

# Gesunde Schule – Gesundheitsförderung und Schulentwicklung Hand in Hand Workshop

Schule in Balance – Ideen und Praxisfenster für eine gesunde Schule  
Thementagung der Pädagogischen Hochschule Thurgau und des Amtes für Volksschule

Mittwoch, 17. Januar 2024  
Roger Keller

Amt für Volksschule  Thurgau



**Schule in Balance**  
«Ideen und Praxisfenster für eine gesunde Schule»

Thementagung der Pädagogischen Hochschule Thurgau  
und des Amtes für Volksschule

Mittwoch, 17. Januar 2024  
13.30 bis 17.45 Uhr  
Campus Bildung Kreuzlingen/Sport- und Kulturzentrum Dreispitz  
8280 Kreuzlingen

# Fragen zum Dreieck «Schulentwicklung»

- Welche der drei Bereiche (Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung) sind für meine Tätigkeit / meine Rolle wichtig? Wie hängen diese mit dem Thema «Gesundheit» zusammen?
- Über welches Thema möchte ich mehr erfahren? Was beschäftigt mich?

Bitte Stichworte auf Post-it notieren

# Gesundheitsförderung und Schulentwicklung

(Bürgin 2018)

- Anliegen der Gesundheitsförderung in die Schulentwicklung integrieren.
- Alle Entscheidungen müssen auch im Hinblick darauf gefällt werden, welche Auswirkungen diese auf die Gesundheit der Schulleitungen, Lehrpersonen und Schüler:innen haben.

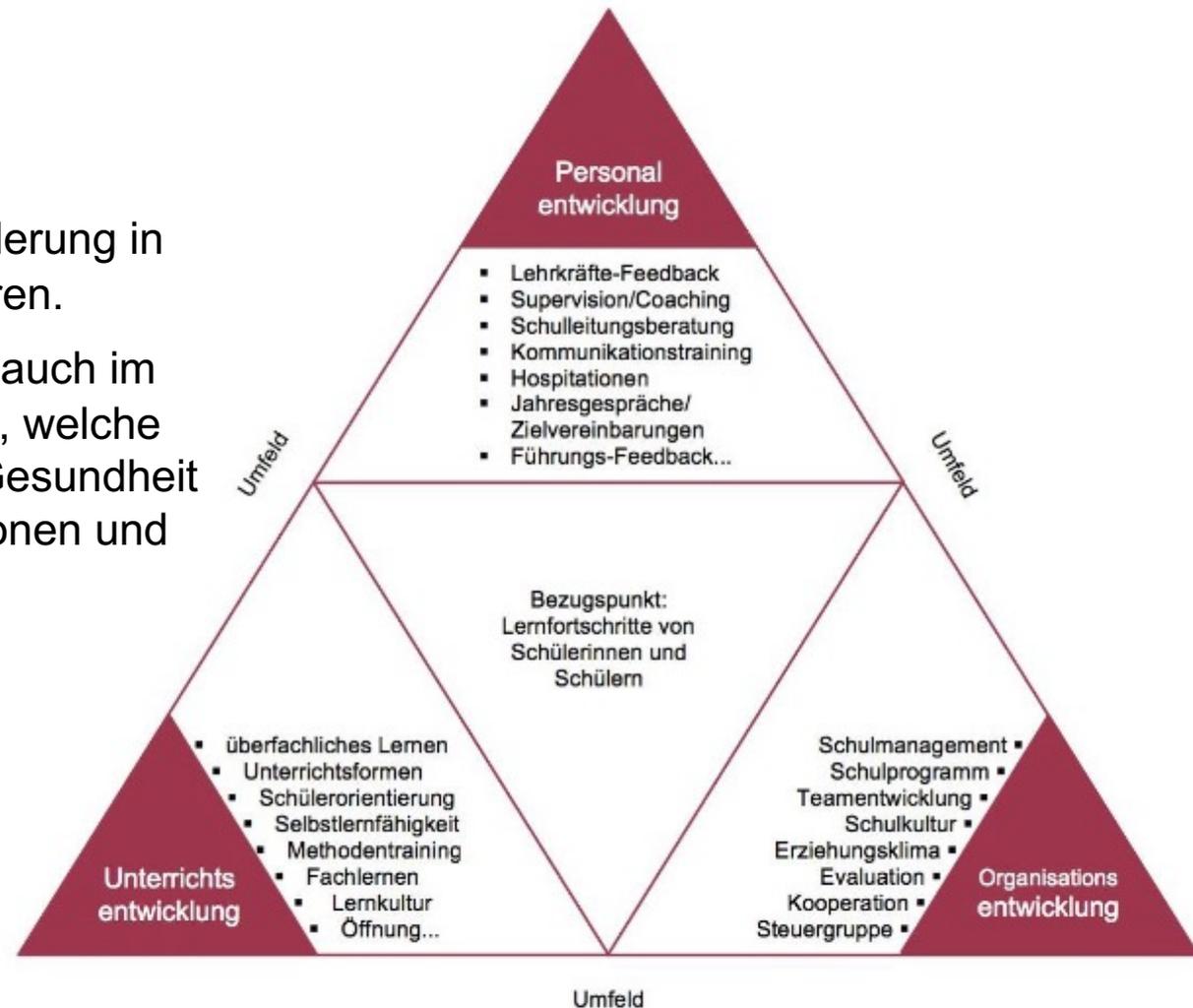
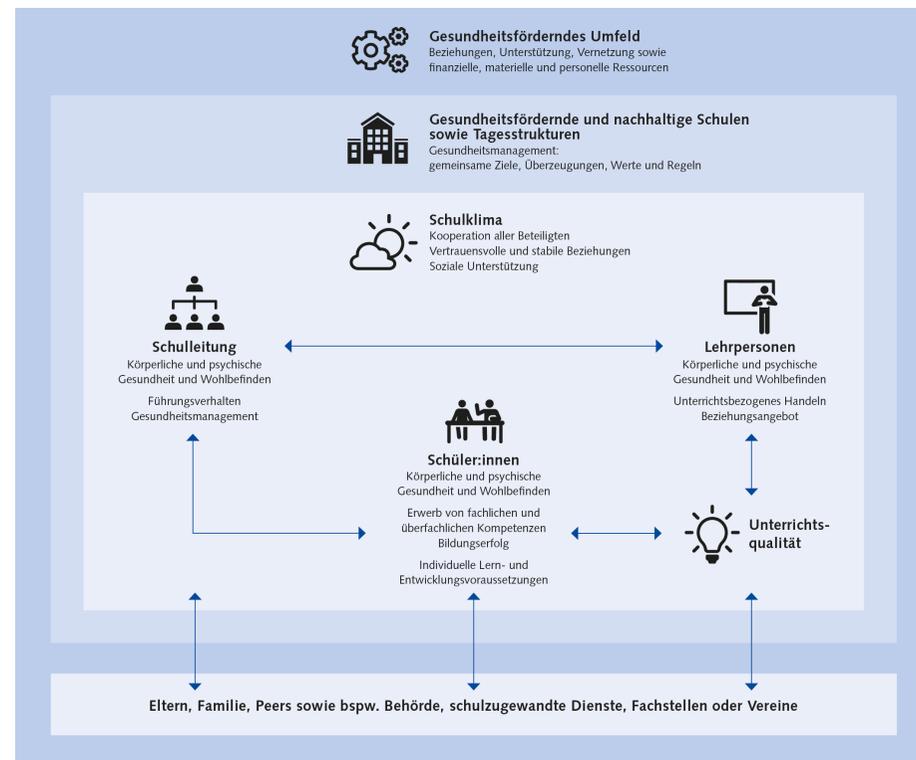


Abbildung nach Hans-Günter Rolff: Schulentwicklung kompakt, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2013

