

Departement Bildung, Kultur und Sport Aargau  
Departement Gesundheit und Soziales Aargau (Hrsg.)



# Gesundheitsförderung für Lehrpersonen und Schulleitungen

Ein Praxishandbuch als  
Beitrag zur Schulentwicklung

## Inhalt

Vorwort	9
---------	---

*Nadja Badr, Siegfried Seeger*

<b>Kapitel 1 Eine gesundheitsfördernde Schule machen!</b>	12
1 1 Personalentwicklung: für sich und andere sorgen	16
1 2 Unterrichtsentwicklung: gut, gerne und gesund unterrichten	18
1 3 Organisationsentwicklung: Schule sinnstiftend gestalten	19
1 4 Schulleitung: Schule kohärent und heiter führen	22
Literatur	25

*Helmut Heyse*

<b>Kapitel 2 Leitbilder</b>	28
2 1 Leitbilder als Orientierungshilfe	29
2 2 Leitbilder entscheiden über die Akzeptanz von Veränderungen	29
2 3 Leitbilder sind rollenspezifisch	30
2 4 Leitbilder entwickeln sich	30
2 5 Kooperative Klärung von Leitbildern	31
2 6 Leitbild und Gesundheit	32
2 7 Fazit	35
Literatur	35

*Bernhard Sieland, Helmut Heyse*

<b>Kapitel 3 Spiegelkabinett</b>	37
3 1 Selbsterkundung: Worum geht es?	39
3 2 Selbsterkundung: Wie macht man das?	42
3 3 Selbsterkundung: Was habe ich davon? Wozu das?	43
3 4 Selbsterkundung: Nur der erste Schritt – Möglichkeiten der nachhaltigen Unterstützung eines Veränderungsvorhabens	44
3 5 Fazit	46
Literatur	46

*Helmut Heyse*

<b>Kapitel 4 Teamarbeit zwischen Belastung und Bereicherung</b>	50
4 1 Betriebliche Gesundheitsförderung – Herausforderung für ein Kollegium	51
4 2 Teamarbeit zur Unterstützung der eigenen Gesundheit	51
4 3 Bedingungen für eine gelingende Teamarbeit zur kollegialen Gesundheitsförderung	53
4 4 Hilfreiche Kompetenzen eines gesundheitsorientierten Entwicklungsteams in der Schule	56
4 5 Fazit	57
Literatur	58

*Andreas Krause*

<b>Kapitel 5 System Schule</b>	59
5 1 Kriterien für eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation an Schulen sind bekannt Instrumente zur Analyse der Arbeitsorganisation an Schulen liegen vor	60
5 2 An Schulen sind psychosoziale Belastungen und Unterstützungsfaktoren von besonderer Bedeutung Austausch und Aushandlung zwischen Schulleitung und Kollegium in der Schule sind notwendig, um den Handlungsbedarf festzulegen	62
5 3 Zwei typische Paradoxien treten bei der Umsetzung von Gesundheitsförderung im System Schule auf (zunehmende zeitliche Belastung, Einschränkung der individuellen Autonomie) Wer dies bei der Umsetzung nicht beachtet, wird scheitern	63
5 4 Das Verständnis, wie Veränderungen im Bildungssystem mit der Gesundheit von Lehrpersonen und Schulleitungen zusammenhängen, kann Schulteams zum gemeinsamen Handeln anregen und dazu dienen, Widerstand aktiv zu bearbeiten	65
Literatur	68
Weiterführende Literatur	68

*Anton Strittmatter*

<b>Kapitel 6 Leadership</b>	69
6 1 Die Verantwortlichkeitsdiskussion ist noch jung	71
6 2 Gute und gesundheitsförderliche Schulen haben eine partizipative Führungskultur	71
6 3 Der Selbst- und Fremdsorge-Vertrag	72
6 4 Bewusst Verantwortung tragen und sie hüten	73
6 5 Auf den Vorrang der Selbstentwicklung pochen	75
6 6 Mit Schwierigkeiten rechnen und Antworten darauf finden	75
Literatur	77
Weiterführende Literatur	77

