



## 6.4 Stress dynamisch balancieren – personale und institutionelle Erfolgsvariablen für die Schule

*Hermann Städtler*

### Problem- und Zielstellung

Übermäßiger Stress blockiert die natürlichen Ressourcen der Menschen, egal ob sie sich in der Eltern-, Schülerin-, Schüler-, Lehrerinnen- oder Lehrerrolle befinden. Stresssituationen korrelieren mit dem Gefühl des Überfordertseins und signalisieren Ohnmacht und Bedeutungslosigkeit in nicht erfüllten Anforderungssituationen, die man sich selbst zugetraut hat oder deren Bewältigung von anderen Personen selbstverständlich erwartet werden.

Stress kann unbearbeitet zu Krankheiten oder Sinnkrisen bei Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften führen. Deshalb muss es in der Schule zunächst darum gehen, die Wechselwirkung zwischen Individuen und dem System zu klären. Dies ist wichtig, um zu vermeiden, dass offensichtliche Stressoren durch schulische Maßnahmen vorschnell verdeckt werden, und die ursachenbezogene Auseinandersetzung ausbleibt.

Ziel dieses Beitrags ist die Herausstellung von wesentlichen Variablen und Gelenkstellen für den erfolgreichen Umgang mit berufsspezifischen Belastungen. An Beispielen aus dem Schulprogramm der Fridtjof-Nansen-Schule, einer Grundschule in Hannover, wird aufgezeigt, wie es Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften gelingen kann, eigene Kräfte selbstwirksam für den Umgang mit Stress zu mobilisieren. Darüber hinaus wird die Tragfähigkeit der Institution Schule beleuchtet, die mit ihrem mehr oder weniger haltenden Rahmen entscheidend dazu beitragen kann, ob sich die in ihr arbeitenden Personen wohlfühlen und ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten können. Der Autor ist Rektor an der Grundschule.

### Gesundheitsförderliche Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrages in der Schule

Die Schule stellt neben der Familie die zentrale Sozialisationsinstanz für Heranwachsende dar und hat die schwierige Aufgabe, auf die Folgen der nachlassenden Erziehungskraft der Familie zu reagieren und immer mehr grundlegende Erziehungsverantwortung – auch im Bereich Gesundheit – zu übernehmen.

Selbst wenn das System Schule nicht prinzipiell als gesundheitsfördernde Einrichtung zu bezeichnen ist und traditionell etliche hausgemachte Krankheitserreger in sich trägt (wie aufreibende und ineffektive Rhythmisierung; unergonomische Arbeitsplatzbedingungen, Sitzzwang; unkluge, Stress erhöhende Beteiligungsmodelle; Selektionsmechanismen)

hat sie den Auftrag, sich präventiv für die Gesunderhaltung ihrer Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte einzusetzen. Dies gelingt natürlich überzeugender in einer Schule, die sich um die Bearbeitung ihrer hausgemachten Krankmacher kümmert und somit durch praktisch gelebte Alltagsroutinen den authentischen Beleg für den Sinn der Gesundheitsförderung liefert. Nur so kann Schule dazu beitragen, dass Gesundheit geschaffen wird.

Soll Gesundheit in die Alltagsroutine einer Schule nachhaltig integriert werden, ist es aufgrund der Erfahrungen des Autors wichtig, dass über einseitige, ausschließlich kompensatorische Eingreifprogramme zur Gesundheitsförderung deutlich hinausgegangen wird. Defizitansätze helfen in der Schule nicht weiter, weil sie auf dem Weg der Fehlersuche Menschen eher entmutigen, statt sie im Zutrauen auf ihre Stärken zu ermutigen.

» Es bedarf einer öffentlichen Unterstützung in der gesamten Elternschaft von Bildungseinrichtungen, um Resonanz zu erzielen. Dann reicht die Initialfinanzierung durch einen Sponsor schon aus, um ein Projekt in Gang zu bringen. Danach ist institutionelle Verfestigung nötig. «

*Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, Universität Bielefeld*

### Stärken ansprechen – Kohärenzgefühl entwickeln – Ambivalenzen pflegen

Der ganzheitliche Arbeitsansatz an der Fridtjof-Nansen-Grundschule orientiert sich primär an den Stärken der Menschen, denn die Betonung des Könnens scheint ein wichtiger Schlüssel zur Öffnung des Stärkepotentials von Schülerinnen, Schülern, Eltern und Lehrkräften zu sein.

Dies entspricht dem ressourcenorientierten Ansatz der Salutogenese (Entstehung von Gesundheit) der Weltgesundheitsorganisation, der auf einem sehr umfassenden Gesundheitsbegriff in Abgrenzung zur Pathogenese (Entstehung von Krankheit) basiert und vor allem die Fähigkeit jedes Einzelnen zur Erhaltung und Stärkung seines Wohlbefindens fördern will. Dabei ist das Kohärenzgefühl (Zuversichtssinn) mit seinen Dimensionen der Verstehbarkeit (Passung mit eigenem Erklärungsmodell der Welt), Handhabbarkeit (individuelle Bewertung der Bewältigungschance von Herausforderungen) und Sinnhaftigkeit (Wichtigkeit für das eigene Leben) die entscheidende Grundlage für die seelische und körperliche Gesundheit (Antonovsky 1997) und damit auch für die Leistungsfähigkeit (► Kap. 5).

Nach Antonovsky ist Gesundheit kein verlässlich statischer Zustand, sondern ein sich stets veränderndes, dynamisches Pendeln zwischen den Polen Salutogenese und Pathogenese, was ein absichtsvolles Ausbalancieren im Spannungsfeld der Ambivalenzen notwendig macht. Dieser Zustand des Ausbalancierens kann als belastend (Dist-

ress), aber auch als herausfordernd (Eustress) empfunden werden und beinhaltet die Chance für jede/n Einzelne/n, Krankheit nicht nur als schicksalhafte Erscheinung zu deuten, sondern sie auch als Folge von bestimmten (Über-)Belastungen zu sehen, die durch passende Verarbeitungsformen wieder neu in den Griff bekommen werden können. In Bezug auf Stressoren kommt es deshalb im Wesentlichen darauf an, mit ihnen konstruktiv umzugehen, sie zu bearbeiten statt sie als gegeben hinzunehmen und in der Folge krank zu werden. Die Ausprägung des Zuversichtssinns entscheidet auch darüber, ob schulische Belastungen – als Schülerinnen, Schüler oder Lehrkräfte – vorwiegend als bedrohlicher Stress oder als Herausforderung angesehen werden, die anzunehmen und zu bewältigen sind. Kohärenzgefühl entfaltet sich im Diskurs zwischen den Anforderungen des (Berufs-)Lebens und den eigenen Ressourcen.

