



Lernen
im
Ganztag



Das lässt mich
im Arbeitsalltag
aufblühen...

RESILIENZ

Leit-IDEEN

Impulse für Schulaufsicht und Schulleitung

WIDERSTANDSKRAFT STÄRKEN –
INDIVIDUELL, IM TEAM UND ALS SCHULE.





Liebe Leserinnen und Leser,

ist das Glas halb voll oder halb leer? Gelingt es Ihnen, Ihre Emotionen in stressigen Situationen zu steuern? Können Sie auch in schwierigsten Zeiten positiv nach vorne schauen?

Resilienz ist nicht nur wichtig für die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern und Jugendlichen, sondern auch eine Führungskompetenz und ein Merkmal erfolgreicher Institutionen. Das betrifft Schulleitungen und Mitarbeitende der Schulaufsicht ebenso wie die Schule als Ganzes.

Der Begriff Resilienz hat sich in den vergangenen Jahren zum Modewort entwickelt, das inflationär und vielseitig verwendet wird. Nichtsdestotrotz haben wir den Begriff als Titel für diese Ausgabe gewählt, denn die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie Schulen durch Krisen erschüttert werden können – und wie unterschiedlich sie damit umgehen. Resilienz ist hierbei ein wichtiger Ansatz. Daher möchten wir Ihnen Impulse geben, wie sich Resilienz im schulischen Kontext greifbar machen und stärken lässt.

Inhaltlich knüpfen wir damit nahtlos an die vorangegangene Leit-IDEEN-Ausgabe zum Thema „Agile Schulentwicklung“ an. Denn Resilienz heißt nicht nur, eine Krise gut zu überstehen, sondern auch, sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können. Und genau darum dreht sich auch das Thema Agilität.

Im Programm „LiGa – Lernen im Ganztage“ haben wir uns dem Thema Resilienz bereits in mehreren Veranstaltungen angenähert. Unter anderem fand eine Ausgabe der digitalen Reihe „LeaderChips to go“ zu diesem Thema statt und auch beim diesjährigen LiGa Open Air haben wir einen Fokus auf Resilienz und Wohlbefinden gelegt.

Das erwartet Sie nun in dieser Ausgabe der Leit-IDEEN:

	SEITE
/// Resilienz – eine Einführung	4
/// Handlungsfelder für eine resiliente Schule	7
/// Interview: „Wenn der Moment da ist, ruf an!“	8
/// Praxisbeispiel: Stärken und Ressourcen aufdecken – für mehr Wohlbefinden und Selbstwirksamkeit	12
/// Hilfreiche Methode: Die Netzwerkkarte	15
/// Übungen zur Stressbewältigung	16
/// Literatur	18

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Leit-IDEEN-Redaktionsteam



RESILIENZ – EINE EINFÜHRUNG


Bereits seit den 1950er Jahren gehen Wissenschaftler:innen der Frage nach, warum manche Menschen mit Krisen deutlich besser umgehen können als andere. Lange Zeit lag dabei der Fokus auf Kindern und Jugendlichen. Seit der Corona-Pandemie ist der Begriff Resilienz auch im alltäglichen Sprachgebrauch angekommen. Der Beitrag führt mit Blick auf Schule fachlich ins Thema ein.

Der Begriff Resilienz leitet sich vom lateinischen Wort „resilire“ ab, das so viel wie „zurückspringen“ oder „abprallen“ bedeutet. Er stammt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Stoffes, nach einer Verformung wieder in seine ursprüngliche Form zurückzukehren.

In der Psychologie spricht man von Resilienz vor allem als persönlicher Widerstandskraft, innerer Stärke oder der Fähigkeit, die eigene psychische Gesundheit auch in belastenden Situationen aufrechtzuerhalten oder danach schnell wieder herzustellen (vgl. DKJS 2022, S. 8). Auch viele andere Wissenschaften haben den Begriff definiert und erweitert, sodass Resilienz mittlerweile nicht mehr nur als Persönlichkeitsmerkmal, sondern auch als Eigenschaft von Organisationen oder Systemen betrachtet wird.

Die 7 Säulen der Resilienz

Die Resilienzforschung hat herausgefunden, dass sich persönliche Widerstandskraft erlernen lässt und ein Leben lang gestärkt und trainiert werden kann. Die Resilienz-Expertin Prof. Dr. Daniela Elsner hat dazu in der digitalen Impuls- und Austauschreihe von „LiGa – Lernen im Ganzttag“ die sieben Säulen der Resilienz vorgestellt. Sie basieren auf den Faktoren zur Stress- und Krisenbewältigung, die ursprünglich von den US-amerikanischen Psycholog:innen Dr. Karen Reivich und Dr. Andrew Shatté erarbeitet wurden (vgl. Reivich, Shatté 2002).

 Das Video mit dem Impuls von Prof. Dr. Daniela Elsner zur „Resilienz in der Schulführung“ können Sie hier abrufen: <https://www.schulaufsicht.de/steuerung/resilienz-in-der-schulfuehrung>



SELBSTWIRKSAMKEITSÜBERZEUGUNG

Die Fähigkeit beschreibt die Überzeugung, selbst schwierige Aufgaben oder Probleme durch eigenes Handeln bewältigen zu können. Dazu gilt es, auf die eigenen Stärken zu schauen. Führungskräfte können diese Fähigkeit bei anderen fördern, indem sie ihnen vertrauen und ihnen etwas zutrauen.

OPTIMISMUS

Hierbei geht es um eine positive Grundhaltung nach dem Motto: Das Glas lieber halb voll als halb leer sehen. Dabei wird nichts beschönigt, aber man kann selbst schwierigen Lagen noch etwas Positives abgewinnen. Diese optimistische Haltung fördert einen gesunden Umgang mit Stress.

