

**Zeitschrift:** AVO-Zeitung : Information über abteilungsübergreifende Versuche an der Oberstufe  
**Band:** - (1981)  
**Heft:** 27

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.12.2025

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

# AVO-MITTEILUNGEN

Information über Abteilungsübergreifende Versuche an der Oberstufe in den Schulhäusern Petermoos, Buchs, und Hof, Glattfelden

Nr. 27, 4. Jahrgang, September 1981

## Teamarbeit – Belastung oder Bereicherung?

Die Struktur des AVO verlangt eine stärkere Zusammenarbeit, als man sie sich im traditionellen System gewohnt ist. Die Schüler werden von mehreren Lehrern unterrichtet, Zeugnisbeurteilungen werden nicht mehr nur von zwei oder drei Lehrern vorgenommen, die Beurteilung des Verhaltens eines Schülers ist nicht mehr nur von seiner ausschliesslichen Beziehung zu einem, bestenfalls zwei oder drei Lehrern abhängig. Ausserdem verlangt die abteilungsübergreifende Form des Schulversuchs eine stoffliche Koordination, die dem Schüler eine mögliche Umstufung von einer Stammklasse in die andere erleichtern soll. Alle diese Gegebenheiten bedingen eine vermehrte Zusammenarbeit vor allem der Lehrer eines Jahrganges. Was Teamarbeit für den einzelnen bedeutet, was ihn daran am meisten stört und wovon er am meisten profitiert, diese Fragen haben wir unseren Kollegen vorgelegt.

Bezüglich der Bedeutung, die das Team für den einzelnen Lehrer hat, finden wir eine reichhaltige Palette von Ansichten. Dabei ist festzustellen, dass die verschiedenen Erwartungen, die an die Teammitglieder und an die Teamarbeit herangetragen werden, und das Ausmass, in welchem eben diese Erwartungen erfüllt werden, das Urteil über die Bedeutung der Teamarbeit im Schulalltag wesentlich prägen. Grundsätzlich kann man sicherlich festhalten, dass die Teams aller drei Jahrgänge recht heterogen zusammengesetzt sind und es sich gar nicht etwa — wie immer wieder zu hören ist — um eine homogene Gruppe handelt, die der Schulversuch zusammengeweiht hat. Deshalb kann sich das Team nicht mit organisatorischen Absprachen begnügen; es wird immer auch Ort der Ausein-

andersetzung sein. Erfreulicherweise werden gerade diese Gegensätzlichkeiten von den meisten Kollegen geschätzt, es sein denn, es fehle die Bereitschaft, auch einmal von seinem Standpunkt abzurücken und auf den anderen einzugehen. Somit ist das Team für manchen Kollegen zum Angelpunkt des Meinungsaustausches über stoffliche, didaktische und pädagogische Fragen geworden. Die ständige Konfrontation mit anderen Ansichten über Stoff und Unterrichtsstil zwingt zu ständiger Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit. Eigene Ansichten werden relativiert und fördern so die Selbstkritik am eigenen Unterricht. Gerade der Reallehrer empfindet sich im traditionellen System sehr oft als isolierter Einzelkämpfer, mit seinen Erfolgen und mit seinen Misserfolgen allein.

## Vom Einzelkämpfer zum Team

Ruedi Gerber gehört zum Mitarbeiterstab der pädagogischen Abteilung der Erziehungsdirektion und nimmt in seiner Funktion als wissenschaftlicher Begleiter des Schulversuchs regelmässig an den Teamsitzungen eines Jahrgangs teil. Auf Grund seiner Beobachtungen und von Interviews, die er mit einzelnen Lehrern zur Frage der Teamarbeit gemacht hat, entstand sein Artikel, der eine etwas andere Sichtweise aufweist als die Ausserungen der Lehrer zu diesem Thema.

In der Regel unterrichtet ein Lehrer «seine» Klasse oder «seine» Fächer. Er wird weder formal verpflichtet noch von der Sache her unbedingt genötigt, mit seinen Berufskollegen zusammenzuarbeiten. Die wenigen gemeinsamen Aktivitäten beschränken sich auf Pausengespräche und Konvents-Sitzungen. Pädagogische Ansichten und Unterrichtserfahrungen von Kollegen werden kaum als Lernmöglichkeiten genutzt, werden eher als Bedrohung erlebt. Das Verbindende bleibt gering und diffus, gemeinsame Reformwünsche existieren kaum. Es orientiert sich jeder an der eigenen Erfahrung. Dieser Individualismus entspringt meines Erachtens nicht einem frei gewählten Berufsverständnis, sondern ist als Reaktion bzw. Anpassung an unsere Schulstruktur zu deuten.

