

**Zeitschrift:** SuchtMagazin

**Herausgeber:** Infodrog

**Band:** 25 (1999)

**Heft:** 6

**Artikel:** Könnte "Schulteam" zum Leitbild für Präventionsarbeit werden?

**Autor:** Hafen, Martin

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-801005>

### 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:** 12.01.2026

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

# Könnte «Schulteam» zum Leitbild für Präventionsarbeit werden?

Während drei Jahren wurden im Rahmen des Projektes «Schulteam» weit reichende Erfahrungen mit Präventionsarbeit an Deutschschweizer Schulen gemacht. SuchtMagazin-Redaktor Martin Hafen sprach mit Kurt Gschwind, dem Begründer des Projektes, und Emanuel Müller, dem jetzigen Leiter von Schulteam, und versuchte, die Erfahrungen der beiden Praktiker in einen theoretischen Rahmen zu stellen.

MARTIN HAFEN\*

Es war ein Anlass wie er in den letzten Jahren wohl zu Dutzenden vorgekommen ist: Am Luzerner Lehrerseminar wurden zwei Seminaristinnen entlassen, weil sie Haschisch konsumiert hatten. Im Gegensatz zu den meisten vergleichbaren Fällen hatte dieser Vorfall jedoch nicht nur Konsequenzen für die betroffenen Frauen: Der Rektor des Seminars wollte unbedingt verhindern,

\* Martin Hafen, Sozialarbeiter, Fachjournalist BR und Student in Soziologie an der Universität Basel (Spezialgebiet: Systemtheorie), ist leitender Redaktor des SuchtMagazins. Kurt Gschwind, Initiator des Projektes «Früherfassung», und Emanuel Müller, Projektleiter von «Schulteam» und «Verankerung Schulteam», arbeiten beide an der Hochschule für Soziale Arbeit HSA in Luzern.

dass sich ein solcher Ausschluss wiederholt und kontaktierte die lokale Suchtberatungsstelle, um Unterstützung zu erhalten. Das Resultat dieses Kontaktes war das Projekt «Früherfassung an den Oberstufenschulen von Luzern». Dieses Projekt bewährte sich so gut, dass es vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) aufgenommen und unter der Bezeichnung «Schulteam» nicht nur über die ganze Deutschschweiz verbreitet, sondern auch auf andere Schulstufen ausgedehnt wurde.

## Es reicht nicht, Signale wahrzunehmen

Doch der Reihe nach: Der Psychologe an der besagten Suchtberatungsstelle setzte sich zuerst mit dem Rektor des Seminars und später mit den Verantwortlichen für die Luzerner Oberstufe zusammen. Man wollte zusammen besprechen, wie solche Entscheide in Zukunft verhindert werden könnten. Über eines waren sich die Beteiligten einig: Drogenkonsum, aber auch andere auffällige Verhaltensformen wie Gewalt an der Schule, sind Symptome, und nicht die Symptome gilt es zu bekämpfen, sondern die Ursachen. Doch auf welche Weise?

Das Aufnehmen von Signalen aus dem Sozialverhalten der SchülerInnen ist eine ursprüngliche pädagogische Aufgabe. Viele Lehrkräfte haben ein ausgesprochen gutes Gespür für solche Zeichen, doch nur zu oft behalten sie das Wahrgenommene für sich und sprechen weder mit den betroffenen SchülerInnen noch mit ihren KollegInnen im Lehrkörper über ihre Beobachtungen.

## Abgebaute Kommunikationsstrukturen ersetzen

Noch vor einem halben Jahrhundert sahen die Kommunikationsstrukturen

in einem Dorf oder Quartier anders aus: Der «Herr Lehrer» und der Pfarrer befanden sich intensiver im Austausch mit den unterschiedlichen sozialen Systemen als heute. Die soziale Kontrolle war grösser, und auffälliges Verhalten von Jugendlichen wurde schneller und auf mehreren Ebenen angesprochen. Die Individualisierung der Menschen und die zunehmende Bedeutung der Privatsphäre der Kleinfamilien haben solche Kommunikationen zusehends erschwert – bei allen Vorteilen, die diese Veränderungen sonst mit sich gebracht haben. Signale werden zwar nach wie vor erkannt, doch es fehlen die Strukturen, um angemessen darauf reagieren zu können. Die gesellschaftliche Segmentierung machte auch vor der Schule nicht Halt. Zu oft folgen die Lehrkräfte unbeirrt ihrem eigenen Lehrplan, ohne sich umfassend mit ihren KollegInnen auszutauschen. Die Teamkultur, die sich in Wissenschaft und Wirtschaft langsam durchzusetzen beginnt, ist bislang nur in wenige Schulen vorgedrungen.