ZIEL- ODER ZUKUNFTSORIENTIERUNG

Wer sich klare Ziele steckt und diese überzeugt verfolgt, wird nicht so leicht von Stress und Krisen aus der Bahn geworfen. Gerade in Krisenzeiten sind Ziele wichtig, da sie Sicherheit und Orientierung bieten. Auch Teams können durch das Fokussieren auf gemeinsame Ziele anstrengende Phasen gut überstehen.

KAUSALANALYSE

Um aus Fehlern zu lernen, ist es notwendig, Situationen zu analysieren und Zusammenhänge von Problemen zu erkennen. Durch die Kausalanalyse können Gründe für Erfolge und Misserfolge zutreffend eingeschätzt werden. Dabei wird auch geschaut, ob das eigene Tun die Situation beeinflussen und Veränderungen bewirken kann oder nicht.

EMOTIONSSTEUERUNG

Wer diese Fähigkeit besitzt, nimmt seine Gefühle wahr und weiß, was zu tun ist, um sich z. B. bei Stress wieder zu beruhigen. Dafür wird die Situation neu bewertet und in Krisen- und Konfliktsituationen ein Perspektivwechsel vorgenommen.

IMPULSKONTROLLE

Resiliente Personen können Impulse unterdrücken und bestimmte Bedürfnisse verschieben. Sie arbeiten achtsam und konzentriert an Aufgaben und schaffen es, sich nicht ständig ablenken zu lassen. Impulskontrolle heißt nichts anderes als Disziplin.

EMPATHIE

Die Kunst der Empathie ist das Fragenstellen und aktive Zuhören. Wer sich in die Gefühlswelt anderer hineinversetzen und ihnen Verständnis und Mitgefühl entgegenbringen kann, versteht ihre Motive und Verhaltensweisen und kann angemessen darauf reagieren.

Erfolgsfaktor Resilienz

Schulleitungen sind als Führungskräfte in der Verantwortung, nicht nur für ihre eigene Resilienz zu sorgen, sondern auch präventiv ein Umfeld zu erschaffen, das die Resilienz der Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeitenden sowie letztendlich auch der Schülerinnen und Schüler fördert.

Die OECD hat 2018 in einer PISA-Sonderauswertung Resilienz als einen zentralen Indikator für Qualität und Chancengleichheit im Bildungssystem identifiziert. Laut der Studie kann vor allem ein positives Schulklima, das von einer offenen Kommunikation und vertrauensvollen Beziehungen geprägt ist, den Schulerfolg bei allen Schüler:innen fördern. Dazu trägt maßgeblich eine Schulleitung bei, der es gelingt, das Kollegium von der Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel zu überzeugen. Sie schafft dafür den nötigen Raum und motiviert die Beteiligten (vgl. OECD 2018, S. 9f).

Wirken auf verschiedenen Ebenen

Die Resilienzforschung unterscheidet im Arbeitsumfeld drei Ebenen, in denen Resilienz entwickelt werden und wirken kann: auf Ebene des Individuums, des Teams und der Organisation. Die US-amerikanische Wirtschaftsforscherin Kathleen M. Sutcliffe hat dazu den Begriff „organisationale Resilienz“ geprägt und festgestellt, dass eine direkte und wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Stärke und Wirksamkeit jeder einzelnen Person, der von Teams und der Resilienz einer Organisation als Ganzes besteht (vgl. Sutcliffe & Vogus 2003).

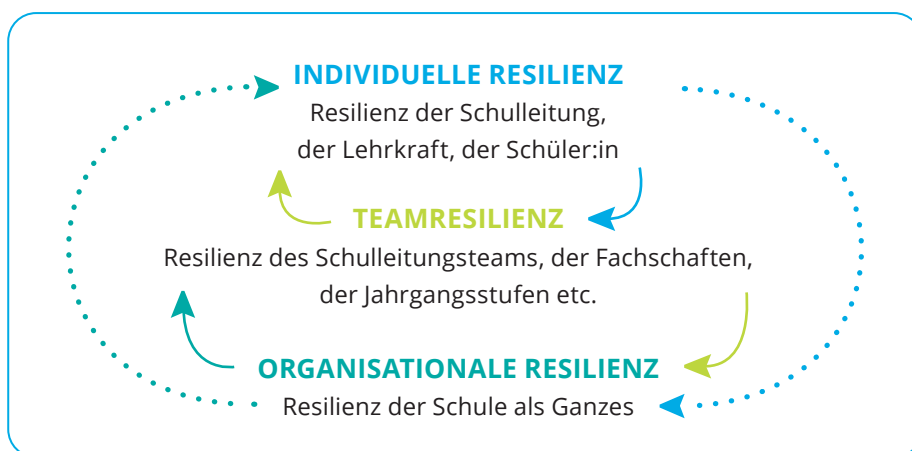


Abb: eigene Darstellung

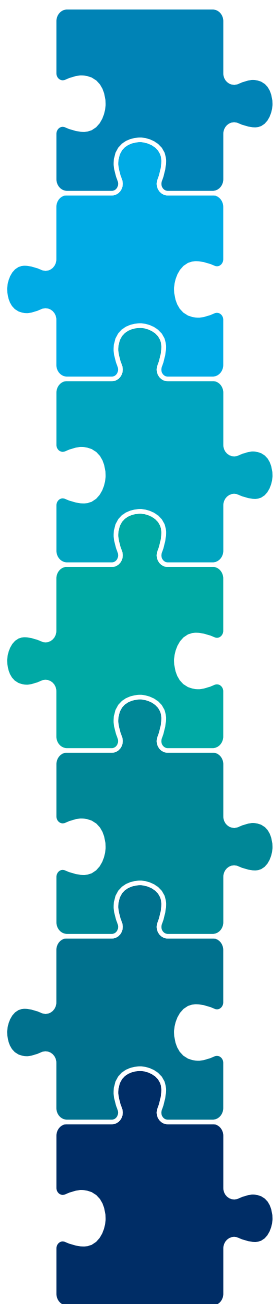
Verfügt eine Schule über Strukturen, die Resilienz auf allen Ebenen ermöglicht, ist es wahrscheinlicher, dass sich die Schulleitung, die Lehrkräfte und die einzelnen Schüler:innen stark und wirksam fühlen. Wenn andererseits viele resiliente Personen aus der Schulgemeinschaft gemeinsam handeln, stärkt das die Ressourcen der Schule und damit deren organisationale Resilienz.