Demnach ist das Kohärenzgefühl als Basiskompetenz zur Bewältigung der auftretenden Belastungssituationen zu bewerten und wird als Gegenkraft zur Entmutigung und Demoralisierung gesehen. Kohärenzgefühl ist damit auch mitverantwortlich für die Lebensbejahung und für die Freude, in der Schule zu lehren und zu lernen (Schiffer 2001). Die Kompetenz zur kohärenten Auseinandersetzung führt nach Antonovsky zur Stärkung von gesundheitserhaltenden und -fördernden Ressourcen bei den Beteiligten, die dann bei entsprechender Übertragung auf das jeweilige Berufsfeld personale, soziale und organisatorische Veränderungen in Gang setzen und Nachhaltigkeit sichern können.

Dies ist Voraussetzung zur Selbstwirksamkeit von Personen und damit auch von Systemen.

### Mit dem Schulprogramm Widerstandsressourcen im Umgang mit Stressoren institutionalisieren: Der Schulsockel als Balancierbasis

Im Schulprogramm der Fridtjof-Nansen-Schule sind die Leitideen einer Schule, Ziele für den Unterricht und die Schulorganisationsentwicklung, die Wege der Zielerreichung und die Möglichkeit zur Fremd- und/oder Selbstevaluation definiert. Ein gutes Schulprogramm ist ressourcenorientiert und achtet besonders darauf, Kräftepotentiale richtig einzuplanen und eine Selbstvergewisserung über die eigenen Leistungen als begleitenden Prozess anzulegen. Dies ist wertschätzend und wertschöpfend zugleich, weil es die unterschiedlichen Leistungsmöglichkeiten aller berücksichtigt und Über- oder Unterforderung vermeiden hilft.

Voraussetzung ist allerdings, dass alle Kolleginnen und Kollegen an der Erstellung beteiligt werden und bei der Formulierung des Anforderungsprofils die Dimensionen der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit konsequent für sich und die Gruppe mitdenken. Darin zeigt sich, wie weit es gelingen kann, den Menschen in den Mittelpunkt des Planungsprozesses zu rücken. Über

die gelebte Wertschätzungskultur einer Schule entscheidet sich letztlich, mit welcher Wirkung Widerstandsressourcen im Umgang mit Störfeldern mobilisiert werden können.

Den komplexen Zusammenhang zwischen Stressoren, personalen und institutionellen Ressourcen zeigt **Abbildung 6.3**, die die jeweilige Rolle in diesem Prozess veranschaulicht.

Stellt man sich vor, dass das Schulprogramm aus verschiedenen curricularen und schulorganisatorischen Bausteinen besteht, die aufeinandergebaut sich zu einem mehr oder weniger tragfähigen, institutionellen Sockel für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages formieren, fällt es leicht, die zentrale Stützfunktion des institutionellen Sockels zu erkennen. Auf diesem gilt es, die schulischen Alltagsanforderungen für Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte im Kontext privater und berufsspezifischer Stressoren auszubalancieren (**Abb. 6.3**).

### Umsetzung in der Fridtjof-Nansen-Schule

Grundlage der wertschätzenden Zusammenarbeit in unserer Schule ist die Präambel, an der das Kollegium über drei Jahre hinweg z. T. sehr kontrovers unter Leitung einer Psychologin gearbeitet hat. Die Präambel ist für Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und alle weiteren Mitarbeiter der Schule gleichermaßen Orientierungsgrundlage und rundet als oberster »Baustein und Balancierkuppe« unseren institutionellen Sockel ab, auf den sie sich beim Ausbalancieren der Belastungen und Herausforderungen verlassen müssen.

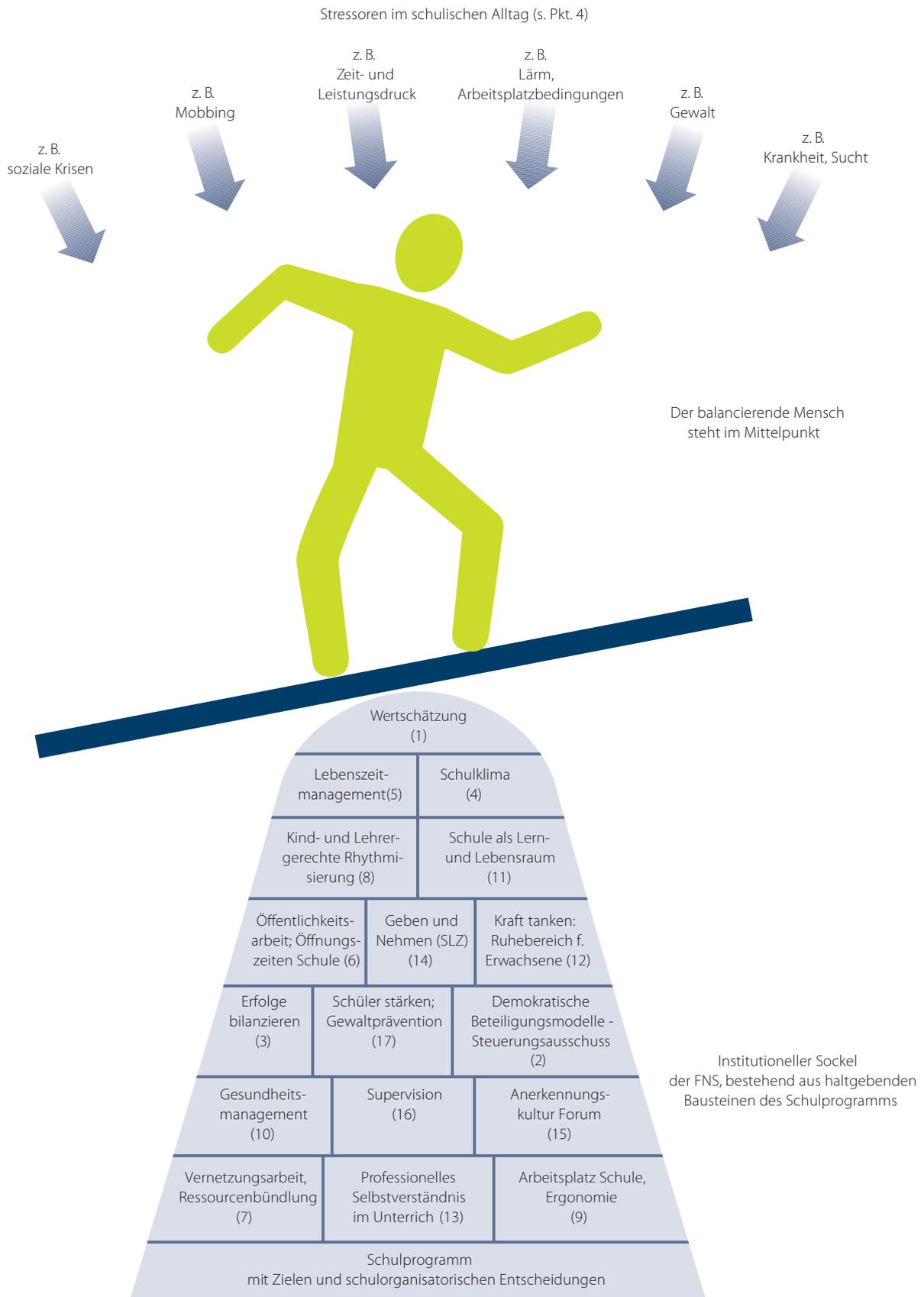
#### Infobox

##### 1. Baustein

##### *Präambel: Gegenseitige Wertschätzung*

Die Fridtjof-Nansen-Schule ist eine Schule für Kinder aus 24 verschiedenen Ländern. In ihr arbeiten, lernen und leben 360 Kinder und 34 Erwachsene mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Fähigkeiten und religiösen sowie kulturellen Hintergründen. Damit wir alle miteinander leben und voneinander lernen können, bemühen wir uns um Toleranz, Achtung und gegenseitiges Verständnis. Vor diesem Hintergrund erachten wir umweltbewusstes und gesundheitsförderndes Verhalten für lebenswichtig und fördern bewusste Lebensweisen in der Schule im Sinne der Agenda 21. Wir verstehen Schule als ein lernendes System in einer sich ständig verändernden Welt. Dies findet Ausdruck in unserem Schulprogramm »*Bewegte Schule – Schule als lernendes System im Stadtteil*«.