Das AVO-Modell ist eine Reform, die die Lehrer einer Oberstufenschule nicht nur als Einzelpersonen, sondern mehr Gemeinsamkeiten, echte Chancen zur Zusammenarbeit und zum Erfahrungsaustausch. Die intensive Zusammenarbeit bewirkt aber auch, dass latente Konflikte manifest werden können. Auszüge aus Interviews und andern Stellungnahmen sollen diese Aspekte verdeutlichen:

Das Team ist zum Angelpunkt des Meinungsaustausches über stoffliche, didaktische und pädagogische Fragen geworden.

«Man hat häufig das Bedürfnis zu diskutieren, und wenn man es nicht hat, kommt sicher ein anderer Lehrer, der dieses Bedürfnis hat. Probleme sind, zumindest bei den gleichen Klassen, ähnlicher geworden. Deshalb kann man jetzt auch sprechen miteinander.»

«Wir sind ein irrsinnig grosses Kollegium. Es ist toll, wie wir Konflikte verdauen und aufschaffen.»

«Ehrlichkeit mir und den andern gegenüber ist mir wichtig; damit man auch Probleme äussern kann.»

«Bei uns wird eine klare Sprache gesprochen in den Sitzungen. Aber auch nach harten Auseinandersetzungen spricht man im Lehrerzimmer wieder

Im Team hat man einen Gesprächspartner, man findet Unterstützung in fachlicher und moralischer Hinsicht, selbst wenn die eigene Meinung nicht immer von allen geteilt wird und mancher anfänglich den Vergleich mit seinen Kollegen scheut. Gemeinsame Stoffabsprachen, Ideenaustausch und Arbeitsteilung bei der Vorbereitung einzelner Themen bereichern die eigene Arbeit. Aussprachen über Schüler verhindern eine einseitige Beurteilung durch den einzelnen Lehrer. Gerade die verschiedenen Sichtweisen, auch der im Team integrierten Fachlehrer, gewährleisten eine bessere Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit des heranwachsenden Schülers. Jeder Lehrer ist damit für mehr Schüler verantwortlich, trägt aber die Verantwortung für den einzelnen Schüler in seiner Klasse auch nicht mehr allein. Trotz dieser vielen positiven Aussagen gibt es auch Kollegen, die die Bedeutung des Teams und der Teamarbeit nicht sehr hoch einschätzen, sei es einerseits, dass ihnen die Teamarbeit zu wenig weit geht und sie das Gefühl haben, man verzettelt sich unnütz in organisatorischen Belangen, oder sei es andererseits, dass sie nicht bereit sind, über die organisatorische Arbeit hinaus in eine fruchtbare Diskussion über fachliche, didaktisch-methodische und pädagogische Probleme einzutreten. Dort, wo sehr starke Unterschiede in Persönlichkeit und Auffassungen bestehen und die Bereitschaft fehlt, sich selbst zu hinterfragen, ist eine Zusammenarbeit nur sehr schwer möglich. Emotions-

geladene Sitzungen als Folge davon können zu einer Spaltung innerhalb eines Teams führen und auf lange Sicht hinaus dazu, Reibungsflächen möglichst zu vermeiden, womit natürlich Sinn und Zweck der Teamarbeit verlorengehen. Selbst ein Teil jener Kollegen, die die Bedeutung des Teams grundsätzlich sehr hoch einschätzen, empfindet die unterschiedliche Gewichtung und Zielsetzung der im Team vertretenen Lehrer in wichtigen schulischen Fragen als störend, manchmal sogar als belastend. Dass es immer wieder zu solchen Situationen kommt, liegt aber ein gut Teil daran, dass die im Stundenplan abräumten zwei Sitzungsstunden wöchentlich nicht ausreichen, alle anfallenden Geschäfte rechtzeitig zu planen und durchzudiskutieren. Oft müssen weitere Sitzungen am Abend angesetzt werden, um die anstehende Arbeit zu erledigen, was nicht selten als zusätzliche Belastung empfunden wird. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass man häufig unter Termindruck steht und die beschränkte Zeit für organisatorische und stoffliche Fragen verwendet, während grundsätzliche Diskussionen, besonders bei pädagogischen Problemen, zu kurz kommen. Trotz dieser Erschwernisse aber möchten die meisten Kollegen nicht mehr auf die Teamarbeit verzichten. Gerade ein Junglehrer profitiert vom Wissen, von der Erfahrung und auch vom Unterrichtsmaterial älterer Kollegen. Auftauchende Probleme im Schulalltag werden leichter verarbeitet, wenn man sieht, dass andere Kollegen auch nicht da-

