

# Vorwort

... und wenn's bei Ihnen passiert? Der Wunsch und das Streben nach Sicherheit sind im Menschen angelegt. Auf vielfältige Weise suchen Personen und Institutionen Formen und Wege, um Sicherheit zu gewährleisten. Ganze Wirtschaftszweige leben davon, dass Menschen das Gefühl der Sicherheit vermittelt wird. Ob Gesundheit, Verkehr, Wirtschaft oder auch Schulen, alle haben ein originäres Interesse an Sicherheit.

Und dennoch: Katastrophen aller Art passieren immer wieder und erschrecken uns. Sie führen uns die Fragilität unserer Existenz vor Augen. Sie verunsichern uns allerdings noch mehr, wenn sie von Menschen bewusst verursacht oder gar zielgerichtet herbeigeführt wurden. Für Schulen sind solche Erfahrungen noch eine Ausnahme oder eher der undenkbare Fall; Schulen befassen sich in der Regel mit den weithin bekannten Krisen des pädagogischen Alltags, für die sie in der Regel gutes Rüstzeug haben – sei es das pädagogische Geschick der Lehrkräfte, seien es deren auf Unterricht bezogene methodisch-didaktische Fähigkeiten oder deren im Umgang mit Schüler/innen und Eltern gezeigte Kommunikations- und Beratungskompetenz. Bei Schulen spricht man von einer guten Schule, wenn viel für die Optimierung der Kommunikationskultur getan wird, in der ein gutes Klima herrscht, sich Schüler/innen wohl fühlen und dabei auch noch gut lernen. Jede Schule nimmt für sich in Anspruch, sich für die Schüler/innen einzusetzen, und umso schlimmer ist es, wenn ein Schüler dieser Schule mit gezielter Gewalt vorgeht und gar Menschen tötet und verletzt. Es gilt also nunmehr für Schulen und Schulverantwortliche, auch auf solche Extremsituationen und deren nötige Bewältigung gefasst zu sein und entsprechende Kompetenzen aufzubauen, sich vorbereitend mit dem Extremfall auseinanderzusetzen. Die hier zusammengestellten Texte und Materialien sollen allen Verantwortlichen dafür eine Unterstützung bieten.

Die dazu nötige Perspektive ist notwendigerweise zweifach, unser Blick in diesem Buch pendelt immer wieder zwischen den Personen, die zum Teil Schreckliches durchleben, und der Organisation, die dennoch in Strukturen und Abläufen gestaltet werden muss.

Die plötzlich auftauchenden verheerenden Gewaltphänomene bei Schulattentaten sind destruktiv, leidvoll und dramatisch. Als Krisen sind sie, organisatorisch gesehen, Existenzgefährdungen der Schulen. Die schwierigen, mit einem Wendepunkt verknüpften Entscheidungssituationen und Abläufe greifen wir als Organisationsphänomene im ersten Teil dieses Buches auf, da der Zusammenbruch wesentlicher Teile dessen, was eine Organisation ausmacht, zu befürchten ist: Wenn das Chaos ausbricht, fallen Zuständigkeiten, Regeln, eingespielte Verhaltensmuster, definierte Verfahrensweisen, eingeübte Interaktionen schlicht aus. Wenn es dagegen möglich ist, auf Handlungsskripte in Form von »Krisenplänen« zurückgreifen, wie im Fall Winnenden ge-

schehen, so ist zumindest die organisationserhaltende minimale Handlungsfähigkeit gesichert – ein Glücksfall, wie sich in Winnenden zeigte.

Organisationen sind von Krisen beeinflussbar, durchlaufen verschiedene Phasen, wollen aus Krisen lernen und sich konstituieren. Wenn die Schule sich zum Ziel macht – wie im Fall Winnenden geschehen –, sich ein noch klareres Profil zu geben, so ist das ein Ausdruck für dieses Bestreben. Bei der Aufarbeitung des Geschehens wird also auf organisatorische Muster und nicht so sehr auf die Erlebnisse und Verarbeitungsmuster von Individuen in ihrer zum Teil extrem leidvollen Betroffenheit fokussiert.

Unglücke dieser Art bleiben nicht auf die Institution beschränkt, die direkt davon betroffen ist. Sie wirken sich auf das ganze Gemeinwesen, auf die Stadt und den Landkreis aus. Wie wichtig hier Entscheidungsträger sind, wie wichtig es ist, dass diese einen »kühlen« Kopf bewahren, ihre Rolle halten und den ihnen obliegenden Zuständigkeitsbereich professionell bearbeiten, zeigen die Interviews im zweiten Teil, denn die systemerhaltenden Maßnahmen und Strategien werden in der Regel von »Schulfremden« ausgearbeitet, initiiert und in der Umsetzung überwacht. Die Betroffenen sind in beiden Perspektiven – als Person und als Verantwortliche der Organisation – angesprochen. Deswegen bietet sich das Interview als Erkenntnisquelle an. Die Interviewpartner wurden nach ihren jeweiligen Rollen im Kontext der Organisation Schule und innerhalb der Unterstützungssysteme ausgewählt. Die Interviews geben so einen umfassenden Einblick in die konkrete Umsetzung des Krisenmanagements und die Bewältigung von Krisenereignissen. Sie gehen der Frage nach, wie es einerseits möglich ist, das System Schule in einer krisenhaften Situation stabil zu halten, und wie andererseits die beteiligten Personen es schaffen, in der Krise stabil zu bleiben. Denn zielgerichtete Gewalt erschüttert nicht nur Organisationen, sie ist für die Betroffenen ein zutiefst verletzendes Erlebnis, das ihr Selbst und ihr Weltverständnis radikal infrage stellt. In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von einem traumatischen Erleben, das – wenn nicht in irgendeiner Weise bearbeitet – zu einer posttraumatischen Belastungsstörung führen kann.

Im dritten Teil des Buches werden das Trauma, die posttraumatische Belastungsstörung und Möglichkeiten der Aufarbeitung beschrieben. Allerdings sind nicht alle Menschen, die von einem solchen Ereignis überrollt werden, von massiven Folgeerscheinungen bedroht. Vielmehr reagieren Menschen ganz unterschiedlich und wenden – in der Regel unbewusst – unterschiedliche Strategien an, um das Trauma zu bearbeiten und zu bewältigen. Es gibt auch Menschen, die relativ »unbeschadet« aus solchen massiven Krisenerfahrungen hervorgehen. Dieser Fragestellung wird nachgegangen und es werden Schutzfaktoren aufgezeigt, die Personen helfen, stabil zu bleiben und nicht an der Krise zu zerbrechen. Es sind aber nicht nur Faktoren im Individuum, vielmehr trägt die Familie, aber auch soziale Systeme wie die Schule dazu bei, die Widerstandskraft von Kindern und Jugendlichen zu stärken. Mit dieser Fragestellung hat sich die Resilienzforschung beschäftigt, deren Hauptergebnisse in diesem Teil rezipiert und für schulische Belange aufgearbeitet werden.

Aus diesem Forschungszweig sind Ansätze entwickelt worden, die geeignet sind, Kindern und Jugendlichen, die unter risikobehafteten Bedingungen aufwachsen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die ihnen helfen, ihr Leben auch unter schwierigsten Bedingungen zu meistern.

Viele dieser Ansätze lassen sich in Konzepten der Gewaltprävention wiederfinden, mit denen sich der dritte Teil des Buches befasst. Anhand von Projekten und Programmen zur Gewaltprävention werden Qualitätskriterien und übertragbare Strategien herausgearbeitet. Unterschiedliche Ansätze zur Gewaltprävention werden rezipiert und für schulische Belange aufbereitet. Dadurch wird die Möglichkeit geboten, sich schnell und umfassend in diesem Bereich zu informieren und eigene Projekte anzustossen. Die Qualitätskriterien können dazu beitragen, sicherzustellen, dass Projektvorschläge adäquat ausgewählt, eingeordnet und vor diesem Hintergrund professionell und zielorientiert umgesetzt werden können.

Oft eher unbemerkt leistet die Schulaufsicht ihren Beitrag vor Ort. Dies war auch der Fall im Geschehen um Winnenden. Die Autor/innen gehen der Frage nach, welche Maßnahmen es bereits vor diesem Datum gegeben, welchen Ansatz und welche Zielsetzungen die Schulverwaltung verfolgt hat, um die Implementation der Gewaltprävention in der Fläche zu gewährleisten. Dabei wird ein Weg beschrieben, der sich von gängigen Vorgehensweisen dadurch unterscheidet, dass nicht Maßnahmen und Strategien von »Schulfremden« – über die Köpfe vor Ort hinweg – ausgearbeitet und initiiert und deren Umsetzung überwacht wird, sondern ein Weg, der das Ziel hat, das Wissen und die Erfahrungen der Schulleitungen und Kollegien vor Ort aktiv aufzugreifen, zu nutzen und zu steuern, um dann gemeinsam an Optimierungen zu arbeiten. Schulen werden mit dieser Vorgehensweise ernst genommen, in ihrer Verantwortung gefordert und konkretes Handeln wird gefördert. Gewaltprävention liegt letztendlich in der gemeinsamen Verantwortung von Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern.