*Nadja Badr*

<b>Kapitel 7 Salutogener Unterricht</b>	78
7 1 Unterricht besser verstehen	79
7 2 Unterricht handhabbar gestalten	82
7 3 Unterricht sinnstiftend erleben	86
7 4 Das 10-Punkte-Programm, um gut, gesund und gerne zu unterrichten	87
Literatur	92
Weiterführende Literatur	93

*Christoph Eichhorn*

<b>Kapitel 8 Classroom-Management</b>	94
8 1 Rituale geben Sicherheit	95
8 2 Präsenz – Hauptmerkmal guter Klassenführung	97
8 3 Die Vorteile von <i>Classroom-Management</i>	98
8 4 Die wichtigsten <i>Classroom-Management-Tools</i>	99
8 5 Zusammenfassung	100
Literatur	101
Weiterführende Literatur	101

*Ueli Keller, Hanspeter Stoll*

<b>Kapitel 9 Lehrpersonenzimmer</b>	102
9 1 Ansichten: Eine Fachmeinung und drei Beispiele aus dem Aargau	103
9 2 Einsichten: Unser Lehrpersonenzimmer, das sind wir	107
9 3 Aussichten: Mit kleinen Veränderungen Großes bewirken	107
Literatur, Support und Links	108

*Gabriele Juvan im Gespräch mit Gabriele Nippel*

<b>Kapitel 10 Ruheoasen</b>	110
Weiterführende Literatur	115
Webseite	115

*Marlis Heibold-Wiskow*

<b>Kapitel 11 Spielplatz</b>	116
11 1 Der Begriff des Spiels hat viele Facetten	117
11 2 Wie spielerische Übungen wirken und warum Spielen wichtig ist	117
11 3 Spielgelegenheiten, -themen und Life-Kinetik	120
11 4 Schlussbetrachtung	125
Literatur	126
Weiterführende Literatur	126

*Jeannette Zumsteg*

<b>Kapitel 12 Vitaminbar</b>	127
12 1 Vitamine in der Ernährung	128
12 2 Vitamine – im erweiterten Sinn	130
12 3 Ausgewogen und genussvoll	131
12 4 Drei oder fünf Mahlzeiten am Tag?	132
12 5 Ausgewogen essen und trinken am Arbeitsplatz	133
12 6 Gesundes Fast Food	134
12 7 Gewohnheiten erkennen und überdenken	136

12 8	Vorsätze im Alltag erfolgreich umsetzen – Formulierung der persönlichen Zielsetzung	137
	Quellennachweis	138
	Weiterführende Informationen und Literatur	138
	<i>Siegfried Seeger</i>	
	<b>Kapitel 13 SalutoParcours</b>	139
13 1	Einführung	140
13 2	Konzept	141
	Weiterführende Literatur	149
	Autorenporträts	150

## Vorwort

Lehrpersonen und Schulleitende üben einen verantwortungsvollen und herausfordernden Beruf aus: Fast keine andere Tätigkeit verlangt einen vergleichbar hohen Grad an persönlichen und fachlichen Fähigkeiten. Von Lehrerinnen und Lehrern wird beispielsweise erwartet, dass sie kompetent sind, guten Unterricht bieten, sich empathisch auf Schülerinnen und Schüler/Eltern, Kolleginnen und Kollegen einlassen können, dass sie auch in schwierigen Situationen adäquat kommunizieren und handeln können und nicht zuletzt mit unterschiedlichsten Bildungs- und Erziehungsaufträgen zurechtkommen. Schulleiterinnen und Schulleiter haben ihrerseits den Auftrag, an ihren Schulen Prozesse der Personal-, Unterrichts-, Organisations- und Qualitätsentwicklung zu bewirken. Gleichzeitig müssen sie ihre Schulen umsichtig steuern respektive pädagogisch visionär führen. Dabei gilt es, die Bedürfnisse der Schulbehörden, Lehrpersonen, Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler zu berücksichtigen. Angesichts all dieser Erfordernisse stellen sich mitunter zwei Fragen: 1. Wie kann es Lehrpersonen, Schulleiterinnen und Schulleitern individuell und im Team gelingen, im eben skizzierten Umfeld gesund zu bleiben? 2. Wie sollte das System Schule beschaffen sein, damit es dazu beiträgt, die gesundheitserhaltenden und -fördernden Ressourcen aller beteiligten Personen zu stärken und zu fördern?