„Keine Schule steht am Anfang“, sagte Schulentwicklungsforscherin Prof. Dr. Esther Dominique Klein beim Zukunftscamp des Deutschen Schulpreises im Mai 2022. „Jede Schule hat Stärken und Strukturen, die ihr Halt geben können und die sie nutzen kann, um noch resilienter zu werden.“ Aber viele Schulen müssten sich wahrscheinlich erst mal dieser eigenen Stärken bewusstwerden.

Genau an dieser Stelle kann die Schulaufsicht eine wichtige Rolle spielen: Sie kann mit stärkenorientiertem Blick dabei unterstützen, Potenziale und Ressourcen sichtbar zu machen oder neue Unterstützungsangebote zu schaffen.

HANDLUNGSFELDER FÜR EINE RESILIENTE SCHULE

Wie können Schulen als Organisation resilienter werden? Folgende Handlungsfelder sind eine gute Leitlinie, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Schule zu stärken. Sie sind angelehnt an die Empfehlungen der Internationalen Organisation für Normung (kurz: ISO), die eine Norm zur Förderung organisationaler Resilienz erarbeitet hat.



Geteilte Vision und klare Ziele

Eine resiliente Schule teilt im gesamten Kollegium eine gemeinsame Vision und entwickelt gemeinsame Ziele und Werte. Dadurch werden die Sinnstiftung sowie ein systematisches Vorgehen gefördert.

Umfeld verstehen und nutzen

Eine resiliente Schule kennt und versteht die internen und externen Systemstrukturen, in denen sie sich bewegt. Durch Netzwerkpflege und den Ausbau von Kooperationen können strategische Entscheidungen erleichtert und die Entwicklung der Schule gefördert werden.

Wirkungsvolle und unterstützende Führung

Eine resiliente Schule pflegt eine Führungskultur, in der Lehrkräfte unterstützt sowie ermutigt werden, Verantwortung zu übernehmen. Unsicherheit und Fehler werden akzeptiert und damit das Lernen unterstützt.

Unterstützende Schulkultur

Positive Einstellungen und Stärkenorientierung bei Schulleitung, Kollegium und Schülerschaft stärken die kollektive Selbstwirksamkeit und machen Schule resilienter. Veränderungen und Chancen werden schneller erkannt sowie Kreativität und Innovationen gefördert.

Informationen und Wissen teilen


Eine Schule erhöht ihre Resilienz, wenn Informationen und Wissen geteilt werden. Dadurch stärkt sie das gemeinsame professionelle Lernen und fördert das Lernen aus Erfahrung und Fehlern. So können Schule und Unterricht gemeinsam gestaltet und weiterentwickelt werden.

Verfügbarkeit von Ressourcen

Eine resiliente Schule entwickelt Ressourcen, wie z. B. qualifizierte Mitarbeitende durch Fortbildungen oder digitale Strukturen, um sich schnell an veränderte Umstände anpassen zu können. Das schafft Stabilität auch in unsicheren Zeiten.

Kontinuierliche Verbesserung fördern

Die Resilienz von Schule wird gestärkt, indem Ergebnisse regelmäßig evaluiert und auf Grundlage der Daten Veränderungen initiiert werden. Das bedeutet, aus Erfahrungen zu lernen und Chancen zu nutzen.

 Quellen: www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en und www.resilienz-akademie.com/organisationale-resilienz/ (letzter Zugriff: 05.12.2022)

„WENN DER MOMENT DA IST, RUF AN!“

Astrid Geschwind ist als schulfachliche Dezernentin in Köln tätig und darüber hinaus Mitglied im LiGa-Expert:innenrat. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben sieht sie darin, Schulleitungen in herausfordernden Situationen als Gesprächspartnerin zur Seite zu stehen. Im Interview berichtet sie, warum Resilienz dabei eine wichtige Rolle spielt.



Astrid Geschwind

Was verstehen Sie unter dem Begriff Resilienz?

Astrid Geschwind: Jeder benutzt den Begriff – und jeder benutzt den Begriff anders. Ich orientiere mich an den sieben Säulen der Resilienz, die Prof. Daniela Elsner in der LiGa-Veranstaltung „LeaderChips to go“ vorgestellt hat. Über meinem Schreibtisch hängt sogar das Bild, auf dem die Kernaussagen aus dem Impulsvortrag zusammengefasst wurden. Und ich habe mir vorgenommen, darauf immer wieder hinzuweisen. (Anmerkung der Redaktion: siehe Abb. S. 11)

Welche Aspekte der Resilienz spielen in Ihrem Arbeitsalltag eine Rolle?

Astrid Geschwind: Alle Säulen der Resilienz sind relevant, doch besonders wichtig ist aus meiner Sicht der Aspekt der Selbstwirksamkeit. Wenn ich das Gefühl habe, selbstwirksam tätig zu sein und Wirkung zu entfalten, dann gibt mir das ein gutes Gefühl. Mir ist es aber genauso wichtig, in der Zusammenarbeit mit Schulleitungen darauf zu achten, dass sie ihre Selbstwirksamkeit spüren.

Wir haben in Nordrhein-Westfalen das Konstrukt der eigenverantwortlichen Schule. Dabei gibt es immer wieder herausfordernde Situationen, in denen Schulleitungen fachlichen Austausch oder Beratung benötigen. Wir schauen immer auf den rechtlichen Rahmen, aber innerhalb dieses Rahmens gibt es viele Möglichkeiten, daher frage ich zunächst: „Wie würdest du das Problem denn gerne lösen? Wie würdest du gerne entscheiden wollen?“ Im besten Fall ist das ein Vorgehen, das ich mittragen kann. Dann habe ich durch mein Handeln dazu beigetragen, die Selbstwirksamkeit der Schulleiterinnen und Schulleiter zu stärken.