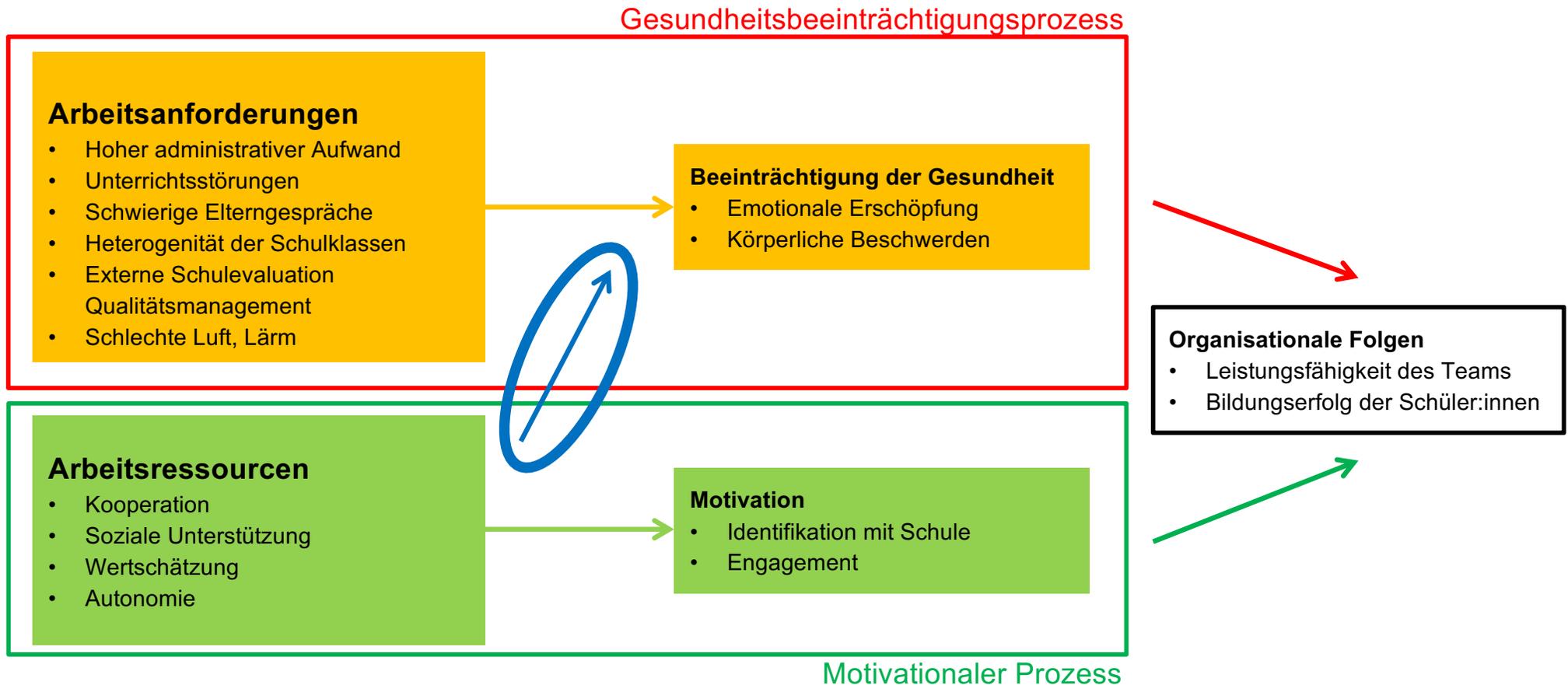
# Wirksame Ansätze der schulischen Gesundheitsförderung und Prävention

Grundsätze und Handlungsprinzipien der Gesundheitsförderung und Prävention  
(Ottawa-Charta: WHO 1986)

- Echte Partizipation (Mitbestimmung, Mitwirkung)
  - Empowerment (Kompetenzen fördern, Ressourcen stärken)
  - Chancengerechtigkeit
  - Verhalten und Verhältnisse
- 
- Gleichzeitige Berücksichtigung von Risiko- und Schutzfaktoren  
(Bengel, Meinders-Lücking u. Rottmann 2009; Uhl 2002)
- 
- Förderung von überfachlichen Kompetenzen / Lebenskompetenzen  
(Kirchhoff u. Keller 2021; Knauf, Hofmann u. Eschenbeck 2018; UNICEF 2019; WHO 2003)



# Organisationsentwicklung: Job-Demands-Resources-Modell (JD-R)



In Anlehnung an Demerouti und Nachreiner (2019)

# Organisationsentwicklung: Plaza Mayor



**Cáceres**



**Madrid**

# Organisationsentwicklung: Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

- Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden: Voraussetzungen sind partizipativ angelegte Massnahmen der Gesundheitsförderung sowie eine offene und transparente Kommunikation von Entscheidungen → braucht viel Zeit.
- Gesundheitsförderliche Massnahmen müssen in Bestehendes integriert werden, damit diese nicht selbst zu Belastungen werden. Weniger ist manchmal mehr!
- Externe Begleitung: Die Unterstützung durch eine externe Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zur Gesundheitsförderung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

(Schoch & Keller 2017)

# Organisations- und Unterrichtsentwicklung: Partizipation

9	Selbstorganisation	Geht über Partizipation hinaus
8	Entscheidungsmacht	Partizipation
7	Teilweise Entscheidungskompetenz	
6	Mitbestimmung	
5	Einbeziehung	Vorstufen der Partizipation
4	Anhörung	
3	Information	
2	Anweisung	Nicht-Partizipation
1	Instrumentalisierung	

(Partizipationsleiter, Wright et al., 2010)

# Das Team als Ressource nutzen: soziale Unterstützung und Kooperation

- Die Unterstützung aus dem Kollegium wird von Lehrpersonen als eine der wichtigsten Faktoren genannt, um mit arbeitsbezogenen Belastungen und Stress umgehen zu können.

(z.B. Schaarschmidt u. Fischer 2001)

- Wirkungsvolle Unterstützungsformen sind:

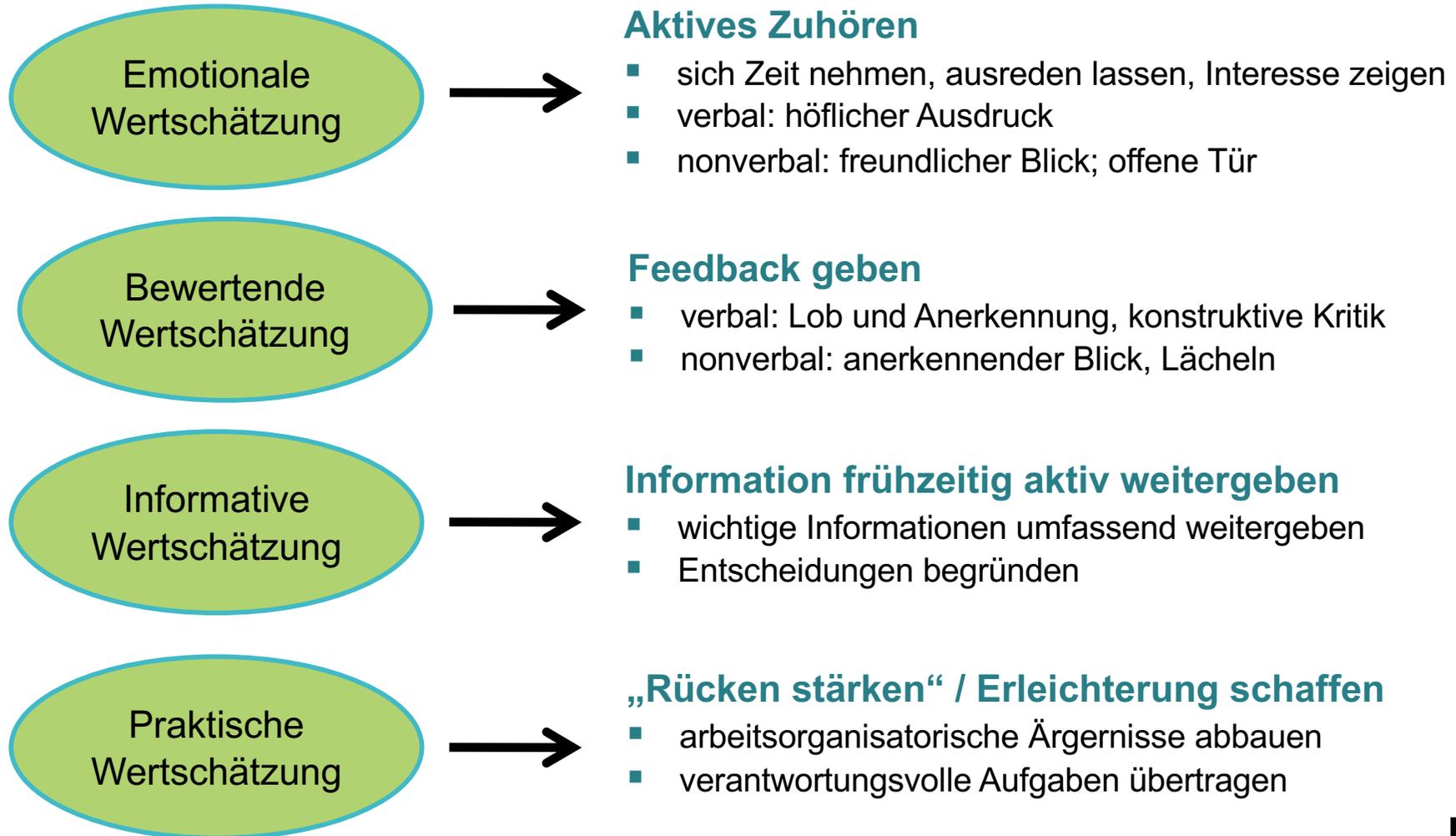
- Instrumentelle Unterstützung: Aufgabenteilung, Mithilfe, Ressourcen
- Emotionale Unterstützung: Gefühl von Zugehörigkeit und Bindung, positiver sozialer Kontakt, Verständnis, Trost, Mitleid usw.

