

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 81 (1994)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Die eigene Identität leben : als Lehrperson und als Schulteam  
**Autor:** Fries, Othmar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-533342>

### **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:** 13.07.2025

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

## Die eigene Identität leben – als Lehrperson und als Schulteam

---

*Dem Thema «Schulautonomie» – unter diesem Stichwort soll der einzelnen Schule mehr Entscheidungskompetenz gegeben werden – widmete die «schweizer schule» das Heft 9/94. Im folgenden Beitrag klärt Othmar Fries Voraussetzungen für Schulautonomie.*

Seit einiger Zeit wird landauf landab postuliert, die Schulen und die in ihr arbeitenden Teams müssten sich endlich ein eigenes Profil und Gesicht geben, vermehrt ihren Freiraum wahrnehmen und gestalten, eigenständiger und selbstverantwortlicher werden. Die Vision zu diesem Postulat heisst nämlich: Aus den heutigen Schulen wird es bald teilautonome, pädagogische Einheiten geben, die eine eigene Identität entwickeln und leben werden. Dazu ist als erstes zu fragen:

---

### Warum ist plötzlich die Rede von Identität?

Die Schule ist eine Institution unserer Gesellschaft und Kultur, was etwas negativ eingefärbt bei der Aussage durchkommt: «Jede Gesellschaft hat die Schule, die sie verdient.» Was also tut sich momentan im gesellschaftlich-kulturellen Umfeld der Schule? Soweit ich sehe und vorliegenden Analysen vertraue, ist unser Leben vor allem durch zunehmende Turbulenzen (Wirbel-Stürme) und Komplexitäten (Vielschichtigkeiten) geprägt. Von dynamischer Komplexität wird gesprochen, von Chaos gar. Nicht Chaos im Sinne von Unordnung wird gemeint, sondern Chaos im griechischen Wortsinn von «kaino», was soviel heisst wie «ich gähne» und meint: Gähnende Leere. Was einmal war und Geltung hatte, ist nicht mehr. Wo lange Gemächlichkeit und Ruhe herrschten, muss umgeräumt und neu eingerichtet werden. Vermutlich war kaum jemals soviel im Fluss, kaum jemals soviel gleichzeitig miteinander und durcheinander wahrzunehmen, zu bewältigen, zu meistern. Der neuentdeckten Einsicht der alten Griechen – dem «panta rei» – entspricht das aktuelle Lebensmotto «Let it flow» (lass es fliessen). Angesichts dieser Lage wehren sich die einen aus Angst und Sorge gegen die Auf- und Ablösung des Hergebrachten, die anderen freuen sich darauf, zukunftsgerichtet die nötigen Veränderungen anzupacken, Neues zu entwickeln und zu erproben. Das breite Spektrum von verschiedenen Reaktionen auf die an sich gleiche Lage hat sicher auch mit der Tatsache zu tun, dass eine nie dagewesene Palette von Lebensmöglichkeiten existiert, der auf der anderen Seite Entscheidungszwänge entsprechen. Es gilt mehr denn je: Nimm Dein Leben in deine Hände und gestalte es! Der Grad von Unbestimmtheit, die Freiheit, hat enorm zugenommen. Und trotzdem: Je mehr wir tun können, desto weniger wissen wir, was wir tun sollen. Letztlich verlangt diese einigermaßen turbulente Situation, uns von neuem mit den alten Fragen zu befassen, die da lauten:

*Der Grad von Unbestimmtheit, die Freiheit, hat zugenommen: Je mehr wir tun können, desto weniger wissen wir, was wir tun sollen.*

Wer bin ich?  
Wer sind wir?

Wohin will ich?  
Wohin wollen wir?

