

**Zeitschrift:** SuchtMagazin

**Herausgeber:** Infodrog

**Band:** 25 (1999)

**Heft:** 6

**Artikel:** Projekt Schulteam : 3 Jahre Präventionsarbeit an Deutschschweizer Schulen

**Autor:** Müller, Emanuel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-801006>

### **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>**

# Projekt Schulteam – 3 Jahre Präventionsarbeit an Deutschschweizer Schulen

Prävention an der Schule hat unter anderem zum Ziel, Suchtmittelkonsum und Gewalt unter den SchülerInnen zu verhindern. In der konkreten Projektarbeit sind Drogenmissbrauch oder Faustschläge auf dem Pausenhof aber oft nur Aufhänger für andere Themen: die Zusammenarbeit im Lehrkörper, das Schulklima, der Kontakt zu den Behörden.

EMANUEL MÜLLER \*

Im Schuljahr 1996/97 starteten 24 Schulhäuser in der deutschen Schweiz mit dem Projekt «Schulteam», einem «Modell zur Früherfassung von Sucht- und anderen Problemen in der Schule». Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) unterstützte dabei in Zusammenarbeit mit der Schuldirektion der Stadt Luzern die Verbreitung und Weiterentwicklung einer Präventionsidee,

die in einem Pilotprojekt an der Oberstufe der Stadt Luzern bereits umgesetzt worden war. Die Projektleitung wurde von der Hochschule für Soziale Arbeit in Luzern wahrgenommen.

## Szene 1: September 1999

Mittwoch, 8. September 10.15. In meinem Büro läutet das Telefon. «Hochschule für soziale Arbeit, Müller» «Hoi Emanuel, hier ist der Woldemar. Hast du kurz Zeit für mich?» Woldemar hat für das neue Schuljahr im Oberstufenzentrum Chapf in Windisch die lokale Projektleitung für das Projekt «Schulteam Verankerung» übernommen.

«Klar habe ich Zeit. Um was geht es?» «Nun, eine Kollegin, die in der Gruppe, welche zusammen mit einer externen Supervision Praxisberatung weiterführt, möchte die Gruppe wechseln. Und sie will, dass ihr Problem an der nächsten Lehrerkonferenz besprochen wird.»

«Ja, was meinst denn du dazu?»

«Ich glaube, die Lehrerkonferenz ist nicht der richtige Ort. Ich möchte ihr vorschlagen, dass sie ihr Anliegen in der Steuergruppe vorbringen soll.»

Ich bestätige seine Ansicht und ermuntere ihn, sich bei Fragen und Problemen an mich zu wenden.

Mit diesem Telefon wird mir bewusst. Das Projekt Schulteam ist nach drei Jahren nicht vorbei. Es geht zwei Jahre weiter. Danach sollen die Schulen Prävention in ihren schulischen Alltag definitiv integriert haben. «Verankerung» nennt man das im Fachjargon. Das Telefongespräch zeigt: In den einzelnen Schulen wird die Verantwortung über den weiteren Verlauf des Projektes definitiv übernommen.

## BAG fördert Luzerner Pionierarbeit

In der Nummer 7/94 im SuchtMagazin und in der Ausgabe 17/18/95 der schweizerischen Lehrerzeitung er-

schien ein Artikel von Kurt Gschwind mit dem Titel «Auf Worte folgen Taten...» Darin wurde ein neues Präventionsverständnis dargestellt, das sich in Luzern seit 1991 Schritt für Schritt weiterentwickelt hatte und sich zu diesem Zeitpunkt bereits als über die Schule hinausgehendes Früherfassungsnetz präsentierte. Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) hatte sich in Zusammenarbeit mit der Schuldirektion der Stadt Luzern entschlossen, das Modell der Früherfassung für neue Schulen ausserhalb der Stadt Luzern zu lancieren. Interessierte Schulen in der Deutschschweiz, die sich für mindestens drei Jahre am Projekt «Schulteam – ein Modell zur Früherfassung» beteiligen mochten, wurden zum Mitmachen eingeladen. Im Sinne einer Starthilfe übernahm das BAG im ersten Projektjahr sämtliche Kosten. Damit war die Phase der Akquisition eingeläutet.