(Schwarzer, Knoll u. Rieckmann 2010)



# Personal- / Teamentwicklung: Soziale Unterstützung und Wertschätzung

In Anlehnung an Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister und Semmer (2014)





# Ressourcenfördernde und –zehrende Führung

Positive Führung	Negative Führung
<b>Lob und Anerkennung</b>	<b>Autoritäre Bevormundung</b>
<b>Anbieten von Unterstützung</b>	<b>Abwertung, verletzende Kritik</b>
<b>Wertschätzung und Respekt</b>	<b>Misstrauen und Kontrolle</b>
Vertrauen und Zutrauen	Laissez-faire, Gleichgültigkeit
Vermittlung von Sinn und Bedeutung	Ungerechtigkeit, Unglaubwürdigkeit
Fairness, Gerechtigkeit	Illegitime Aufgaben, unethisch
Fordern und Fördern	Launisch, unbeherrscht
Offenheit und Transparenz	Distanzierter und sachlicher Kontakt

(Felfe u. van Dick 2016)

# Organisations- und Unterrichtsentwicklung: Disziplin



## **Verbesserung des Sozialklimas in der Klasse und im Schulhaus**

- Demokratische, wertschätzende und integrative Schulkultur
- Beziehungsarbeit der Lehrpersonen
- Gemeinsame Werte entwickeln: regelmässige Vermittlung der gemeinsamen Werte (Kontinuität gewährleisten), echte Partizipation der Schüler:innen

# Unterrichtsentwicklung: Merkmale guten Unterrichts

1. Klare Strukturierung des Unterrichts
2. Hoher Anteil echter Lernzeit
3. Lernförderliches Klima
  - Gegenseitiger Respekt
  - Verlässlich eingehaltene Regeln
  - Verantwortungsübernahme
  - Gerechtigkeit und Fürsorge
4. Inhaltliche Klarheit
5. Sinnstiftendes Kommunizieren
6. Methodenvielfalt
7. Individuelles Fördern
8. Intelligentes Üben
9. Transparente Leistungserwartungen
10. Vorbereitete Lernumgebung

Meyer, Hilbert. 2014. *Was ist guter Unterricht?*. 10. Aufl. Berlin: Cornelsen.

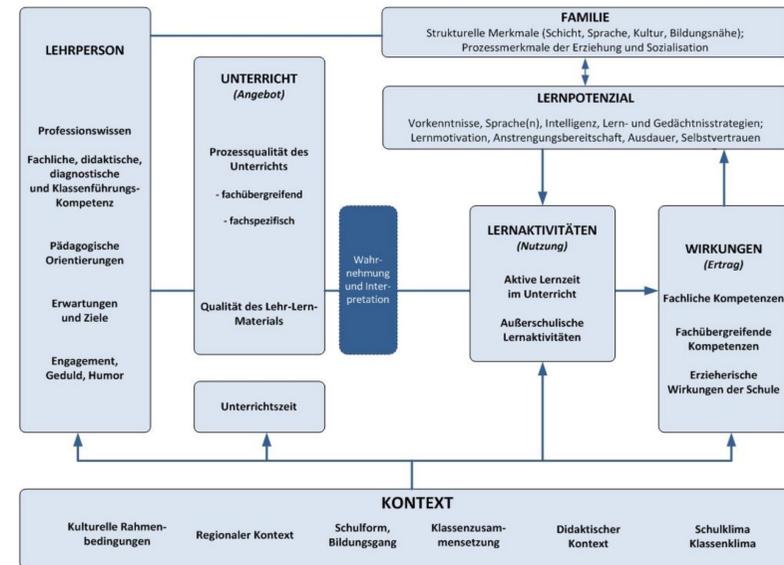


Abbildung 1: Angebots-Nutzungs-Modell des Unterrichts (Helmke, 2009, S.73)

1. Lernförderliches Klima
2. Beziehungsqualität
3. Fehlerkultur
4. Motivierung
5. Kognitive Aktivierung
6. Klarheit und Strukturiertheit
7. Sicherung und Konsolidierung
8. Angemessener Umgang mit Vielfalt
9. Variable Lehr-Lern-Angebote
10. Kompetenzorientierung

Helmke, Andreas, und Tuyet Helmke. 2014. «Wie wirksam ist gute Klassenführung? Effiziente Klassenführung ist nicht alles, aber ohne sie geht alles andere gar nicht.» *Lernende Schule* 17 (65): 9-12.

