

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Grundlagen zur Belastungs- und Beanspruchungsthematik</b>	<b>3</b>
2.1 Belastung und Beanspruchung	3
2.2 Rahmenmodell „Belastung und Beanspruchung“	6
<b>3. Zum Begriff und Konzept „Resilienz“</b>	<b>10</b>
<b>4. Den Blick auf die Stärkung der personale und organisationalen Resilienz richten</b>	<b>11</b>
4.1 Personale Resilienz	11
4.2 Von individueller zu organisationaler Resilienz	16
4.3 Organisationale Resilienz	16
4.4 Das ganzheitliche schulische Resilienzmodell	17
<b>5. Fazit</b>	<b>23</b>

## 1. Einleitung

Die Leitung einer Schule ist vielfältig und abwechslungsreich, oftmals anstrengend und mitunter auch sehr belastend. Vielleicht kommt es sogar zu persönlichen oder organisationalen Krisen. Während manche Personen (und Organisationen) diese gut meistern, sich erholen oder nach Durchlauf in eine „Tals“ sogar gestärkt aus ihnen hervorgehen, leiden andere darunter und tragen Schädigungen davon. Manche wiederum lassen die (wo es zum Resilieren ist) auch gar nicht erst entstehen.

Auch bei Organisationen kann also von Resilienz gesprochen werden. Insofern kann man von der These ausgehen, dass auch Schulen auf organisationaler Ebene mehr oder weniger resilient – oder umgangssprachlich ausgedrückt: „widerstandsfähig“ – sind.

Das Konzept der Resilienz, welches im Mittelpunkt dieses Beitrags steht, könnte auch durchaus unter der übergeordneten Fragestellung „Wie müssen Schulen der Zukunft beschaffen sein und agieren?“ Angesichts der vielfältigen Veränderungen und Anforderungen, die heutzutage an Schulen gestellt werden, erscheint dies eine geradezu unausweichliche Fragestellung. Und die Antwort könnte lauten: Sie müssen resilient sein und sich gleichzeitig weiterentwickeln, um mit den Veränderungs- und Entwicklungen in ihrem Umfeld mitgehen zu können.

Individuelle und organisationale Resilienz sowie Teamresilienz (als die Ebene „dazwischen“) sind es zunächst nicht leicht „unter einen Hut“ zu bringen, da teilweise grundlegend unterschiedliche Perspektiven und (Leit-) Wissenschaften zugrunde liegen bzw. einfließen. Zudem ist die organisationale Resilienz nur äußerst schwierig mess- und damit empirisch noch nicht umfassend belegbar. Dennoch soll nachfolgend der Versuch unternommen werden – ausgehend von Grundlagen zur Belastungs- und Beanspruchungsthematik – alle Ebenen der Resilienz zu thematisieren und sinnhaft aufeinander zu beziehen. Dies soll nicht zuletzt durch die Einbindung der Skizze eines „Modells der schulischen Resilienz“ gelingen.

## 2. Grundlagen zur Belastungs- und Beanspruchungsthematik

### 2.1 Belastung und Beanspruchung

Die Begriffsverwendungen für „Belastung“ und „Beanspruchung“ sind in den deutschen Arbeitswissenschaften uneinheitlich (vgl. Semmer/Udris 2007, S. 72; Udris/Frese 1999, S. 429). Ein Rahmenkonzept jedoch versteht „unter Belastung alle von außen auf den Organismus einwirkende Faktoren [...]

Belastungsfaktoren in Organisationen	
Belastungsquelle	Beispiel
Schüler- und Elternkontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>emotionale Dissonanz</li> <li>Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern/Eltern</li> </ul>
Disruptive Ereignisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inklusion</li> <li>Digitalisierung</li> <li>Corona-Krise</li> </ul>
Verhältnis zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Work-Life-Balance oder Konflikt</li> </ul>

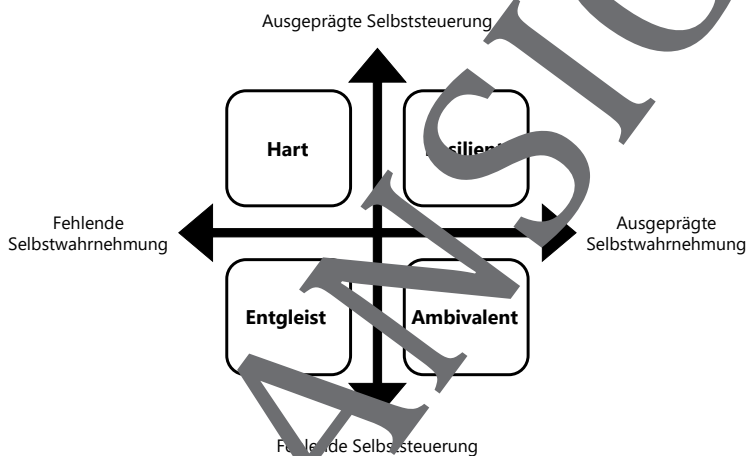
In Anlehnung an Stricker 2020 (vgl. Blossfeldt *et. al.* 2014, S. 8)

Ein Blick auf die abschließenden Belastungsquellen verdeutlicht, dass das Verständnis über die rein organisationalen bzw. berufsbedingten Belastungen hinausgeht. Äußere Ereignisse wie z. B. Krisen wirken sich massiv auf die jeweiligen Organisationen aus (auch wenn es sich hier jeweils um keine einzelnen Belastungsfaktoren, sondern um ein Konglomerate aus zahlreichen Belastungsfaktoren handelt). Belastungen können zudem in einem Konflikt, etwa einem Missverhältnis von Beruf und anderen Lebensbereichen, begründet sein. Dies ist nicht zwingend eine Badewanne, da eben dieser Bereich äußerst „weit“ ist und demnach viele Belastungen gerade dort angesiedelt sind und sich wiederum auf den Beruf auswirken können. Jeder Erklärungsansatz mit einem umfassenden Anspruch, der Belastungen und/oder Beanspruchungen rein auf die entsprechende Organisation bzw. Arbeitsumgebung beschränkt und andere Lebensbereiche einer Person (etwa das private Umfeld) oder äußere Entwicklungen im Umfeld unberücksichtigt lässt, greift daher letztlich zu kurz.

torischen) Maßnahmen gemeint. Damit wird auch deutlich, dass Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung nur im „Bundle“ funktionieren. Ohne geeignete und umgesetzte Maßnahmen bleibt womöglich die beste Selbstreflexion ohne nennenswerte Wirkung. Dies umzusetzen, umschreibt Drath auch als (geliebte) „Selbstdisziplin“ eines Menschen (vgl. ebd., S. 217).

Auf diesen Überlegungen (vgl. hierzu Drath 2018, S. 218f.) aufbauend lassen sich vier – deutlich unterschiedliche – Strategien zur Krisenbewältigung (oder auch allgemeiner: zum Umgang mit ungünstigen Belastungen) unterscheiden (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2: Strategien zur Krisenbewältigung**



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Drath 2018, S. 218)

Diese Strategien zeigen jeweils typische „Muster“ auf und können für Rückschlüsse im Umgang mit Belastungen hilfreich sein. Jene werden im Folgenden kurz vorgestellt, wobei bewusst, dass es sich um eine vereinfachende und damit „idealtypische“ Einteilung handelt (vgl. Drath 2018, S. 217f.).

„Entgleist“

Entsprechend der Zuordnung innerhalb des Quadranten trifft eine fehlende Selbstwahrnehmung auf eine fehlende Selbststeuerung. Die Selbstreflexionsfähigkeit ist abhandengekommen. Betroffene Personen haben ihre Emotionen und ihr Verhalten kaum mehr unter Kontrolle. Dadurch fügen sie sowohl sich als auch ihrem Umfeld Schäden zu.

## **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Es ist gemäß §60b UrhWissG hergestellt und ausschließlich zur Veranschaulichung des Unterrichts und der Lehre an Bildungseinrichtungen bestimmt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den persönlichen Gebrauch gemäß vorgenannter Zweckbestimmung. Unter Einhaltung der Nutzungsbedingungen sind Sie berechtigt, das Werk zum persönlichen Gebrauch gemäß vorgenannter Zweckbestimmung herunterzuladen, zu speichern und in Klassensatzstärke auszudrucken. Jede darüber hinausgehende Nutzung sowie die Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu §§ 60a, 60b UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung an Schulen oder in Unterrichts- und Lehrmedien (§ 60b Abs. 3 UrhG) vervielfältigt, insbesondere kopiert oder eingescannt, verbreitet oder in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht oder wiedergegeben werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen. Die Aufführung abgedruckter musikalischer Werke ist ggf. GEMA-meldepflichtig. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

# Sie wollen mehr für Ihr Fach? Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



- ✓ **Über 4.000 Unterrichtseinheiten** sofort zum Download verfügbar
- ✓ **Sichere Zahlung** per Rechnung, PayPal & Kreditkarte
- ✓ **Exklusive Vorteile für Grundwerks-Abonent\*innen**
  - 20% Rabatt auf Unterrichtsmaterial für Ihr bereits abonniertes Fach
  - 10% Rabatt auf weitere Grundwerke

Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**