## Szene 2: März 1996

Ein Sitzungszimmer in einem Oberstufenschulhaus. Versammelt ist die Schulpflege und der Rektor der Oberstufe.

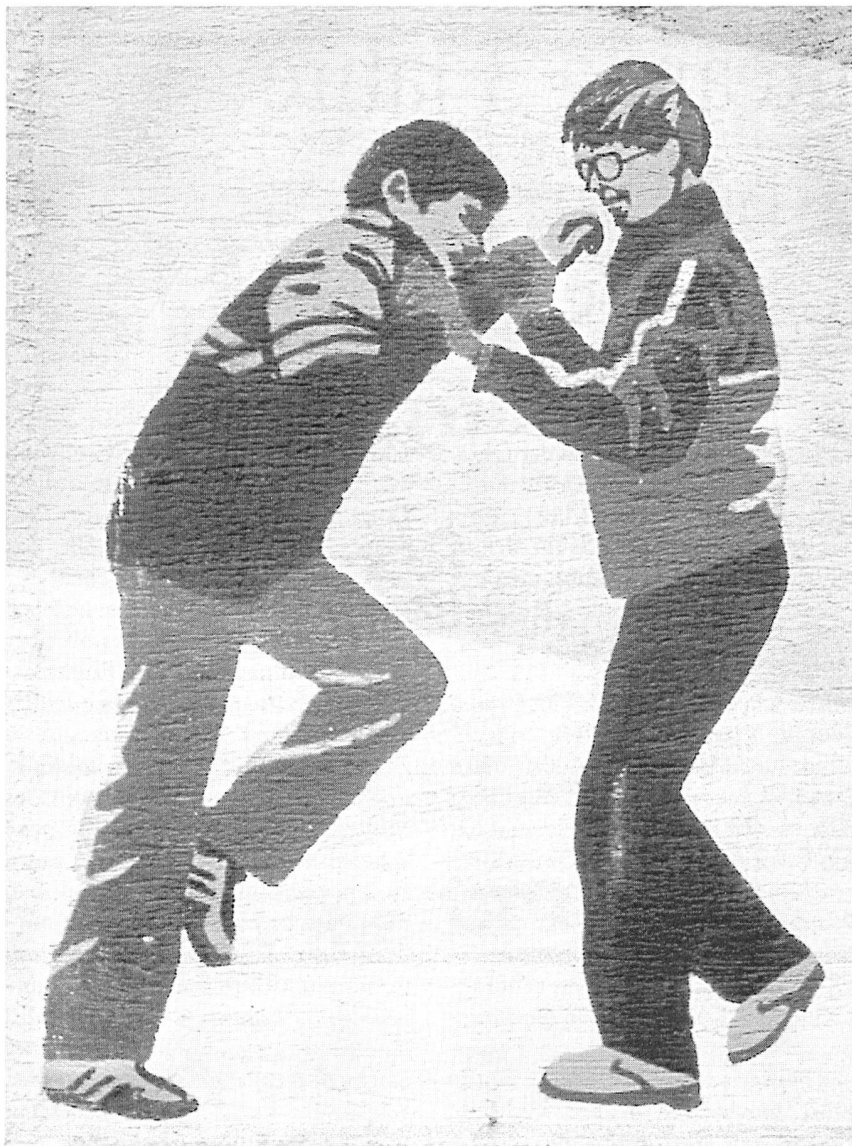
## DAS PROJEKT

«Schulteam – ein Modell zur Früherfassung» ist ein Projekt der Schuldirektion der Stadt Luzern im Auftrage des Bundesamtes für Gesundheit (BAG). Für die Projektleitung zuständig ist die Hochschule für Soziale Arbeit in Luzern. Schulteam praktiziert einen ursachenorientierten und strukturellen Präventionsansatz, der gleichzeitig Primär- und Sekundärprävention umfasst.

Für dieses Präventionsverständnis sind vier Parameter massgebend:

- Verbindlichkeit
- Langfristigkeit
- Vernetzung
- Interventionen auf der Ebene von Strukturen.