## Heinrich Schulmann meint...



vor verschont bleiben und man bemüht ist, eine gemeinsame Lösung zu suchen. In vielen Fällen hilft das Team, Rückschläge und Schwierigkeiten besser zu verdauen und zu überwinden. Vor allem der Reallehrer hat jetzt auch einen oder mehrere Parallellehrer und steht somit Problemfächern und Problemschülern nicht mehr allein gegenüber. Allerdings darf nicht verschwiegen werden, dass die positive Einstellung zur Arbeit in einem Team von vielen Kollegen die Bereitschaft zur Veränderung und Entwicklung abverlangt, nämlich die Bereitschaft, den andern gegenüber zu seinen Schwächen zu stehen, den Vergleich nicht zu scheuen und vom beruhigenden Dasein eines «Königs im Klassenzimmer» abzurücken.

Hein Dönni

miteinander. Man muss Auseinandersetzungen annehmen und austragen.»

Die Sitzungen der Teams dienen nicht nur Organisations- und Vorbereitungszwecken. Hier eröffnen sich neue Möglichkeiten der Integration:

«Die Integration funktioniert innerhalb des Jahrgangs. Im Team fühle ich mich wohl.»

«Das Team ist sehr wichtig. Man ist dadurch auch umfassend informiert. Ich weiss, was in Deutsch, Mathe und SWG läuft.»

Kollegiale Kritik und auch Unterstützung können verunsichern, sie helfen aber auch, das Selbstbild zu revidieren. Das kann ein langer und nicht immer gemühtlicher Prozess sein. Es entwickelt sich sozusagen ein neues Berufsverständnis.

Ständige Konfrontation mit anderen Ansichten über Stoff und Unterrichtsstil zwingt zu ständiger Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit.

«Als Belastung wirkt sich aus, dass man viel problembewusster Schule hält. Man ist distanzierter gegenüber sich selbst.»

«Man muss seine Stellung dauernd in Frage stellen, denn man muss mit den Kollegen zusammenarbeiten. Es zeigen sich dann zum Beispiel andere Ansichten bei der Stoffauswahl.»

«Am wertvollsten erscheint mir das Gespräch über Ziele und Inhalt des Unterrichts.»

Es wird etwa die Befürchtung geäussert, wo denn bei so viel Gemeinsamkeit und Auseinandersetzung die Autonomie des Lehrers bleibe.

«In der Autonomie fühle ich mich eigentlich nicht beschnitten. Ich schätze die Diskussionen über ein gemeinsames Stoffprogramm. Dieses lässt dann immer noch genügend Freiräume für Schwerpunkte und Interpretationen. Wir diskutieren im Team die Stoffgebiete, begründen die Auswahl usw. Man wird natürlich auch toleranter und übernimmt etwa auch Vorbereitungen, die man vielleicht ein bisschen anders machen würde.»

Die Verminderung der Autonomie ist sicher nicht ein Hauptproblem. Autonomie ist ja auch ein grosses Wort. Das zugrundeliegende Bedürfnis wäre vielleicht treffender bezeichnet als

«Da sehr starke Unterschiede in den Persönlichkeiten und den Auffassungen über Schule und anderes bestehen, ist für mich eine Zusammenarbeit schwer möglich.»