Die Fridtjof-Nansen-Schule (FNS) ist eine Grundschule und liegt im so genannten sozialen Brennpunkt Hannover-Vahrenheide. Bewegung ist in der Fridtjof-Nansen-Schule ausdrücklich erwünscht. Sie ist zentrales Element bei der



■ Abb. 6.3. Der Schulsockel als Balancierbais

Gestaltung von Lernprozessen. Sie berührt und aktiviert alle Menschen, die in der Schule arbeiten, lernen und leben. Entsprechend trägt das Schulprogramm die Überschrift: »Bewegte Schule – Schule als lernendes System im Stadtteil«.

Unserer Schule ist es wichtig, das elementare neugier-gesteuerte Bewegungsbedürfnis der Kinder aufzugreifen, ihre gelebte Bewegungsfreude zu unterstützen, zu nutzen und ihnen ganzheitlich zu begegnen in der Absicht, dem sinnesaktiven begreifenden Lernen Vorrang vor isoliertem kopflastigen Lernen zu geben. Dieses Vorgehen ist ressourcenorientiert und geht von Stärken der Kinder statt von vermeintlichen Schwächen aus.

Bewegung muss im Kopf von Verantwortlichen beginnen, damit Bewegung Schule weiterentwickeln hilft. In einer umfassend bewegten und gesundheitsfördernden Schule muss es um mehr als nur die äußerlich abzulesende Bewegung gehen. Der Begriff »Bewegte Schule« bezieht sich sowohl auf das soziale System von Schule, in das Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern mit einbezogen sind, als auch auf das Organisationssystem. Diese innere Bewegung geht äußerer Bewegung voraus. Wir definieren »Bewegte Schule« nicht als sportive Schule, sondern eher als eine innerlich bewegte, gesunde Schule, in der sich selbstverständlich die innere Beteiligung der Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler auch in ihrem bewegten Verhalten und ihrer Lernbereitschaft ablesen lässt<sup>3</sup>.

Schule in Bewegung bringen heißt für uns, Schule zu verändern durch eine kind-, lehrerinnen- und lehrer- und lerngerechte Rhythmisierung des Unterrichts, durch bewegtes Lernen, durch bewegte Pausen, durch bewegende, beteiligende und damit gesundheitsfördernde Organisationsstrukturen, durch Öffnung von Schule nach außen, durch vernetztes Denken und Handeln (Abeling u. Städtler 2004).

Das Schulprogramm der Fridtjof-Nansen-Schule wird über fünf, sich wechselseitig bedingende Inhaltsbereiche definiert. Dem Gesundheitsaspekt kommt dabei als übergreifende und zugleich verbindende Klammer zentrale Bedeutung zu (Abb. 6.4).

Um den Kern eines jeden Schwerpunktes herum sind die Themenbereiche (Bausteine) angeordnet. Für jeden Schwerpunkt ist eine von der Gesamtkonferenz gewählte Leitung zuständig, die eigenverantwortlich mit ihrem Team die Umsetzung in die Unterrichtspraxis hinein plant und realisiert. Sie ist Mitglied im Steuerungsausschuss der Schule.

Bezogen auf die Thematik dieses Beitrages werden hier ausgewählte Schulprogramm-«Bausteine« der Fridtjof-Nansen-Schule vorgestellt, die die institutionelle Serviceleistung des Schulprogramms für die Schaffung eines gesundheitsförderlichen und stressarmen Schulklimas aufzeigen.

<sup>3</sup> Ein Film über unser Schulprogramm ist auf der Multimedia CD-Rom enthalten, »bewegte Schule online 2003«)

## Schwerpunkt Schule steuern und organisieren

### Infobox

#### 2. Baustein

##### **Steuerungsausschuss: Gleiche Augenhöhe – unterschiedliche Verantwortlichkeiten**

Wer hausgemachte »Krankmacher« im traditionellen System Schule verändern will, muss bei den Hierarchien beginnen. An der Fridtjof-Nansen-Schule bedeutete dies, dass ein gewichtiger Teil der der Schulleitung zugeordneten Verantwortlichkeiten auf einen dafür gebildeten Steuerungsausschuss übertragen wurde, der aus je einem Vertreter der fünf Schulprogrammsschwerpunkte, einem Elternvertreter, einem Schulleitungsmitglied und einem Vertreter des integrierten Horts besteht. Der Ausschuss ist von der Gesamtkonferenz beauftragt, alle wesentlichen Entscheidungen der Schule in den wöchentlichen Kurzsitzungen voranzutreiben. Die zu verteilenden »Topf«-Stunden, Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement, Qualitätssicherung, Sponsoring, Finanzen, interne Organisation von Arbeitsabläufen und Klärung von aktuellen Problemen liegen in den Händen der acht Entscheider. Der Steuerungsausschuss tagt wöchentlich jeweils 25 Minuten; seine Mitglieder sind im Gegenzug von einer Pausenaufsicht entlastet. Bei Entscheidungen hat jedes Mitglied eine Stimme, bei Stimmgleichheit nutzt die/der Vorsitzende die Möglichkeit einer weiteren Stimme, damit auf jeden Fall Entscheidungen getroffen werden können. Der Ausschuss hat Berichtspflicht in der Gesamtkonferenz. Entscheidungen werden zeitlich befristet gefällt und nach verabredeter Probezeit wieder auf den Prüfstand gestellt. Gesundheitsfördernd für alle Kolleginnen und Kollegen ist dabei, dass Entscheidungen für die Schule mutiger, schneller und kompetenter getroffen werden, sogar mit dem geringen Risiko, dabei auch Fehler zu machen. Diese verteilen sich dann genauso wie die Erfolge auf die Schultern vieler.

#### 3. Baustein

##### **Qualitätssicherung: Pädagogische Erfolge bilanzieren**

Durch die Teilnahme an mehreren Modellversuchen konnten wir zahlreiche Evaluationsverfahren kennenlernen. Wir erfuhren aus der Zusammenstellung der Ergebnisse viel über die Wirkung unserer Aktivitäten, erkannten gelegentlich abweichende Prozessverläufe und konnten korrigieren. Diese Rückmeldungen führten in unserem Kollegium zu einem neuen Qualitätsverständnis, selbst wenn die angestrebte »Output-Orientierung« bei uns im Blick auf die aktuelle Kompetenz- und Standarddiskussion nicht unumstritten ist. Im Zuge unserer Beteiligung bei der Erprobung eines Gesundheits-Audits in Niedersachsen konnten wir erleben, welchen verstärkenden Effekt es haben kann,



wenn Schulen sich mit Hilfe von Gesundheitssachverständigen anhand eines Qualitätskriterienkataloges im Abgleich der Selbst- und Fremdeinschätzung ohne Konkurrenz um Rangfolgen gegenseitig kollegial audieren (Praxisbüro gesunde Schule Hannover, Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen 2005) Aufgrund der positiven (Selbst-)Evaluationserfahrungen werden zurzeit zwei Kolleginnen zu Evaluationsexpertinnen ausgebildet, deren Aufgabe es sein wird, unsere Lehrkräfte mit geeigneten Instrumenten bei der Selbstvergewisserung über die Wirkung ihrer Arbeit zu unterstützen. Dies beinhaltet neben der Rückmeldung über verbesserungswürdige Situationen genauso die Rückmeldung über die erfolgreiche Arbeit der Kollegen, die ohne geplantes Feedback kaum zustande käme. Klare Aussagen über die eigene Wirkung zu erhalten, ist eine wesentliche Variable zur Berufszufriedenheit von Lehrkräften, die in der letzten pädagogischen Erfolgsbilanz mit einem Prozentrang von 92 zurückgemeldet worden ist.

#### 4. Baustein

##### **Schulklima: Wohlfühlen und Berufszufriedenheit**

Die Qualität des Schulklimas ist davon abhängig, wie weit es gelingt, Schule als Lern- und Lebensraum zu gestalten. Die klimatischen Bedingungen unserer Schule werden vor allem von der gelebten Wertschätzungskultur und der Identifikation der Lehrkräfte, der Schülerinnen und der Schüler mit ihrer Schule beeinflusst. Die Präambel gilt als Grundvereinbarung für das Zusammenleben in der Fridtjof-Nansen-Schule. Davon sind fünf Verhaltensregeln abgeleitet, die in altersunterschiedlicher Ausprägung den Orientierungsrahmen für die wertschätzende Gestaltung des Schullebens für Kinder und Erwachsene gleichermaßen vorgeben. Die Berufszufriedenheit und der Krankenstand sind Indikatoren für die Bewertung des Klimas. Selbst wenn es von allen beeinflusst wird und auch Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle spielen, ist permanente Steuerung nötig. Zuständig ist das Sozialarbeiterteam, der Personalrat und die Schulleitung in enger Verknüpfung mit dem Schwerpunkt »Sozialarbeit in der Schule«.

#### 5. Baustein

##### **Zeitmanagement: Mit eigener und fremder Lebenszeit verantwortlich umgehen**

Der sorgfältige Umgang mit Zeit ist ein Qualitätsmerkmal von »bewegter und gesunder Schule«. Jede Schule hat heimliche »Zeitschlucker«, die im Zuge einer gesundheitsfördernden Rhythmisierung des Schulalltags identifiziert werden sollten. Hilfestellung bei dieser Arbeit gibt ein internes Arbeitszeitmodell, in dem unterrichtliche und außer-

unterrichtliche Aktivitäten definiert und in Bezug zur Gesamtarbeitszeit gesetzt werden.

Mit Zeitstress besser umzugehen, heißt für uns auch, neben der Verbesserung der Rahmenbedingungen vor allem die Selbstorganisation wirksamer durch effizientes Zeitmanagement zu gestalten. Das berührt u. a. Fragen zur Unterrichtsplanung und Methodik, zur realistischen Zeitplanung, zu selbst gesetzten Ruhepunkten im Schulalltag und im Unterricht, des Mutes, unvorhersehbare Störungen einzuplanen, der erfolgreichen Anfertigung von To-Do-Listen und der eingebauten Belohnung.

#### 6. Baustein

##### **Öffentlichkeitsarbeit: Feedbackkultur und Öffnung von Schule**

»Tue Gutes und rede darüber.« Diese zuversichtliche Auffassung ist Grundlage für diesen Themenbereich und spiegelt gleichzeitig das gesellschaftliche Verständnis unseres Kollegiums wider. Die Öffentlichkeit durch geeignete Medien und Veranstaltungen über die pädagogische Arbeit, über die Erfolge, aber auch über die Schwierigkeiten der Kinder zu informieren, ist u. E. politische Notwendigkeit, sorgt für Teilhabe und nicht selten auch für die Übernahme sozialer Bildungsverantwortung durch Außenstehende. Sie führt auch dazu, dass die Institution Schule mit der Qualität ihrer Arbeit wahrgenommen wird, sie ist eine Form der Öffnung von Schule.

Lehrkräfte erfahren bei ehrlicher Berichterstattung auch öffentliche Bestätigung ihrer Arbeit, was ganz im Gegensatz zur Pisa-Schelte zu ihrer Berufszufriedenheit und ihrer Gesundheit fördernd beiträgt. Öffentlichkeitsarbeit liegt in der Zuständigkeit der Schulleitung.

#### 7. Baustein

##### **Vernetzungsarbeit mit Partnern: Ressourcenbündelung**

Die Öffnung von Schule und Ressourcenbündelung sind Gründe für die – relativ aufwändige – Vernetzungsarbeit mit Partnern. Wir wollen damit einerseits Ergebnisse durch die Hereinnahme von außerschulischen Kompetenzen optimieren und andererseits die Belastungen durch fachfremde Arbeit für Lehrkräfte senken. Unter dem Aspekt einer immer anzustellenden Kosten-Nutzen-Rechnung haben sich Kooperationen mit kompetenten Partnern aus gesundheitsfördernden Institutionen gelohnt, genauso wie der Einbezug von außenstehenden Experten (Psychologen, Schulprozessberater, Evaluationsexperten), die aufgrund ihrer Neutralität Schulentwicklungsprozesse besonders gut mitsteuern können. Vernetzungsentscheidungen werden wegen ihrer grundlegenden Bedeutung im Steuerungsausschuss getroffen.

# Schulprogramm der Fridtjof - Nansen - Grundschule “Bewegte Schule - Schule als lernendes System im Stadtteil”

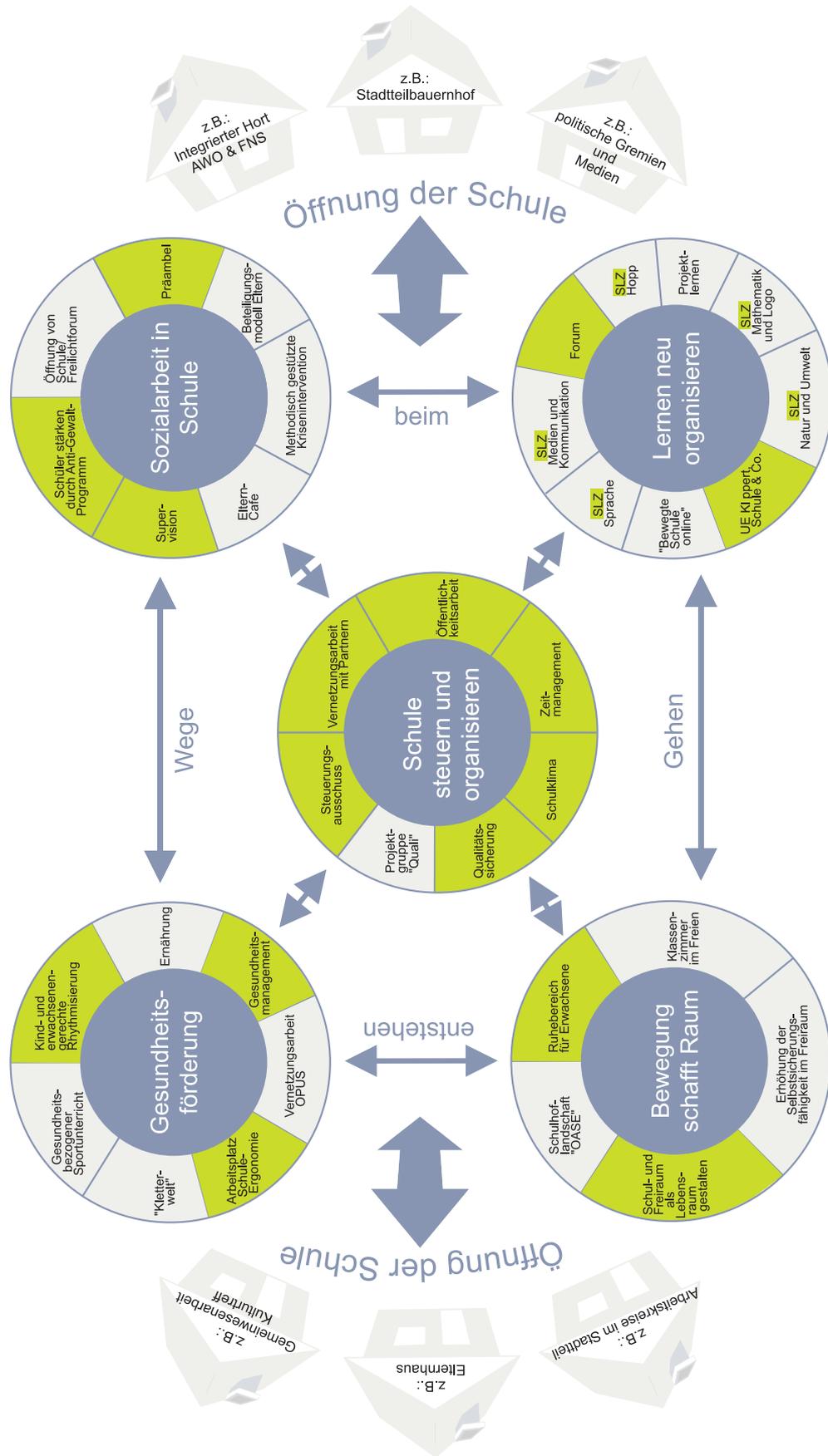


Abb. 6.4. Schulprogramm der Fridtjof-Nansen-Grundschule



## Schwerpunkt Gesundheitsförderung

### Infobox

#### 8. Baustein

##### **Kind- und lehrergerechte Rhythmisierung: Belastung, Entlastung und Effizienz**

Der Schulvormittag wird im rhythmischen Wechsel zwischen Belastung und Entspannung gegliedert. Das beginnt mit einem gleitenden Einstieg: Ab 7.45 Uhr ist das Schulgebäude für die Kinder geöffnet; die Lehrkräfte sind ab 8.00 Uhr in der Klasse und bis 8.20 Uhr müssen alle Kinder im Klassenraum eingetroffen sein, um den Unterricht mit einem Ritual im Sitzkreis zu beginnen. Gefrühstückt wird im Anschluss an die 25-minütige große Pause im Klassenverband.

Wir haben im Laufe der Jahre gemerkt, wie wichtig, weil gesundheitsfördernd, der sorgfältige Umgang mit der eigenen Lebenszeit und mit der der anderen ist. In den Pausen haben daher dienstliche Angelegenheiten zurückzustehen. Professionelle und durchdachte Informationsweitergabe trägt zur Schonung des notwendigen Erholungsraums zwischen den Unterrichtsstunden bei. Elterngespräche in den Pausen sind nur in Notfällen zugelassen. Dafür werden Termine nach dem Unterricht verabredet. Dies sorgt für entspannte Gespräche, die von allen Beteiligten vorbereitet sind und neben einer höheren Zielorientierung auch höhere Wertschätzung erwarten lassen. Anfangs- und Schlusszeiten der Konferenzen sind verbindlich festgelegt; das sorgt für Selbstdisziplinierung und Sachbezogenheit aller Konferenzbeteiligten. Dieses neue Verständnis im Umgang mit Arbeitszeit/Lebenszeit ist in enger Verknüpfung mit dem Schwerpunkt »Schule steuern und organisieren« entstanden, in dem durch Zeitmanagement stressbedingten Überlastungssituationen entgegengesteuert werden soll.

So praktizieren wir seit zwei Jahren ein Modell, in dem wöchentlich 45 Minuten außer-unterrichtliche Arbeitszeit in die Schule verlegt wird. Wir treffen uns jeweils am Dienstag nach der 5. Stunde im Plenum und arbeiten dann je nach Bedarf in Kleingruppen oder im Gesamtkollegium. Diese Rhythmisierung spart viel Konferenz- und Wegezeit und trägt deutlich zur Arbeitszufriedenheit im Kollegium bei. Außerdem gelingt es uns durch diese Organisationsform, den Informationsfluss für alle Kollegiumsmitglieder aktuell zu halten und notwendige Entscheidungen zeitnah zu treffen.

Mit Beginn des neuen Schuljahres 2005/2006 werden wir versuchsweise durch die Einführung eines flexibleren Zeitmodells noch deutlicher als zuvor von einengenden Zeittakten abrücken.

#### 9. Baustein

##### **Arbeitsplatz Schule – Ergonomie: Schulische Krankmacher entsorgen**

Schularbeitsplätze sollten ebenso wie Büroarbeitsplätze dem spezifischen Anforderungsprofil der Tätigkeit entsprechen. Trotzdem arbeiten über drei Viertel der Grundschüler an Schulmobiliar, das nicht einmal ergonomische Grundanforderungen erfüllt.

Unsere Konsequenz daraus: Bewegende Lernangebote, die Kindern sowohl innere Entspannung als auch äußere Bewegung ermöglichen. Das fällt natürlich leichter auf ergonomisch geformten Stühlen mit Wippmechanismus, an Liegearbeitsplätzen auf Matten, an Stehtischen auf Rollen und an Einzeltischen mit schräg neigbarer Platte, die sich von Schülerhand stufenlos verstellen und auf Rollen schnell neu arrangieren lassen. Die signifikanten Ergebnisse einer von uns veranlassten wissenschaftlichen Längsschnittstudie wurden im Oktober 2005 der Öffentlichkeit vorgestellt.

#### 10. Baustein

##### **Gesundheitsmanagement: Unterstützungssystem für Schulen**

Gesundheitsförderung für Lehrkräfte, Schülerinnen und Schülern ist als eine höchst anspruchsvolle Querschnittsaufgabe anzusehen, die nicht einfach nebenbei ohne spezielle Kompetenzen erledigt werden kann.

Ein beantragter Modellversuch zum »Gesundheitsmanagement und Wissenstransfer in der Schule« wurde vom Kultusministerium zwar genehmigt, allerdings ohne Zuweisung der damit verknüpften Fachstelle. Bis uns die finanzielle Organisation dieser notwendigen Stelle gelingen wird, haben wir die Aufgabe des schulischen Gesundheitsmanagements dem Steuerungsausschuss kommissarisch übertragen, wohl wissend, dass sie nur ansatzweise und vorübergehend wahrgenommen werden kann. Derzeit werden deshalb die Themen Ernährung, Bewegung und Arbeitsplatzgestaltung im Schwerpunkt »Schule steuern und organisieren« ressourcenabhängig knapp bearbeitet.

» Die Thematisierung von Stress bzw. der Umgang mit Stress muss bereits im Kindergarten und in der Schule erfolgen. Dazu gehört die Förderung von Sport in Kindergärten und Schulen. Studien haben in Projektschulen die positive Wirkung von Bewegung auf den Stressabbau sowie auf den Abbau von Aggressionen bewiesen.« ‹‹

Dr. Thomas Suermann, Präventionsbeauftragter der Ärztekammer Niedersachsen

**Schwerpunkt Bewegung schafft Raum****Infobox****11. Baustein****Schul- und Freiraum als Lebensraum gestalten:  
Architektur als Erzieher**

Lebensräume werden wegen ihrer scheinbar unmerklichen Einflussnahme auf die menschliche Befindlichkeit oft unterschätzt. Dabei ist der Einfluss von Licht, Luft, Wärme, Raumklang, Farbe, Form, Ergonomie, Material und Gebrauchsästhetik sowohl für Innenräume als auch für Außenräume direkt zuständig für unser Wohlergehen und auch für die Bereitschaft, sich mit allen Sinnen neugierig auf diese Lernumgebung einzulassen.

Im freien Raum können die Kinder an vielen Stellen ihre Selbstsicherheitskompetenz und Selbstverantwortung im Umgang mit Risiko und Wagnis ausbauen. Selbstverständlich gibt es auch Hügel zum Hinauf- und Hinablaufen, Gelegenheiten zum Hinunterspringen und zum Verstecken, Flächen zum Bewegen auf Rollen, aber auch Orte zum Entspannen und für Gespräche. Wir beobachten in der Praxis, dass diese herausforderungsreichen Spiel- und Bewegungsmöglichkeiten dazu beitragen, sinnvolle Interaktionen zwischen Kindern anzustiften und ihre Gewaltbereitschaft zu reduzieren. Dies bedeutet für Kinder wie auch für ihre Lehrkräfte weniger Krisensituationen und damit wenig Stress im Schulalltag.

**12. Baustein****Ruhebereich für Erwachsene:  
Kraft tanken in den Pausen**

Was für Kinder gilt, gilt auch für Erwachsene. Räume zum Wohlfühlen und Entspannen helfen dabei, sich wohl zu fühlen und notwendige Kräfte zu mobilisieren. Wir profitieren sehr von einem selbstgeplanten Ruhebereich im Freien, der nur Erwachsenen vorbehalten ist und uns durch seine ästhetische Gestaltung immer aus dem Lehrzimmer nach draußen lockt, sofern das Wetter mitspielt.

**Schwerpunkt Lernen neu organisieren****Infobox****13. Baustein****Unterrichtsentwicklung:  
Professionelles Selbstverständnis**

Selbstverständlich ist es effizient und entlastend, wenn sich Lehrkräfte auf Inhalte, Methoden und Rituale einigen können. Dies geschieht bei uns durch die für alle Klassen verbindliche Unterrichtssystematik und

weitere Qualitätskategorien der Unterrichtsentwicklung im Zuge des eigenverantwortlichen Lernens und Arbeitens nach Heinz Klippert (z. B. Klippert 1999). Die Realisierung des Ziels der nachhaltigen Umsetzung eines gemeinsamen pädagogischen und methodischen Nenners setzt in unserer Schule starke Steuerungsenergie und die immer wieder neu anzufachende Bereitschaft des Kollegiums voraus, Vertrauen in die mittelfristige Wirkung der neuen Lernstrategien zu investieren und die Durststrecke bis zum Erfolg trotz nicht unmittelbar ablesbarer Verbesserungen durchzuhalten, was vermutlich nur gelingen kann, wenn sich der Entlastungseffekt für Schüler und Lehrkräfte relativ zeitnah einstellen wird.

**14. Baustein****Selbstlernzentren: Geben und Nehmen**

In Selbstlernzentren sollen die Schülerinnen und Schüler wie kleine Forscher mit allen Sinnen entdecken, forschen und lernen können. Diese Zentren sprechen die Selbsttätigkeit der Kinder besonders an und sind so eine Ergänzung zum Unterricht in der Klasse, wo selten so viele Materialien zu speziellen Themenbereichen zur Verfügung stehen. Diese Organisation von themengebundenen Lernanlässen entlastet jede einzelne Lehrkraft in einigen Inhaltsfeldern, in denen sie sich nicht so kompetent fühlt, verlangt aber andererseits auch das Engagement bei der Erstellung von Angeboten aus dem eigenen Kompetenzbereich für andere Kolleginnen und Kollegen. Es bestehen Selbstlernzentren im Bereich Bewegung, Ernährung, Sprache, Medien und Kommunikation, Mathematik, Natur und Umwelt, die unterschiedlich gut funktionieren. Dies hinzunehmen und in diese Bereiche für eine gewisse Zeit auf Sparflamme zu kochen oder sogar auf Eis zu legen und dabei kein schlechtes Gewissen zu entwickeln, ist Teil des bewussten Umgangs mit Belastungen im Schulprogramm, in dem aktuell andere Prioritätensetzungen (Umsetzung der neuen Kerncurricula) Ressourcen für 2005 bis Mitte 2006 binden.

**15. Baustein****Forum: Präsentation, Bestätigung und Identifikation**

Regelmäßige Schulvollversammlungen tragen zur Identifizierung mit der Schule bei und sind Ausdruck von praktischer Anerkennungskultur außerhalb der Zensurengebung.

Alle zwei Wochen freitags treffen sich alle Schülerinnen, Schüler, Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und interessierte Eltern, Geschwister und Verwandte zum Forum. Diese Veranstaltung wird jeweils von einem Jahrgang geplant und durchgeführt. Es geht darum zu zeigen, was in den letzten Wochen gelernt



worden ist, was die Klassen gerade beschäftigt und es wird von Klassenfahrten oder besonderen Unternehmungen berichtet. Wichtig ist, dass alle Schülerinnen und Schüler des Jahrgangs eine Aufgabe bei der Präsentation auf der großen Bühne übernehmen, je nach Können und Neigung.

Diesem Termin fiebern Schülerinnen und Schüler aufgeregt entgegen, geht es doch darum zu zeigen, was inzwischen Neues gekonnt wird. Ein festes Ritual hält Spannung und Entspannung in der Waage: Die Schulleitung begrüßt, nutzt die Gelegenheit, ein oder zwei wichtige Sachen des täglichen Schullebens knapp zu thematisieren und übergibt den Klassen die Bühne und die Verantwortung für den weiteren Verlauf. Am Schluss ist immer ein Mitmachteil mit Gesang und Bewegung vorgesehen, den bis zu vierhundert Zuschauer gespannt erwarten, bevor sie dann erfüllt in das Wochenende gehen.

### Schwerpunkt Sozialarbeit in der Schule

#### Infobox

##### 16. Baustein

###### **Supervision: Rollenverständnis professionell klären**

Die Möglichkeit, sich mit berufsbezogenen Alltagsbelastungen fachmoderiert in einem geschützten Raum auseinander zu setzen, nutzen etliche Kolleginnen und Kollegen sowie die Schulleitung in unregelmäßigen Abständen. Dies trägt dazu bei, mit Schwierigkeiten geordneter umzugehen, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und die eigene Rollenklärung permanent wach zu halten und zu betreiben. Dabei helfen erwachsenenspezifische Methoden, auf die es sich einzulassen lohnt. Durch Supervision wird die Selbstwirksamkeit von Personen im personalen und berufsbezogenen Bereich gestärkt, was u. E. als wesentliche Voraussetzung zur Erhaltung der Berufszufriedenheit und Gesundheit anzusehen ist.

##### 17. Baustein

###### **Schüler stärken: Prävention durch Stärkung**

Seit Jahren bewährt sich ein Präventionsprogramm zum Umgang mit Gewalt in der Schule, welches durch spezielle Interaktionsspiele und der Bearbeitung von typischen Konfliktsituationen personale Kräfte der Kinder ausbauen hilft. Die bei der Schulung erworbenen Kompetenzen helfen in Verbindung mit den Verhaltensgrundsätzen der Präambel bei der aktuellen Konfliktbewältigung und bieten für Lehrkräfte und Schüler gleichermaßen ein Interventionsraster. Dies gibt Handlungssicherheit in Notsituationen und entstresst vor allem Lehrkräfte.

### Fachliche und personale Kompetenzen als individuelle Widerstandsressourcen im Umgang mit Störfeldern im Schulalltag weiterentwickeln – Professionelles Selbstverständnis der Lehrkräfte fördern

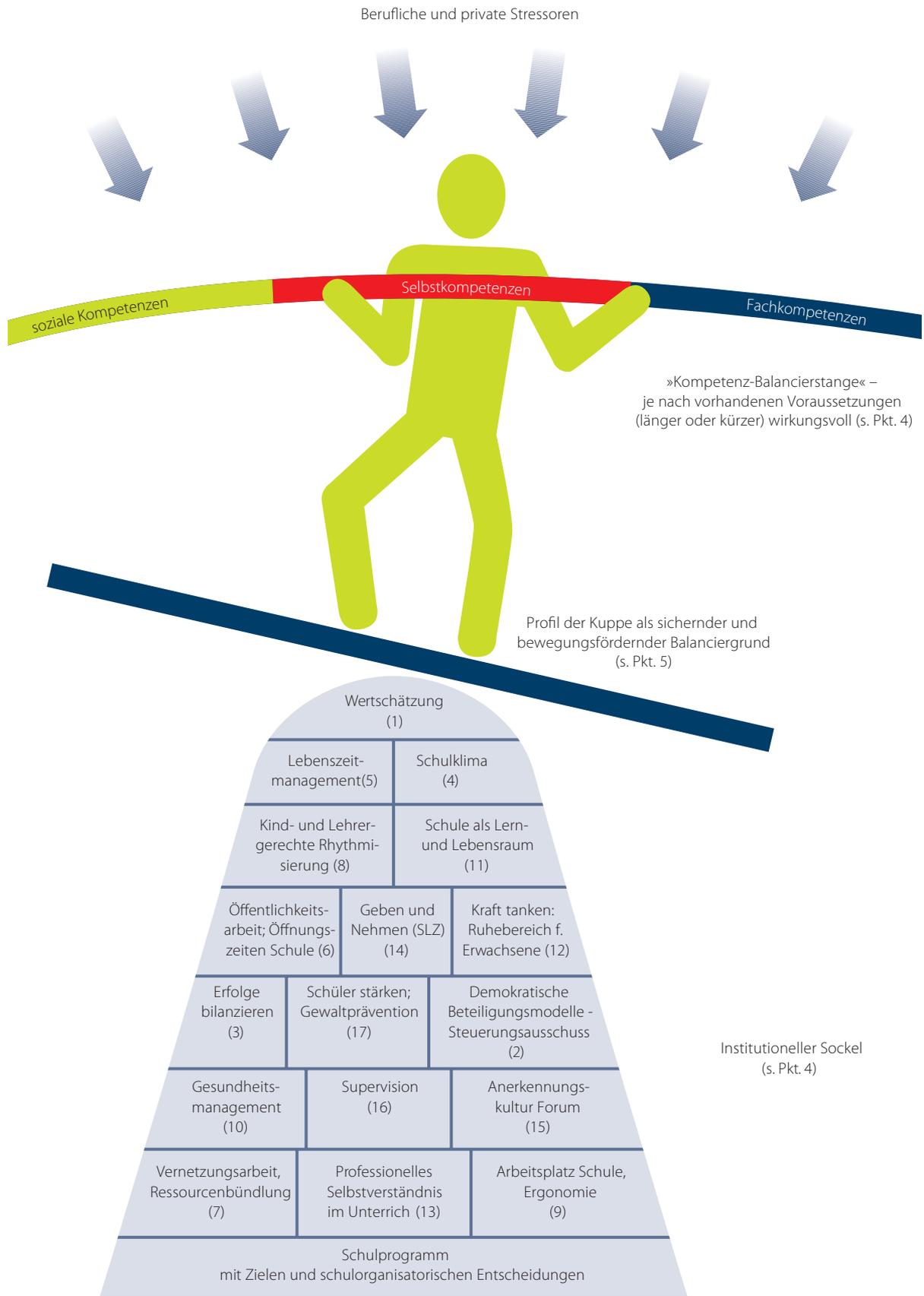
Schauen wir nochmals auf die Konstruktion des institutionellen Sockels einer Schule. Die Tragfähigkeit und Verlässlichkeit entscheidet darüber, wie hoch die persönliche Balancierleistung sein muss, um den Anforderungen des Schulalltags gewachsen zu sein. Besondere Herausforderungen verursachen Stressoren (s. Stresspfeile,  Abb. 6.3).