Bisher wurde die Beantwortung solcher Fragen oft anhand eines problembezogenen, pathogenen Blicks vorgenommen. Das heißt, es wurde nach Belastungen, Risikofaktoren oder krankheitsauslösenden Aspekten gesucht. Es ist das Verdienst dieses Handbuchs, dass es diesbezüglich einen neuen, komplementären Weg einschlägt. Beim Versuch, auf die genannten Fragen Antworten zu finden, nimmt es eine konsequent salutogene, also gesundheitsfördernde Perspektive ein. Basierend auf den Erkenntnissen des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky und einem konstruktivistischen Lernansatz, stehen daher im Fokus aller behandelten Themen stärken-, ressourcen- und lösungsorientierte Ansätze zur Gesundheitsförderung von Lehrpersonen und Schulleitenden.

Das Praxisbuch bietet zunächst einen wissenschaftlich fundierten Überblick über die vier zentralen Handlungsfelder von Gesundheitsförderung in der Schule: Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung sowie Schulleitung. Anschließend daran finden sich zwölf praxisorientierte Beiträge zu diesen vier Entwicklungsfeldern. Gezeigt werden neue, überraschende und inspirierende Möglichkeiten, wie Gesundheitsförderung in der Schule, auf der individuellen Ebene, mit Blick auf Teams sowie aus organisatorischer Sicht salutogen aufgebaut und gefördert werden kann. Dass das Buch thematisch eine eindruckliche Spannweite abdeckt, lässt sich bereits dem In-

haltsverzeichnis entnehmen. Der eigentliche »Clou« besteht aber im letzten Kapitel, welches den Titel »SalutoParcours« trägt. Denn hier wird ein Gesamtkonzept für eine umfassende Gesundheitsförderung von Lehrpersonen und Schulleitenden entworfen, welches die vorangegangenen Kapitel und Themen des Buches in einer Synthese zusammen- beziehungsweise weiterführt.

Das vorliegende Handbuch bietet für Lehrpersonen, Schulleitende sowie alle an schulischer Gesundheitsförderung interessierten Personen einen reichen Fundus an Entdeckungen. Die darin enthaltenen Beiträge stammen von namhaften Expertinnen und Experten im Bereich »Schule und Gesundheit« des deutschsprachigen Raums. Sie alle teilen die Vision, dass an unseren Schulen gesund gearbeitet und gelernt werden soll. Entstanden ist das Praxisbuch im Rahmen des Aargauer Programms »gesund und zwäg i de schuel« (»Gesund und fit in der Schule«), welches eine gesundheitsförderliche Entwicklung der Schulen unterstützt. Getragen wird es von den Departementen Bildung, Kultur und Sport sowie Gesundheit und Soziales Aargau.

Meiner Erfahrung nach gleicht dieses Handbuch einer Schatztruhe, die darauf wartet, dass ihre Kostbarkeiten geborgen und genutzt werden. Ich wünsche ihm daher, dass es von möglichst vielen Akteurinnen und Akteuren im schulischen Umfeld entdeckt und gelesen wird, damit der menschenfreundliche, salutogene Fokus in der Gesundheitsförderung auch und gerade in den Schulen mehr und mehr zu glitzern beginnt.

*Aarau, November 2014*

*Victor Brun,*

*stv. Abteilungsleiter Volksschule Aargau*

---

*»Wertschätzung ist der einzige Weg, die guten Eigenschaften anderer zum Vorschein zu bringen«*

*Sri Chonmoy, Schriftsteller*

Wir danken den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge zu diesem Handbuch und ihr Engagement bei der Konzepterarbeitung des SalutoParcours sowie den weiteren Mitgliedern des Expertennetzwerks des Projektes für ihr konstruktives Mitdenken.

Ein besonderer Dank gilt Vilma Müller, Programmleiterin Psychische Gesundheit und Koordinatorin SalutoParcours, für die Projektleitung des Handbuchs.

