

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 87 (2000)  
**Heft:** 12: Rechtschreibung ; Schulklima

**Artikel:** Arbeitsklima in der Schule  
**Autor:** Bachmann, Jakob  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-532666>

### **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:** 16.02.2026

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

## Arbeitsklima in der Schule

---

*Dieser Artikel erfolgt in einer Art Rückblick, da der Autor in diesen Tagen eine andere Stelle angetreten hat. Vorher unterrichtete er während 18 Jahren an der Primarschule Altenburg in Wettingen. Die Entwicklung des Teams konnte er über diese Zeit hinweg verfolgen und daran mitwirken. Im Quartierschulhaus werden ca. 430 Kinder in 18 Klassen unterrichtet. Die Schülerschaft ist stark multikulturell.*

Wenn ich nun das Arbeitsklima in «meinem» ehemaligen Schulhaus Altenburg in Wettingen rückwirkend betrachte, so stelle ich verwundert fest, dass ich kein Erinnerungsvermögen für Klimastörungen zu haben scheine. Es fällt mir schlichtweg kein nachhaltiges «Gewitter» ein, welches jemals Sturmschäden in unserem Arbeitsklima hinterlassen hätte.

Als ich 1985 in die Schule eintrat, traf ich auf ein schon beachtlich grosses Kollegium von etwa 30 Lehrpersonen. Altersmässig war es durchmischt. Schon damals waren männliche Primarlehrer in klarer Unterzahl. Das damalige Arbeitsklima kann mit *ruhig, freundlich, aber recht privat* umschrieben werden. Schlagworte wie Teamentwicklung wurden noch kaum verwendet. Gedankenaustausch, Arbeitsblätteraustausch beschränkte sich auf vereinzelte Parallelklassenlehrkräfte, üblich war das aber noch nicht. Eine natürliche Teamentwicklung wurde bis zu Beginn der 90er Jahre gehemmt, weil die Mutationsrate über mehrere Jahre hoch war. Bei Austritten gab es freundliche Verabschiedungen, Neueintretende wurden ebenso freundlich willkommen geheissen. Diese Freundlichkeit beschränkte sich nicht auf das Verbale, sie war echt. Man konnte sich wirklich wohl fühlen. Aber man blieb im Trend der 80er Jahre, die meisten arbeiteten als Einzelkämpfer, individuell und ein wenig anonym.

*Gedankenaustausch, Arbeitsblätteraustausch beschränkte sich auf vereinzelte Parallelklassenlehrkräfte.*

Wie und wodurch sich das Schulhaus der Einzellehrpersonen sanft und fast unmerklich zum eigenständigen, selbstbewussten und geeinten Team entwickelte, versuche ich im Folgenden aufzuzeigen:

---

### Der Start Richtung Team

Es begann eigentlich «von oben verordnet». Zu Beginn der 90er Jahre wurden bei uns die Brückenkurse (Auffahrtstage) eingeführt. Das führte jeweils zu 2 obligatorischen Weiterbildungstagen. Die Bereitschaft dazu war anfänglich sehr unterschiedlich. Inzwischen zählte das Kollegium bereits über 50 Lehrpersonen. Viele hatten Teilpensen. Im Vordergrund stand bei etlichen zuerst die Tatsache, dass die Fortbildungszeit in die pensionfreie Zeit fiel. Das stiess zuerst auf Ablehnung. Dazu forderte das Erziehungsdepartement Fortbildungsinhalte für das gesamte Team. Auch das war noch ungewohnt.

Kursinhalte wie:

- Belastungen gemeinsam angehen und Entlastungen suchen
- Gewaltprävention
- Integration fremdsprachiger Kinder
- Leseförderung
- Museumspädagogik
- Projektwochenentwicklung
- Sonderschule im Primarschulhaus
- Werkstattunterricht (fächer- und klassenübergreifend)

konnten den erforderlichen gemeinsamen Nenner zunehmend abdecken. Die Teilnahmebedingungen wurden in Eigenverantwortung und in Absprache «vernünftig verordnet». Es zeigte sich, dass durch diese Haltung eigentliche Zwangssituationen vermieden werden konnten. Nach 9-maliger Durchführung, wird nun das Fortbildungsangebot weitgehend als selbstverständlich angenommen. Die Organisation dafür liegt inzwischen verankert im Ämtliplan der Schule.