In welchen Situationen spüren Sie Selbstwirksamkeit?

Astrid Geschwind: Wir können bei dem Beispiel bleiben. Wenn eine Schulleitung in einer schwierigen Situation bei mir anruft und fragt: „Hast du mal einen Augenblick Zeit? Können wir da mal zusammen draufschauen?“. Und wenn sie am Ende sagt: „Das hat richtig gutgetan. Ich habe jetzt eine neue Idee, wie ich es angehe.“ Das ist ein Moment, in dem ich große Selbstwirksamkeit spüre, denn diese Schulleitung verantwortet ein großes System – dahinter stehen viele Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler. Ein weiteres Beispiel ist, wenn wir bei Veranstaltungen fachliche Impulse geben und positives Feedback bekommen.



Gibt es eine weitere „Säule der Resilienz“, die Ihnen besonders wichtig ist?

Astrid Geschwind: Ich finde die Kausalanalyse sehr erfrischend und entlastend – gerade in Zeiten, in denen Ressourcen knapp sind. Dazu gibt es einen Satz aus dem Impulsvortrag von Prof. Elsner, den ich sehr oft nutze: Wenn man an einer Situation absolut nichts ändern kann, dann sollte man von diesem Gedanken ablassen und die Energie in andere Sachen stecken.

Wie gelingt es Ihnen, Schulleitungen in herausfordernden Zeiten zu unterstützen?

Astrid Geschwind: Wir hatten hier in den vergangenen Jahren nicht nur die Corona-Pandemie, sondern auch eine schwere Hochwasserkatastrophe. Da war es uns als Schulaufsicht wichtig, sofort hinzufahren – ohne Lösungen im Gepäck – und einfach da zu sein, zuzuhören, mitzufühlen. Neben der Empathie war dabei auch der Aspekt der Emotionssteuerung besonders bedeutsam.

Es geht einerseits um eine Haltung, auch in solch schwierigen Zeiten noch das Gute zu sehen und positiv zu denken. Und es geht andererseits auch um das vertrauensvolle Zusammenwirken von schulfachlicher Aufsicht und Schulleitung. Gerade wenn es schwer kommt, müssen Schulleiterinnen und Schulleiter wissen: Ich kann jetzt einfach bei ihr anrufen und bekomme keine fertige Lösung serviert, sondern es ist auch in Ordnung, erst mal gemeinsam die Schwere der Situation zu fühlen und zu überlegen. Es geht eben nicht darum, alles schnell vom Tisch zu wischen, denn damit wird man den Menschen vor Ort nicht gerecht.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind diejenigen, die vor Ort wichtige Entscheidungen im Sinne der Schülerinnen und Schüler treffen müssen – und gerade schwere Entscheidungen trifft man nicht mal eben so. Ohne gegenseitiges Vertrauen und die Möglichkeit, gemeinsam denken und abwägen zu können, funktioniert es meines Erachtens nicht.

Welche konkreten Maßnahmen helfen den Schulleitungen Ihrer Meinung nach am meisten?

Astrid Geschwind: Am wichtigsten ist es, gut zuzuhören: Wie ist die Situation, die gerade als belastend oder schwierig empfunden wird? Wo würde die Schule gerne sein, wo möchte sie hin? Und dann zu schauen, wie sie dahinkommen kann. Einfache Rezepte gibt es nicht! Das würde auch der komplexen Aufgabe nicht gerecht werden. Es geht darum, vertrauensvoll miteinander im Gespräch zu sein und die nächsten Schritte zu überlegen. Während der Corona-Pandemie war es darüber hinaus auch hilfreich, dass wir als Schulaufsicht bei der Vernetzung unterstützt haben. Gerade als es darum ging, neue technische Systeme einzuführen, konnten wir Schulen zusammenbringen. Aber auch zu inhaltlichen Fragestellungen haben wir den Austausch ermöglicht, z. B. zur Frage, was gelingenden digitalen Unterricht ausmacht. Das wurde von vielen als entlastend wahrgenommen.

Wie hängen Resilienz und Qualitätsentwicklung von Schule zusammen?

Astrid Geschwind: Optimistischen, zukunftsorientierten, resilienten Schulleiterinnen und Schulleitern, die Freude an ihrem Beruf haben, gelingt vieles deutlich leichter. Sie schaffen es, die Freude an der Arbeit in ihre Systeme zu übermitteln. Und das ist genau das, was Schülerinnen und Schüler brauchen: Lehrkräfte, die wirklich zutiefst Freude an ihrer Arbeit haben.

Doch gerade, wenn es um Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung geht, sind Schulleitungen stark gefordert und müssen die Ambiguitäten dieser Welt aushalten und gut kommunizieren. Je klarer, empathischer und optimistischer sie dabei sind, desto besser können sie die Menschen mitnehmen.

Aber natürlich hat auch eine grundsätzlich optimistische Schulleitung manchmal Phasen, in denen sie oder er müde ist oder Zweifel hochkommen – das ist ja nur menschlich. Und deshalb sage ich immer: Wenn der Moment da ist, wenn du in einer schwierigen Situation bist, ruf mich an!

Was ist Ihr persönliches Rezept für Resilienz?

Astrid Geschwind: Ich stehe morgens sehr früh auf und begeben mich auf meine Yogamatte. Das ist für mich der Start in den Tag, das gibt mir Gelassenheit und Kraft. Für mich ist wichtig, jeden Tag aufs Neue meine Rolle zu klären: Diese Rolle ist an vielen Stellen, Gesprächspartnerin in herausfordernden Situationen zu sein. Und was ich beitragen kann – in Ruhe zuzuhören, die Problematiken zu durchdenken, im Austausch zu sein – das erfrischt mich und ich mache das gerne! Es ist nicht nur mein Beruf, sondern meine Berufung, denn wir tun das für die Schülerinnen und Schüler, für die zukünftigen Demokratinnen und Demokraten in unserer Region. Und was gibt es für ein schöneres Feld, um tätig zu sein?



Am wichtigsten ist es, gut zuzuhören: Wie ist die Situation, die gerade als belastend oder schwierig empfunden wird? Wo würde die Schule gerne sein, wo möchte sie hin? Und dann zu schauen, wie sie dahinkommen kann.

Astrid Geschwind

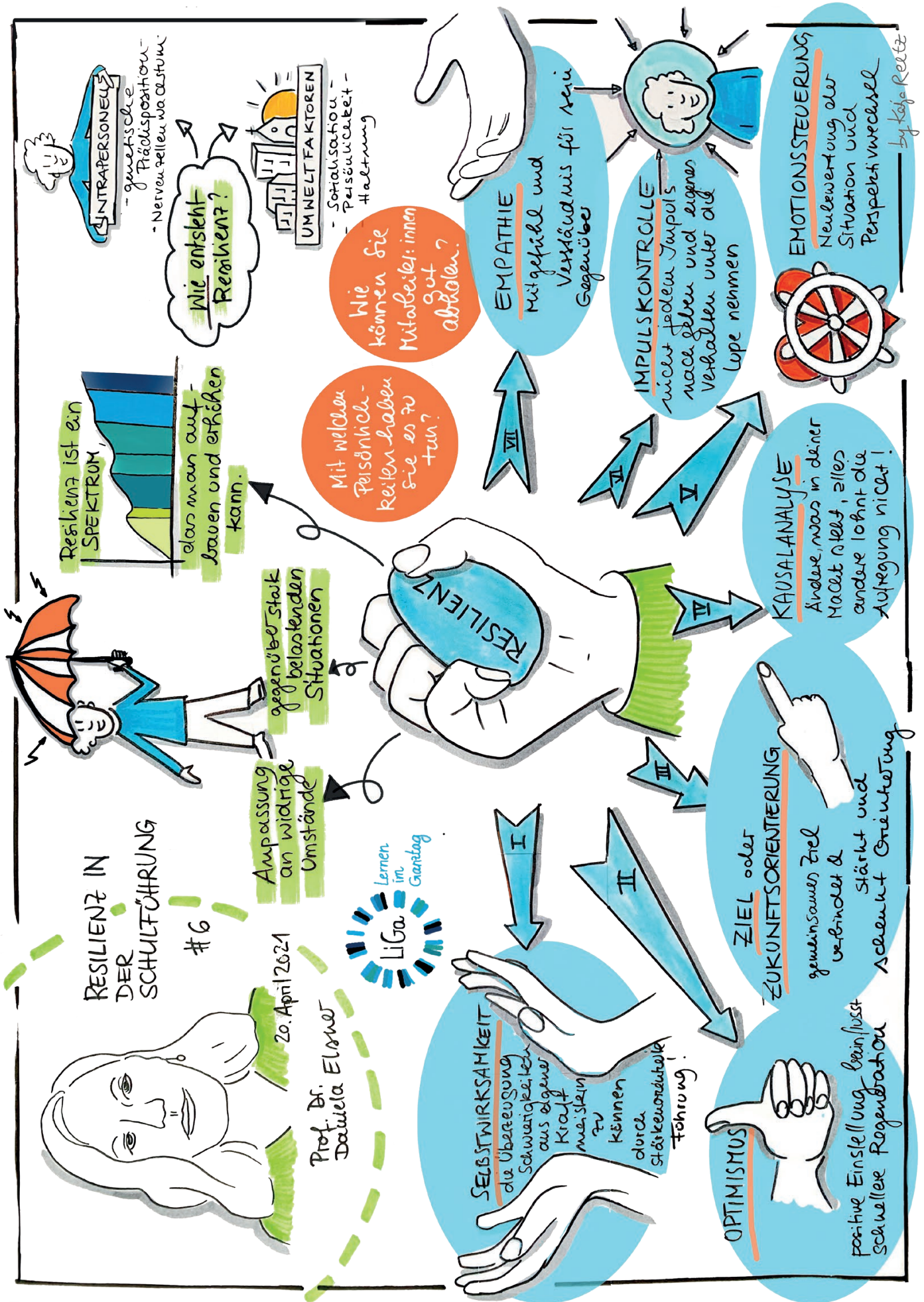


Abb.: DKJS/Katja Reetz, Graphic Recording der LiGa-Veranstaltung „LeaderChips to go“ vom 20.04.2021 zum Thema „Resilienz in der Schulführung“

STÄRKEN UND RESSOURCEN AUFDECKEN – FÜR MEHR WOHLBEFINDEN UND SELBSTWIRKSAMKEIT

Die Humboldt-Schule in Kiel hat sich auf den Weg gemacht, das Wohlergehen der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrkräfte systematisch zu fördern. In einem kleinschrittigen Prozess soll *Wellbeing* als ein zentraler Faktor bei der Schulentwicklung integriert werden.



„Die psychischen Folgen der Pandemiezeit konnten wir von Anfang an beobachten“, berichtet Lena Lehmann-Willenbrock, Leiterin der Orientierungsstufe und Mitglied der Schulleitung des Gymnasiums mit offenem Ganztagsangebot. „Zu Beginn des Schuljahres 2021/2022 kamen die Schülerinnen und Schüler, aber auch die Lehrkräfte verunsichert und nicht so richtig glücklich in die Schule.“ Neben den entstandenen Lernrückständen wollte das Schulleitungs-Team daher auch das Wohlbefinden der Schulgemeinschaft in den Fokus nehmen. Ein Weg musste gefunden werden, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und die Schule zu einem Ort zu machen, an dem sich alle wohlfühlen.

Wellbeing als strategisches Ziel

Den ausschlaggebenden Impuls bekam die Humboldt-Schule bei einem Netzwerktreffen von „LiGa – Lernen im Ganztage“ in Schleswig-Holstein. Die Bildungswissenschaftlerin Prof. Dr. Britta Klopsch plädierte in einem Vortrag für eine Schulentwicklung, die sich innerhalb des Dreiecks Kompetenzzuwachs, Chancengleichheit und *Wellbeing* ausrichtet. Sie zeigte am Beispiel der kanadischen Provinz Alberta auf, wie sich der Bildungserfolg mit der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften strategisch steuern lässt.

„Bei dem Vortrag dachten wir: Genau das brauchen wir! Wir haben ein Gefühl dafür bekommen, in welche Richtung unser Vorhaben gehen könnte und was wir alles dabei beachten müssen“, sagt Lena Lehmann-Willenbrock. Basis für das weitere Vorgehen war das vorgestellte Modell, das *Wellbeing* in fünf Kategorien untergliedert: in Emotionales, Physisches, Soziales, am Arbeitsplatz und Gesellschaftliches.

Das Entwicklungsvorhaben, das von Lena Lehmann-Willenbrock und drei weiteren Kolleg:innen aus dem schulinternen LiGa-Team umgesetzt wird, wurde zunächst in die verschiedenen Schulgremien getragen und stieß bei Schulleitung und Lehrerschaft auf offene Ohren.



Lena Lehmann-Willenbrock (rechts) mit ihren Kolleg:innen Wiebke Müller und Martin Hensen vom schulinternen LiGa-Team.

Umfrage liefert belastbare Daten

Um belastbare Daten zu erhalten, wo die Schule beim Thema Wellbeing steht, fand Mitte Mai 2022 eine digitale Umfrage statt. Sie umfasste 13 Aussagen, die auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet wurden:

- /// Ich kann in der Schule meine Interessen und Fähigkeiten einbringen.
- /// Ich kann in der Schule gut arbeiten.
- /// Ich wünsche mir mehr Möglichkeiten, meine Interessen und Fähigkeiten einzubringen.
- /// Ich werde in der Schule gerecht behandelt.
- /// Ich habe in der Schule regelmäßig Erfolgserlebnisse.
- /// Mir werden die gleichen Möglichkeiten geboten wie allen anderen.
- /// Ich kann mich oft genug im Laufe eines Schultags entspannen bzw. Stress abbauen.
- /// Das Stresslevel im Schulalltag ist für mich insgesamt gut erträglich.
- /// Die Schule bietet mir genügend Möglichkeiten für ein soziales Miteinander.
- /// Ich bin zufrieden mit den Events, die die Schule mir anbietet.
- /// Es gibt für mich genügend schöne Aktivitäten in der Klasse bzw. im Kollegium.
- /// Ich habe das Gefühl, dass ich in der Schulgemeinschaft als Mensch geschätzt werde.
- /// Ich fühle mich als Teil der Schulgemeinschaft.

Lena Lehmann-Willenbrock betont, dass sie für alle Schüler:innen und Lehrkräfte dieselben Fragen formuliert haben. „Das war uns sehr wichtig, damit alle das Gefühl haben, gleichbehandelt zu werden. Dieses gerechte und transparente Vorgehen ist sehr gut angekommen.“ Innerhalb eines Tages konnten sie alle Klassen durch die Computerräume schleusen, so dass eine fast komplette Teilnahme bei den Schüler:innen erreicht werden konnte. Vom Kollegium hat mehr als die Hälfte an der Befragung teilgenommen. „Wir haben die Umfrage ca. anderthalb Wochen vorher bei den Lehrkräften angekündigt und die Zugangshürden so gering wie möglich gehalten“, berichtet Lena Lehmann-Willenbrock.

Bedürfnisse und Stärken erkennen

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, was bereits gut läuft und an welchen Stellen gehandelt werden muss. Zum Teil haben sich Annahmen bestätigt, z. B., dass Stress nach zwei Jahren Coronapandemie ein großes Thema ist. Sie haben aber auch neue Erkenntnisse gebracht. So stimmten deutlich mehr als 80 Prozent der Schüler:innen aller Jahrgänge und Lehrkräfte den Aussagen zu, sich als Teil der Schulgemeinschaft zu fühlen und dort als Mensch wertgeschätzt zu werden. „Das hatten wir nicht erwartet, sondern befürchtet, dass durch Lockdown-Phasen und Distanzunterricht auch an der Stelle mehr verloren gegangen ist. Außerdem dachten wir, dass die Schulgemeinschaft mehr schulweite Projekte und Aktivitäten braucht. Die Zahlen sprechen aber eher für Aktionen im kleineren Kreis auf Jahrgangs- oder Klassenebene“, stellt Lena Lehmann-Willenbrock fest.

Die Daten zeigen auch, dass sich viele Schüler:innen der Oberstufe mehr Möglichkeiten wünschen, die eigenen Fähigkeiten und Interessen in Schule einzubringen. „Da steckt so viel Potenzial drin. Wir haben Stärken und Ressourcen aufgedeckt, die für die Schulgemeinschaft ungemein wertvoll sind. Das schafft einen Haltungswechsel“, erklärt sie. Die Ergebnisse wurden allen zugänglich gemacht und Anfang des Schuljahres 2022/2023 ausführlich in der Lehrerkonferenz und in den Gremien der Schülerschaft und Eltern vorgestellt. Mit Hilfe der Daten ist es nun möglich, zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln. Ressourcen können punktgenau dort eingesetzt werden, wo sie wirklich gebraucht werden.