\* Emanuel Müller, lic.phil.I, Supervisor und Organisationsberater BSO, Dozent an der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, Institut Weiterbildung/Dienstleistung/Forschung; Projektleiter Schulteam und «Schulteam Verankerung». Kontakadresse: Emanuel Müller, Hochschule für Soziale Arbeit, Zentralstrasse 18, 6002 Luzern, Telefon: 041 228 48 48 (direkt: 228'48'52), E-Mail: emueller@hsa.fhz.ch



Die Schulpflegepräsidentin ist als treibende Kraft an dem Projekt interessiert und wird durch meine Information nur bestätigt. Sie will das Projekt für das Oberstufenschulhaus. Doch eine Frage bleibt in diesem Zeitpunkt unbeantwortbar: Wollen die Lehrkräfte auch?. Nach der Sitzung mache ich mit dem Rektor einen Termin ab. Abgeklärt werden soll das Vorgehen bei der Information der Lehrerschaft.

#### **Vertragverhandlungen – oder von der Schwierigkeit zu entscheiden**

Eigentlich begann das Projekt Schulteam vielerorts schon, bevor es wirklich startete. Die Vorgabe, dass dazu Verträge abgeschlossen werden mussten, mittels derer sich die Schulen für eine dreijährige Mitarbeit verpflichteten, die Finanzierung geregelt und das Vorgehen im Projekt festgelegt wurde, hat in fast allen Schulen einiges ausgelöst. Wer ist zuständig; wer entschei-

det, was passiert, wenn das Projekt sich nicht positiv entwickelt? Was, wenn die Schulbehörde will, aber die Lehrerschaft nicht zu motivieren ist? Fragen über Fragen, die alle auf ganz unterschiedliche Art gelöst werden mussten. Eines hat sich überall gezeigt: die Vertragsverhandlungen waren eine erste wichtige Intervention, die das jeweilige Schulsystem ins Agieren brachte, und erste dabei auftauchende problematische Indizien haben sich im Projektverlauf immer wieder bestätigt.

#### **Szene 3**

In der Aula des Oberstufenschulhauses Chapf in Windisch ist die gesamte LehrerInnenschaft versammelt. Ich orientiere über das Projekt, und die Schulpflegepräsidentin betont, dass von Seiten der Behörde ein Mitmachen sehr begrüßt würde, der Entscheid aber bei der Lehrerschaft liege. Nach einer er-

sten Fragerunde lasse ich die Lehrerschaft im Raum aufstellen: In der Mitte die Gruppe der Überzeugten, links die Unentschlossenen und rechts die Ablehnenden. Ein Bild entsteht: etwas drei Fünftel BefürworterInnen und je ein Fünftel Unentschiedene und Ablehnende. Nach einer Fragerunde aus diesen Gruppen wird, wie abgemacht, der Entscheid auf die nächste Lehrerkonferenz traktandiert.

Verlangt ein Projekt das verbindliche Mitmachen der gesamten Lehrerschaft, so führt kein Weg daran vorbei, dass alle mitreden und mitentscheiden wollen. Wesentlich ist dann, welche Entscheidungskultur vorherrscht und wie mit Minderheiten umgegangen wird. Und als Erfahrung kann angefügt werden: Zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses unausgeräumte Schwierigkeiten tauchen im Verlaufe des Projektes mit Gewissheit zu irgendeinem Zeitpunkt wieder auf.

#### **Widerstände oder keine Veränderung ohne Preis**

Den BeraterInnen kam im Projekt Schulteam die zentralste Rolle zu. Sie waren für die unmittelbare Umsetzung verantwortlich. Überall wurde mit dem gleichen Setting eingestiegen. Aufteilung des Kollegiums in Gruppen, die mit einer externen Beratung ihre Probleme mit SchülerInnen, Eltern und KollegInnen besprechen und erste Handlungsschritte initiieren konnten. Diese Beratungsarbeit verlangte eine grosse Rollenvielfalt und Flexibilität und einen professionellen Umgang mit nicht selten widersprüchlichen Bedürfnissen der LehrerInnenschaft zwischen Beratung, Bildung und Leitung.