## Widerstände

Diese Kommunikationsdefizite wurden schnell zum ersten Haupthindernis des jungen Projektes «Früherfassung» – und ihre Behebung zum Hauptziel. Dieses Ziel hat sich auch unter dem grossen Nachfolgeprojekt «Schulteam» kaum verändert. Die Projektverantwortlichen erkannten bald, dass die Chance, Vorfälle wie am Seminar in Luzern zu verhindern, nur vergrössert werden konnte, wenn sich die Kommunikationsstrukturen an den Schulen veränderten. Es ging also nicht mehr in erster Linie um den Joint auf der Toilette oder die Taschengelderpresung auf dem Heimweg, sondern um Gesprächskultur unter den Lehrkräften und zwischen LehrerInnen und SchülerInnen; es ging um klare Regeln



und um Nachhaltigkeit bei deren Durchsetzung.

Veränderungen in Organisationen sind nicht einfach: das mussten und müssen auch die Verantwortlichen der beiden Projekte erkennen. Der Widerstand ist bisweilen gross – bei den Lehrkräften und erst recht im Umfeld der Schule, wo es noch schwieriger ist, Veränderungen zu bewirken.

### **Organisationsentwicklung statt oder zur Früherfassung**

So wurde schon in den Anfängen des Projektes «Früherfassung» klar, dass eine frühe Erfassung von Ursachen für zu erwartende Symptome nur mit dem Mittel der Organisationsentwicklung erreicht werden konnte. Damit eröffnete sich auch eine der Hauptschwierigkeiten, mit der die Organisationsentwicklung immer wieder kon-

frontiert wird: Es gilt nicht nur die Organisationsstrukturen zu verändern – eine neue Schulordnung ist schnell verfasst –; die angestrebten Veränderungen müssen von den beteiligten Personen auch mitgetragen werden: von den LehrerInnen, von der Schulhausleitung, von der Schulpflege, bisweilen sogar von den PolitikerInnen. Sie alle sind Individuen – mit eigenen Sorgen und eigenen Interessen; sie alle sehen die Dinge und damit auch die «von aussen» angestrebten Veränderungen mit eigenen Augen und reagieren auf ihre eigene Weise.

### **Die Messlatte liegt hoch**

Das Ziel war also gesteckt, und es war hoch gesteckt: Die Kommunikationsstrukturen in der Organisation Schule sollten so verändert werden, dass diese Veränderungen von allen Beteilig-

ten gestützt wurden, auch wenn die Meinungen darüber nicht identisch sein mussten. Die neuen Strukturen sollten unter anderem versichern, dass Beobachtungen von Verhaltensauffälligkeiten nicht untergingen, dass sie konkrete Handlungen wie den Austausch unter den Lehrkräften und das Ansprechen der betroffenen SchülerInnen mit einer gewissen Einheitlichkeit und Nachhaltigkeit ermöglichten. Erst dann – und dieses Ziel war und ist in der Tat meist noch in weiter Ferne – erst dann ist es möglich, Veränderungen auch im Umfeld der Schule und des Jugendlichen anzustreben.

### **Schnelle Lösungen werden erwartet**

Gewalt im Schulhaus und Suchtmittelkonsum sind gesellschaftlich relevante Fragen: Die Medien berichten dar-

über, und die Menschen sorgen sich; sie wollen, dass «etwas dagegen getan» wird. Die Bedeutung dieser Themen ist für Projekte wie «Früherfassung» und «Schulteam» förderlich und hinderlich zur gleichen Zeit: Zum einen wird der Prävention wegen der Dringlichkeit dieser Fragen Wohlwollen entgegen gebracht, zum andern werden schnelle Lösungen erwartet. Die beiden Projekte sahen sich also bei aller Unterstützung schnell mit der Forderung nach Resultaten, nach konkreten Lösungen für anstehende Probleme konfrontiert.

Natürlich wurden in keinem der Teilprojekte dringende, reale Fälle wie drogenkonsumierende oder gewalttägige Jugendliche einfach ignoriert. Die BeraterInnen der Projekte unterstützten die Lehrkräfte und die betreffenden SchülerInnen bei der gemeinsamen Bewältigung der dringlichen Probleme<sup>™</sup>. Doch diese aktuellen Probleme standen und stehen nicht im Zentrum der Projekte. Es geht nicht um «Spätterfassung»; es geht um Früherfassung, um die Verhinderung von derart akuten Problemlagen, und dies ist nur mit der grundlegenden Veränderungen im System Schule zu erreichen.

