

**Sabine Schodritz**

# **Required Leadership in Krisensituationen an Schulen**

**Schulische Möglichkeiten  
zum Umgang mit Krisen**

**Prävention - Intervention - Nachsorge**

**Schodritz, Sabine: Required Leadership in Krisensituationen an Schulen: Schulische Möglichkeiten zum Umgang mit Krisen – Prävention - Intervention - Nachsorge, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8419-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3419-4

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

## KURZFASSUNG

Das vorliegende Buch befasst sich mit dem Thema, wie Schulen Krisen bewältigen und Maßnahmen im Kontext von Krisenmanagement und Schulentwicklung treffen können.

Konkret geht es um die Analyse der bestehenden Strukturen und der anschließenden Erstellung eines Leitfadens für Notfall- und Gefahrenabwehrmanagement.

Das erste Kapitel soll den theoretischen Hintergrund der Begriffe „Notfall, Krise und Trauma“ näher erläutern sowie die aus einem traumatischen Ereignis möglicherweise resultierenden Auswirkungen auf den bzw. die jeweils Betroffene(n) beschreiben. Überdies soll kurz skizziert werden, welche neurobiologischen Abläufe im Gehirn bei Traumatisierungen stattfinden, um ein Verständnis für psychologische Interventionsmaßnahmen nach krisenhaften Ereignissen zu gewinnen.

Krisen sind für Schulen aus organisatorischer Sicht existenzgefährdend. Die schwierigen, mit einem Umbruch verketteten Entscheidungssituationen und Abläufe werden als Organisationsphänomene im zweiten Teil dargestellt.

Der dritte Teil dieses Buches geht den Fragen nach, welche präventiven Maßnahmen und notwendigen Vorbereitungen die Institution Schule im Zuge ihres Krisenmanagements treffen sollte und welche Organisationsstrukturen aufgebaut werden müssen, um in den unterschiedlichen Krisensituationen schnell über professionelle Bewältigungsstrategien zu verfügen. Es wird auch beschrieben, wie externe Krisenhelfer/innen mit Schulen zusammenarbeiten und welche Rollen bzw. Aufgaben dabei den Mitgliedern der Schulgemeinschaft zukommen. Krisen abzuwenden bzw. zu begrenzen ist das primäre Ziel jedes Krisenmanagements in der Organisation Schule.

Die Implementierung von Krisenteams, Handlungs- bzw. Krisenplänen, Krisenintervention und Öffentlichkeitsarbeit, die im Krisenfall die Basis für das Handeln darstellen, werden im Kapitel 4 beschrieben.

In Teil 5 soll die Sensibilität für die unterschiedlichen Formen der Gewalt an Schulen geweckt werden, und es sollen konkrete Möglichkeiten der Prävention beschrieben werden. Schulen müssen der Gewalt entschlossen entgegenwirken und Handlungsmuster entwickeln, wie sie in verschiedenen Konflikt- und Krisensituationen angemessen reagieren.

Tod und die damit verbundene Trauer sind Teile unseres Lebens und machen auch vor schulischen Institutionen nicht Halt. Der 6. und letzte Abschnitt soll die schulischen Möglichkeiten dieser Trauerarbeit beleuchten.