Arbeitsgruppen einrichten

Als nächster Schritt ist die Einrichtung von drei Arbeitsgruppen mit folgenden Schwerpunkten geplant:

- /// Arbeitsorganisation, u. a. mit Blick auf Projektstage, Klassenaktivitäten, Test- und Prüfungsphasen
- /// Stress, Kondition, Resilienz-Training
- /// schulische Feste und Aktivitäten in einer schulinternen Eventagentur

Lena Lehmann-Willenbrock und ihre Kolleg:innen haben einen Aufruf zum Mitmachen gestartet. Idealerweise sollten in den Arbeitsgruppen sowohl Lehrkräfte als auch Schüler:innen und Eltern vertreten sein. Ziel ist nicht nur, die größten Bedürfnisse in den Blick zu nehmen, sondern gleichzeitig zu vermitteln, dass Schule gestaltet werden kann.

Langfristig gesehen möchte die Humboldt-Schule das Projekt verstetigen und eine datengestützte, bedürfnisorientierte Schulentwicklung gestalten. Geplant ist, die Umfrage alle zwei Jahre durchzuführen und die Arbeitsgruppen daran auszurichten.

„Wir wollen einen Raum schaffen, in dem wieder freier gedacht und Selbstwirksamkeit erlebt werden kann“, sagt Lena Lehmann-Willenbrock. „Dafür ist es wichtig, dass alle gehört und wahrgenommen werden.“

Praxisbeispiel SCHLESWIG-HOLSTEIN

Humboldt-Schule

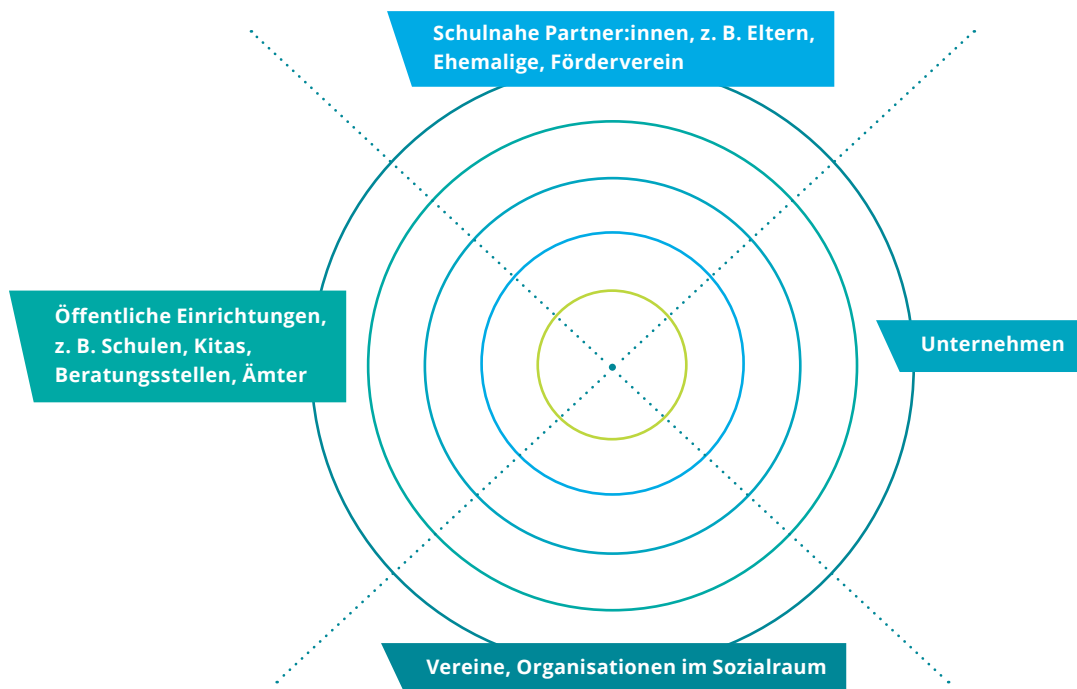
- Gymnasium mit offenem Ganztagsangebot
- ca. 600 Schülerinnen und Schüler
- 60 Lehrkräfte
- nimmt seit 2016 am Projekt „LiGa – Lernen im Ganztage“ in Schleswig-Holstein teil

HILFREICHE METHODE: DIE NETZWERKKARTE

Vor allem in besonders herausfordernden Phasen ist es wichtig, sich bewusst zu machen, auf welche Ressourcen und Unterstützungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden kann. Mit Hilfe der Netzwerkkarte können Schulen oder einzelne Teams ihre Netzwerke visualisieren. Sie erhalten damit einen guten Überblick, mit wem sie bereits eng zusammenarbeiten und welche Kooperationen sie mehr pflegen und vertiefen wollen.

VORGEHENSWEISE

- /// Überlegen Sie gemeinsam, wer alles zu Ihrem Netzwerk gehört.
- /// Füllen Sie die vier Bereiche mit konkreten Akteur:innen. Berücksichtigen Sie dabei jeweils, wie eng der Kontakt ist. Je loser die Kooperation, desto weiter außen tragen Sie den Kontakt ein.
- /// Beraten Sie nun: Wer könnte Ihr Netzwerk noch bereichern? Was könnten Sie tun, um einzelne Kooperationen zu vertiefen? Wie pflegen Sie dieses Netzwerk?



Eine Vorlage zum Ausdrucken finden Sie in unserer Toolbox auf www.schulaufsicht.de.

Die Netzwerkkarte wurde in der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung vom Team „RiGa – Resilienz im Ganzttag“ angepasst, einem Programmschwerpunkt im Bundesprogramm *AUFleben – Zukunft ist jetzt*.

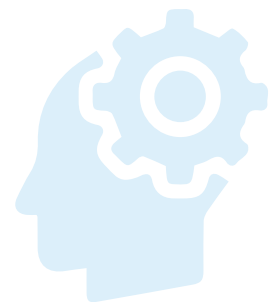
➦ Weitere hilfreiche Materialien und Methoden sind unter www.dkjs.de/resilienz-im-ganzttag abrufbar.