#### **Szene 4**

Ein Café in Windisch morgens um 09.00 Uhr. In einer Stunde findet die Steuergruppensitzung statt. Zusam-

men mit Berater Peter V. gehe ich noch einmal die Traktanden durch, und es verbleibt noch Zeit, sich über das Projekt zu unterhalten. Peter ist enttäuscht und frustriert und zweifelt an seinen Kompetenzen. «Wenn ich Gruppe ihre Fragen und Probleme zusammentragen lasse, findet sicher jemand, ich solle doch kein Plauderstündchen durchführe, vielmehr wäre es besser, ich würde mehr die Leitung in die Hand nehmen und überhaupt: wann ich denn endlich über Suchtfragen informieren würde.»

Die Verunsicherung des Beraters ist typisch für die anspruchsvolle Arbeit im Projekt Schulteam. In der ersten Phase zeigten sich auf vielfältige Weise Widerstandphänomene, die sich in folgenden Kritikpunkten äusserten:

- **Mangelnde Effizienz:** Was wir hier in den Gruppen machen, sind doch mehr oder weniger «Plauderstunden». Es schaut viel zu wenig Konkretes und Handfestes dabei heraus.
- **Fütterungsanspruch:** Wir wollen von den Beratungspersonen mehr Inputs, mehr Informationen. Oft wird dabei in die SchülerInnenrolle gewechselt. Stehen dann Entscheidungen an, wird dann wiederum mangelnde Effizienz eingeklagt.
- **Legitimierungsargumente:** Das ist ja alles schön und gut, aber wie kann denn der Einsatz von Mitteln und Zeit legitimiert werden.
- **«Das ist doch nicht unsere Aufgabe»:** Oft wird der «Schwarze Peter» hin und her geschoben. Wir übernehmen doch hier Aufgaben, die nicht zum Auftrag der Schule gehören. Wenn es in der Familie fehlt, können auch wir nichts machen.
- **Das Suchtpräventions-Argument:** Auch in der LehrerInnenschaft wird Prävention in vielen Fällen immer noch mit Suchtprävention gleichgesetzt. Andere Themen werden dann abgewehrt und abgelehnt.



Das Projekt verlangt von LehrerInnen aber den Willen zu Eigenleistungen und zu Veränderungen. Zwei Beispiele aus der konkreten Arbeit verdeutlichen das.

### Beispiel 1

In Fallbearbeitungen wird deutlich: Viele Vorfälle im Zusammenhang mit Gewalt und Suchtmittelkonsum spielen sich auf oder am Rande des Pausenplatzes ab. Die Schule hat eine Pausenplatzordnung. Sie wird sehr unterschiedlich interpretiert. Einige Lehrkräfte sprechen konsequent alle Verstösse an und leiten Sanktionen ein – andere laufen mit Scheuklappen herum, weil sie es mit den Schülern nicht verderben wollen. Das Thema: «Was ist verbindliche Zusammenarbeit?» wird anhand dieses Beispiels bearbeitet. Die LehrerInnenschaft trifft schriftliche Abmachungen, die sie in einem

halben Jahr wieder kontrollieren will. Verbindlichkeit im Kollegium ist für sie Thema der Qualitätssicherung geworden.