### Schwierige Argumentation

Für viele Lehrkräfte ist das nicht einfach zu verstehen: Sie sollen sich verändern, damit die andern sich verändern; sie müssen ihre Kommunikationsstrukturen anpassen, damit die SchülerInnen weniger Suchtmittel konsumieren oder andere nicht mehr bedrohen. Für die Projektleitung und die BeraterInnen wird die Argumentation – in der Sprache der Wirtschaft: der Verkauf ihres Produktes – so nicht einfacher. In einer Zeit, wo sich die PolitikerInnen mit schlagwortartigen «Lösungen» von hoch komplexen Problemen geradezu überbieten, ist es nicht

einfach, Akzeptanz für grundlegende Veränderungen, für Strukturangepassungen zu erwirken. Und diese Akzeptanz muss erreicht werden. Es genügt nicht, den Rektor oder die Schulpflegepräsidentin für die eigenen Ideen zu gewinnen; wenn die Lehrkräfte nicht mit Überzeugung mitmachen, ist ein solches Projekt zum Scheitern verurteilt.

### Die Bedeutung von Themen wie Drogenkonsum oder Jugendgewalt

In dieser Hinsicht ist die gesellschaftliche Relevanz von Drogen- und Gewaltproblemen auch hilfreich: Diese Themen können als Hintergrund, als immer mitlaufende Motivation bei der mühsamen Strukturarbeit gesehen werden. Da der Veränderungswille in der Regel durch konkrete Probleme und den damit verbundenen gesellschaftlichen Druck genährt wird, ist es wichtig, dass diese Probleme im Blickfeld bleiben; sie dürfen nur nicht ins Zentrum des Interesses rücken. In diesem Sinn können die Themen in einem solchen Projekt auch pragmatisch genutzt werden: zur Motivation der Beteiligten, zur Legitimation gegenüber den Auftraggebenden, aber durchaus auch zur Erschliessung von ideeller und finanzieller Unterstützung von aussen. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Erwartungen nicht zu hoch gesteckt werden. Wer von der Prävention erhofft, dass sie die Gesellschaft grundlegend verändert, der überschätzt die Möglichkeiten von Präventionsprogrammen – auch von so gross angelegten wie «Schulteam».

### Bescheidenheit ist eine Zier...

Doch was kann sie dann bewirken, die Prävention? Um sich dieser heiklen Frage anzunähern, lohnt es sich, einige grundsätzliche, theoretisch ab-

gestützte Überlegungen anzustellen. In erster Linie darf die Prävention nicht als Werkzeug verstanden werden, mit dem gewünschte Veränderungen mit einigen Handgriffen bewirkt werden können. Organisationen sind keine Computer oder Automotoren; sie sind hoch komplexe soziale Systeme, die nach eigenen Prinzipien operieren. Ihre Funktionsweise kann von aussen nicht als Ganzes, sondern nur anhand von Fragmenten – den einzelnen Kommunikationen oder Handlungen – beobachtet werden. Genau so schwierig ist es, sich eine Vorstellung davon zu verschaffen, wie die Motivationen, Interessen, Bewertungen der Menschen aussehen, die sich an der Kommunikation in der Organisation Schule beteiligen, und wie sich dies auf die Organisationsstrukturen auswirkt.

Angesichts solch immenser Komplexität und weitgehender Geschlossenheit des Sozialsystems Schule tun die BeraterInnen gut daran, Bescheidenheit walten zu lassen. Sie sind nicht die allwissenden ExpertInnen, welche die Probleme der Organisation lösen, wie die Chirurgin einen Blinddarm entfernt. Ihr Expertentum beschränkt sich darauf, Anregungen, alternative Handlungsweisen anzubieten. Die Veränderungen bewirken nicht sie, sondern die Schule selber – die Lehrkräfte, die Schulleitung, die angeschlossene Schulpflege.

### Nicht nur Wissensvermittlung...

Eine Frage wird immer wieder gestellt: Kann der Schule wirklich die Lösung diverser sozialer Probleme aufgebürdet werden; ist sie nicht schon genügend ausgelastet mit ihrer eigentlichen Aufgabe, der Wissensvermittlung? Aber besteht die soziale Funktion der Schule in demokratischen und industrialisierten Staaten nur in der Wissensvermittlung und nicht auch in der



Wandmalerei am Gottfried Keller-Schulhaus in Basel.

Schulung der Persönlichkeit der Kinder und Jugendlichen? Genau hier liegt ein wichtiger Argumentationspunkt für ein Engagement der Präventionsarbeit in der Schule. Die Kinder sollen ja nicht nur Lesen, Schreiben und Rechnen lernen; sie sollen sich auch soziale Kompetenzen aneignen. Welche Kompetenzen das sind, ist nicht fest vorgegeben. Die Schule kann die Kinder und Jugendlichen darin unterweisen, sich einer Gruppe unterzuordnen, Befehlen zu gehorchen, fleissig und strebsam zu sein oder zu lernen, sich im harten Leistungswettbewerb gegen die MitkonkurrentInnen durchzusetzen. Sie kann aber auch der Ort sein, wo die Kreativität geschult, Teamfähigkeit gelernt, Streitkultur entwickelt, die Problemlösungsfähigkeit verbessert und die Kompetenz vermittelt wird, das Lernen zu lernen, sich also aus dem sich explosionsartig vermehrenden Gesamtwissen die relevanten Inhalte auszuwählen.