# Salutogener Unterricht

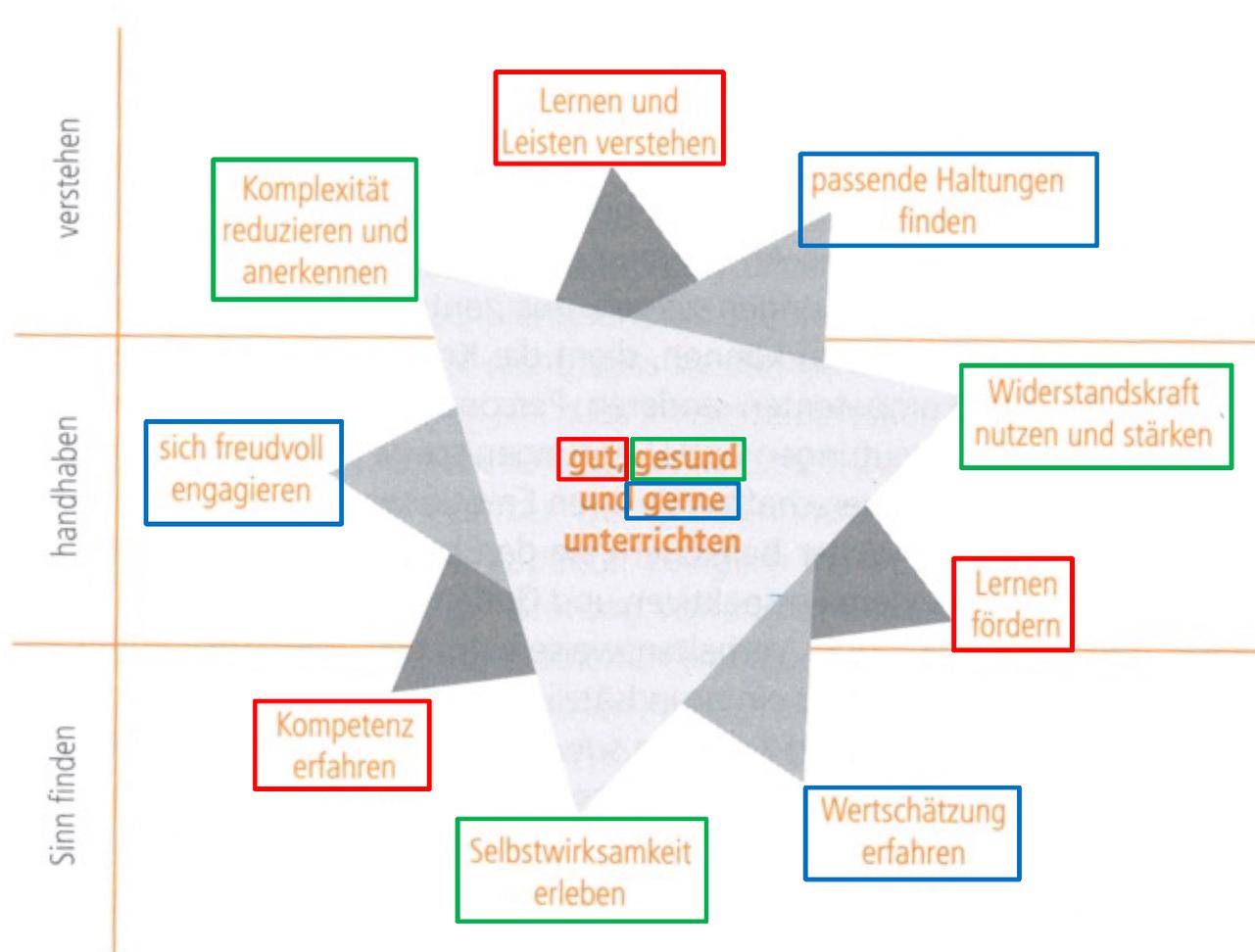
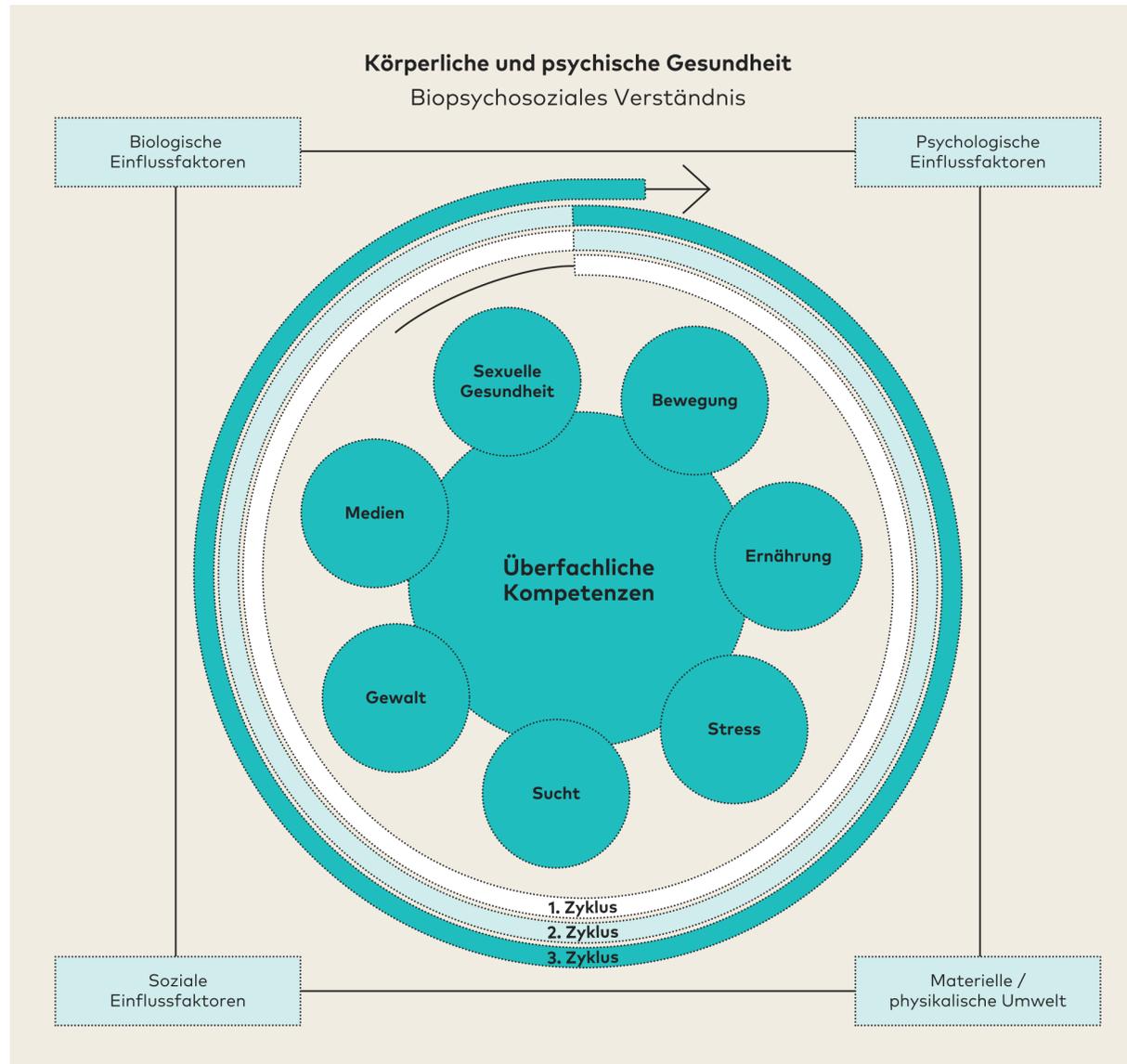


Abb. 1: Übersicht zu den Merkmalen eines salutogenen Unterrichts

(Badr 2015)

# Unterrichtsentwicklung



<https://tiny.phzh.ch/plh-ges>

# Praxishandbücher



# Werkzeug Zusammenarbeit

## Werkzeug Zusammenarbeit

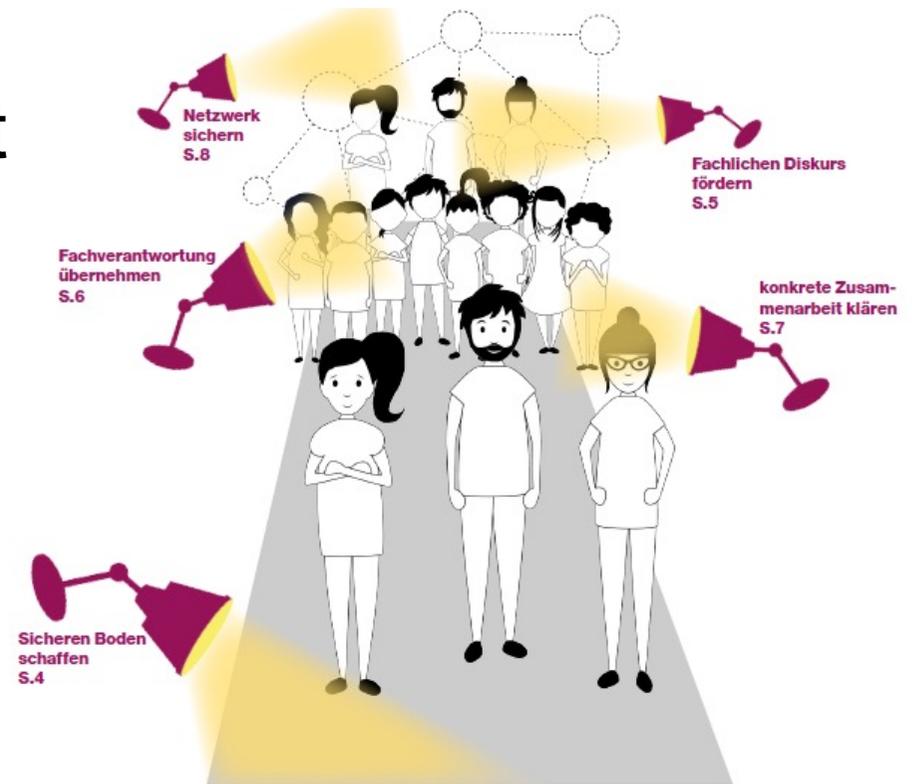
ersetzt Leporello Zusammenarbeit

Starke Integrative Schule (SIS)



Das Werkzeug Zusammenarbeit richtet sich an Teams, welche gemeinsam die Verantwortung für die Förderung und Betreuung einer Gruppe von Schülerinnen und Schülern tragen.

Es nimmt verschiedene Fokuspunkte auf, die bei der Klärung der Zusammenarbeit in den Blick genommen werden können und gibt Hinweis und Materialien, um dies zu tun.



### Vorschläge für Fokussierung

#### Neues Team:

- sicheren Boden schaffen
- konkrete Zusammenarbeit klären
- Fachverantwortung übernehmen

#### Eingespieltes Team:

- sicheren Boden schaffen
- Fachverantwortung übernehmen
- Netzwerk sichern

#### Konflikt:

- fachlichen Diskurs fördern
- sicheren Boden schaffen
- konkrete Zusammenarbeit klären

#### Gesamteam:

- sicheren Boden schaffen
- fachlichen Diskurs fördern
- Netzwerk sichern

#### Umgang mit Konflikten

Konfliktsituationen gehören zu einer Zusammenarbeit dazu. Wie wir mit Konflikten umgehen und was wir als solchen verstehen ist von Person zu Person unterschiedlich. Deshalb gibt es keine allgemeingültige Antwort darauf, wie in einem Konflikt vorgegangen werden soll.