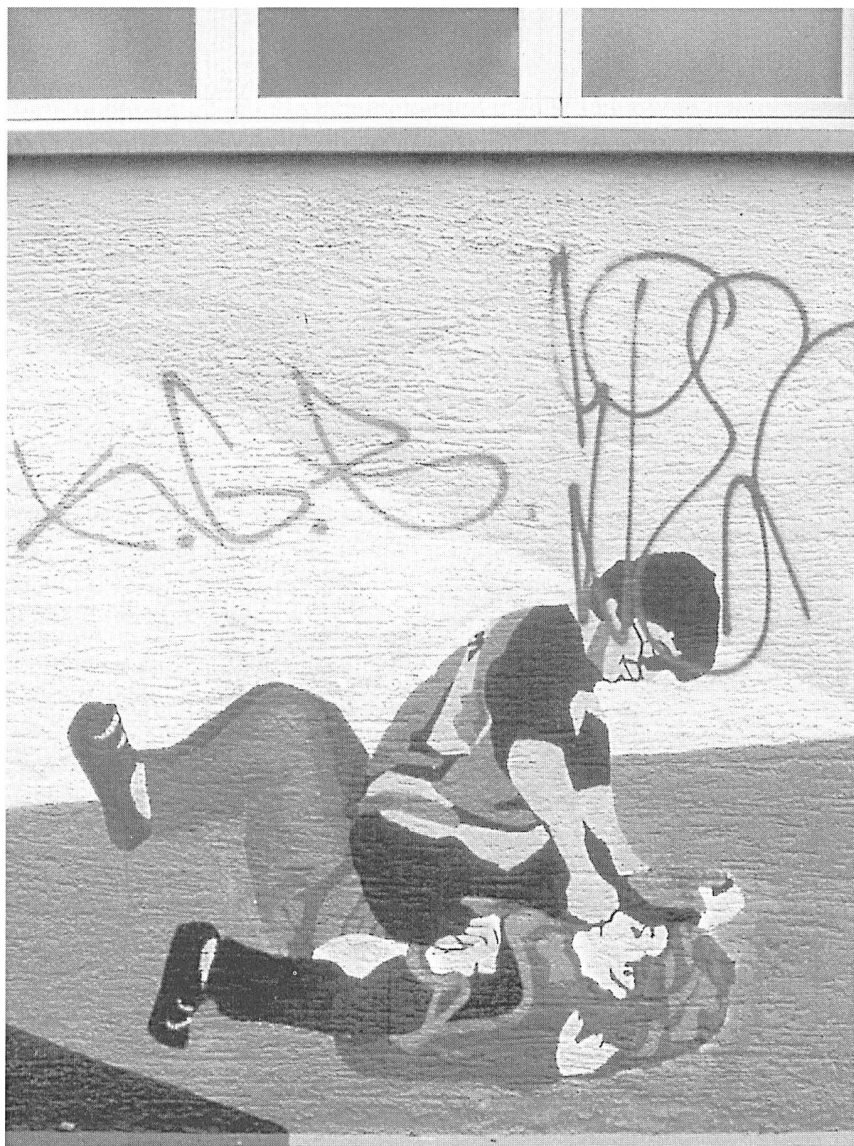
### Beispiel 2

Schulhaus X hat Ende des ersten Projektjahres unter Anleitung des Beraters ein Arbeitswochenende mit Lehrerschaft und Schulbehörde durchgeführt. Das Thema «Unsere Perlen und Herausforderungen» war ein Einstieg in die Thematik «Schwierigkeiten der Zusammenarbeit innerhalb von Gremien der Gesamtorganisation». Die Ergebnisse des Arbeitswochenendes wurden in einem Bericht zusammengefasst; speziell festgehalten wurden die beschlossenen Massnahmen und die damit verbundenen Ziele, die festgelegten Verantwortlichkeiten und der beschlossene Zeitpunkt. Einige Ergebnisse wurden zügig umgesetzt, andere sind bis heute pendent geblieben. Das Thema Verbindlichkeit von Beschlüssen war Inhalt mehrerer Sitzungen, da sich zunehmend Konflikte ergaben und ergeben. Konfliktpunkt ist, dass bei schwierigen Schüler- oder Elternsituationen oft eine verbindliche Haltung fehlt und darum die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht werden konnten.

### Steuerung als Integration

Die Einsatz einer Steuergruppe war Bestandteil des Vertrages, in dem der Einsatz von Schulbehörden, Lehrerschaft, BeraterIn und Projektleitung verlangt wurde. Im Verlaufe des Projektes zeigte sich, dass über die Steuergruppe eine wesentliche Form der Integration, aber auch der Adaption des Projektes an die jeweiligen Verhältnisse stattfand. Zwar bildeten sich ganz unterschiedliche Formen der Steuerung heraus. Unabhängig von der jeweiligen Form zeigte sich: je mehr die Steuer-





gruppe das Heft in die Hand nahm, desto besser entwickelte sich das Projekt. Einer Devise wurde unabhängig der vielfältigen Ausprägung der Steuerung immer Beachtung geschenkt: Sie hatte bestehende, auch noch so schwach ausgebildete Leitungsstrukturen zu stützen und zu ergänzen, keineswegs zu konkurrieren oder gar zu unterlaufen.