Es geht also darum, unsere Identität(en) zu vergegenwärtigen, zu bewahren, neu zu gewinnen und zu entwickeln. Demnach ist als zweites zu fragen:

---

### Was heisst Identität?

*Identität bedeutet das Gleichbleiben, mithin die Unverwechselbarkeit einer Person.*

Die Identitätskarte vermag eine erste Antwort zu geben. Sie enthält meine wichtigsten Personalien und ein Bild von mir. Beides Dinge, die es einem Zollbeamten ermöglichen sollten, mich als denjenigen zu erkennen oder wiederzuerkennen – zu identifizieren –, der in der Identitätskarte beschrieben und abgebildet ist. Meine Identität ist in diesem Falle allerdings auf äussere, teilweise kaum sich verändernde Merkmale (z. B. Körpergrösse, Augenfarbe) reduziert; im Bild kann ich mich in der Regel als mich wiedererkennen, wenn ich mir auch nicht so recht gefallen will. Identität bedeutet von diesem Beispiel ausgehend das Gleichbleiben einer Person mit sich selbst, ebenso das Gleichbleiben einer Sache oder eines Dinges mit sich selbst wie etwa: mein alter Tisch bleibt mein alter Tisch.

Allgemein meint Identität zweierlei:

- das Gleichbleiben einer Person – eines Lebewesens – mit sich selbst trotz innerer und äusserer Veränderungen. Ich erlebe mich als mich, als mit mir übereinstimmend, obwohl ich im Laufe der Jahre beispielsweise an verschiedenen Orten und in verschiedenen Berufen gearbeitet habe.
- das Unverwechselbare eines Individuums – eines Lebewesens – also auch einer Organisation. Identität meint dann gewissermassen: das einmalige und besondere Exemplar.

Beim Finden, Entwickeln, Beibehalten von Identität umtreiben uns deshalb immer die Fragen:

- Wie sehen wir uns selbst? (Die Frage nach unserem Selbstbild)
- Wie sehen uns andere? (Die Frage nach unserem Fremdbild, nach unserem «Image»)
- Wie wollen wir, dass andere uns sehen? (Die Frage nach unserem Wunschbild, nach unserer Vision)

Diese Fragen stellen wir uns als einzelne Personen; ebenso stellen sie Organisationen, Unternehmen oder auch Schulen. Betrifft Identität einzelne Personen, so spricht man von *personal identity*, geht es um Organisationen und Institutionen, um «Körperschaften», wird der Ausdruck *corporate identity* gebraucht.

Als zusammenfassendes Zwischenergebnis lässt sich sagen: Identität ist das für einen kürzeren oder längeren Zeitraum charakteristische, typische, unverwechselbare «Muster» eines Menschen oder einer Organisation bzw.

eines Unternehmens. Das die Identität ausmachende Muster ist eine in sich mehr oder weniger stimmige, ausbalancierte Kombination von Werten, Einstellungen und Handlungen, die das Verhalten der entsprechenden Menschen und Organisationen nach innen und aussen prägen. Wir zeigen und leben, was uns wichtig ist: mit unserem äusseren Erscheinungsbild, mit unserer Sprache im tagtäglichen konkreten Verhalten. Also ist jetzt – drittens – zu fragen:

---

### **Wie lässt sich die eigene Identität als Lehrperson gewinnen und leben?**

Wie bei vielem anderem ist auch hier der «eigene Bauchnabel» Ausgangs- und Zielpunkt: Die eigene Identität hat schliesslich mich als Individuum und als Lehrperson zum Thema. Ich sehe folgende Schritte, um die eigene Identität (wieder) zu gewinnen und zu leben:

- die momentane (private und berufliche) Identität möglichst umfassend und unvoreingenommen wahrnehmen
- die Ergebnisse der Wahrnehmungen möglichst offen und kritisch überprüfen
- gewünschte Veränderungen und Ziele realistisch und verbindlich mit sich selbst vereinbaren
- die neu ausgerichtete (private und berufliche) Identität leben.