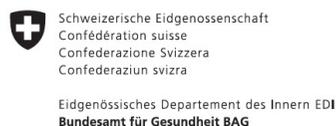
Für die Schülerinnen und Schüler, deren Verantwortung das Team trägt, ist es jedoch zentral, dass es funktionsfähig bleibt, damit es seinen Auftrag so gut wie möglich wahrnehmen kann. Die Hinweise auf den nächsten Seiten unterstützen dabei.

Kann das Team den Konflikt nicht selber klären, ist die Schulleitung Ansprechperson. Falls nötig bestimmt sie das weitere Vorgehen.

# Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit\*

Handlungsfelder für Behörden, Schulleitende und Lehrpersonen

## Herausgeber



## Redaktion



## Mitarbeit



[https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen\\_de\\_web.pdf](https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen_de_web.pdf)

# Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit\*

## Handlungsfelder für Behörden, Schulleitende und Lehrpersonen

	Handlungsfelder	Behörden	Schulleitungen	Lehrpersonen
Organisation	<b>Gesundheitsförderung in der Schulorganisation</b>	<p>Behördenmitglieder können die gesetzlichen Grundlagen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz übernehmen die dafür vorgesehene Verantwortung. (z.B. Räumlichkeiten und Ausstattung der Schule oder Lärm und Luftbeschaffenheit)</p> <p>Die vorgesetzte Behörde führt die Schulhaltungen salutar (Wertschätzung, positive Umstände, Vertrauen etc.) Eine kontinuierliche Förderung der Lehrpersonengesundheit in Schulen wird von der Schulleitung gefordert. Da dafür notwendige personelle und finanzielle Ressourcen werden zur Verfügung gestellt. Die Behörden stellen den Lehrpersonen eine unabhängige diagnostische Beratung für den Umgang mit Fehlbeanspruchungen zur Verfügung.</p>	<p>Lehrpersonen/Gesundheit ist in schriftlich festgehaltenen Grundprinzipien der Schule verankert. (z.B. Leitbild, Strategie)</p> <p>Schulleitende pflegen einen angemessenen, positiven Führungsstil. (z.B. Echtes Feedback, Individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Kommunikation und Fairness, gemeinsame Ziele und Perspektiven, Förderung von Weiterbildungen)</p> <p>Eine Person der erwarteten Schulleitung (z.B. Zweiergruppe) ist für die Förderung der Lehrpersonengesundheit beauftragt und verfügt über entsprechende Ressourcen. (Unterstützung der Schulleitung, Kommunikation, Weiterbildung und Umsetzung von Massnahmen)</p> <p>Die Schulleitung setzt die Förderung der Lehrpersonengesundheit auf der Grundlage partizipativer Situationsanalysen zum Stand der Ressourcen, Belastungen und Arbeitszufriedenheit um. (Gesundheitsgruppe, geeignete Instrumente, externe Beratung, Früherkennung und -intervention bei Anzeichen berufsbedingter Erkrankungen)</p>	<p>Lehrpersonen übernehmen die Mitverantwortung für ihre Gesundheit. Sie nehmen ihre Mitsprache bei der Entwicklung von geeigneten Massnahmen wahr und beteiligen sich an deren Umsetzung.</p>
	<b>Arbeitsorganisation, Ressourcenplanung</b>	<p>Bei der Vergabe von neuen, zusätzlichen Aufgaben für Schulen muss sichergestellt werden, dass die dafür notwendigen Ressourcen (personell und finanziell) verfügbar sind. Andernfalls müssen die Vorgaben revidiert werden.</p>	<p>Sind insbesondere die personellen Ressourcen für neue, zusätzliche Aufgaben knapp, werden andere Aufgaben reduziert oder ergänzende Ressourcen zur Verfügung gestellt. (Stundenpläne, Aufgaben, Klassenstellungen und verfügbare Ressourcen auf Schulniveaus werden gerecht und transparent verteilt, der Administrationsaufwand wird niedrig gehalten resp. delegiert. (z.B. zentrale &amp; dezentrale Ressourcen, Teilzeitarbeit, Schulleitung))</p> <p>Die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen werden gefördert und gefördert. (z.B. Teambuilding/Schulinterne Weiterbildung, Mitarbeitergespräche)</p> <p>Ressourcen ohne Kontakt zu den Schölerinnen und Schöler sind zur Verfügung.</p>	<p>Lehrpersonen gehen achtsam mit ihren Ressourcen um. Bei wahrgenommener Fehlbeanspruchung suchen sie rechtzeitig das Gespräch mit der Schulleitung und/oder mit einer Fachperson.</p>
Lehr- und Fachpersonen	<b>Umgang mit Veränderungen</b>	<p>Unterstützung bei der Umsetzung von Reformen ist mit klaren Informationen und angemessenen materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen sicherzustellen. (z.B. Referenz- und Unterstützungspersonen, Beratung für Schulleitende)</p>	<p>Bei Veränderungsprozessen werden die Lehrpersonen an der Entscheidungsfindung für die lokale Umsetzung beteiligt und die Prozesse werden immer auch im Hinblick auf die Gesundheit der Lehrpersonen geplant und umgesetzt.</p> <p>Um mit Veränderungen gut umzugehen, werden die Bedürfnisse der Lehrpersonen abgefragt und benötigte Unterstützung zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Aus- und Weiterbildung zur Bewältigung der Veränderungen im schulischen Umfeld und zum entsprechenden Kompetenzaufbau der Lehrpersonen werden gestärkt. (Zusammenarbeit mit den Pädagogischen Hochschulen)</p>	<p>Lehrpersonen begegnen Neuerungen aufgrund ihrer bisherigen erfolgreichen Tätigkeit mit der Zuversicht, dass sie damit verbundenen neuen Anforderungen meistern zu können.</p>
	<b>Stärkung der gesundheitsfördernden Kompetenzen und Ressourcen</b>	<p>Die vorgesetzte Behörde erfüllt die Schulleitung einen vielfältigen Auftrag für die Stärkung gesundheitsfördernder Kompetenzen und Ressourcen des Schulpersonals. (z.B. Weiterbildung, Teambuilding, Coaching)</p>	<p>Die Balance zwischen Beruf und Privatleben wird regelmässig thematisiert. (z.B. Weiterbildungen zur Achtsamkeit, Selbstmanagement oder Stressmanagement, Teamworkshops, Mitarbeitergespräche)</p>	<p>Lehrpersonen nehmen Möglichkeiten für die Reduktion von Belastung und für den Zugang von Ressourcen aktiv wahr. (z.B. durch eine arbeitstägliche Zusammenarbeit mit Kolleg:innen, einen unterstützenden Austausch oder den Besuch einer geeigneten Weiterbildung)</p>
	<b>Stärkung des Schulklimas und von positiven Beziehungen</b>	<p>Stärkung des Schulklimas ist integrativer Bestandteil des Schulprogramms.</p>	<p>Die Schulleitung setzt sich aktiv für die Schaffung von positiven Beziehungen unter den Lehr- und Fachpersonen ein. (z.B. Partizipation auf allen Ebenen, Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung)</p> <p>Konflikte mit Lehrpersonen werden frühzeitig und lösungsorientiert bearbeitet. Freude über gemeinsamen Erfolge und Erfolge wird ausgedrückt.</p>	<p>Lehrpersonen sprechen Konflikte frühzeitig an und legen zur Lösungsthese bei.</p>
<b>Umgang mit anspruchsvollen Situationen</b>	<p>Ressourcen (individuelle und/oder kollektive) zur Unterstützung der Schulleitung und der Lehrpersonen in schwierigen Situationen im Arbeitsalltag stehen zur Verfügung.</p>	<p>Weiterbildung und Austausch von Lehrpersonen zum Thema Management sowie zum Umgang mit schwierigen Alltagssituationen werden gefördert durchgehalten.</p> <p>Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Schüler:innen und/oder deren Eltern in schwierigen Situationen wird durch die Schulleitung und/oder durch speziell geschulte Fachpersonen sichergestellt.</p>	<p>Lehrpersonen sind sich bewusst, dass sie an Grenzen stossen können. Sie pflegen untereinander ein unterstützendes Austausch. Sie suchen sie als Stütze, sich frühzeitig Hilfe zu holen, und handeln entsprechend.</p>	

## Lehrpersonen

- Lehrpersonen übernehmen die Mitverantwortung für ihre Gesundheit. Sie nehmen ihre Mitsprache bei der Entwicklung von geeigneten Massnahmen wahr und beteiligen sich an deren Umsetzung.
- Lehrpersonen gehen achtsam mit ihren Ressourcen um. Bei wahrgenommener Fehlbeanspruchung suchen sie rechtzeitig das Gespräch mit der Schulleitung und/oder mit einer Fachperson.
- Lehrpersonen begegnen Neuerungen aufgrund ihrer bisherigen erfolgreichen Tätigkeit mit der Zuversicht auch die damit verbundenen neuen Anforderungen meistern zu können.
- ...