KURZFASSUNG .....	1
Vorwort.....	6
1. Einleitung .....	7
2. Definitionen .....	8
2.1 Begriffsklärung „Notfall“ .....	8
2.2 Begriffsklärung „Krise“ .....	10
2.2.1 Krisen als Teil der menschlichen Entwicklung .....	11
2.2.2 Der Krisenzustand.....	11
2.3 Begriffsklärung Trauma .....	12
2.3.1 Traumafolgestörungen .....	15
2.3.2 Anpassungsstörung (ICD-10, F43.2).....	16
2.3.3 Akute Belastungsreaktion (ICD-10, F43.0) .....	17
2.3.4 Posttraumatische Belastungsstörung (ICD-10, F.43.1).....	18
2.3.5 Komplexe Posttraumatische Belastungsstörung (F62.0) .....	20
2.4 Stadien von traumatischen Krisen .....	21
2.4.1 Schockphase .....	22
2.4.2 Reaktionsphase .....	22
2.4.3 Bearbeitungsphase .....	23
2.4.4 Neuorientierung.....	23
2.5 Neuroanatomische und funktionelle Veränderungen nach Psychotraumata .....	24
2.6 Resilienz .....	26
2.6.1 Personale Schutzfaktoren .....	27
2.6.2 Schutzfaktoren in der Familie .....	28
2.6.3 Schutzfaktoren im Umfeld .....	28
3. Krisen in der Organisation Schule .....	31
3.1 Krisen aus organisatorischer Sicht .....	31
3.2 Blickwinkel von Krisen im Kontext Schule .....	32
3.3 Wie Krisen in Organisationen verarbeitet werden können .....	34
3.3.1 Die akute Phase der Krisenverarbeitung in Organisationen .....	35
3.3.2 Die Rekonstruktionsphase der Krisenverarbeitung in Organisationen .....	35
3.3.3 Die Organisation nach der Krise.....	36
3.3.4 Reflexion und Analyseprozess .....	38
3.3.5 Bedeutung der Leitung im Krisenverlauf.....	39
3.4 Schule als resiliente Organisation .....	40
4. Krisenmanagement in der Organisation Schule.....	42
4.1 Implementierung eines schulinternen Krisenteams .....	42

4.1.1	Aufgaben eines Krisenteams.....	42
4.1.2	Bildung bzw. Aufstellung eines Krisenteams .....	44
4.1.3	Aufgaben und Rollenverteilungen des Krisenteams .....	45
4.2	Zusammenarbeit von Krisenteam und Krisenhelfer/innen .....	47
4.2.1	Formen von Krisen an Schulen und die Rolle der Krisenhelfer/innen .....	49
4.2.2	Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen in Krisensituationen .....	51
4.3	Implementierung von Handlungs- bzw. Krisenplänen an Schulen .....	51
4.3.1	Von der Fürsorge über die Nachsorge zur Vorsorge: Das FNV-Modell .....	52
4.4	Krisenintervention .....	58
4.4.1	„BELLA“ - Kriseninterventionskonzept für akute Krisensituationen .....	59
4.4.2	„BASIS“ - Interventionskonzept für akute Krisensituationen.....	59
4.4.3	Psychoedukation.....	60
4.4.4	Schulpsycholog/innen .....	61
4.4.5	Notfallseelsorge .....	61
4.5	Öffentlichkeitsarbeit nach dramatischen Ereignissen an Schulen .....	62
4.5.1	Krisenkommunikation.....	63
4.5.2	Umgang mit Medien im Krisenfall .....	66
5.	Möglichkeiten der Schule im Sinne von Prävention .....	69
5.1	Ursachen und Risikofaktoren .....	70
5.2	Formen der Gewalt an Schulen.....	71
5.2.1	Physische Gewalt.....	72
5.2.2	Psychische Gewalt.....	72
5.2.3	Amok bzw. School Shooting.....	73
5.3	Gewaltprävention .....	74
5.3.1	Gewaltpräventionsprogramme .....	75
5.3.2	Schulklima.....	76
5.3.3	Schulqualität .....	76
5.3.4	Lernkultur .....	77
5.3.5	Zusammenarbeit von Schule und Elternhaus .....	78
6.	Der schulische Umgang mit Tod und Trauer .....	79
6.1	Vorstellungen vom Tod .....	79
6.1.1	Das Kind von fünf bis zehn Jahren.....	79
6.1.2	Kinder und Jugendliche zwischen zehn und vierzehn Jahren.....	80
6.2	Der Trauerprozess .....	80
6.2.1	Die erste Aufgabe: Die Realität anerkennen.....	81
6.2.2	Die zweite Aufgabe: Den Abschiedsschmerz durchleben.....	81

6.2.3	Die dritte Aufgabe: Verinnerlichen dessen, was war.....	81
6.2.4	Die vierte Aufgabe: Eine neue Identität entwickeln.....	82
6.3	Möglichkeiten der Trauerverarbeitung in der Schule.....	82
6.3.1	Organisatorische Maßnahmen .....	83
6.3.2	Rituale.....	84
7.	Zusammenfassung und Ausblick.....	87
8.	Literaturverzeichnis .....	90
9.	Internetquellen .....	95
10.	Abbildungsverzeichnis .....	97
11.	Anhang.....	98

## Vorwort

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Volksschullehrerin wurde ich in den letzten 23 Jahren mehrmals mit krisenhaften Ereignissen konfrontiert. Der Unfalltod zweier Mütter auf dem Weg zur Schule zeigte mir und meinen Kolleg/innen deutlich, dass tragische Geschehnisse auch vor der eigenen Schule nicht Halt machen. Wir mussten auch zur Kenntnis nehmen, dass nicht nur die Schüler/innen geschockt und hilflos waren, sondern uns Pädagog/innen auch entsprechende Handlungsmuster fehlten und wir unsere sicher geglaubten Ordnungsstrukturen verloren hatten. Der gewohnte „rote Faden“ des Alltags reißt in solchen Fällen plötzlich ab. Man durchlebt eine Zäsur, und für alle Betroffenen entsteht – gerade auch in der inneren Befindlichkeit – Chaos, an dem man leidet und aus dem man oft ohne professionelle Hilfe nicht herausfinden kann.

Verständlicherweise haben wir alle Angst vor dem Unerwarteten, vor Krisen, weil sie mit schwer auszuhaltenden Gefühlen verbunden sind. Das Durchleben einer Krise ist ein Zustand, der von Unordnung und Unstimmigkeiten geprägt ist. Krisen erfordern immer ein Umdenken und Umorientieren. Ein bekanntes Sprichwort sagt, in jeder Krise steckt ein neuer Anfang. Der Anfang ist oft nicht sofort erkennbar, dennoch steckt in jeder Krise die Chance, neue Perspektiven zu entwickeln.

Es ist mir daher ein Anliegen, dass sich die Schule und damit die in der Schule arbeitenden Lehrerinnen und Lehrer, die Schülerinnen und Schüler und deren Eltern mit den Lebenskrisen, die in diesem Bereich vorkommen oder zum Thema werden, auseinandersetzen. Eine intakte Schulgemeinschaft und eine gelungene Schulentwicklung tragen wesentlich zur Vorbeugung von Notfällen bei. Prävention, Früherkennung, rasche Intervention und professionelles Handeln im Krisenfall gehören damit heute zu jeder gut geführten Schule.

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei meinem Betreuer Dr. Gottfried Banner für die gute Zusammenarbeit. Mein Dank gilt auch meiner Chefin und Leiterin der Volksschule Bad Deutsch-Altenburg, Frau VD Doris Gelb, für ihre bereitwillige Unterstützung bei der Bearbeitung des Themas. Weiters bedanke ich mich bei Frau Sabrina Mocosch und Herrn Mag. Wolfgang Menyhart für das Korrekturlesen meines Manuskripts und Herrn Prof. Mag. Walter Pschill für seine Hilfe bei der Herleitung von Fachbegriffen aus dem Lateinischen.

Nicht zuletzt gilt mein Dank meiner Familie für ihre Geduld, ihr Verständnis und die vielfältige Unterstützung in den „Alltäglichkeiten“ während der vier Semester meines Studiums und im Speziellen während der Zeit in der ich mich dieser Studie widmete.

## 1. Einleitung

Am frühen Freitagvormittag des 25. Mai 2012 ereignet sich an einer Volksschule in St. Pölten eine schreckliche Bluttat: Ein 37-jähriger Mann schießt seinem achtjährigen Sohn vor den Augen der siebenjährigen Tochter mit einer Pistole in den Kopf, nachdem er die beiden Kinder unter einem Vorwand aus der Klasse geholt hat, und flüchtet. Der Bub wird, nachdem er von der Klassenlehrerin gefunden worden ist, mit lebensgefährlichen Verletzungen ins LKH St. Pölten gebracht und dort notoperiert. Das Mädchen bleibt unverletzt. Der Vater wird etwa eine Stunde später in seinem verunfallten Wagen entdeckt. Er hat sich mit einem Schuss in den Kopf selbst getötet (vgl. APA/red der Standard.at, 25.5.2012).