Grundlage jeder Identitätsentwicklung ist dabei ein realistisches Selbstbild: *Erkenne dich selbst!* heisst die Devise. Hilfe dazu bietet noch immer die persönliche Auseinandersetzung mit einschlägigen Fragen wie beispielsweise den folgenden:

*Grundlage jeder Identitätsentwicklung ist ein realistisches Selbstbild.*

*Wo stehe ich?*

- Welches ist meine momentane Berufs-, Arbeits- und Lebenssituation?
- Wo fühle ich mich wohl in meiner gegenwärtigen Situation und wo bin ich unzufrieden?
- Wo liegen die genaueren Gründe für meine allfällige Unzufriedenheit?

*Wer bin ich?*

- Welche Wünsche, Werte und Ansprüche sind mir in meinem Leben besonders wichtig?
- Was erwarte ich in meinem Privatleben und in meinem Beruf?

*Was kann ich?*

- Welches sind die Stärken und Grenzen meiner Begabungen und Fähigkeiten?
- Welche meiner Fähigkeiten könnten sinnvoll ergänzt, erweitert oder vermehrt genutzt werden?

*Wohin gehe ich?*

- Welche Möglichkeiten – die meiner Lebenssituation, meinen Wünschen und meinem Können entsprechen – stehen mir offen?
- Wie gelange ich zu einer guten Entscheidung im Hinblick auf meine private und berufliche Zukunft?

*Wie realisiere ich meine Pläne?*

- Welches sind die weiteren Schritte, um meine Pläne zu verwirklichen?
- Wie kann ich meine Chance bei diesen Schritten besser nutzen?

Bezüglich der beruflichen Identität als Lehrperson ist genauerhin zu fragen: Wie verstehe ich mich als Lehrperson? Welche Rolle möchte ich vorwiegend, weiterhin oder neuakzentuiert leben?

Verstehe ich mich weiterhin oder neu

- als brillanten Wissensvermittler? / als brillante Wissensvermittlerin?
- als kreativen Animatoren? / als kreative Animatorin?
- als feinfühligem Therapeuten? / als feinfühliges Therapeutin?
- als lustigen Kumpel?
- als isolierten Einzelkämpfer / isolierte Einzelkämpferin in einem losen Verband?
- als mitverantwortlichen Mitarbeiter / mitverantwortliche Mitarbeiterin in einer stolzen Firma?

Zur Rollenklärung muss die Einschätzung der einschlägigen beruflichen Kompetenzen hinzukommen, um die eigene Identität als Lehrperson zu akzentuieren. Ich frage mich: Welches sind meine besonderen Stärken und Kompetenzen? Welche von ihnen will ich besser nutzen und nach vorne bringen? Sind dies fachliche/aufgabenbezogene, kommunikative oder führungsmässige Kompetenzen?

*Die berufliche Identität verändert sich parallel zur beruflichen Biographie, die unterschiedliche Phasen hat.*

Ein dritter Fokus für die Selbstvergewisserung ist uns aus den eigenen Erfahrungen und aus der Literatur bekannt: Meine berufliche Identität verändert sich parallel zur beruflichen Biographie, die unterschiedliche Phasen hat. So folgt der unruhigen Einstiegs- oder Pionierphase als Junglehrer bzw. als Junglehrerin nach ca. 5 Jahren eine ausgeglichene Stabilisierungsphase, an die sich in der Regel eine Differenzierungsphase anschliesst, in der Lehrpersonen ihren Kompetenzen und Neigungen entsprechend zu einer Hochform auflaufen können. Danach folgt meistens ein kritischer Punkt: In der Mitte der beruflichen Biographie – meistens um die 40 Lenze herum – kommt es beim Verbleiben im Beruf entweder zur Integration der bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse in eine neue produktive Phase des Engagements oder zu einer mehr stagnierenden und resignativen Phase, in der Routinen, Rückzug, Warten auf das Berufsende vorherrschen. Es macht demnach durchaus Sinn, mir zu überlegen, in welcher beruflichen Phase ich mich befinde, ob hier eventuell der Grund für die momentane Identitätsverunsicherung oder die Chance für die Entwicklung einer neuen Identität liegt.