---

### **Projektwoche 1994 – der eigentliche Kick zu mehr Team**

*Wir verfügten über ein sichtlich gehobenes Selbstwertgefühl und erkannten uns als Team.*

Ein erster Höhepunkt erfolgte im Jahre 1994 auf einer zweiten Ebene, als vor allem jüngere Lehrkräfte die Durchführung einer grossen Projektwoche anregten. Das war völlig neu für das Altenburg. Neu war auch, dass den Schülern und Schülerinnen ein Wahlangebot gemacht wurde. Dass es mit gleich 42 Angeboten gigantisch ausfiel, zeigt die letztendlich grosse Begeisterung des Kollegiums, der eine anfänglich vorhandene Skepsis gewichen war. Nach der erstmaligen Durchführung durfte man feststellen: Schüler und Schülerinnen und Eltern dankten es mit grossem Lob, die Lehrpersonen hatten die Gewissheit, einen ausserordentlichen Beitrag erbracht zu haben. Wir verfügten über ein sichtlich gehobenes Selbstwertgefühl und erkannten uns als Team. Ein fast unbemerkter Nebeneffekt war, dass besondere Fähigkeiten und Begabungen der Einzellehrkräfte transparent geworden waren. Man ging klar vermehrt aufeinander zu und tauschte sich gedanklich und arbeitstechnisch aus.

Die Projektwochenarbeit setzte sich daraufhin jährlich fort. Seit 1996 steht sie vor allem unter dem Zeichen friedensfördernder Aktivitäten. Zweimal nannten wir sie denn auch Friedenswochen, worauf wir inzwischen aber wieder verzichten, weil der Begriff nach aussen hin zu enge Vorstellungen kommuniziert. Für die Projektwochenplanungen bildet sich jeweils ein mehrköpfiges Team.

---

### **Gewaltprävention**

Ebenfalls seit 1994 arbeitet die Schule Altenburg gewaltpräventiv. Im erwähnten Jahr durfte sie als Pilotschule mit eintägigen Workshops an jeder Mittelstufenklasse beginnen. Diese Workshops werden jeweils von zwei Fachleuten des National Coalition Building Institute (NCBI) Schweiz geleitet. NCBI arbeitet mit Unterstützung von Pro Helvetia und dem Kulturprozent-Migros. Zudem arbeiten die NCBI-Leute im Auftrage der Lehrkräftefortbildung des Kantons Aargau sowie für

weitere Kantone. Ein unmittelbar zwingender Anlass zum Workshopangebot bestand nicht. In Kontakt mit dem Projekt kam das Kollegium, als an einer Oberstufenklasse der Einsatz von NCBI im Stadium der Intervention notwendig wurde. Nach einem Workshop anlässlich einer Lehrkräftefortbildung im Team wurde klar, dass es Sinn macht, das Thema Gewalt frühzeitig präventiv anzugehen.

Die Zusammenarbeit wurde auch hier sehr fruchtbar und entwickelte sich schnell weiter. Als Folgeprojekt entstand, für die Schweiz ebenfalls erstmalig, die sogenannte *Peacemakerausbildung* für gewählte Schüler und Schülerinnen der 3. bis 5. Primarschulklassen. Peacemaker sind, kurz umrissen, aus jeder Einzelklasse je eine gewählte Schülerin und ein gewählter Schüler mit einer dreitägigen Peacemakerausbildung: Diese befähigt die Kinder dazu, bei Konflikten auf dem Pausenplatz Frieden zu stiften. Sie tun dies nicht auf sich allein gestellt, sondern ziehen bei Bedarf die Pausenaufsicht bei. Peacemaker werden während des Schuljahres im Abstand von ungefähr 6 Wochen an einer jeweiligen Peacemakersitzung begleitet. Ausbildung und Begleitung erfolgt durch NCBI zusammen mit einer verantwortlichen Lehrperson.