Wie solche und ähnliche Nachrichten von Gewalthandlungen gezeigt haben, bleiben auch gleichsam sichere Einrichtungen wie Schulen nicht vor krisenhaften Ereignissen verschont. Schreckliche Geschehnisse wie etwa der plötzliche Tod eines Schülers/einer Schülerin oder eines Lehrers/einer Lehrerin, ein Busunglück, Suizid, Entführung, angekündigte Bombendrohungen, schwere Gewalttaten oder gar ein Amoklauf wie in Erfurt, Emsdetten oder Winnenden – solche Ereignisse werden gewöhnlich so lange ausgeblendet, bis das Unvorstellbare passiert ist (vgl. Deseniß, Schulte-Nikoleyczik, 2010, S. 4).

Das Streben nach Sicherheit ist eine universale menschliche Eigenschaft, deshalb suchen Personen und Institutionen auf vielfältige Weise Formen und Wege, um Sicherheit zu gewährleisten. Mayers Lexikon von 1980 definiert den Begriff „Sicherheit“ als „Zustand des Unbedroht seins (sic), der sich objektiv im Vorhandensein von Schutz(-einrichtungen) bzw. im Fehlen von Gefahr(-enquellen) darstellt und subjektiv als Gewissheit von Individuen oder sozialen Gebilden über die Zuverlässigkeit von Sicherungs- und Schutzeinrichtungen empfunden wird“. Sicherheit kann somit als Abwesenheit von Gefahr verstanden werden.

Ob Gesundheit, Verkehr, Wirtschaft oder Schulen, in all diesen Bereichen haben Menschen ein originäres Interesse an Sicherheit. Und dennoch: Katastrophen aller Art passieren immer wieder und führen uns die Fragilität unserer Existenz vor Augen (vgl. Berger, Granzer, Waack, 2010, S.11). Anstelle der gewohnten Ordnung herrscht sodann Chaos. Konfusion und Orientierungslosigkeit sind die ersten Auswirkungen eines Krisenereignisses.

Angelehnt an die Arbeiten von Caplan (1964) und Cullberg (1978) definiert Sonneck (2000) psychosoziale Krisen als jenen Verlust des seelischen Gleichgewichtes, den ein Mensch verspürt, wenn er mit Ereignissen und Umständen konfrontiert wird, die er in der betreffenden Situation nicht bewältigen kann, weil sie von Art und Ausmaß her seine durch frühere Erfahrungen erworbenen Fähigkeiten und erprobten Hilfsmittel zur Erreichung wichtiger Lebensziele oder zur Bewältigung von Lebenssituationen überfordert (vgl. Sonneck, 2000, S.15).

Schulen verfügen in der Regel über gutes pädagogisches Rüstzeug, um mit den täglichen Krisen des pädagogischen Alltags umgehen zu können – seien es die methodisch-didaktischen Fähigkeiten und das pädagogische Geschick der Lehrer/innen oder deren Kommunikations- und Beratungskompetenz mit Schüler/innen und Eltern (vgl. Berger, Granzer, Waack, 2010, S.11). Auch klassische Gewaltpräventionsarbeit mit den verschiedensten Programmen wie Bärenstark, Buddy, Faustlos etc. hat in den Schulprogrammen vielfach Eingang gefunden und ist Teil des schulischen Handelns. Im Bereich der Krisenprävention finden sich bislang hingegen wenige bis keine Maßnahmen (vgl. Deseniß, Schulte-Nikoleyczik, 2010, S.8). Um die eigene Ohnmacht gegenüber derartigen Ereignissen zu verringern, muss man sich im Vorfeld mit dem Unvorstellbaren auseinandersetzen. Die Tragik des Geschehens bleibt bestehen. Strukturen und Planungen helfen jedoch, das Ereignis zu bewältigen. Es gilt also in Hinkunft für Schulen und Schulverantwortliche, auch für Extremsituationen und deren Bewältigung die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen und sich mit Extremfällen vorbereitend auseinanderzusetzen (vgl. Berger, Granzer, Waack, 2010, S.11).

