

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 81 (1994)  
**Heft:** 9: Schulautonomie

**Artikel:** Teamentwicklung im Schulhaus aus der Sicht einer Beraterin  
**Autor:** Bachmann-Schürch, Jolanda  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-531519>

### **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:** 16.01.2026

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

## Teamentwicklung im Schulhaus aus der Sicht einer Beraterin

---

*Die Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung bietet in einigen Kantonen die Möglichkeit an, Beraterinnen und Berater für die schulhausinterne Zusammenarbeit anzufordern. Jolanda Bachmann-Schürch schildert, wie eine solche Beratung vom Erstkontakt bis zum Abschluss verläuft. In ihrem Bericht fällt auf, wie diskret und ganz im Dienste der Lehrerschaft die Beratung angelegt ist.*

*Jedes Lehrerinnen- und Lehrerteam ist einmalig in seiner Prägung – darum folgt jede Teamentwicklung ihrer eigenen Gesetzmässigkeit.*

Seit mehreren Jahren bin ich im Bereich der Teamentwicklung in Schulhäusern tätig. Ich werde über einige wichtige Aspekte und Stationen dieser Arbeit berichten und beschreiben, wie ich Teamentwicklung sehe und erfahre. Dabei ist es wichtig festzustellen, dass jedes Lehrerinnen- und Lehrerteam einmalig ist in seiner Prägung und in seinem Eingebettetsein in Schule und Umwelt. Dies bewirkt, dass sich jede Teamentwicklung je anders und nach ihren eigenen Gesetzmässigkeiten entwickelt. In gleicher Weise unterscheiden sich auch Beraterinnen und Berater aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihres fachlichen Hintergrundes. Dieser Artikel ist also ein Erfahrungsbericht.

---

### Teamentwicklung – Schulentwicklung

Ich sehe Teamentwicklung eingebettet in den Rahmen der Schulentwicklung. Der Blick verweilt manchmal beim Team, wendet sich aber auch dem ganzen Schulhaus und den sich darin begegnenden Menschen zu. Er geht weiter zu den Schulbehörden und der Umwelt, in die ein Schulhaus eingebettet ist.

---

### Erstkontakt

Erstkontakte kommen meistens zustande, weil einige im Team «etwas tun möchten». Neugier auf Neues, Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand oder Problemdruck können als Auslöser wirken. Meist findet am Telefon eine erste und wichtige Begegnung statt. Wir versuchen im Gespräch herauszufinden, was genau die Bedürfnisse sind, die zur Idee geführt haben, eine externe Begleitung für das Lehrerinnen- und Lehrerteam zu suchen. Und ich gebe Auskunft darüber, was ich in meiner Rolle als Beraterin anbieten kann und welches meine beruflichen Hintergründe und Arbeitsweisen sind.

---

### Vorgespräch

Nach diesen ersten Klärungen kann ein Vorgespräch zustande kommen. Dabei treffe ich mich entweder mit dem ganzen Schulteam oder aber mit einer Vertretung, bei der auch möglichst kritisch eingestellte Lehrpersonen dabeisein sollten. Ich möchte nicht nur hören, welche Argumente für eine Teamentwicklung ins Feld geführt werden, sondern auch was *dagegen* oder für ein Aufschieben spricht.

Vorgespräche können verschiedene Ziele haben:

- einander kennenlernen und beschnuppern
- positive und negative Erfahrungen im Schulhaus zur Sprache bringen
- Erwartungen und Ziele formulieren
- Fantasien und Ängste auf den Tisch legen

Es zeigt sich oft, dass der Schuh nicht bei allen am gleichen Ort drückt und dass einzelne Lehrpersonen verschiedene Ziele erreichen wollen. Es ist wichtig, diese *Verschiedenheiten* anzusprechen und sie als eine wichtige Realität und erste Klärung anzuschauen.

Oft werden Ängste und Fantasien angesprochen: Was wird mit mir passieren? Gehen wir auf den Psychotrip? Muss ich plötzlich etwas tun, was ich gar nicht will? Es ist für mich als Beraterin wichtig, aufzeigen zu können, dass Teamentwicklungsarbeit sich von der Arbeit einer Selbsterfahrungsgruppe klar unterscheidet; dass es auch nicht darum geht, seine Seele auf den Tisch zu legen. Es geht vielmehr darum, gemeinsam hinzuhören, ob das jetzige Leben und Arbeiten im Schulhaus, am gegebenen Auftrag, für die einzelnen Lehrpersonen stimmig und befriedigend ist; ob die Ziele erreicht werden; wie es mit den Belastungen steht, der sich die Lehrpersonen ausgesetzt sehen.

*Teamentwicklungsarbeit unterscheidet sich von einer Selbsterfahrungsgruppe: Es geht nicht darum, seine Seele auf den Tisch zu legen, ...*

In einer Atmosphäre des offenen Zuhörens und des nicht Bewertens entsteht oft eine erste Entlastung: Nicht nur ich, auch andere tun sich mit gewissen Situationen im Beruf und an der hiesigen Schule schwer. Auch andere haben Schwierigkeiten mit der Stoff-Fülle, mit der Disziplin, mit Elterngesprächen usw.

Im Hinblick auf die *Teilautonome Schule* stellt sich dem Team folgende wichtige Frage: Wie setzen wir den uns gegebenen Amtsauftrag konkret in unserem Schulhaus um? Auch diese Fragestellung zeigt, dass sich Teamarbeit mit konkreten, *handlungsorientierten* Themen befasst. Als Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit ist das Entdecken und Entwickeln einer guten Art des Miteinandersprechens, des respektvollen Umganges zu sehen: d.h. eine positive Gesprächs- und Beziehungskultur.

*... weil sie sich mit konkreten handlungsorientierten Themen befasst.*

Es gibt Lehrpersonen, die sich auch nach einem Vorgespräch nicht für die Teilnahme an einer Teamentwicklung entscheiden können. Es ist wichtig, dies anzunehmen und zu respektieren. Jede Person kann nur selber spüren, ob und wann so ein Schritt für sie stimmig und machbar ist.

---

### **Planung der Teamentwicklungsarbeit**

Wenn die wichtigsten Fragen geklärt sind und die Lehrpersonen sich für eines oder mehrere gemeinsame Ziele entschieden haben, kann eine Planung erfolgen, wie und mit wem und in welchen zeitlichen und örtlichen «Gefässen» diese Ziele angegangen werden sollen. Eine solche Planung kann z. B. so aussehen:

1. Teamsitzungen effizienter und angenehmer gestalten. Sitzungstechnik. Gesprächskultur.

2. Zusammenarbeit mit dem Abwart und der Schulbehörde verbessern.
3. Leitungsstruktur der Schule unter die Lupe nehmen.
4. Schulhauskultur (Leitbild, Pausenordnung) weiterentwickeln.

Es ist aber wichtig zu sehen, dass Teamentwicklung nicht nach einem auf lange Frist vorhersehbaren Schema abläuft. Sie ist etwas Lebendiges, das sich in jeder Gruppe wieder anders und nach je eigenem Rhythmus entwickelt, weil eben jede Gruppe etwas Einmaliges ist und ihren eigenen ihr angepassten Weg finden muss. In der Arbeit an Themen und Strukturen treten die Lehrpersonen in Kontakt miteinander, und die Zusammenarbeit und das Gefühl füreinander verändern sich.

Es gibt neben schönen auch schmerzliche Erfahrungen, die formuliert und besprochen werden. Sie sind oft der entscheidende Schritt zu neuer Sicht und befriedigender Zusammenarbeit.

---

## Zeit

*Oft muss zuerst nach Möglichkeiten gesucht werden, zeitliche Freiräume für die Teamarbeit zu finden.*

Ein Thema, das sehr schnell zentral wird, ist die Zeit, vielmehr das *Fehlen von genügend Zeit für die Zusammenarbeit*. Oft drängt sich auf, miteinander nach Möglichkeiten zu suchen, um Freiräume für die Teamarbeit zu finden. Die Lehrerinnen und Lehrer fragen sich gemeinsam, ob bisherige Aktivitäten abgebaut werden können zugunsten der Zusammenarbeit. Oder ob neue Formen des Lehrmittelaustausches oder der Stufenzusammenarbeit gefunden werden können (z. B. keine eigenen Werkstätten mehr herzustellen und stattdessen die bestehenden einander zugänglich zu machen), usw.

Immer öfter entscheiden sich Teams für gemeinsame Arbeitszeiten, die für Administration, Koordination und Teamentwicklung von allen reserviert werden. Dies ermöglicht regelmässige Zusammenarbeit, intensiviert die Beziehung im Team und das Gefühl für eine gemeinsam gestaltete Schule.

---

## Die Beraterin wird überflüssig

Im Laufe der Entwicklung übernehmen das Team und einzelne Mitglieder immer mehr Aufgaben, die anfänglich von der Beraterin oder dem Berater wahrgenommen wurden. So werden er oder sie überflüssig. Das Lehrerinnen- und Lehrerteam kann ihre Aufgaben selber wahrnehmen, den Teamprozess steuern und die gemeinsame Arbeit miteinander auswerten. Die externe Beratung wird nur noch angefordert, wenn sich spezielle Probleme ergeben, wenn z. B. in einer Frage alle gefühlsmässig stark betroffen sind und es deshalb hilfreich sein kann, für eine kurze Phase eine unabhängige Begleitung zu haben.

---

## Besondere Aufgaben der Beraterin

Einen Teamentwicklungsprozess zu begleiten bedeutet, Strukturen und Modelle für das Gespräch, die Zusammenarbeit, die Konfliktlösung bereitzustellen und als aufmerksame und wache Zuhörerin Klippen und Verletzungen in der Zusammenarbeit wahrzunehmen und behutsam zur Sprache zu bringen.

Die gemeinsame Arbeit braucht Zeit und Geduld. Es gilt, auf jene zu achten, die kürzere und langsamere Schritte tun, denn nur miteinander kann ein Team ans Ziel gelangen.

Es ist wichtig, von Zeit zu Zeit *gemeinsam zu überprüfen*, ob die Zusammenarbeit zur Zufriedenheit aller funktioniert, ob die anvisierten Ziele noch im Blickpunkt stehen, ob mit Zeit und Energie aller effizient umgegangen wird. Wenn nötig werden Kursänderungen beschlossen, Korrekturen angebracht, Neues ausprobiert.

---

### **Vernetzungen**

Aus der Teamarbeit ergibt sich immer klarer, in welchen Vernetzungen die Schule sich befindet: Nebst den Kindern und Lehrpersonen sind Schulhausabwarte, Eltern, Behörden, die Umgebung des Schulhauses und das Gemeinwesen, in das alles eingebettet ist, wichtige Bezugspunkte. Es gilt, *Beziehung* und *Informationsfluss* zu allen hin zu überprüfen, Unklares oder Ungutes zu klären und zu einer befruchtenden Zusammenarbeit mit allen an der Schule Beteiligten zu kommen.

---

### **Abschluss der Teamentwicklung**

Der Abschluss eines Teamentwicklungsprozesses ist ein guter Augenblick: Gemeinsam wird der Prozess nochmals angeschaut und Schwerpunkte für die nahe Zukunft der Teamzusammenarbeit ohne externe Beratung anvisiert. Ich erlebe oft, dass sich Teams freuen, auf dem begonnenen Weg weiterzugehen und dass jenen, die besondere Leitungs- und Koordinationsaufgaben übernehmen, Unterstützung und Mittragen zugesichert wird.

*Ich erlebe oft, dass sich die Teams freuen, auf dem begonnenen Weg allein weiterzugehen.*