Die erste Peacemakerausbildung erfolgte im Jahre 1996. Seitdem wird sie jährlich neu angeboten. Jede Klasse stellt dann zwei neue gewählte Schüler. Die Eltern konnten 1999 ebenfalls zu einem Themenabend «Gewaltprävention» eingeladen werden. Damit schloss sich der Beteiligtenkreis. Heute ist diese Arbeit im Ämtliplan fest verankert und wird von der Gemeinde grosszügig mit einer Stundenentlastung honoriert.

---

### **Supervision**

Es ist unschwer auszurechnen, dass es im beschriebenen Entwicklungsverlauf auch zu zusätzlichen Belastungen kam, welche manchmal gehörig anwuchsen. Vergessen wir nicht, wir Lehrpersonen haben ja in erster Linie unseren Kernauftrag, der in der Unterrichtserteilung liegt, zu erfüllen. Dass dieser Teil mitunter stark belastet, ist hinlänglich bekannt. Die Öffnung zum Team führte dazu, dass man Belastungen und eigene Schwierigkeiten offener aussprach. Man erkannte schnell, dass es von Vorteil wäre, dies unter Supervision zu verfeinern.

Von 1996 bis 2000 nahm ein Teil des Kollegiums die freiwillige Supervision (finanziert durch die Lehrkräftefortbildung) in Anspruch. Das Interesse war so gross, dass sie in den ersten zwei Jahren doppelt angeboten werden musste. Seit 1997 gibt es zudem jährlich zweimal eine grosse Supervisionsrunde, die für alle obligatorisch ist.

Ab August 2000 verzichtet man vorerst auf die freiwillige Supervision.

---

### **Geselligkeit-Quartalsanlässe**

Zwei gesellige Anlässe sind fest verankert: Am jeweils letzten Schultag vor den Weihnachts- und Sommerferien erlaubt man sich einen etwas vorverlegten Unterrichtsschluss. Anschliessend trifft sich alles, was kann

*Die Öffnung führte dazu, dass man Belastungen und eigene Schwierigkeiten offener aussprach.*

(Lehrpersonen, Hauswart, Inspektorat, Schulbehörde), zum gemeinsamen Apéro. Die Würdigung einzelner und gemeinsamer Leistungen steht dabei im Mittelpunkt. Aus meiner Sicht ist dies ein zentraler Anlass, der entschädigt für vergangene Arbeit und ermutigt zur künftigen.

### **Rahmenbedingungen**

Projektwochen, Friedenswochen, Gewaltprävention, Peacemakerarbeit und Supervision wären nicht realisiert worden, hätten dafür nicht auch die finanziellen Mittel zur Verfügung gestanden. In dieser Beziehung erwies es sich als Glück, dass die Behörden gut begründete Anliegen grosszügig in die Budgetplanungen aufnahmen. Alle Budgetanträge für die erwähnten Projekte wurden im ersten Anlauf bewilligt.

Alle diese Aktivitäten waren und sind mit einem grossen zeitlichen Aufwand verbunden. Funktionieren kann das nur, wenn alle zusammen am gleichen Strick ziehen. Vor kurzem hat sich das Kollegium darauf geeinigt, das Erreichte zu pflegen und für einmal etwas zu verweilen. Qualitätssicherung des bis jetzt Erarbeiteten kommt vor neuem Vorwärtsdrang. Nach dem Verlassen der Schule Altenburg halte ich zurückschauend fest: Es ist erstaunlich, wie diese Entwicklungen an einer derart grossen Schule so lange vorangetrieben werden konnten, ohne dass ernsthafte Klimastörungen auftraten.