ÜBUNGEN ZUR STRESSBEWÄLTIGUNG

Es gibt vielfältige Methoden und Instrumente, um Stress zu bewältigen und die Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren. Hier finden Sie einfache Übungen, die Ihnen als Führungskraft und Ihren Teams helfen können, mit Stress besser umzugehen.

REFLEXIONSFRAGEN



Woran erkenne ich, dass ich gestresst bin?

Was konkret löst bei mir im Arbeitsalltag Stressempfinden aus?

Welche Gründe gibt es für die stressige Situation?

Welche Möglichkeiten habe ich, daran etwas zu ändern?

Was liegt in meiner Hand – und was nicht?

Welche Methoden kenne und nutze ich,

um besser mit stressigen Situationen umgehen zu können?



STRESSBAROMETER

Beginnen Sie gemeinsame Sitzungen und Treffen doch einmal so:

- /// Schätzen Sie Ihr aktuelles persönliches Stresslevel auf einer Skala von 0 (garnicht) bis 10 (extrem) ein.
- /// Machen Sie dieses als Team auf einer Linie sichtbar (z. B. mit Klebepunkten oder als Aufstellung).
- /// Überlegen Sie gemeinsam, was Sie tun können, damit alle, die eine Zahl über 5 angegeben haben, einen Punkt nach unten rutschen können.



ERSTE HILFE BEI AKUTEM STRESS

Diese fünf Tipps mögen vielleicht banal klingen, aber sie haben sich vielfach bewährt:

- /// Zählen Sie langsam von 20 runter.
- /// Atmen Sie dreimal tief durch: Durch die Nase einatmen, Luft anhalten, durch den Mund ausatmen, Luft anhalten und dabei jeweils bis drei zählen.
- /// Nehmen Sie sich eine bewusste, kurze Auszeit. Drehen Sie zum Beispiel eine Runde durch das Haus oder trinken Sie einen Kaffee im Büro.
- /// Denken Sie bewusst an ein schönes Erlebnis und lächeln Sie.
- /// Schließen Sie die Augen und sagen Sie sich: Eins nach dem anderen.



Die Übungen sind Teil der umfangreichen Materialien, die im Rahmen von „RiGa – Resilienz im Ganztag“ bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung entstanden sind.



Literatur

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Resilienz im Blick – Arbeitsmaterialien für den pädagogischen Alltag. 2022

Neben wissenschaftlichen Informationen rund um Resilienz beinhaltet die Publikation ein umfassendes Analyse-Instrument. Anhand von Arbeitsblättern können Schulen, Horte und Kindertageseinrichtungen eigenständig ihre Angebote für die Resilienzentwicklung der Kinder überprüfen sowie Entwicklungsvorhaben planen. Zudem regen viele Praxisbeispiele für Resilienz fördernde Projekte und Methoden zum Ausprobieren an.

.....
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Resilienz im Blick – Reflexionskarten für die pädagogische Praxis. 2022

Das Kartenset greift verschiedene Aspekte der Resilienzentwicklung, wie z. B. Selbststeuerung oder Stressbewältigung auf, und beschreibt typische Beispielsituationen aus der pädagogischen Praxis in Ganztageseinrichtungen. Passende Reflexionsfragen bieten Impulse für die gemeinsame Auseinandersetzung in Teams.

.....
Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD): Erfolgsfaktor Resilienz. 2018

Die PISA-Sonderauswertung der OECD in Kooperation mit der Vodafone Stiftung Deutschland liefert wichtige Erkenntnisse, warum manche Jugendliche trotz schwieriger Startbedingungen in der Schule erfolgreich sind und wie Schulerfolg auch bei allen anderen Schüler:innen gefördert werden kann. Online abrufbar unter: https://www.oecd.org/berlin/publikationen/VSD_OECD_Erfolgsfaktor%20Resilienz.pdf (letzter Zugriff: 05.12.2022)

.....
Reivich, K.; Shatté, A.: The Resilience Factor. 1. Auflage, New York: Broadway Books 2002
Die Autor:innen stellen in ihrem Buch zum ersten Mal sieben wesentliche Schutzfaktoren dar, die dafür entscheidend sind, wie ausgeprägt die psychische Widerstandsfähigkeit eines Menschen ist. Sie sind der Ursprung der im deutschsprachigen Raum bekannten „Sieben Säulen der Resilienz“.

.....
Sutcliffe, K.; Vogus, T: Organizing for Resilience. In: Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers 2003

Der wissenschaftliche Beitrag gibt einen Überblick über den Stand der Forschung zur Resilienz von Organisationen. Er macht deutlich, welche Rolle die Resilienz auf verschiedenen Ebenen spielt, damit Organisationen in einem unbeständigen Umfeld oder in Krisensituationen gut bestehen können. In digitaler Fassung verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/255853978_Organizing_for_Resilience (letzter Zugriff: 05.12.2022)

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
E-Mail: info@lernen-im-ganzttag.de

REDAKTION

Ricarda Eberhardt, Anne Stienen

FOTOS

DKJS/Jörg Farys (Titel, S. 2, 9), DKJS (S. 3, 8), DKJS/Björn Bernat (S. 4, 5), privat (S. 13),
DKJS/Danny Ibovnik (S. 16), DKJS/Anna Kolata (S. 19)

GESTALTUNG

die königskinder, Berlin

DRUCK

Wir machen Druck, Backnang

BESTELLUNG

Wenn Sie kostenlose Printexemplare bestellen möchten, schicken Sie bitte eine E-Mail an anne.stienen@dkjs.de.

NUTZUNG

Der Text dieser Publikation wird unter der Creative Commons-Lizenz „Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“ veröffentlicht. Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>. Für Fotos, Grafik und Logos gilt: Alle Rechte sind vorbehalten.



„LiGa – Lernen im Ganztag“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

**deutsche kinder-
und jugendstiftung**

**STIFTUNG
MERCATOR**

www.lernen-im-ganztag.de

www.schulaufsicht.de