Im Namen des Departements Bildung, Kultur und Sport:  
Victor Brun, Volksschule

und des Departements Gesundheit und Soziales:

Dr. med. Maria Inés Carvajal, Kantonsärztlicher Dienst, Gesundheitsförderung, und Evelyne Weber, Programmleiterin »gesund und zwägi de schuel« (»Gesund und fit in der Schule«).



Nadja Badr, Siegfried Seeger

## ■ Kapitel 1 Eine gesundheitsfördernde Schule machen!

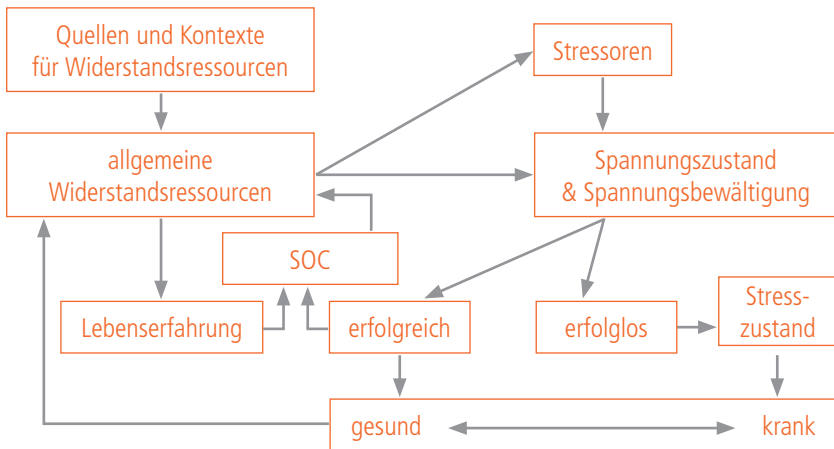


Schule ist ein hochanspruchsvolles Berufs-, Arbeits- und Lebensfeld. Wer im Lehrberuf gesund bleiben möchte, ist täglich gefordert, sich unter ständig verändernden Anforderungen immer wieder neu zu orientieren und zwischen Engagement und Rückzug, Nähe und Distanz oder Zusagen und Neinsagen zu balancieren. Diese Balance kostet Kraft und erfordert gute Navigationshilfen, die Bestandteil beruflicher Professionalität und Merkmal gesunder Schulen sind.<sup>1</sup> »Gesunde Schulen« bieten gute Arbeitsbedingungen für Lehrpersonen und Schulleiterinnen und -leiter und ermöglichen ihnen, ihren beruflichen Alltag engagiert und doch entspannt zu gestalten und den Schülerinnen und Schülern optimale Rahmenbedingungen für ein anregendes Lernen zu schaffen (Schaarschmidt & Kieschke, 2007; Sieland, 2008).

Wir stellen fest, dass das Thema Lehrgesundheit allmählich aus der jahrelangen Tabuzone befreit wird: Forschung, Beratung und Schulpraxis kümmern sich zunehmend um gesunde Arbeitsverhältnisse, auch für Lehrpersonen und Schulleitungen. Damit ist ein Paradigmenwechsel von pathogenen zu salutogenen Zugängen verbunden: Nicht mehr nur krankheitsauslösende (pathogene) Stressoren, Belastungen und Risikofaktoren stehen im Zentrum, sondern vielmehr gesundheitsfördernde (salutogene) und entsprechend stärken- und ressourcenorientierte Faktoren. Diese Auffassung schließt an Erkenntnisse des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky (1997) an, der postulierte, dass Gesundheit und Krankheit als dynamisches Kontinuum aufzufassen sind und sich im Wechselspiel zwischen Stressoren, Spannungszuständen und Widerstandsressourcen generieren. Dabei nimmt der sogenannte *Sense of Coherence* (SOC; Sinn und Gefühl für Kohärenz) eine zentrale Funktion ein, der als sensibler Regler die Passungen zwischen erlernten Widerstandsressourcen und aktuellen Herausforderungen steuert und sich selbst aus dem Vertrauen speist, dass erstens Lebensereignisse verstehbar und erklärbar sind (Verstehbarkeit), zweitens genügend Ressourcen vorhanden sind, mit denen sich Lebensaufgaben und -probleme bewältigen lassen (Handhabbarkeit), und drittens das Leben und das eigene Tun als sinnhaft erlebt werden, für die es sich lohnt, sich zu engagieren. Dieses Kohärenzgefühl entwickelt sich im Laufe des Lebens.