Anhand konkreter Projekte zur Gewaltprävention im Rems-Murr-Kreis wird vorgestellt, wie Schulen und deren Kooperationspartner ihren Beitrag zur Gewaltprävention initiieren und umsetzen. Über die Projektebene hinausgehend werden neue Steuerungskonzepte vorgestellt, mit denen Institutionen wie Schulämter die Schulleitungen vor Ort gewinnen, sodass diese aktiv mitgestalten können. Hier wird am Beispiel der Gewaltprävention beschrieben, wie in der Innovationspartnerschaft des Schulamtes in Backnang mit worktogether.net neue Formen der partizipativen Steuerung entwickelt und praktiziert werden, um Strategien und Konzepte unmittelbar im Alltag der Schulen integrierbar und lebbar zu machen.

Im letzten Teil nehmen wir wieder einen konsequent organisatorischen Blick ein: Anhand einiger zentraler Kategorien werden die Möglichkeiten, aber eben auch die Mühen des auswertenden Lernens nach einer Krise besprochen. Damit erfährt der wohlfeile Hinweis, dass eine Krise immer auch eine Chance sei, eine Hinterlegung mit ganz konkreten Anregungen. Die Organisation »Schule« kann und muss sich unter Anwendung durchaus vorliegender Erfahrungen aus anderen Arbeitsfeldern stark machen für solche extremen Vorfälle. Und das geschieht nur, wenn es deren verant-

wortlichen Mitgliedern – Lehrer/innen, Schulleitungen, Führungskräften der Verwaltung – gelingt, ihre individuellen Erfahrungen konstruktiv zu (ver)wenden.

Schließlich möchten wir noch zwei Hinweise zum besseren Verständnis des Buches geben:

1. Zur Genese der Interviews: Allen Interviews liegt die gleiche Struktur zugrunde, die drei zeitliche Aspekte beinhaltet (vor der Krise, in der Krise, nach der Krise). Die Interviews wurden aufgenommen, transkribiert und der Lesbarkeit halber in einen Fließtext gebracht, der dem Sprachduktus des jeweils Interviewten möglichst nah bleiben sollte.
2. Die im Buch präsentierten anonymisierten Worktogether-Abfragen sind wortwörtliche Zitate. Dies bedeutet, dass alle sprachlichen Eigenarten im Original wiedergegeben werden.

Wir danken allen Personen, die den Entstehungsprozess dieser Publikation unterstützt haben. Der Dank gilt insbesondere denjenigen, die zum Interview bereit waren und dadurch den Leser/innen einen sehr persönlichen Einblick in das Geschehen ermöglichen:

#### *Albertville-Realschule*

- Astrid Hahn (Schulleiterin der Albertville-Realschule in Winnenden)
- Petra Braun (Lehrerin an der Albertville-Realschule in Winnenden)
- Annette Frik-Helber (Vorsitzende der Elternbeirats an der Albertville-Realschule in Winnenden)
- Sara Di Salvio und Paraskevi Macherian (Schülervertreterinnen an der Albertville-Realschule in Winnenden)

#### *Administration*

- Johannes Fuchs (Landrat des Rems-Murr-Kreises)
- Roland Dörr (Amtsleiter in der Stadtverwaltung Winnenden)
- Volker Groschwitz (Leiter der Beratungsstelle beim Kreisjugendamt Backnang)
- Leo Keidel (Polizeidirektion Waiblingen)
- Wolfgang Schiele (Referatsleiter beim Regierungspräsidium Stuttgart)
- Wolfgang Riefler (Leiter des Staatlichen Schulamtes Backnang)
- Heidrun Hannebauer (Vorzimmer im Schulamt Backnang)
- Helmut Bauer (Schulrat am Staatlichen Schulamt Backnang)
- Wolfgang Schielke (Geschäftsführender Schulleiter Backnang)
- Dieter Glatzer (Leiter des Kriseninterventionsteams [KIT] des Regierungspräsidiums)

*Experten*

- Brigitte Hermann (Psychologische Psychotherapeutin)
- Wilfried Jasper (Koordinator der kriminalpolizeilichen Beratung)

Gedankt sei aber auch Frau Astrid Kimmer, die die mühevolle Arbeit der Transkription dieser Interviews übernommen hat. Bedanken möchten wir uns auch beim Beltz Verlag für das entgegengebrachte Vertrauen.

Wir leben in einem Zeitalter des Damokles, und die Labilisierung der Verhältnisse macht in beängstigender Form auch vor der Schule nicht halt. Jetzt geht es darum, alle Kräfte zu aktivieren, keine einfachen Antworten mehr zuzulassen und sich den Verhältnissen zu stellen. Es gibt noch viel Arbeit. Wir hoffen, dass dieses Buch eine nützliche Hilfe darstellt, sie zu leisten.

*Stuttgart, Paris und Darmstadt*

*Die Herausgeber*