[https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen\\_de\\_web.pdf](https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen_de_web.pdf)

# Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit\*

## Handlungsfelder für Behörden, Schulleitende und Lehrpersonen

Handlungsfelder	Behörden	Schulleitungen	Lehrpersonen
<b>Gesundheitsförderung in der Schulorganisation</b>	<p>Behördenmitglieder können die gesetzlichen Grundlagen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz übernehmen die dafür vorgesehene Verantwortung. (z.B. Räumlichkeiten und Ausstattung der Schule oder Lärm und Luftbeschaffenheit)</p> <p>Die vorgesetzte Behörde führt die Schulleitungen an. (Wertschätzung, positive Unterstützung, Vertrauen etc.) Eine kontinuierliche Förderung der Lehrpersonengesundheit in Schulen wird von der Schulleitung gefordert. Da dafür notwendige personelle und finanzielle Ressourcen werden zur Verfügung gestellt. Die Behörden stellen den Lehrpersonen eine unabhängige, kostenlose Beratung für den Umgang mit Fallbesprechungen zur Verfügung.</p>	<p>(Lehrpersonen-)Gesundheit ist in schriftlich festgehaltenen Grundprinzipien der Schule verankert. (z.B. Leitbild, Strategie)</p> <p>Schulleitende pflegen einen angemessenen, positiven Führungsstil. (z.B. Ehrliche Partizipation, Individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Kommunikation und Fairness, gemeinsame Ziele und Perspektiven, Förderung von Weiterbildungen)</p> <p>Eine Person der erweiterten Schulleitung (z.B. Stützgruppe) ist für die Förderung der Lehrpersonengesundheit beauftragt und verfügt über entsprechende Ressourcen. (Unterstützung der Schulleitung, Kommunikation, Weiterbildung und Umsetzung von Massnahmen)</p> <p>Die Schulleitung setzt die Förderung der Lehrpersonengesundheit auf der Grundlage partizipativer Situationsanalysen zum Stand der Ressourcen, Belastungen und Arbeitszufriedenheit um. (Gesundheitsgruppe, geeignete Instrumente, externe Beratung, Frühkennung und -intervention bei Anzeichen beruflicher Erkrankungen)</p>	<p>Lehrpersonen übernehmen die Mitverantwortung für ihre Gesundheit. Sie nehmen ihre Mitsprache bei der Entwicklung von geeigneten Massnahmen wahr und beteiligen sich an deren Umsetzung.</p>
<b>Arbeitsorganisation, Ressourcenplanung</b>	<p>Bei der Vergabe von neuen, zusätzlichen Aufgaben für Schulen muss sichergestellt werden, dass die dafür notwendigen Ressourcen (personell und finanziell) verfügbar sind. Andernfalls müssen die Vorgaben revidiert werden.</p>	<p>Sind insbesondere die personellen Ressourcen für neue, zusätzliche Aufgaben knapp, werden andere Aufgaben reduziert oder ergänzende Ressourcen zur Verfügung gestellt. (Stundenpläne, Aufgaben, Klassenverteilungen und verfügbare Ressourcen auf Schulniveaus werden gerecht und transparent verteilt, der Administrationsaufwand wird niedrig gehalten resp. delegiert. (z.B. zentrale &amp; dezentrale Ressourcen, Teilzeitarbeit, SchülerInnen))</p> <p>Die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen werden gefördert und gefördert. (z.B. Zeit, Raum, Teambuilding/SchülerInnen Weiterbildung, Mitarbeitergespräche)</p> <p>Ruhezeiten ohne Kontakt zu den SchülerInnen und Schülern stehen zur Verfügung.</p>	<p>Lehrpersonen gehen achtsam mit ihren Ressourcen um. Bei wahrgenommener Fehlbeanspruchung suchen sie rechtzeitig das Gespräch mit der Schulleitung und/oder mit einer Fachperson.</p>
<b>Umgang mit Veränderungen</b>	<p>Unterstützung bei der Umsetzung von Reformen ist mit klaren Informationen und angemessenen materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen sichergestellt. (z.B. Referenz- und Unterstützungspersonen, Beratung für Schulleitende)</p>	<p>Bei Veränderungsprozessen werden die Lehrpersonen an der Entscheidungsfindung für die konkrete Umsetzung beteiligt und die Prozesse werden immer auch im Hinblick auf die Gesundheit der Lehrpersonen geplant und umgesetzt.</p> <p>Um mit Veränderungen gut umgehen zu können, werden die Bedürfnisse der Lehrpersonen adressiert und benötigte Unterstützung zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Aus- und Weiterbildung zur Bewältigung der Veränderungen im schulischen Umfeld und zum entsprechenden Kompetenzaufbau der Lehrpersonen werden gestärkt. (Zusammenarbeit mit den Pädagogischen Hochschulen)</p>	<p>Lehrpersonen tauschen sich mit Kollegen/-innen und mit der Schulleitung über ihr Wohlbefinden und ihre Lebenslagen aus.</p>
<b>Stärkung der gesundheitsfördernden Kompetenzen und Ressourcen</b>	<p>Die vorgesetzte Behörde erfüllt die Schulleitung einen vielfältigen Auftrag für die Stärkung gesundheitsfördernder Kompetenzen und Ressourcen der Schulpersonals. (z.B. Weiterbildung, Teambuilding, Beratung)</p>	<p>Bei Veränderungsprozessen werden die Lehrpersonen an der Entscheidungsfindung für die konkrete Umsetzung beteiligt und die Prozesse werden immer auch im Hinblick auf die Gesundheit der Lehrpersonen geplant und umgesetzt.</p> <p>Um mit Veränderungen gut umgehen zu können, werden die Bedürfnisse der Lehrpersonen adressiert und benötigte Unterstützung zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Aus- und Weiterbildung zur Bewältigung der Veränderungen im schulischen Umfeld und zum entsprechenden Kompetenzaufbau der Lehrpersonen werden gestärkt. (Zusammenarbeit mit den Pädagogischen Hochschulen)</p>	<p>Lehrpersonen begegnen Herausforderungen aufgrund ihrer bisherigen erlernten Fähigkeiten und Ressourcen. (z.B. durch eine arbeitstaugliche Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, einem unterstützenden Austausch oder dem Besuch einer geeigneten Weiterbildung)</p>
<b>Stärkung des Schulklimas und von positiven Beziehungen</b>	<p>Stärkung des Schulklimas ist integrativer Bestandteil des Schulprogramms.</p>	<p>Eine gesundheitsfördernde Haltung im Kollegium wird aktiv gefördert. (z.B. Regeln für Wikispeisen, Achtsamkeit sich und anderen gegenüber)</p> <p>Interventionen zur Erhöhung der sozialen Unterstützung werden im Alltag verankert. (z.B. kollektive Praxisberatung, regelmäßige Besprechungen zu abendabgewogenen Stress, gegenseitiger Materialaustausch oder Wertschätzung im Kollegium)</p> <p>Die Balance zwischen Beruf und Privatleben wird regelmässig thematisiert. (z.B. Weiterbildungen zu Achtsamkeit, Selbstmanagement oder Stressmanagement, Teambuilding, Mitarbeitergespräche)</p> <p>Die Schulleitung setzt sich aktiv für die Schaffung von positiven Beziehungen unter den Lehr- und Fachpersonen ein. (z.B. Partizipation auf allen Ebenen, Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung)</p> <p>Konflikte mit Lehrpersonen werden frühzeitig und lösungsorientiert bearbeitet. Freude über gemeinsame Erfolge und Erfolge wird ausgedrückt.</p> <p>Weiterbildung und Austausch von Lehrpersonen zum Thema Management sowie zum Umgang mit schwierigen Alltagssituationen werden promoviert durchgeführt.</p> <p>Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Schüler/-innen und/oder deren Eltern in schwierigen Situationen wird durch die Schulleitung und/oder durch speziell geschulte Fachpersonen sichergestellt.</p>	<p>Lehrpersonen nehmen Möglichkeiten für die Reduktion von Belastung und für den Gewinn von Ressourcen aktiv wahr. (z.B. durch eine arbeitstaugliche Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, einem unterstützenden Austausch oder dem Besuch einer geeigneten Weiterbildung)</p>
<b>Umgang mit anspruchsvollen Situationen</b>	<p>Ressourcen (individuelle und/oder kollektive) zur Unterstützung der Schulleitung und der Lehrpersonen in schwierigen Situationen im Arbeitsalltag stehen zur Verfügung.</p>	<p>Die Balance zwischen Beruf und Privatleben wird regelmässig thematisiert. (z.B. Weiterbildungen zu Achtsamkeit, Selbstmanagement oder Stressmanagement, Teambuilding, Mitarbeitergespräche)</p> <p>Die Schulleitung setzt sich aktiv für die Schaffung von positiven Beziehungen unter den Lehr- und Fachpersonen ein. (z.B. Partizipation auf allen Ebenen, Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung)</p> <p>Konflikte mit Lehrpersonen werden frühzeitig und lösungsorientiert bearbeitet. Freude über gemeinsame Erfolge und Erfolge wird ausgedrückt.</p> <p>Weiterbildung und Austausch von Lehrpersonen zum Thema Management sowie zum Umgang mit schwierigen Alltagssituationen werden promoviert durchgeführt.</p> <p>Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Schüler/-innen und/oder deren Eltern in schwierigen Situationen wird durch die Schulleitung und/oder durch speziell geschulte Fachpersonen sichergestellt.</p>	<p>Lehrpersonen sprechen Konflikte frühzeitig an und suchen nach Lösungen bei.</p> <p>Lehrpersonen sind sich bewusst, dass sie an Grenzen stossen können. Sie pflegen untereinander ein von unterstützenden Austausch. Sie suchen sie als Stütze, sich frühzeitig Hilfe zu holen, und handeln entsprechend.</p>