Die Steuergruppen waren wesentlich daran beteiligt, das Projekt mit seinem ursprünglich strengen Setting den Gegebenheiten vor Ort anzupassen und somit wichtige Schritte zur Akzeptanz und Adaption voranzubringen.

#### **Projekte als Stachel der Veränderung**

Projekte müssen, damit sie überleben, auf Einsicht in ihre Notwendigkeit fusen oder Akzeptanz erhalten, weil sie als nützlich und unterstützend erlebt werden. Dazu braucht es einzelne Er-

eignisse, die sich auf das Projekt zurückführen lassen und somit für alle den Sinn plausibel machen. Es reicht wohl nicht, wenn das Gefühl vorhanden ist, dass mit Hilfe des Projektes ein besseres Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Lehrkörpers entstanden ist. Doch wenn sich, wie im Schulteam in Kaisten, in einem gemeinsamen Zusammenstehen dieser neu gewonnenen Zusammenhalt auch manifestiert, dann werden Wirkungen plausibel. «Ein Lehrer, der von Schülern während längerer Zeit immer wieder beschimpft wurde, erhielt spontane Rückendeckung. Als die Situation einmal mehr eskalierte, reagierte das Kollegium. Jeder Lehrer und jede Lehrerin nahm zum Vorfall nach der Pause vor den Schülerinnen und Schülern der Oberstufe persönlich Stellung. Diese waren von der ungewöhnlichen Situation stark beeindruckt.» (Aargauer Zeitung, 27.5.1999).

#### **Zwischen Nützlichkeit und Unbequemlichkeit**

Und im gleichen Artikel zum Modell Schulteam in Kaisten hielten kurz vor Ende des dreijährigen Projektes Lehrpersonen fest: «Die Lehrer-Schüler Konflikte sind nicht weniger geworden. Dies war ja auch nicht das Ziel. Aber heute tauschen wir im Kollegium öfters unsere Erfahrungen im Umgang mit Problemen aus.» Und Rosmarie Demont, Mitglied der Schulpflege stellt fest: «Heute wird sensibler und anders bei Problemen reagiert. Und dies ist ein grosser Fortschritt. Der Anstoss von aussen war sehr wichtig. Ohne diesen hätte keine Veränderung stattgefunden.»

Projekte wollen aber immer auch etwas Neues, wollen somit eine Veränderung. Das ist im konkreten Projektalltag nicht immer angenehm. «Wenn ich voraus gewusst hätte, was dieses Projekt bei uns den Tag bringen wird, wäre ich wahrscheinlich nicht eingestiegen.» Diese Aussage eines Schulleiters zeigt die Ambivalenz zwischen Nützlichkeit und Unbequemlichkeit. Und der zweite Satz: «Aber jetzt finde ich es wichtig, dass gerade all das an den Tag gebracht wurde», zeigt die nachträgliche Einsicht in den Nutzen.

#### **Verankerung, um Nachhaltigkeit zu bewirken**

Verbindlichkeit ist einer der zentralen Parameter und diesem Projekt und dem ihm zu Grund liegenden Präventionsverständnis. So wurde denn auch in der Verträgen festgehalten: «Die beteiligten Gemeinden sollen nach Ablauf der dreijährigen Projektphase nach Möglichkeit «Früherfassung» in geeigneter Form weiterführen. Die Vertragsparteien verpflichten sich, zu Beginn des 3. Projektjahres entsprechende Verhandlungen mit der Projektleitung «Schulteam» aufzunehmen.» Schon zum Zeitpunkt die-

## ZIELE UND GEFÄSSE DES PROJEKTES

Das Projekt umfasst folgende Zielebenen, die miteinander eng zusammenhängen und als Ganzes gesehen werden müssen.