Auf jeden Fall gilt: Die eigene Identität als Lehrperson zu finden und in turbulenten und dynamischen Zeiten immer wieder zu finden und zu leben, ist ungleich schwieriger als früher, wo Aufgaben und Anerkennung des Lehrerberufes kaum in Frage standen. Die Herausforderung an Sie persönlich lautet: In bewegter Zeit eine bewegliche Identität mit festem Kern und profilierten Kompetenzen zu entwickeln, überzeugend zu zeigen

und zu leben, und dabei die Identitäten der Kolleginnen und Kollegen und der Organisation Schule zu berücksichtigen.

---

### **Wie findet ein Team, eine Schule zur eigenen Identität?**

Alles, was bisher für das Entwickeln und Finden der Identität für die einzelnen Lehrpersonen gesagt wurde, gilt grundsätzlich auch für ein Team oder eine Schule vor Ort. Nicht nur die einzelne Person sieht sich mit dynamisierten und komplexen Lebensverhältnissen konfrontiert, sondern ebenso das Team oder Schulhaus als Ganzes, als lebendiger Organismus, der sich in drastisch veränderter Umwelt zurechtfinden und sich weiterentwickeln muss, will er überleben. Hierbei ist die Einsicht gewachsen, dass es nicht mehr – wie in den 70er Jahren – Fragen der Schulstruktur und Bildungsverwaltung sein können, die im Zentrum der Reformbemühungen stehen. Das hatte seinen Sinn, solange man von relativ stabilen, standardisierbaren und «bürokratisierbaren» Rahmenbedingungen ausgehen konnte. Heute richtet sich der Fokus auf die Einzelschule als Handlungseinheit, nicht zuletzt aufgrund der empirisch gesicherten Erkenntnis, dass sich einzelne Schulen trotz den gleichen Schulreformen stärker unterscheiden, zu verschieden sind nämlich die örtlichen, personellen und infrastrukturellen Bedingungen. Dass bürokratisch-zentral verschriebene Innovationen und Reformen wenig zur Identitätsentwicklung von Teams und Schulen beitragen, lässt sich an folgenden, oft formulierten programmatischen Punkten feststellen:

*Bürokratisch-zentral verschriebene Innovationen und Reformen tragen wenig zur Identitätsentwicklung von Schulen bei.*

- 1 Die Bildungsplanung und Schulreformen der 70er und 80er Jahre sowie Forschungsergebnisse über Qualität von Schulen legen nahe, dass die Einzelschule die Basis für pädagogische Gestaltung und konjunkturelle Entwicklung ist bzw. sein sollte.
- 2 Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung zur selbständigen, sich selbst entwickelnden Schule.
- 3 Wegweisend ist nicht die wegweisende Schule, sondern jene Schule, die ihren eigenen Weg zu gehen versucht. Zeitgemäss ist die sich selbst organisierende, sich selbst erneuernde, eigenständige Schule.
- 4 Schulen sind nicht das Objekt, sondern das Subjekt der Veränderung. Sie brauchen zur Subjektwerdung allerdings mehr Rechte, z.B. Mitspracherechte bei der Einstellung neuer Kolleginnen und Kollegen, oder das Recht, mit dem Schuletat freier umgehen zu können.
- 5 Das Team ist der Motor der Entwicklung: Keine Lehrperson kann allein eine Schule verändern.

Zwischenzeitlich wurde intensiv danach geforscht, was denn heute eine Schule zu einer guten Schule macht. Die Ergebnisse heissen:

---

### **1. Die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen ist für eine gute Schule entscheidend**

Die Wirksamkeit einer Schule ist günstiger,

- wenn sich die Schule nicht einfach aus einer Vielzahl von «Einzelkämpfern» zusammensetzt, sondern eine systematische Zusammenarbeit praktiziert wird;

- wenn im Hinblick auf bestimmte Ziele und Methoden ein Konsens besteht, der vom Kollegium der Lehrerinnen und Lehrer getragen wird;
- wenn in Fragen des Lehrplans und der Disziplin nach einem vom Kollegium gemeinsam erarbeiteten und befürworteten Konzept vorgefahren wird.