## Schulleitungen

- (Lehrpersonen-)Gesundheit ist in schriftlich festgehaltenen Grundprinzipien der Schule verankert.
- Schulleitende pflegen einen angemessenen, positiven Führungsstil.
- Ressourcen auf Schulebene werden gerecht und transparent verteilt, der Administrationsaufwand wird niedrig gehalten resp. delegiert.
- Die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen werden gefördert und gefördert.
- ...

[https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen\\_de\\_web.pdf](https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen_de_web.pdf)

# Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit\*

## Handlungsfelder für Behörden, Schulleitende und Lehrpersonen

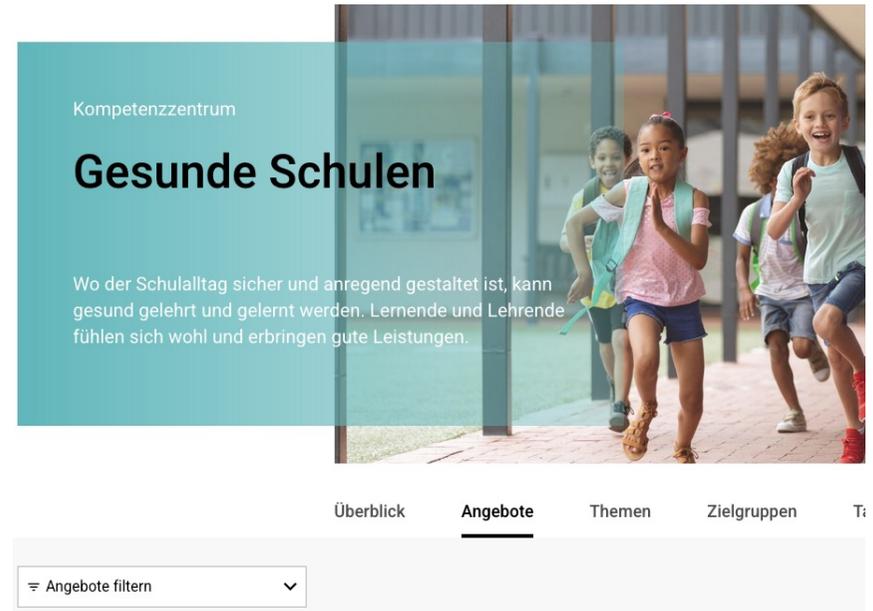
	Handlungsfelder	Behörden	Schulleitungen	Lehrpersonen
Organisation	<b>Gesundheitsförderung in der Schulorganisation</b>	<p>Behördenmitglieder können die gesetzlichen Grundlagen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz übernehmen die dafür vorgesehene Verantwortung. (z.B. Räumlichkeiten und Ausstattung der Schule oder Lärm und Luftbeschaffenheit)</p> <p>Die vorgesetzte Behörde führt die Schullösungen salutogen. (Wertschätzung, positive Unterstützung, Vertrauen etc.) Eine kontinuierliche Förderung der Lehrpersonengesundheit in Schulen wird von der Schulleitung gefordert. Da dafür notwendige personelle und finanzielle Ressourcen werden zur Verfügung gestellt. Die Behörden stellen den Lehrpersonen eine unabhängige kantonale Beratung für den Umgang mit Fehlbeanspruchungen zur Verfügung.</p>	<p>Lehrpersonen-Gesundheit ist in schriftlich festgehaltenen Grundprinzipien der Schule verankert. (z.B. Leitbild, Strategie)</p> <p>Schulleitende pflegen einen angemessenen, positiven Führungsstil. (z.B. Echtes Feedback, Individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Kommunikation und Fairness, gemeinsame Ziele und Perspektiven, Förderung von Weiterbildungen)</p> <p>Eine Person der erwarteten Schulleitung (z.B. Zweiggruppe) ist für die Förderung der Lehrpersonengesundheit beauftragt und verfügt über entsprechende Ressourcen. (Unterstützung der Schulleitung, Kommunikation, Weiterbildung und Umsetzung von Massnahmen)</p> <p>Die Schulleitung setzt die Förderung der Lehrpersonengesundheit auf der Grundlage parteiliche Situationsanalysen zum Stand der Ressourcen, Belastungen und Arbeitszufriedenheit um. (Gesundheitsgruppe, geeignete Instrumente, externe Beratung, Früherkennung und -intervention bei Anzeichen berufsbedingter Erkrankungen)</p>	<p>Lehrpersonen übernehmen die Mitverantwortung für ihre Gesundheit. Sie nehmen ihre Mitsprache bei der Entwicklung von geeigneten Massnahmen wahr und beteiligen sich an deren Umsetzung.</p>
	<b>Arbeitsorganisation, Ressourcenplanung</b>	<p>Bei der Vergabe von neuen, zusätzlichen Aufgaben für Schulen muss sichergestellt werden, dass die dafür notwendigen Ressourcen (personell und finanziell) verfügbar sind. Andernfalls müssen die Vorgaben revidiert werden.</p>	<p>Sind insbesondere die personellen Ressourcen für neue, zusätzliche Aufgaben knapp, werden andere Aufgaben reduziert oder ergänzende Ressourcen zur Verfügung gestellt. Stundenpläne, Aufgaben, Klassenentlastungen und verfügbare Ressourcen auf Schulniveaus werden gerecht und transparent verteilt, der Administrationsaufwand wird niedrig gehalten (z.B. zentrale &amp; dezentrale Ressourcen, Teambüros, Schulleitung)</p> <p>Die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen werden gefördert und gefördert. (z.B. Teambuilding/Schulinterne Weiterbildung, Mitarbeitergespräche)</p> <p>Ruhezeiten ohne Kontakt zu den Schölkern und Schölkern stehen zur Verfügung.</p>	<p>Lehrpersonen gehen achtsam mit ihren Ressourcen um. Bei wahrgenommener Fehlbeanspruchung suchen sie rechtzeitig das Gespräch mit der Schulleitung und/oder mit einer Fachperson.</p> <p>Lehrpersonen tauschen sich mit Kollegen/-innen und mit der Schulleitung über ihr Wohlbefinden und ihre Lebenslage aus.</p>
Lehr- und Fachpersonen	<b>Umgang mit Veränderungen</b>	<p>Unterstützung bei der Umsetzung von Reformen ist mit klaren Informationen und angemessenen materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen sicherzustellen. (z.B. Referenz- und Unterstützungspersonen, Beratung für Schulleitende)</p>	<p>Bei Veränderungsprozessen werden die Lehrpersonen an der Entscheidungsfindung für die konkrete Umsetzung beteiligt und die Prozesse werden immer auch im Hinblick auf die Gesundheit der Lehrpersonen geplant und umgesetzt.</p> <p>Um mit Veränderungen gut umzugehen, werden die Bedürfnisse der Lehrpersonen adressiert und benötigte Unterstützung zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Aus- und Weiterbildung zur Bewältigung der Veränderungen im schulischen Umfeld und zum entsprechenden Kompetenzaufbau der Lehrpersonen werden gestärkt. (Zusammenarbeit mit den Pädagogen der Hochschulen)</p>	<p>Lehrpersonen begreifen Herausforderungen aufgrund ihrer bisherigen erfolgreichen Tätigkeit mit der Zuversicht auch die damit verbundenen neuen Anforderungen meistern zu können.</p>
	<b>Stärkung der gesundheitsfördernden Kompetenzen und Ressourcen</b>	<p>Die vorgesetzte Behörde erfüllt die Schulleitung einen vielfältigen Auftrag für die Stärkung gesundheitsfördernder Kompetenzen und Ressourcen des Schulpersonals. (z.B. Weiterbildung, Teambuilding, Beratung)</p>	<p>Eine gesundheitsfördernde Haltung im Kollegium wird aktiv gefördert. (z.B. Regeln für Wikipassagen, Achtsamkeit sich und anderen gegenüber)</p> <p>Interventionen zur Erhöhung der sozialen Unterstützung werden im Alltag verankert. (z.B. kollektive Problemlösung, regelmäßige Besprechungen zu überfordernden Stress, gegenseitiger Materialaustausch oder Wertschätzung im Kollegium)</p> <p>Die Balance zwischen Beruf und Privatleben wird regelmäßig thematisiert. (z.B. Weiterbildungen zu Achtsamkeit, Selbstmanagement oder Stressmanagement oder andere, Teambuilding, Mitarbeitergespräche)</p>	<p>Lehrpersonen nehmen Möglichkeiten für die Reduktion von Belastung und für den Gewinn von Ressourcen aktiv wahr. (z.B. durch eine arbeitstägliche Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, einen unterstützenden Austausch oder den Besuch einer geeigneten Weiterbildung)</p>
	<b>Stärkung des Schulklimas und von positiven Beziehungen</b>	<p>Stärkung des Schulklimas ist integrativer Bestandteil des Schulprogramms.</p>	<p>Die Schulleitung setzt sich aktiv für die Schaffung von positiven Beziehungen unter den Lehr- und Fachpersonen ein. (z.B. Feedback auf allen Ebenen, Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung)</p> <p>Konflikte mit Lehrpersonen werden frühzeitig und lösungsorientiert bearbeitet. Freude über gemeinsamen Erfolge und Erfolge wird ausgedrückt.</p> <p>Weiterbildung und Austausch von Lehrpersonen zum Thema Management sowie zum Umgang mit schwierigen Alltagssituationen werden gefördert durchgeführt.</p> <p>Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Schüler/-innen und/oder deren Eltern in schwierigen Situationen wird durch die Schulleitung und/oder durch speziell geschulte Fachpersonen sichergestellt.</p>	<p>Lehrpersonen sprechen Konflikte frühzeitig an und tragen zur Lösung/Beilegung bei.</p> <p>Lehrpersonen sind sich bewusst, dass sie an Grenzen stossen können. Sie pflegen untereinander ein gutes unterstützendes Austausch. Sie suchen sie als Stütze, sich frühzeitig Hilfe zu holen, und handeln entsprechend.</p>
<b>Umgang mit anspruchsvollen Situationen</b>	<p>Ressourcen (individuelle und/oder kollektive) zur Unterstützung der Schulleitung und der Lehrpersonen in schwierigen Situationen im Arbeitsalltag stehen zur Verfügung.</p>			