### **...sondern auch Persönlichkeitsbildung**

Die Prävention beschränkt sich schon lange nicht mehr auf die Aufklärung über die Wirkungsweise und die Gefahren von Substanzen. Immer mehr ist sie bestrebt, die eben genannten und andere Lebenskompetenzen bei den Kindern und Jugendlichen zu fördern. Wenn man Verhaltensformen wie Suchtmittelmissbrauch und Gewalt als

missglückte oder zumindest sozial unerwünschte Problemlösungsversuche anschaut, wird deutlich, dass die Prävention prädestiniert dafür ist, die Schulen dabei zu unterstützen, aus den Kindern und Jugendlichen nicht einfach folg- und strebsame, sondern kritische, selbstbewusste, konflikt- und trotzdem anpassungsfähige Mitglieder unserer Gesellschaft zu machen.

### **Unklare Forderungen aus der Wirtschaft**

Aber, so könnte man einwenden, die Schule hat doch auch die Funktion, die jungen Menschen auf die Lebensphase der Erwerbstätigkeit vorzubereiten; wissen die Jugendlichen dann auch genug, wenn sie einen Beruf erlernen wollen?

Wenn man versucht, diese Frage zu beantworten, fällt zuerst ein Punkt auf: Die moderne Wirtschaft fordert beides von den ArbeitnehmerInnen – Anpassungsfähigkeit, Unterordnung und Fleiss, in erster Linie an schlechter entlohnten Arbeitsplätzen; Teamfähigkeit, Kreativität und Lern- und Problemlösungskompetenz, vor allem in gewissen Branchen und in Leitungspositionen. Hört man die Kommentare von WirtschaftsvertreterInnen zum Ausbildungsstand von SchulabgängerInnen, so tritt diese Ambivalenz deutlich zu Tage: Einmal wird den Auszubildenden vorgeworfen, es mangle ihnen an Basiswissen; ein anderes Mal wird ihre

ungenügende Teamfähigkeit und Problemlösungskompetenz kritisiert. Angesichts dieser doppeldeutigen Forderungen aus der Wirtschaft darf die Schule bei der Definition ihrer Funktion getrost mehr Selbstvertrauen entwickeln. Es scheint klar, dass die jungen Menschen nicht nur an ihren Arbeitsstellen, sondern auch in ihrem sonstigen Leben Kompetenzen aus beiden Bereichen besitzen müssen: Ein gewisses Mass an Unterordnung und Zielbewusstsein wird von ihnen genau so verlangt, wie die Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten und selbstständig Lösungsvorschläge für Probleme aller Art zu entwickeln.

### **Warum gerade die Schule?**

Man kann sich jetzt die Frage stellen, warum Prävention denn unbedingt in der Schule ansetzen muss, wenn Veränderungen hier nur so mühsam zu erreichen sind? Könnte diese Aufgabe nicht auch den Familien, respektive den Eltern – oder realistischer: den Müttern – aufgetragen werden? Sollten sich nicht auch Jugendgruppen, Sportvereine oder andere Freizeitorisationen darum kümmern? Die Antwort lautet: natürlich sollen sie das; sie machen es ja auch. Die Schule hat gegenüber Vereinen und vor allem gegenüber der Institution der Familie jedoch den grossen Vorteil, dass sie eine Organisation ist, die ihre Legitimation aus dem Recht und der Politik



bezieht. Der Familie in Erziehung der Kinder dreinureden, ist nur unter ganz beschränkten rechtlichen Voraussetzungen möglich, und auch die Vereine sind in einem hohen Mass autonom. Weitere wichtige Bezugsgruppen von Jugendlichen, im soziologischen Jargon als «peer-groups» bezeichnet, haben Strukturen, die sich noch elementarer von Organisationsstrukturen unterscheiden.

### **Die Vorteile der Systemform «Organisation»...**

Für einen demokratischen Staat ist die Autonomie von Familien, Vereinen und nicht formal organisierten Gruppierungen unabdingbar. Trotzdem kann auch eine Demokratie nicht auf Organisationen verzichten; ein Staat wäre ohne die Sozialsystemform «Organisation» genau so wenig denkbar wie ein geregeltes Funktionieren der Systeme Recht und Wirtschaft.

Die Schule ist der Politik und dem Recht weitgehend verpflichtet. Diese Verpflichtung bedeutet, dass sich das Schulwesen Verpflichtungen aus diesen Systemen nicht einfach entziehen kann, wie sich eine Familie gegen Eingriffe abgrenzt. So wie die Schule ihre Lehrpläne mit den Anforderungen von außen abstimmen muss, so ermöglicht ihre Organisationsform auch, andere Veränderungen verpflichtender und nachhaltiger einzufordern zu können als in andern Systemen.