## 2. Definitionen

Im Zusammenhang mit Notfallpsychologie sind die Begriffe „Notfall“, „Krise“, „Trauma“ etc. relevant. Doch gerade diese Begriffe werden eher uneinheitlich und unterschiedlich gebraucht und bleiben demzufolge häufig unscharf. Deshalb sollen die folgenden Begriffsklärungen dazu beitragen, diese Termini zu definieren und voneinander abzugrenzen (vgl. Lasogga, Gasch, <sup>2</sup>2011, S.22f).

### 2.1 Begriffsklärung „Notfall“

Der Begriff „Not“ beschreibt einen kritischen, gefährlichen oder dramatischen Umstand oder eine solche Situation, die von Unerwartetheit, Handlungsbedarf, Bedrohungspotential und Dynamik geprägt ist. Lasogga und Gasch (<sup>2</sup>2011) definieren Notfälle als „Ereignisse, die aufgrund ihrer subjektiv erlebten Intensität physisch und/ oder psychisch als so beeinträchtigend erlebt werden, dass sie zu negativen Folgen in der physischen und/ oder psychischen Gesundheit führen können. Von Notfällen können Einzelpersonen oder Gruppen betroffen sein.“ (Lasogga, Gasch, <sup>2</sup>2011, S.13). Nach dieser Definition kann somit ein und dasselbe Ereignis unterschiedlich bewertet werden, und sie bezieht sich somit auf subjektive Kriterien, die auch zu unterschiedlichen Reaktionen führen (vgl. ebd.).

Ein Notfall wird durch ein plötzliches und für gewöhnlich unvorhergesehenes Ereignis ausgelöst, das unmittelbares Handeln (Managementmaßnahmen) zur Minimierung nachteiliger Auswirkungen notwendig macht. Mitchell und Everly (<sup>2</sup>2002) führen als Merkmale von Notfällen folgende Faktoren an:

- Sie treten plötzlich auf.
- Das bzw. die Opfer ist/sind überrascht.
- Das bzw. die Opfer ist/sind unvorbereitet.
- Das bzw. die Opfer ist/sind überwältigt von der Intensität der Ereignisse.
- Die Dauer des Geschehens ist relativ kurz.

Diese Kennzeichen für Notfälle gelten für viele derartige Vorfälle, treffen aber nicht immer auf alle zu. Die Vielfalt von Notfällen, die Menschen begegnen können, ist beträchtlich, und nicht immer ist es möglich, einen Notfall einer Kategorie zuzuordnen. Lasogga und Gasch (<sup>2</sup>2011) haben als Orientierung folgende Einteilung in vier Kategorien vorgenommen:

- Naturkatastrophen,
- technisch verursachte Notfälle,
- medizinische Notfälle,
- zwischenmenschliche Notfälle.

Diese Kategorisierung ist jedoch nicht unproblematisch, da auch Überschneidungen von Notfällen möglich sind (vgl. Lasogga, Gasch, <sup>2</sup>2011, S.25). Trotzdem ist eine Einteilung der Notfälle sinnvoll, da die unterschiedlichen Notfalltypen auch mit unterschiedlichen Belastungen verbunden sein können und daher systematisch unterschiedlicher Interventionsstrategien bedürfen.

Von Notfällen können unterschiedliche Personen bzw. Personengruppen betroffen sein. Neben den direkten Notfallopfern, die selbst einen Notfall erlitten haben, sind dies auch indirekte Notfallopfer wie Angehörige, Augenzeug/innen, Zuschauer/innen, Verursacher/innen und Helfer/innen, die das Ereignis zwar nicht miterlebt haben, sich aber mit den Auswirkungen auseinandersetzen müssen (vgl. ebd.). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird überwiegend der Begriff „Betroffene“ als allgemeine Bezeichnung und der Begriff „Opfer“ für direkt Betroffene verwendet.