

Präventionsarbeit in Schulen und ihr Implementierungsprozess

Fachgespräch beim 20. Deutschen Präventionstag
in Frankfurt/Main

Wolfgang Kahl & Jutta Wedemann

Der beim 19. DPT 2014 in Karlsruhe präsentierte „Wegweiser Entwicklungsförderung & Gewaltprävention“ (www.wegweiser-praevention.de) – ein Kooperationsprojekt von Deutschem Forum für Kriminalprävention (DFK) und Landespräventionsrat Niedersachsen (LPR NI) – hat sich weiterentwickelt und gibt wichtige Impulse für die Implementierung von Präventionsprogrammen. Dr. Jutta Wedemann hat für das „Wegweiser-Portal“ das Thema Gewaltprävention im Kontext von Schule vertieft, u. a. beschreibt ein fiktives Fallbeispiel die einzelnen Implementierungsphasen. Es gibt zudem Materialien und Hinweise zu weiterführenden Informationen. Hindernisse bzw. Bewältigungsaufgaben und mögliche Lösungen bzw. Hilfestellungen werden für die Phasen der Implementierung im Präventionsfeld Schule anwendungsorientiert thematisiert und vorgestellt. Beim 20. DPT 2015 in Frankfurt/Main hat sich die Bildungsexpertin Dr. Jutta Wedemann den Fragen von Wolfgang Kahl als DFK-Auftraggeber gestellt.



„Implementierung bzw. Implementa-
tion“: mittlerweile in vieler Munde ...
zur Klarstellung, worum geht es bei
diesem Begriff?

Implementierung meint ja die Um-
setzung von bestimmten Strukturen
oder Prozessen in einem System, des-
sen Rahmenbedingungen dabei immer
mit zu berücksichtigen sind. Daher
sollte Gewaltprävention (GP) im
Schulkontext sowohl auf der System-
ebene, der Ebene der Organisation
von Schule und der Mikroebene des
Handelns berücksichtigt werden. Maß-
nahmen und Programme schulischer
GP sind in den institutionellen Kontext
einzubetten. Erst dann können sie die
gewünschte Wirkung erzielen (vgl. **All-
gemeine Informationen** zur schuli-
schen Gewaltprävention).

„Gewaltprävention in der Schule“ ist
kein neues Thema, es gibt eine vielfäl-
tige Praxis in Deutschland. Vielfach
zeigt sich aber, dass die Ansätze
schnell im Sande verlaufen und weni-
ge Veränderungen bewirken. Der ei-
gentliche Erfolg bleibt dann häufig
aus. Der Misserfolg ist sicherlich nicht
gewollt...

Was scheint ein Hauptproblem
„schulischer Gewaltprävention“ in der
beschriebenen Weise zu sein?

Schulische Gewaltprävention wird
häufig durch zeitlich befristete und
auf einzelne Jahrgangsstufen be-
grenzte Einzelmaßnahmen umge-
setzt. Diese werden nicht systema-
tisch geplant oder in Abhängigkeit
von der schulspezifischen Ausgangs-
lage ausgewählt. Das Angebot bestimmt
hier häufig die Nachfrage. Die Maß-
nahmen oder Programme werden dann
aber teilweise auch nur z. T. umge-
setzt, was wiederum einen Punkt dar-
stellt, der ihrer Wirksamkeit entge-
genstehen kann. Darüber hinaus
braucht schulische GP eigentlich eine
Einbettung in den institutionellen
Kontext, d. h. sie sollte von der ganzen
Schule getragen werden und in der
Schulorganisation verankert sein. Es
ist wichtig, dass alle Beteiligten an
einem Strang ziehen: Die Schulleitung,
Lehrkräfte, pädagogisches und nicht-
pädagogisches Personal, Schüler und
Eltern. Dafür sind entsprechende
Fortbildungen notwendig, da das The-
ma nicht zu den Standards der Lehrer-
ausbildung gehört. Schulische GP ist

daher stark abhängig von dem Enga-
gement einzelner Lehrkräfte oder der
Schulleitung. Schulleiter werden auch
als „gatekeeper“ für Präventionsmaß-
nahmen empfunden. Vor dem Hinter-
grund der ohnehin großen Fülle an
Aufgaben bedarf es dann häufig erst
eines Anlasses, der auf das Thema auf-
merksam macht. Und um dann GP
eben nicht nur punktuell umzuset-
zen, muss ein Konsens im Kollegium
erreicht werden, die Schüler- und El-
ternschaft sind zu informieren und
am besten in den Implementierungs-
prozess einzubeziehen. Insgesamt
also ein zeit- und arbeitsintensiver
Prozess.

Sie haben drei *Leitideen* formuliert,
die ein Verständnis von Gewaltprä-
vention verdeutlichen, das konzeptio-
nell mit einem bewussten und länger-
fristigen Veränderungsprozess des
Schullebens verbunden ist. Welche
Leitideen sind es?

Ja, die lauten:

1. Gewaltprävention von Anfang an
2. Schulweite Implementierung von
Gewaltprävention
3. Schulkulturentwicklung

GP, verstanden als Förderstrategie, sollte sich an evidenzbasierten Gelingensbedingungen orientieren. Diese weisen darauf hin, dass GP frühzeitig beginnen sollte. Dafür bietet die Schule, auch in Kooperation mit den Kindertagesstätten, einen geeigneten Rahmen. Sie erreicht Kinder kontinuierlich und langfristig vom 6. bis 15. Lebensjahr. Wenn Kindertagesstätten, Grundschulen und weiterführende Schulen entsprechend kooperieren, können Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden und damit eine begleitende Förderung über den gesamten Entwicklungsverlauf erzielt werden.

Außerdem sollte GP multimodal angelegt sein, d. h. auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzen. Daher empfiehlt sich eine schulweite Implementierung, die alle Ebenen bzw. Zielgruppen an einer Schule einbezieht und die nicht nur von einzelnen Lehrkräften oder externen Kooperationspartnern, sondern von der gesamten Schulgemeinschaft getragen wird. Ebenen und Zielgruppen sind die Schule, die Klasse, der Unterricht, die Lehrkräfte, die Schüler, die Eltern und auch das außerschulische Umfeld. Wichtig ist immer eine Kombination von personen- und kontextbezogenen Maßnahmen, damit Ursachen für Probleme nicht allein den Schülern oder ihren Familien zugeschrieben werden. Als kontextbezogene Maßnahmen eignen sich besonders die pädagogischen Maßnahmen der Schulentwicklung, die die Schule selbst als Ziel der Präventionsmaßnahmen verstehen: Schule soll so weiterentwickelt werden, dass eine Schulkultur entsteht, die partizipativ, sozialverträglich, integrierend und lernförderlich ist. Die Einbettung von GP in die Schulentwicklung ermöglicht zudem eine Orientierung an den Gelingensbedingungen der GP, indem sie eine systematische Planung, Umsetzung und Evaluation anleitet, sie schafft den Rahmen für ein Gesamtkonzept der Gewaltprävention und unterstützt damit eine schulweite Implementierung. Voraussetzung ist eine entsprechende Fortbildung, am besten eine schulinterne Lehrerfortbildung. Durch das Einrichten einer Steuerungsgruppe können sich einige Kollegen als Experten weiterbilden und die Schulleitung entlasten.

Anhand eines fiktiven Fallbeispiels haben Sie die einzelnen Phasen eines Entwicklungsprozesses im Sinne der Leitidee beschrieben. Schauen wir uns

die Phasen etwas genauer an: Herr M. hat die Schulleitung übernommen und will einen systematischen Schulentwicklungsprozess anstoßen. Er wird als „Pädagoge aus Leidenschaft“ beschrieben. Ist eine solche Haltung „Grundvoraussetzung“ für Erneuerungen im „System Schule“?

Nun, das ist etwas emotionalisierend. Ich wollte ein idealtypisches Fallbeispiel als Orientierungshilfe entwerfen. Eine gewisse Grundhaltung, ein Engagement für den Erziehungsbe-

reich ist aber sicherlich förderlich, vor dem Hintergrund, dass Schulleiter als „gatekeeper“ für Präventionsmaßnahmen an Einzelschulen gelten und Schulleitung bei Entwicklungsprozessen eine tragende Rolle zukommt. Befunde der Schulqualitätsforschung verdeutlichen die Schlüsselfunktion der Schulleitung für Schulentwicklungsprozesse. Eine um Kooperation und Konsens bemühte Schulleitung, die deutlich wahrnehmbar Führungsaufgaben übernimmt, eine klare Ori-

entierung an gemeinsam festgelegten Zielen zeigt und Schulentwicklungsprozesse steuert, stellt einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Schulen dar. Schulleiter können durch ihre Initiative Prozesse anstoßen, Mut machen und für Rahmenbedingungen sorgen, die die Entwicklungsprozesse unterstützen. Sie sind aber keine Einzelkämpfer. Im Gegenteil: Heute wird Schulleitung zunehmend als eine im Team interpretiert.

Wie kann er das Kollegium, Eltern und Schüler/-innen für einen Entwicklungs- bzw. Erneuerungsprozess gewinnen?

Wenn der Schulleiter selbst eine Vision hat und mit Engagement bei der Sache ist, kann sich das auf die Schulgemeinschaft auswirken, zeigen entsprechende Untersuchungen zur Bedeutung der Schulleitung. Außerdem ist es wichtig, alle Beteiligten frühzeitig in den Prozess einzubinden durch entsprechende Informationen, aber auch Beteiligungsformen. Wenn der Schulleiter Verantwortung abgibt, wirkt sich das für ihn entlastend aus. Er behält aber immer die Letztverant-



wortung, sodass im Kollegium keine Überforderung entsteht. Gegenüber den Eltern kann es auch hilfreich sein, deutlich zu machen, dass es in dem Gesamtkonzept der GP nicht nur um Formen der physischen Gewalt geht, die in der Einzelschule vielleicht gar kein Thema darstellen, sondern dass

es um ein sozialverträgliches Miteinander geht, darum, dass alle in der Schule ihren Platz finden, sich wohlfühlen und keiner ausgeschlossen wird. Dabei kann es unterstützend sein, dass externe Beratung einbezogen wird und damit der Schulleiter nicht im Alleingang diesen anspruch-



vollen und z. T. herausfordernden Prozess initiieren und umsetzen muss.

Von wem können sich Schulleitung und Kollegium bzw. Projektbeauftragte aus dem Kollegium bei der Planung und Durchführung beraten und unterstützen lassen?

In den meisten Ländern sind hierfür die Landesinstitute für Lehrerbildung und ihnen angeschlossene Beratungsstellen Ansprechpartner. Ansonsten die Schulpsychologen oder externe Beratungsstellen, die über das Internet zu finden sind. Außerdem stellen mittlerweile Internetportale wie der **Wegweiser Prävention** oder KomPass des Landesinstituts für Präventives Handeln im Saarland nützliche Informationen als Orientierungshilfen bereit.

Wie wichtig ist Transparenz gegenüber allen Betroffenen bzw. Beteiligten? Wann ist der richtige Zeitpunkt und welche „Instrumente“ der Information sollten genutzt werden?

Es geht ja zentral um die Verbesserung der Kommunikation und des Klimas in der Schule, in der jeder seinen Platz finden soll, sich wahrgenommen und unterstützt, nicht ausgegrenzt fühlt. Und in der Mitsprache und Beteiligung sowohl auf Lehrer- als auch auf Schülerseite möglich sind. Daher sollte zu einem frühen Zeitpunkt das Gespräch gesucht werden, erst mit dem Kollegium, dann mit der Schülerschaft und den Eltern, etwa im Rahmen von Lehrer- oder Schulkonferenzen, durch Informationsbriefe,

Elternbriefe und Eltern- oder Themenabende. Im Fallbeispiel wird vom Kollegium diskutiert, welcher Entwicklungsschwerpunkt gewählt wird. Durch die Beteiligung kann sichergestellt werden, dass die Schulgemeinschaft die Implementierung unterstützt. Außerdem ist es notwendig herauszufinden, wie sich die Schüler in der Schule fühlen. Dazu gibt es **Fragebögen**, die ergänzt und angepasst werden können. Und es gibt Instrumente für eine umfassende Bestandsaufnahme, wie SEIS der Bertelsmann-Stiftung, das extern ausgewertet wird.

Nach Ihrem und meinem Verständnis ist die Planung und Umsetzung von GP nicht unbedingt die Folge von außergewöhnlichen Gewaltvorfällen oder statistisch signifikanten Entwicklungen. Warum sollte man trotzdem eine Analyse machen?

Erst durch eine Analyse kann geklärt werden, in welchem Maße und welcher Form in der Schule Konflikte herrschen, die möglicherweise gar nicht bekannt sind, aber doch eine Belastung darstellen. Es kann herausgefunden werden, in welchen Kontexten oder an welchen Orten Probleme auftreten, wie das Verhalten der Lehrer empfunden wird. All diese Informationen ermöglichen erst die Entwicklung eines Präventionsansatzes, der konkret auf die Ausgangslage Bezug nimmt, sodass also planvoll und systematisch Maßnahmen ausgewählt werden, die abschließend im Rahmen einer Evaluation auf ihre Wirkung hin

befragt werden können. Gerade da schon im Vorfeld von Gewalt belastende Konflikte in Schulen herrschen können, Mobbing häufig unsichtbar bleibt, die Kritik an Lehrern meist ein Tabuthema ist und eben nicht nur körperlichen Auseinandersetzungen, die offensichtlich sind, Maßnahmen begründen, ist also eine Analyse der Ausgangslage angeraten.

Eine wichtige Empfehlung lautet, Lehrer für die gewaltpräventive Arbeit fortzubilden. Betrifft es das ganze Kollegium? Oder nur ausgewählte Trainer bzw. Multiplikatoren? Wie kann diese aussehen? Wozu dient sie in erster Linie?

Beides. Das ganze Kollegium sollte eine Fortbildung erhalten, die eine pädagogische Diskussion zum Thema initiiert und grundlegende Kompetenzen vermittelt. Das kann am besten durch eine schulinterne Lehrerfortbildung passieren. Hier sollten Fragen aufgegriffen werden wie die, wann denn überhaupt Gewalt anfängt. Es sollte ein Konsens im Kollegium erzielt werden zum Umgang mit Konflikten, Regelverstößen oder Gewalt.

Da GP auch in das zentrale Tätigkeitsfeld der Lehrer – den Unterricht – hineinreichen sollte, sind Fortbildungsveranstaltungen zur Konfliktbearbeitung oder Verbesserung des Klassenklimas sinnvoll. Kompetenzförderung ist damit nicht auf die Schüler begrenzt, sondern sollte genauso bei den Lehrern stattfinden.

Darüber hinaus sind einige Lehrer gezielt als Experten auszubilden, die als Multiplikatoren fungieren und beraten können. Eine hohe Kompetenz der Akteure trägt auf jeden Fall zur Wirksamkeit von Maßnahmen bei. Wenn externe Trainer für Maßnahmen eingeladen werden, sollten sie außerdem mit dem System Schule vertraut gemacht werden. Bei der Ausbildung von Lehrern und Sozialpädagogen geht es sowohl um fachliche und didaktische Inhalte als auch um Möglichkeiten zur Supervision.

Kommen wir zum Projektplan. Wie umfangreich sollte er sein?

Der Projektplan sollte die ausgewählten Maßnahmen benennen, die Ziele des Projektes, die Zielgruppe und Ressourcen, die benötigt werden. Außerdem die Zuständigen, also die Projektgruppe. Wichtig ist, hier bereits die Evaluation mitzuplanen. Dafür sind Indikatoren zu benennen, anhand derer

festgestellt werden kann, ob die Ziele erreicht worden sind. Letztlich kann ein Ausblick für anschließende Vorhaben bereits mit sicherstellen, dass eine Kontinuität und Langfristigkeit der Maßnahmen angestrebt wird. Eine Seite pro Projekt kann da schon ausreichend sein, sodass man sich nicht in Dokumentationen verlieren muss.

Muss bei der Umsetzung mit Widerstand oder Ignoranz gerechnet werden? Wie kann damit umgegangen werden?

Ja, damit sollte man rechnen. Und es ist wichtig, Widerstände ernst zu nehmen und nicht zu ignorieren. Ziel sollte es sein, dass das Anliegen von allen getragen wird. Im Bedarfsfall ist es sonst sinnvoll, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen und weitere Fortbildungsmaßnahmen zu initiieren.

Was kann für die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Präventionsarbeit getan werden?

Mit der gemeinsamen Fortbildung und Konsensbildung im Kollegium ist eine gute Voraussetzung für die Verstetigung der gewaltpräventiven Arbeit geschaffen. Ebenso damit, dass die Präventionsarbeit in den Unterricht hineinreicht. Wenn die Lehrer durch die Entwicklungsarbeit eine Entlastung erfahren, entwickeln sie ein Eigeninteresse an der Fortsetzung der Maßnahmen.

Außerdem sollte der Implementierungsprozess fortlaufend dokumentiert werden. So kann sichergestellt werden, dass bei einem Personalwechsel eine Fortsetzung der Arbeit möglich ist. Eine entsprechende Dokumentation ermöglicht, dass nachvollziehbar ist, wo es zu Schwierigkeiten gekommen ist, was umsetzbar war und was sich als nicht geeignet herausgestellt hat. Darauf kann dann in der weiteren Planung Bezug genommen werden.

Schulprogramme bieten einen guten Rahmen, der die Planung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen anleitet und dazu auffordert, diese zu dokumentieren.

Dafür sind aber entsprechende Ressourcen mit zu planen, da die Schulprogrammarbeit eben auch Zeit in Anspruch nimmt. Zur Konsensbildung eignet sich das Entwickeln eines Leitbildes, das abschließend schriftlich festgehalten und veröffentlicht wird, ebenso wie die Schulordnung. Damit wird Transparenz geschaffen und ein

Maßstab für die Arbeit der Schule festgelegt, der durch die Öffentlichkeit stärker ins Gewicht fällt, als wenn er nur intern abgestimmt werden würde.

Die Verteilung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen bewirkt, dass Zuständigkeiten geklärt werden. Durch die gezielten Fortbildungen entsteht Expertenwissen, das ausgehend von den Einzelnen in der jeweiligen Schule gestreut werden kann.

Letztlich sollten auch kleinere und größere Veränderungen Beachtung

finden. Die getane Arbeit sollte wahrgenommen und gewürdigt werden.

Zum Schluss nochmals der Hinweis auf die Beratungsstellen in den Bildungsverwaltungen und die Bedeutung von Eigeninitiative, Mut, Vertrauen und Beharrlichkeit.

Dr. Jutta Wedemann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Leuphana Universität Lüneburg
Kontakt: jutta.wedemann@me.com