---

<sup>1</sup> Mit dem Begriff »Gesunde Schule« sind sowohl »Gesundheitsfördernde Schulen« als auch »Gute und Gesunde Schulen« gemeint, die alle – wenn auch regional unterschiedlich als Begriff genutzt und konzeptionell akzentuiert – Schulentwicklung und Gesundheitsförderung miteinander verknüpfen, um eine hohe Schulqualität zu erzeugen.



**Abb. 1:** Modell der Salutogenese mit Kohärenzgefühl (SOC) als Regler nach Antonovsky (1997)

Durch zunehmende Lebenserfahrung bilden sich zudem individuelle und soziale Widerstandsressourcen, die eine kohärente Spannungsbewältigung ermöglichen. Ressourcen »können Fähigkeiten, Fertigkeiten, Begabungen, Talente, Kenntnisse, Geschicklichkeit, Tugenden, Erfahrungen, Gewohnheiten, Regeln, Erfolge, Interessen, Bedürfnisse, Motive, Überzeugungen, Glaubenssätze, Einstellungen, Werthaltungen, Ideale, Wünsche, Erwartungen, Hoffnungen, Visionen, Intentionen, Kontakte, Beziehungen, Bindungen, Loyalitäten, Allianzen, Einflüsse usw.« enthalten (Bamberger, 2005, S. 35).

Es wäre grundlegend falsch anzunehmen, dass eine Stärkung der Ressourcen und kohärente Spannungsbewältigungen ausschließlich eine individuelle Angelegenheit seien. Namhafte Stressforscher wie Kaluza (2011, S.15f.) empfehlen zwar als Schutzfaktoren, dass Personen gut für sich selbst sorgen, soziale Unterstützung annehmen, optimistische Selbstwirksamkeitsüberzeugungen aufbauen und ihr Sinnhaftigkeitsgefühl stärken sollen. Das reicht aber nicht, denn auch ein noch so ausgeprägtes Bemühen um ein gesundes Leben kann angesichts krankmachender Systeme kaum erfolgreich sein. Dies gilt auch für den Kontext Schule. Wer Schule und Gesundheit salutogen betrachtet, versucht Verhaltensweisen von Personen und Verhältnisse von Institutionen zu verstehen und gesundheitserhaltende und -fördernde Widerstandsressourcen und Entwicklungsbedingungen zu stärken und zu vermehren. Eine solchermaßen verstandene Gesundheitsförderung fokussiert nicht länger nur auf das Individuum, sondern gleichermaßen auf institutionelle und gesellschaftliche Bedingungen und »zielt auf den Aufbau von Gesundheitspotentialen und die Stärkung von Schutzfaktoren. Sie umfasst die Verbesserung gesundheitsrelevanter Lebensweisen und Lebensbedingungen und richtet sich

auf individuelle, ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Faktoren sowie politische Interventionen« (Hurrelmann & Richter, 2013, S. 154). In Anlehnung an diese medizinisch-psychologisch-soziologische Sichtweise schlagen wir vor, den Fragehorizont zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen und Schulleitungen auf alle Dimensionen von Schulentwicklung aus zuweiten. Dies bedeutet, dass wir nicht nur Personen und ihre individuellen Bewältigungsstrategien in den Blick nehmen, um eine salutogene Professionalität in gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Vielmehr soll neu auch der hauptsächliche Aktionsplatz von Lehrpersonen, der Unterricht, unter salutogenen Perspektiven betrachtet werden. Damit Lernen und Unterrichten in gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen stattfinden können, bedürfen sie der sozialen, institutionellen und gesellschaftlichen Unterstützung, die schulintern mit Kooperation im Kollegium/Team und organisatorischen Maßnahmen, wie Leitbildern, Schulprogrammen und kohärenter Führung erreicht werden. Aus diesem Grund betrachten wir die Schulentwicklung (in Anlehnung an Rolff, 2013 sowie an Brägger & Posse, 2007) als den eigentlichen Resonanzraum schulischer Gesundheitsförderung bzw. umgekehrt Gesundheitsförderung als einen chancenreichen »Motor« für eine gute und gesunde Schulentwicklung und differenzieren vier unterschiedliche Handlungsfelder mit den entsprechenden Akteurinnen und Akteuren:

Gesunde Schulen fordern und fördern Entwicklungsprozesse

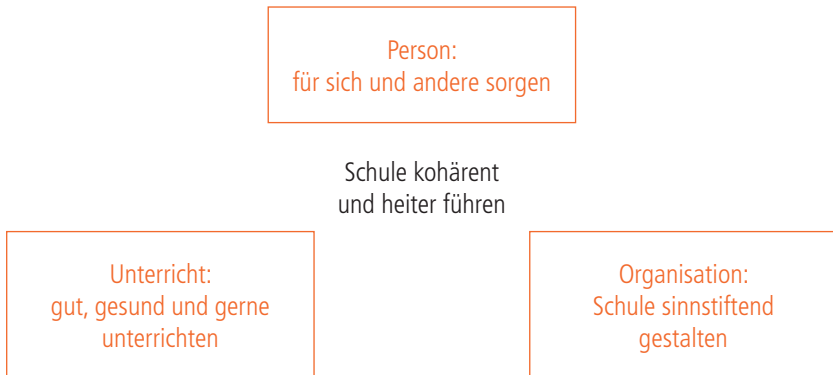
- ... der Lehrpersonen bzw. der Schulleiterinnen und -leiter, damit Gesundheitskompetenzen zum Kern ihrer professionellen Selbst- und Sozialkompetenz werden kann,
- ... des Unterrichts, damit auch das Kerngeschäft der Schule zur salutogenen Ressource wird,
- ... der Organisation, damit für alle Akteure Schule ein gesundheitsförderlicher Arbeitsplatz und Lebensraum wird
- ... der Schulleitung, damit salutogene Führung zwischen Management und *Leadership* zum gesundheitsfördernden Kraftfeld jeder Schule wird.

Diese von Lehrpersonen und Schulleitungen aktiv zu gestaltenden Entwicklungsfelder sind miteinander verwoben und bedürfen einer integralen Perspektive. Damit dies gesundheitsförderlich, qualitätsbewusst und handhabbar gelingt, schlagen wir vor, diese Erkenntnisse und Ansprüche aufeinander zu beziehen:

1. Alle Dimensionen des SOC sichern als Bedingungen seelischer Gesundheit salutogene Ressourcen und Qualitäten: Verstehen – Handhaben – Sinn stiften.
2. Alle Dimensionen von Schulentwicklung sichern individuelle, teambezogene und systemische Bedingungen gesunder Schulen: Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Schulleitungsentwicklung.

3. Mottoziele und Leitsätze (Storch, 2014) helfen Lehrpersonen und Schulleitungen, dass deren Gestaltungs- und Veränderungsvorhaben Wirklichkeit werden.

Diesen Anspruch wollen wir im Folgenden für alle Entwicklungsfelder skizzieren.



**Abb. 2:** Mottoziele zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen und Schulleitungen im Kontext von Schulentwicklung.

## 1.1 Personalentwicklung: für sich und andere sorgen

Lehrpersonen und Schulleiterinnen und -leiter erfüllen komplexe berufliche Aufgaben und bewegen sich in einem nicht zu unterschätzenden Spannungsfeld zwischen Fördern und Fordern, Führen und Begleiten, Engagement und Distanzierungsfähigkeit. Wer erfolgreich lehrt und leitet, hat ein größeres Potenzial, um Zufriedenheit zu erleben und für einzelne Facetten des eigenen Berufs zu brennen. Die Stärkung des eigenen Selbst und die Unterstützung von anderen Personen bilden gesundheitsfördernde Voraussetzungen und dienen der Pflege von Gesundheitsressourcen maßgeblich. Deshalb stellen wir im Bereich der Personalentwicklung das Motto »Für sich und andere sorgen« ins Zentrum: