeit leisten.

## «Der Kollege ist des Kollegen Feind»

XXX

In einem alten muffigen Lehrerzimmer aus der Jahrhundertwende stand dieser boshafte Satz auf einem vergilbten Zettel am Anschlagbrett. Ich griff mir in meine spärlichen Haare und dachte mir: «Dieser Satz stimmt, wenn jeder in seiner angeborenen Egozentrik weiterlebt, wenn jeder nur für sich methodische Sammlungen anlegt, wenn jeder dem andern sein Nebenverdienstchen mißgönnt, wenn jeder um vier Uhr so rasch als möglich Schüler und Kollegen loswerden will, wenn jeder nur kritisiert und den guten Willen seiner Kollegen und Vorgesetzten übersieht, wenn jeder klatschsüchtig Schlechtes über seine Kollegen verbreitet, wenn jeder glaubt, der andere könnte ihn in irgendeiner Weise übertreffen.»

In vielen Schulhäusern ließe sich folgendes Wort anschlagen:

*Der Kollege ist des Kollegen Freund,*

weil jeder bemüht ist, dem andern mit Material auszuweichen,  
weil jeder den andern gerne sieht und Freud und Leid mit ihm teilt,  
weil viele ihren Humor bewahrt haben und in der Pause frohes Lachen hervorlocken,  
weil einige auf die Idee kommen, ihre Kollegen mit einem Znüni zu überraschen,  
weil Kolleginnen zur Feier eines besonderen Tages einen Kaffee brauen,  
weil alle bereit sind, am Kollegen auch die guten Seiten zu sehen und die (vielleicht) schlechten zu übersehen,  
weil junge Kollegen einen fröhlichen, spannungslösenden Fastnachtshock veranstalten,  
weil jeder seinen Teil guten Willen dazulegt, darum entsteht eine Lehrer- und Schüलगemeinschaft.

---

*Die Waage gleicht der großen Welt:  
das Leichte steigt, das Schwere fällt.*

Lessing (1729–1781)