Das führt uns von der Theorie zurück zur Praxis, zurück zu «Schulteam»: Das Projekt orientiert sich an den Massstäben der Organisationsentwicklung, und diese ist – der Name sagt es – nun einmal nur in Organisationen möglich. Nur in dieser Systemform kann die Teilnahme an Veränderungsprozessen rechtlich und politisch abgestützt eingefordert werden. Nur hier ist eine gewisse Nachhaltigkeit gewährleistet.

### **...und ihre Grenzen**

Jede Organisationsberaterin weiss, dass ein Befehl vom Chef oder der Erlass eines Stiftungsrates nicht ausreichen, um gewünschte Veränderungen in einer Organisation durchzusetzen. Die tendenzielle Geschlossenheit des sozialen Systems «Organisation» und die Undurchschaubarkeit der Mitglieder machen es extrem schwierig, den Erfolg der eigenen Bemühungen einzuschätzen. Die Lehrkräfte können sich – um das Beispiel «Schulteam» zu nehmen – einfach weigern, bestimmten Aufforderungen nachzukommen. Sie können aber auch so tun, als ob sie mithelfen würden, die angestrebten Ziele zu erreichen, um im Hintergrund gerade gegen diese Ziele zu arbeiten. Sie können Allianzen bilden, Kritik mittels Ironie einfließen lassen, die Projektleitung auf der persönlichen Ebene bloss stellen – kurz: sie haben ein immenses kommunikatives Repertoire zur Verfügung, um das Projekt zu torpedieren.

Der Organisation «Schule» steht dagegen nur eine sehr beschränkte Auswahl an Mitteln zur Verfügung, um auf solche Verweigerung zu reagieren. Der Ausschluss aus der Organisation, die Entlassung, ist das extremste. Während in privatwirtschaftlichen Organisationen bisweilen zu dieser Massnahme gegriffen wird, um Projektziele durch-

zusetzen, so dürfte dies in der Schule kaum je passieren. Wirksamer ist in dieser Hinsicht wohl der Gruppendruck: Wenn die überwiegende Mehrheit das Projekt mit Begeisterung unterstützt, ist es für die einzelne Person schwieriger, sich den Anforderungen zu entziehen, die an sie gestellt werden.

### **Druck reicht nicht aus**

Die Erfahrungen von «Schulteam» bestätigen das, was die Theorie nahe legt: Um ein solches Projekt erfolgreich durchzuführen, genügen Druckmittel mit Sicherheit nicht. Was es braucht, ist im Idealfall Begeisterung, im Minimalfall die Bereitschaft, sich an dem Projekt zu beteiligen, auch wenn man von dessen Methoden und Zielen nicht überzeugt ist. Druckmittel und organisatorische Vorgaben, wie obligatorische Sitzungen und Besprechungen, liefern aber einen nicht zu unterschätzenden Vorteil beim Versuch, diese Begeisterung oder Zustimmung zu bewirken.

### **Die primären Inhalte von «Schulteam»**

Oben wurde zu zeigen versucht, dass die gemeinhin mit dem Begriff «Prävention» in Verbindung gebrachten Themen wie Sucht und Gewalt nicht die primären Inhalte des Projektes sind. Diese Themen stehen als Fernziel im Hintergrund der eigentlichen Präventionsarbeit, der Organisationsentwicklung. Doch was wird nun entwickelt in dieser Organisation «Schule»; welche Strukturen werden konkret angegangen? Im Rahmen der Arbeit von Schulteam trat die Bedeutung folgender Punkte deutlich zu Tage:

- Verbesserung der Kooperation und des Klimas im Lehrkörper
- Erarbeitung von klaren Kommunikationswegen



- Verbesserung der Vernetzung innerhalb der Schule und gegen aussen
- Formulierung von klaren Regeln und deren gemeinsame Vertretung
- Wahrnehmung der Kinder als ganze Menschen
- Beachtung der Prinzipien der Nachhaltigkeit und Verankerung

## Kooperation im Lehrkörper

Die Lehrkräfte, sollen sich nicht mehr als EinzelkämpferInnen verstehen, sondern als Mitglieder eines Teams, welches seine Kompetenzen der Organisation Schule und deren Zielen zur Verfügung stellt. Mit dieser Verbesserung der Kooperation geht meistens auch eine Verbesserung des Klimas unter den LehrerInnen einher. Wenn man die Ziele und Bedürfnisse der anderen Person kennt; wenn man in bestimmten Fragen direkt mit ihr zusammenarbeitet, dann entwickelt sich in der Regel auch die Toleranz gegenüber diesem Menschen.