Wunsch, mit dem eigenen Berufsverständnis in Ruhe gelassen zu werden. Es dürfte jedenfalls um so leichter fallen, auf Autonomieansprüche zu verzichten, je stärker es einem Kollegium gelingt, eine verbindende Schulhausatmosphäre aufzubauen. Allerdings ist es dann auch völlig legitim, dass Kollegen, die sich nicht mehr wohl fühlen, das Schulhaus wechseln. Das spricht jedoch nicht gegen den AVO, sondern verweist auf die Möglichkeit, in pädagogischen

und persönlichen Fragen andere Meinungen zu vertreten und auch nicht sagen zu können. Dissens ist nichts Verwerfliches.

Auch der Reallehrer hat einen oder sogar mehrere Parallellehrer. Man steht Problemfächern und Problemschülern nicht mehr allein gegenüber.

Ohne gewisse Schwierigkeiten der Durchführung und Folgeprobleme leugnen zu wollen, darf doch klar festgehalten werden, dass der AVO pädagogische Diskussionen inner- und ausserhalb der Schulhäuser in Gang zu bringen vermag, die diese Bezeichnung auch wirklich verdienen.

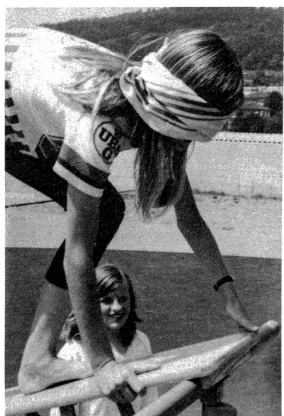
Ruedi Gerber

## und ausserdem...

Kürzlich wurden in den Zürcher Schulkapiteln die Wahlfachstundentafeln für die dritten Klassen der Oberstufe begutachtet. Seit 1975 wird dieses Wahlfachsystem an verschiedenen Schulen erprobt, im laufenden Schuljahr sind 45 Oberstufenanfragen am Versuch beteiligt. In den Schlussfolgerungen des Planungstabes steht unter anderem zu lesen: «Von den Lehrern wird eine gewisse Bereitschaft für zusätzliche Absprachen und zur gemeinsamen Lösung von Problemen verlangt.» Ein Kollege aus Winterthur bekämpfte die neue Stundentafel in einem Leserbrief. Eine seiner Thesen lautete: «Das gute Betriebsklima unter den Kollegen ist gefährdet.» Was könnte er damit gemeint haben? Lassen Sie mich ein paar Vermutungen anstellen. Die Ausschreibung des Wahlfachangebots verlangt zusätzliche Arbeit. Real- und Sekundarlehrer müssen sich an einen Tisch setzen. Kompromisse müssen ausgehandelt werden. Persönliche Interessen kollidieren mit denjenigen der Kollegen und Schüler. Kurse von anderen Lehrern kommen bei den Schülern besser an als die eigenen. Der eine Kollege muss oder darf mehr unterrichten und verdient auch mehr. Die

Handarbeits- und Hauswirtschaftslehrerinnen möchte oder muss Wahlfächer anbieten, damit sie auf ihre Pflichtstundenzahl kommt. Mein Stundenplan wird von einem Kollegen gemacht und entspricht nicht den persönlichen Vorstellungen. Mein Stundenplan hängt sogar von der Schülereinstellung ab. (Wählen sie meinen Kurs oder nicht?) Ein bisschen pointierter formuliert: Der Lehrer, gewöhnt, immer alles selber zu entscheiden, kann sich plötzlich der Zusammenarbeit in grösserem Stil nicht mehr entziehen. Er muss für seine Überzeugung kämpfen und stösst dabei auf Widerstand. Einmal setzt er sich durch, ein andermal nicht. Ich meine, das ist gut so. Ich habe es immer als Nachteil empfunden, dass wir in unserem Beruf direkt vom Schüler zum Vorgesetzten avancieren. Es muss bedeutend schwieriger sein, vom Lehrling zum Kadermitglied aufzusteigen, weil ich mich ungezählte Male in entscheidenden Fragen mit meinen Mitarbeitern auseinandersetzen muss. Und, so müsste immer wieder gefragt werden: Wie kann ich die Schüler zur Zusammenarbeit und zu sozialem Verhalten erziehen, wenn ich selber bei meiner Arbeit nie dazu gezwungen werde...?

Kurt Banwart



Sporttag 1981: Viel Einsatz beim «Spiel ohne Grenzen»...



... und bei der sportlichen Auseinandersetzung.