---

## 2. Das allgemeine «Klima», das an einer Schule vorherrscht, ist eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Schule

In guten Schulen

- besteht eine «positive Erwartungshaltung» gegenüber den Schülerinnen und Schülern. Bei schlechten Schulleistungen werden die Ursachen nicht nur auf der Schülerseite gesucht; auch die Lehrpersonen hinterfragen ihre Arbeit kritisch.
- wird besser auf die persönlichen Bedürfnisse und Interessen der Lernenden eingegangen. Bei den Lehrpersonen ist eine grosse Bereitschaft vorhanden, jederzeit zu persönlichen Gesprächen für die Schülerinnen und Schüler zur Verfügung zu stehen.
- besteht ein deutlich akzentuierter, von allen anerkannter Leistungsanspruch. Dieser Leistungsanspruch ist nicht rigide oder druckorientiert, sondern vollzieht sich in dem bereits erwähnten Klima der positiven Erwartungshaltung.

Vor dem skizzierten Hintergrund überrascht es kaum, dass die aktuellen bildungspolitischen Postulate und Schulreformvorstellungen in Richtung «teilautonome Schule», «Schule mit Profil», Schule mit Charakter und eigener Identität gehen.

*Corporate Identity:  
Identität ist Profil ge-  
wordenen Substanz.*

«Gut gesagt, aber wie machen?» könnte man nun fragen. Die Antwort aus der Wirtschaft lautet: Dem Unternehmen, der Organisation, eine Persönlichkeit, eine «Corporate Identity» geben. Identität ist Profil gewordene Substanz, heisst es dann etwa. Es geht darum, Sinn und Zweck, Ziele und Werte, Stärken und Kräfte und die besondere Kultur als einzigartige Kombination dieses einen Unternehmens nach innen und aussen zu verdeutlichen und zu leben. Das Unverwechselbare, Einmalige, Typische soll den Mitgliedern einer Organisation und der Öffentlichkeit gegenüber dargestellt und «rübergebracht» werden.

---

### Was macht die Identität einer Schule aus?

Charakteristisch für die Identität eines Unternehmens oder einer Organisation – also auch für die Identität einer Schule – sind folgende Merkmale:

- Ein klarer Sinn und Zweck, den die Betroffenen und Beteiligten verstehen und der ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit auslöst. Dem sagt man heute – man höre und staune – die «Mission» einer Organisation.
- Ein plastisches und realistisches Bild einer erreichbaren Zukunft der Organisation. Heute heisst dies Vision (nicht Illusion). Visionäre – in Schulen und anderswo – sind meist besessen von ihren Ideen und glauben an sie. Visionen lassen sich oft in Bildern oder Sätzen verdichten wie beispielsweise bei folgenden Leitsätzen für Produkte:  
Licht statt Leuchten (Leuchten)

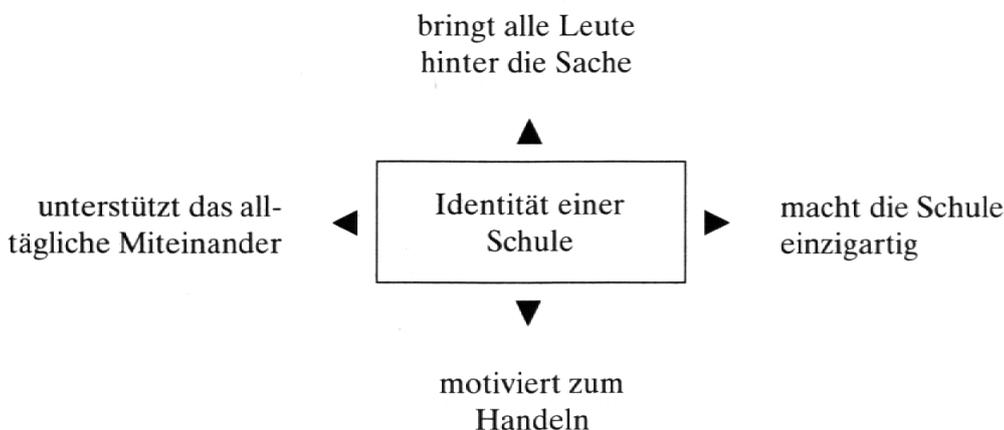
Eine Uhr wie keine andere (Uhr)