## Klare Kommunikationswege

Die Erfahrungen im Projekt «Früherfassung» und in «Schulteam» zeigten, dass die konkrete Gestaltung der Kommunikationswege ein wichtiger Bestandteil der Kooperation ist. Welche Sitzungen sollen für wen stattfinden? Wer muss was wissen und was nicht? Wer informiert Abwesende und auf welche Weise? Wie kann Dissens angemessen eingebracht werden? Wie geht man mit Minderheiten um? Die Beantwortung dieser und vieler anderer Fragen ermöglicht den Aufbau einer Kommunikationskultur, die einerseits bei allen einen ähnlichen Informationsstand bewirkt und andererseits dem einzelnen Teammitglied das Gefühl gibt dazugehören, Einfluss nehmen zu können.

## Aussenkontakte

Eine solche Kommunikationskultur soll nicht nur im Innern des sozialen Systems «Lehrkörper» gepflegt werden; «Schulteam» zeigte, dass den Kontakten gegen aussen ebenfalls Bedeutung zugemessen werden muss. Dabei ging es zum einen um den Kontakt zu anderen Systemen innerhalb der Organisation wie etwa der Schulpflege; zum andern war es notwendig, eine sinnvolle Vernetzung zu Systemen außerhalb der Schule zu organisieren: zu anderen Schulen, politischen Organisationen wie dem Erziehungsdepartement, unterstützenden Stellen wie dem Logopädischen Dienst, den Familien der Kinder, Beratungsstellen etc.

## Gemeinsame Vertretung von klaren Regeln

In beiden Projekten bestätigte sich auch, wie wichtig der Kontakt zu den SchülerInnen ist: Sie sollen die LehrerInnen nicht nur als Einzelmenschen, sondern auch als Team wahrnehmen, welches gemeinsame Interessen gemeinsam vertritt. Nur so ist es möglich, die an einer Schule geltenden Regeln einzurichten und durchzusetzen. Wenn einzelne Lehrkräfte stillschweigend in Kauf nehmen, dass SchülerInnen in einer versteckten Ecke des Pausenhofes rauchen, obwohl dies offiziell verboten ist; wenn ein Lehrer eine ganz andere Vorstellung als seine Kollegin davon hat, was eine harmlose Rangelei von einer physischen Bedrohung eines Kindes unterscheidet ist, dann ist es für die Kinder und Jugendlichen schwierig, sich eine Vorstellung davon zu machen, welche Regeln nun gelten und welche nicht. Hier ist unmissverständliche Klarheit angesagt, und um diese Klarheit zu bewirken, müssen sich die LehrerInnen zuerst gemeinsam über die Inhalte und

Interpretationsmöglichkeiten der zu etablierenden Regeln einigen. Erst wenn diese Einigkeit besteht, können die Regeln wirkungsvoll eingerichtet werden. Erst dann kann verhindert werden, dass die SchülerInnen die Vorschriften nach der erwarteten Reaktion dieser oder jener Lehrkraft uminterpretieren oder dass sie die LehrerInnen untereinander ausspielen.

## Erweiterte Wahrnehmung

Natürlich kann es bei der Veränderung der Kommunikationsstrukturen nicht nur darum gehen, Regeln effektiver durchzusetzen. Auch die Wahrnehmung der SchülerInnen ist ein Bestandteil der Kommunikation gegen aussen, und auch sie kann von der Umstrukturierung profitieren. Die Kinder und Jugendlichen sollen nicht nur nach den Massstäben der Leistung und der Regelkonformität wahrgenommen werden, sondern als ganze Menschen mit Vorlieben, Stärken und Problemen. «Schulteam» zeigt(e), wie wichtig es ist, dass diese Wahrnehmungen regelmässig innerhalb des Lehrkörpers ausgetauscht werden. Erst wenn das gemacht wird, kann eine Schulkultur entstehen, die es erlaubt, Veränderungen nicht erst zu bemerken, wenn die Magersucht besteht oder wenn ein Kind von seinen Mitschülern halb bewusstlos geschlagen wird. Dann und erst dann ist Früherfassung im eigentlichen Sinn möglich.

## Nachhaltigkeit...

Nicht selten bekommen die TeilprojektleiterInnen den Satz zu hören: «Wenn wir gewusst hätten, was da an Änderungen und teaminternen Schwierigkeiten auf uns zukommt, dann hätten wir nicht am Projekt teilgenommen.» Diese Aussage ist verständlich. Sie dokumentiert Veränderung, denn Veränderung



bringt immer auch schmerzhafte Erfahrungen, Stress und andere Unannehmlichkeiten mit sich. Genau so typisch ist aber, dass diese Veränderungen – wenn sie einmal erfolgt sind – Zufriedenheit und auch Stolz über das Erreichte auslösen. Wäre dies nicht so, hätte nicht die überwiegende Mehrzahl der teilnehmenden Schulen aus freien Stücken entschieden, sich auch noch am Nachfolgeprojekt von «Schulteam», dem Projekt «Schulteam Verankerung» zu beteiligen.

### **...und Verankerung**

Genau aus diesem Grund, aus dem Bewusstsein um den weiten Weg von Frustration zu Befriedigung, haben die Projekte «Früherfassung» und «Schulteam» den Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Verankerung von Beginn weg grösste Bedeutung zugemessen. Die Verträge, die mit den einzelnen Schulen abgeschlossen werden, hatten nicht nur die Funktion, die Projektleitung gegenüber dem Auftraggeber formal abzusichern; sie hatten auch eine didaktische Funktion im Rahmen der Organisationsentwicklung: Wenn die Flinte bei den ersten Schwierigkeiten ins Korn geworfen wird; wenn zunehmende Arbeitsbelastung, Bedürfnisse der SchülerInnen und dergleichen als Grund vorgebracht werden, um schrittweise aus dem Veränderungs-

prozess auszuscheren, dann besteht keine Chance, die Ziele von Projekten wie «Schulteam» zu erreichen.

Wirkliche Nachhaltigkeit konnte aber eigentlich erst erreicht werden, wenn das Projekt schon zu seiner Laufzeit so verankert wurde, dass seine Wirkung das Projektende überdauerte. Gute Vorsätze waren da zweifellos hilfreich, aber sie genügten nicht. Was alle Teilprojekte für ihre Fortsetzung vor allem brauchen, ist Zeit. – Ein Zeitbudget und die notwendigen Finanzen müssen verpflichtend festgelegt sein, sonst scheitern die Bemühungen schnell an der allgegenwärtigen Überbelastung oder an Sparbemühungen.

### **Das Beratungssystem unterscheidet sich vom System, das beraten wird**

Die zeitliche Beschränkung von Projekten der Organisationsentwicklung wie «Schulteam» bedingt, dass die Schulen in der Lage sein müssen, die mit Hilfe der Teilprojektleitung gemachten Veränderungen auch ohne diese Unterstützung zu bewahren oder sogar weiterzuentwickeln. Gerade für die Zeit nach Projektende wird es noch einmal sehr wichtig, mit welchem Beratungsverständnis die Teilprojektleitung dem Team zur Seite gestanden ist: Wenn sie den Lehrkörper und die einzelnen LehrerInnen als autonom be-

handelt und auf den vorhandenen Problemlösungskompetenzen aufgebaut hat, besteht eine gute Chance, dass eine nachhaltige Veränderung bewirkt wurde. Haben die TeilnehmerInnen die Teilprojektleitung jedoch als übermächtige Expertin erfahren, von der sie nur die massgeschneiderten Lösungen zu übernehmen hatten, dann ist diese Chance weit geringer.

Dies wird noch deutlicher, wenn man der Systemtheorie folgt und zwischen dem Sozialsystem «Lehrkörper» und dem Projektssystem «Lehrkörper plus BeraterIn» unterscheidet. Beide operieren nach eigenen Prinzipien, und es ist gar nicht klar, dass alles, was im Projektssystem offensichtlich scheint, auch im Alltag des Lehrkörpers noch so einleuchtend ist. Die Rollen, Erwartungen, Kommunikationen der einzelnen Lehrkräfte sind nicht mehr die selben, wenn die Beraterin nicht mehr dabei ist. Das System muss sich ohne sie neu arrangieren.

### **Nochmals: die Möglichkeiten und Grenzen der Prävention**

Stellen wir uns vor: Ein Projekt im Rahmen von «Schulteam» steht an einer Schule kurz vor dem Abschluss, und seine Verankerung ist gesichert. Das Klima im Lehrkörper hat sich entscheidend verbessert – vielleicht auch, weil zwei KollegInnen im Laufe der

Projektzeit die Kündigung eingereicht haben. Die Lehrkräfte treten gegen aussen als Team auf und vertreten die gemeinsam erarbeiteten Schulhausregeln gegenüber den SchülerInnen einheitlich und geschlossen. Sie, die SchülerInnen, werden von den LehrerInnen umfassender wahrgenommen, und es findet ein regelmässiger Austausch über Beobachtungen statt, die weit mehr Bereiche betreffen, als die schulische Leistungsfähigkeit. Werden Probleme bei einem Kind ausgemacht, so stehen Strukturen zur Verfügung, die festlegen, wie das Kind und gegebenenfalls seine Eltern angesprochen werden. Es ist zudem klar, in welchen Fällen eine externe Stelle um Rat oder Beistand angefragt wird. – Kurz: Viele der angestrebten Primärziele von «Schulteam» sind erreicht.

Was ist damit gewonnen? Hat die Gesellschaft oder nur die Schule jetzt weniger Probleme mit Suchtmittelmissbrauch oder Jugendgewalt? Wohl nicht. Die erreichten Veränderungen sind nur ein Lüftchen im hyperkomplexen Klima der Gesellschaft. Anzunehmen, dieser Hauch würde das Klima nachhaltig verändern, wäre vermessens. Aber vielleicht können die erreichten Veränderungen ein Anfang sein – ein Anfang eines Prozesses, der nicht mehr nur die Schulen, sondern auch andere gesellschaftliche Institutionen erfasst. Zudem ist dieses Lüftchen für die Menschen in seiner Nähe angenehm – für die SchülerInnen, die sich als ganze Personen und nicht nur über Schulnoten und Verweise wahrgenommen fühlen; für die Lehrkräfte, die sich in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung nicht so alleine gelassen fühlen.

### Noch grössere Erfolge sind möglich, aber...

Wenn weiter gehende gesellschaftliche Veränderungen erreicht werden sollen,

dann bedingt dies einen Aufwand, der über die schon beträchtliche Leistung von Projekten wie «Schulteam» hinausgeht. Dabei wollen wir von Forderungen einmal absehen, die sich an die ganze Gesellschaft richten; wir verzichten also etwa darauf, an das Umweltbewusstsein der BürgerInnen zu appellieren oder auf eine Reduktion des Konsumismus zu hoffen. Aber auch wenn wir uns vorsichtigerweise mit unseren Veränderungsabsichten an Organisationen halten: selbst dann werden wir schnell feststellen, und die Erfahrungen in den Teilprojekten von «Schulteam» haben das bestätigt, dass es nicht einfach ist, tief greifende Veränderungen zu erreichen – Veränderungen, denen wirklich eine präventive Wirkung zugeschrieben werden könnte.

Bestrebungen wie in Köniz, wo praktisch alle Schulen und Kindergärten, Jugendgruppen und Beratungsstellen in ein richtiges Früherfassungsnetz eingebunden werden sollen, sind bislang eine Ausnahme. Das Beispiel der Berner Gemeinde zeigt, was möglich wäre: Strukturveränderungen nicht nur in einer Organisation, sondern in mehreren; Bildung einer Kommunikationskultur unter diesen Organisationen; Zusammenarbeit der Organisationen an Stelle von sorgsamer Behütung des eigenen Gärtchens. Würde diese Ausnahme zur Regel, wer weiss, vielleicht würde aus dem Lufthauch einmal ein Windstoss...

### Schlussfolgerungen

Die Erfahrungen mit Projekten wie «Früherfassung» und «Schulteam» zeigen eines: Es müsste einmal nachdrücklich und theoretisch fundiert darüber nachgedacht werden, was Prävention eigentlich ist. Präventionsarbeit wird bislang mehrheitlich nach dem Prinzip «trial an error» gemacht; theo-

retische Grundlagen fehlen weitgehend.

Schaut man ganz genau hin, so müsste man eigentlich sagen: Prävention wird nach dem Prinzip «try and try again» gemacht, denn die Erfassung der Präventionswirkung ist so schwierig (wenn nicht unmöglich), dass sich in der Regel gar nicht sagen lässt, ob ein Präventionsprojekt das anvisierte unerwünschte Verhalten wirklich vermindert hat.

Nur eines scheint offensichtlich: Wenn man sieht, Welch harte Arbeit im Rahmen von «Schulteam» geleistet wurde und wie lange es dauert, bis sich die ersten Erfolge einstellen, dann liegt die Vermutung nahe, dass sich wirksame Prävention nicht in einmaligen Aktionen erschöpfen kann. Die Systemtheorie betont immer wieder, dass der Erfolg von einfachen Eingriffen nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung angesichts der Komplexität und der Eigenständigkeit von sozialen Systemen höchst unwahrscheinlich ist.

Sollen wirklich Veränderungen erreicht werden, die einen Windstoss im Klima der Gesellschaft bewirken, dann müssen die Prinzipien der Organisationsberatung – Veränderung von Kommunikationstrukturen, Kooperation, Vernetzung, Schulung der Wahrnehmung und Nachhaltigkeit – in der künftigen Präventionsarbeit eine immer wichtigere Rolle spielen. In diesem Sinn könnte «Schulteam» wirklich zum Leitbild für Präventionsarbeit werden. ■

<sup>1</sup> Der Autor stützt auf die Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Für eine verständliche Einführung in diese komplexe Theorie siehe: Kneer, Georg; A. Nassehi, 1994: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: eine Einführung. 2. unveränd. Aufl., München

<sup>2</sup> siehe den Artikel von Anne-Rose Barth in diesem Heft und das Interview mit Gemeinderat Daniel Pauli