Vielgenannte typische Stressoren im Lehrerinnen- und Lehreralltag sind: überzogene Erwartungen von Eltern, enge Erlassvorgaben, geringe gesellschaftliche Anerkennung, Zeit- und Leistungsdruck, Lärm im Unterricht, Gewaltsituationen, undisziplinierte Schüler, Mobbing, Krankheit/Sucht, soziale Krisen/Konflikte und etliche andere.

Diese Stressoren attackieren und bedrängen die Lehrkräfte, die, um im Bild zu bleiben, auf dem »Sockel Schule« nach Gleichgewicht suchen. Sie sorgen für permanentes Ungleichgewicht, das nur durch dynamisches Balancieren immer neu in den Griff bekommen werden kann. Pädagoginnen und Pädagogen erleben diesen Zustand oft als belastend oder spannungsreich, selbst wenn der Prozess der aktiven Gleichgewichtsgewinnung von ihnen auch als produktiv und stimulierend empfunden wird. Schon durch kleine Erfolge entsteht Lernzuwachs im Handlungsrepertoire jeder/s Einzelnen und führt somit zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Kohärenzgefühls.

Zurück zum Erklärungsmodell: Dem »Artisten« stehen beim Balancieren auf dem Sockel fachliche und personale Qualifikationen zur Verfügung, die wie eine »Kompetenz-Balancierstange« zur Steigerung der persönlichen Sicherheit führen, und mit deren Hilfe Gleichgewichtsstörungen schnell ausgeglichen werden können. Dabei ist die Wirkung von der Länge und Elastizität der »Balancierstange« abhängig, die hier sinnbildlich für vorhandene fachliche und personale Kompetenzen und für das professionelle Selbstverständnis stehen soll. Die Länge (die Kraft des Kompetenzgefüges) der persönlichen »Balancierstange« ist individuell unterschiedlich, denn sie ergibt sich aus der Anzahl der »Teilstücke« (fachliche und personale Kompetenzen), aus der die Stange »zusammengesteckt« wird. Klar ist aus physikalischer Sicht, dass mit einer längeren Balancierstange der Umgang mit der Schwerkraft erfolgreicher zu bestreiten ist. So wird schnell plausibel, warum der Umgang mit Stressoren so unterschiedlich gut gelingt ( Abb. 6.5).

6



■ Abb. 6.5. Mit individuellen Ressourcen Gleichgewichtsstörungen ausbalancieren



## 6.5 · Warum Prävention vermehrt bei gefährdeten Jugendlichen ansetzen sollte

Aus den Teilstücken der »Kompetenz-Balancierstange« formt sich das professionelle Selbstverständnis jeder Lehrkraft. Es besteht aus:

- fachlichen Kompetenzen (fachspezifische Kenntnisse und die Fähigkeit, Unterricht differenziert und effizient durchzuführen),
- sozialen Kompetenzen (Kooperations-, Konfliktbearbeitungs-, Führungsfähigkeit),
- Selbstkompetenzen (Selbstreflexion, prosoziale Problemlösungsstrategien, Veränderungsbereitschaft, Kohärenzsinn, Frustrationstoleranz).

Ermutigend für den Umgang mit Stress ist, dass diese Widerstandsressourcen erlernbar sind, so dass bei Gleichgewichtsstörungen an der Verlängerung und damit an der Wirkung der »Kompetenz-Balancierstange« weitergearbeitet werden kann. Beim Fehlen eines professionellen Selbstverständnisses und dem Fehlen von institutioneller Stütze helfen auch die Tipps und Tricks zum Stressabbau (z. B. mehr Lachen und Fröhlichkeit, Entschleunigung, Handy ausschalten, ausreichender guter Schlaf, Essen mit Zeit, Wellness, Fitness) allein nicht weiter, denn sie sind nur im Einklang mit diesen Bedingungen ursachenorientiert und hilfreich.

### **Stress bewegt balancieren – ein diskursiv angelegter Balanceakt zwischen Herausforderungen, Belastungen, individuellen Bewältigungsstrategien und institutionellen Ressourcen: Wertschätzungskultur als wichtigster Erfolgsparameter**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das System Schule durch die Ausbildung des tragenden institutionellen (Balancier-)Sockels entscheidend dazu beitragen kann, dass Schüler wie auch Lehrkräfte sicheren, verlässlichen Halt beim Ausbalancieren der (Schul-)Alltagsbelastungen auf ihm finden. Verhältnisse (Verhältnisprävention, mit Verbesserung der arbeitsorganisatorischen, sozialen und technischen, ergonomischen Faktoren) haben Wirkungen auf Verhaltensweisen von Menschen (Verhaltensprävention, mit Erweiterung der personalen Kompetenzen) und Verhaltensweisen beeinflussen gleichermaßen Verhältnisse. Das jeweilige Schulprogramm verbindet durch seine »Bausteine« Verhältnis- und Verhaltensprävention zu einem fruchtbaren ganzheitlichen Wirkungsgefüge, das die Grundlage zu höherer Selbstwirkungskraft der Lehrkräfte und auch der Institution bildet.

Wichtig ist, bezogen auf das Bildbeispiel, dass die Balancierfläche (s. 1. Baustein: Wertschätzung) ganz oben auf der Kuppe des Sockels durch die passende Wölbung dafür sorgt, dass der »Artist« sich nicht zu sicher fühlt (bei waagerechter oder nur leicht gewölbter Kuppe) und darüber aufhört, sich zu bewegen. Statt dessen ist ein herausforderungsreiches Anforderungs-«Profil«

der Sockelkuppe (weder zu spitz noch zu platt) notwendig, um im Zusammenspiel aller verunsichernden Faktoren gelegentlich ins Ungleichgewicht zu geraten, um im Vertrauen auf das eigene Können erneut in die Balance zu kommen. Wenn die diskursive Verknüpfung von Stressoren, von individuellen und institutionellen Kräften gelingt, steht der Entwicklung eines positiven Spannungsfelds mit hoher Schubkraft für die Schulentwicklung und für die Gesunderhaltung wenig entgegen. Dies sorgt für motivierende Spannung, erhält die individuelle Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit. »Stress bewegt balancieren« stärkt die Widerstandsressourcen und den Kohärenzsinn, ganz im Sinne der Salutogenese.

### **Literatur**

- Abeling I, Städtler H (2004) Lernen mit Kopf, Herz, Hand und Fuß in der Fridtjof-Nansen-Schule Hannover. In: Zimmer R, Hunger I (Hrsg) Wahrnehmen Bewegen Lernen – Kindheit in Bewegung. Karl Hofmann Verlag, Schorndorf, S 77–82
- Antonovsky A (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dgvt, Tübingen
- Klippert H (1999) Methoden-Training. Beltz, Weinheim
- Praxisbüro Gesunde Schule Hannover, Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen (2005) Gesundheitsaudit
- Schiffer E (2001) Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Beltz, Weinheim Basel