- **Früherfassung im engeren Sinne:** Mit Hilfe der Beratung sollen die Lehrkräfte die Fähigkeit erwerben oder verbessern, Probleme, Konflikte und Störungen ihrer Schüler und Schülerinnen, die zu Drogenmissbrauch, Gewalt oder Verwahrlosung führen könnten, möglichst früh zu erkennen und geeignete Hilfsmassnahmen einzuleiten.
- **Zusammenarbeit:** Mit Hilfe der Beratung soll die Zusammenarbeit unter der Lehrerschaft verbessert und gefördert werden.
- **Klassen- und Schulhausklima:** Mit Hilfe der Beratung soll das Klassen- und Schulhausklima positiv beeinflusst werden.
- **Vernetzung:** Mit Hilfe der Beratung soll die Zusammenarbeit mit schulexternen Fachstellen, Behörden und Eltern verbessert werden.

Die LehrerInnen arbeiten nun mit dem Berater oder der Beraterin in einem «Setting», das folgende Gefässe vorsieht:

- Arbeit in Gruppen während 6 Sitzungen à 2 Stunden pro Schuljahr
- Arbeit im Gesamtkollegium an maximal 2 Schulteamkonferenzen zu drei Stunden pro Schuljahr

Dieses Setting kann sich im Verlauf des Projektes verändern. Zentral bleibt, dass alle Lehrkräfte verbindlich zeitliche Leistungen in diesem Projekt zu erbringen haben. Das ganze System – und nicht einzelne Delegierte oder Gruppen – sind für das Projekt verantwortlich.

ser Verhandlungen liefen Gespräche mit dem BAG, inwieweit für eine Verankerungsphase von 2 Jahren noch einmal ein BAG-Projekt sinnvoll wäre. Die Verhandlungen liefen somit zu diesem Zeitpunkt auf zwei Ebenen. Für alle Beteiligten bedingte das vorausdenken und vorauszuplanen. Jetzt bewährte sich, dass mit den Steuergruppen ein Instrument zur Verfügung stand, das nicht nur den Projektalltag im Auge zu behalten hatte, sondern auch weiter gefasste Zielsetzungen mittrug. Nur so ist zu erklären, dass noch mitten in einem laufenden Projekt schon eine neue Phase eingeleitet werden konnte und diese auch erfolgreich realisiert wurde. Mit einer Ausnahme haben sich alle Schulen bereit erklärt, sich auf ein Zusatzprojekt einzulassen, mit dem Ziel, dass danach die Früherfassung definitiv im schulischen System integriert und im Schulalltag verankert ist. ■

KT	Gemeinde	Anzahl Schulen	Schulhaus	Schulstufe	Lehrkräfte	Schüler
AG	Windisch	1	Chapf Oberstufenzentrum	Real- und Sekundarstufe	37	350
AG	Kaisten	1	Gesamtschule	Kindergarten, Primarstufe, Real und Sekundarstufe	15	268
BE	Köniz Teilprojekt	12		alle Oberstufen (an drei davon auch 5. und 6. KlassenlehrerInnen) 1. Gesamtschule (1.-. – 9. Klasse) 1 Gymnasium Bei Gesamtvernetzung vorgesehene Anzahl (*)	130  506	  3847
BL	Liestal	1	Rotacker Schulhaus	Primarstufe, Kreissonder- und Kreisrealschule, inkl. Berufswahlklasse	30	370
SZ	Steinen	1	Mittelpunktschule	Real- und Sekundarstufe	14	154
SO	Gerlafingen I	4	KIGA Kirchacker Hof, Gländ Pavillon	Kindergarten, Primarstufe	46	102  649
TG	Diessenhofen	1	Letten, Oberstufenzentrum	Real- und Sekundarschule	20	280
ZG	Cham	1	Röhrliberg: Oberstufenzentrum	Real- und Sekundarsstufe	35	395
7		22**		Bei Gesamtvernetzung Köniz	327 703	 6415

(\*) In Köniz sollen in der Verankerungsphase alle Schulen in das Projekt integriert werden.

(\*\*) Die Oberstufe Küssnacht und Gerlafingen sind während des Projektes ausgestiegen. Die Schule Steinen wird in der Verankerungsphase nicht mehr dabei sein.