Freude am Fahren (Auto)

■ Die Identität macht einen einheitlichen Geist spürbar. Über das gelebte Denken und Handeln der Angehörigen einer Organisation erlebe ich als Partner oder Kunde die unverwechselbare Identität. Das kann soweit gehen, dass ich MitarbeiterInnen als Angehörige eines Berufes oder einer Firma erkenne, ohne dass diese sich ausweisen müssen. Ich werde als LehrerIn erkannt – und bin stolz darauf!

■ Eine gut entwickelte, ausgereifte Identität ist beweglich. Sie geht mit dem Wandel; sie ist eine dynamische, keine statische Grösse.

Was hier für Unternehmen und Organisationen gesagt wurde, lässt sich zusammenfassend auf die Schule übertragen:



Will man sich der Identität eines Teams, einer Schule vergewissern, so steht auch hier zu Beginn die anstrengende und spannende Auseinandersetzung mit ein paar einschlägigen Fragen und die gemeinsame Suche nach verbindlichen Antworten:

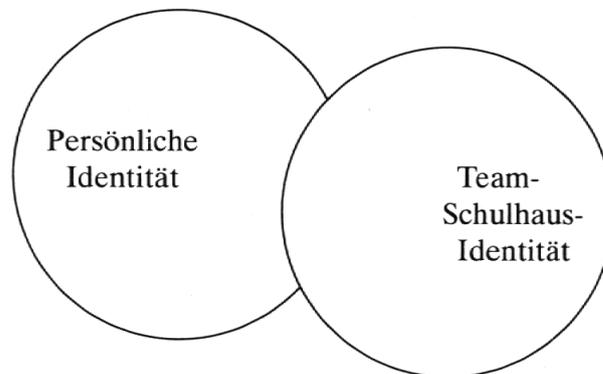
*Die gemeinsame Suche nach der Identität einer Schule ist eine anstrengende und spannende Auseinandersetzung.*

- 1 Wer sind wir als Team, als Schulhaus, als Schule?  
Welches ist unsere Mission?  
Welches sind unsere besonderen Stärken?
- 2 Wohin wollen wir als Team, als Schulhaus? Welche Stärken und Chancen wollen wir besser nutzen?
- 3 Wie wollen wir als Team, als Schulhaus agieren? Was ist für uns wichtig und verbindlich im alltäglichen Umgang miteinander? Wie heissen die entsprechenden Leitsätze?
- 4 Welche Rolle beanspruchen wir in der Gemeinde? Wie möchten wir, dass über unsere «Firma» Schule gesprochen wird?
- 5 Wie wollen wir mit unseren Partnern umgehen?

Zu bedenken bleibt freilich, dass im Umfeld der Schule, die sich durch einen hohen Grad von Individualismus auszeichnet, befürchtet wird, durch eine deutliche Team- oder Schulhaus-Identität den relativ grossen Spielraum für die eigene Lehreridentität einzuschränken. Denn die mei-

*Zwischen persönlicher Identität und Teamidentität braucht es eine minimale Übereinstimmung.*

sten Lehrkräfte leben noch immer nach dem Motto «Ich und meine Klasse» und kaum nach dem Motto «Wir und unsere Schule». Die einen bemängeln dann: «Es läuft nichts im Schulhaus/Team», die andern sagen: «Immer alles im Team; ich will mal wieder mit meiner Klasse arbeiten.» Diese Spannung zwischen individueller, persönlicher Identität und kollektiver Team-, Schulhaus-, Firmen-Identität wird im Betrieb Schule bestehen bleiben. Eine minimale Deckungsfläche bzw. Übereinstimmung ist aber notwendig, damit eine produktive Spannung zwischen der persönlichen und kollektiven Identität entstehen kann:



Wollen Teams und Schulhäuser vermehrt ihre Identität leben, gilt es, neben der individuellen Verantwortung der Lehrpersonen die Teamverantwortung in den Vordergrund zu stellen. Was es für ein Team braucht, kann mit den folgenden Erfolgsfaktoren umrissen werden:

- 1 Dringlichkeit und Richtigkeit festlegen.
- 2 Teammitglieder nicht nach persönlichen Kriterien, sondern nach Fähigkeiten und Leistungspotential auswählen.
- 3 Den ersten Meetings und Taten besondere Beachtung schenken.
- 4 Klare Verhaltensgrundsätze festlegen.
- 5 Unmittelbare, leistungsorientierte Aufgaben und Ziele festlegen und in Angriff nehmen.
- 6 Die Gruppe regelmässig mit neuen Fakten und Informationen fordern.
- 7 Viel Zeit miteinander verbringen.
- 8 Die Wirkung von positivem Feedback, von Anerkennung und Belohnung nutzen.

Und was wir aus dem Management für Winning Teams dazulernen können, sind folgende Einsichten, an die sich unser Roy Hodgson gehalten hat:

- Gutes Management beweist sich, indem es auch aus schlechten Rahmenbedingungen das Beste macht.
- Wenn der Manager glaubt, er müsse ins Fachgebiet seiner Spezialisten hineinregieren, dann hat er die Falschen angestellt.
- Ein gutes Team ist eine Mischung aus hochqualifizierten, originellen Spitzenkönnern, die den Karren ziehen, und zuverlässigen Schaffern, die den Karren stossen.
- Begeisterungsfähigkeit, Charisma, Persönlichkeit, kurz: Inspiration, verbunden mit profunder Sachkenntnis, macht den Erfolg eines Teams aus.

Am entscheidendsten für den Erfolg eines Teams ist allerdings das Verlangen nach Leistung, etwas zu tun, zu schaffen, zu bewirken. Nicht stunden- und tagelange Teambildungsaktivitäten braucht es zuerst, sondern ein gemeinsames Tunwollen. An Projekten, Aktionen, Vorhaben muss gemeinsam gearbeitet, nicht Gesprächsführung trocken geübt werden. Diese stellt sich dann automatisch ein.

Grundsätzlich müssen zwei Bedingungen erfüllt sein, damit Entwicklung in Teams und Schulen in Gang kommt. Es braucht einen bestimmten Problemdruck und Handlungsbedarf sowie die Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung. Problemdruck – ob von innen oder von aussen – allein genügt nicht; dazu muss sich eine relativ grosse Lernbereitschaft gesellen. Andererseits passiert auch nichts bei einer grossen Veränderungsbereitschaft, wenn der Handlungsbedarf fehlt.

*Entwicklung geschieht nur unter zwei gleichzeitig bestehenden Voraussetzungen: Problemdruck und Lernbereitschaft.*

Meine Empfehlung zum Schluss: Teams in Schulhäusern müssen sich als erstes darauf besinnen, was sie gemeinsam «unternehmen» wollen und zügig an die Umsetzung gehen. Die nötigen Potentiale und Stärken sind in der Regel vorhanden, sonst hätten Lehrpersonen nicht jahrelang in ihrem herausfordernden Beruf bestehen können. Es gilt, den Fuss von der Bremse wegzunehmen und auf das Gaspedal zu drücken. Denn noch immer gilt: Der Weg entsteht im Fahren (im Gehen) oder pädagogisch ausgedrückt: Learning by doing!

---

#### **Anmerkung**

Der Text ist eine leicht überarbeitete Fassung eines Referates, gehalten an der Jubiläumsveranstaltung «100 Jahre Lehrerverein Obwalden» am 7. Dezember 1993 in Sarnen.