## Behörden

- Behördenmitglieder kennen die gesetzlichen Grundlagen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz und übernehmen die darin vorgesehene Verantwortung.
- Die vorgesetzte Behörde führt die Schulleitungen salutogen.
- Die dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.
- Die Behörden stellen den Lehrpersonen eine unabhängige (kantonale) Beratung für den Umgang mit Fehlbeanspruchungen zur Verfügung.
- ...

[https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen\\_de\\_web.pdf](https://www.radix.ch/media/vuoliprs/handlungsempfehlungen_de_web.pdf)

# Empfohlene Webseiten



## Gesunde Schulen – Liste mit Angeboten

– <https://www.radix.ch/de/gesunde-schulen/angebote/>

## SchoolMatters

– <https://www.radix.ch/de/gesunde-schulen/angebote/schoolmatters/eintauchen-in-schoolmatters/>

# Schulnetz21

## Informationen zum Schweizerischen Netzwerk gesundheitsfördernder und nachhaltiger Schulen

<http://www.schulnetz21.ch/das-netzwerk>

- Gründung 1997 und Teil des europäischen Netzwerks «Schools for Health in Europe»
- Seit 2017 ist auch Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) im Netzwerk verankert.
- Ziel: Das Schulnetz21 vereint heute mehr als 20 kantonale und regionale Netzwerke. Es geht darum, gemeinsam die Schule als Ort zu gestalten, an dem gerne, gut und – neu auch nachhaltig - gelernt, gearbeitet und gelebt wird.



HOME

SCHULEN | KANTONE/REGIONEN | TREFFEN | GES

PRAXISBEISPIELE

**Lassen Sie sich inspirieren**

Sowohl im Bereich Gesundheitsförderung als auch in der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) gibt es eine Vielfalt von möglichen thematischen Ansätzen. Ihre eigene Geschichte, Ausgangslage und Bedürfnisse sind die Grundlage für eine eigene Reise - mit einer individuellen Reiseplanung und Reisebegleitung.

Hier finden Sie eine Auswahl von verschiedenen Praxisbeispielen. Diese beschreiben konkrete Erfahrungen aus den Entwicklungsprozessen der Mitgliedschulen. Viel Freude auf der Entdeckungsreise!

Zyklus 1-2   Zyklus 3   Sek II / Berufsbildung

Kurzbeschreibung	Stärken
------------------	---------

# Quellenangaben

# Quellenangaben

- Achermann Fawcett, Emilie, Roger Keller, und Piera Gabola. (2018). *Bedeutung der Gesundheit von Schulleitenden und Lehrpersonen für die Gesundheit und den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern. Wissenschaftliche Grundlage für das Argumentarium «Gesundheit stärkt Bildung»*. Zürich und Lausanne: Pädagogische Hochschule Zürich und Haute école pédagogique Vaud. Zugriff 9.2.2024. [www.radix.ch/bgf](http://www.radix.ch/bgf).
- Badr, Nadja. 2015. «Salutogener Unterricht - Gut, gesundheitsförderlich und gerne unterrichten.» In *Gesundheitsförderung für Lehrpersonen und Schulleitungen - Ein Praxishandbuch als Beitrag zur Schulentwicklung*, hrsg. v. Kultur und Sport Aargau Departement Bildung, 78-93. Bern: hep verlag ag.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, und Yair Berson. 2003. «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.» *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.
- Bengel, Jürgen, Frauke Meinders-Lücking, und Nina Rottmann. 2009. «Schutzfaktoren bei Kindern und Jugendlichen - Stand der Forschung zu psychosozialen Schutzfaktoren für Gesundheit.» In *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung BZgA.
- Bürgin, Andrea. 2018. «Unterstützungsangebote der Beraterinnen und Berater für Schulentwicklung.» In *Infobrief Schulentwicklung erstes Schulhalbjahr 2017/18*. Bad Kreuznach: Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Abteilung Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- Demerouti, Evangelia, und Friedhelm Nachreiner. 2019. «Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung.» *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 73: 119-130.
- Felfe, Jörg, und Rolf van Dick. 2016. *Handbuch Mitarbeiterführung : Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Berlin: Springer.
- Kirchhoff, Esther, und Roger Keller. 2021. «Age-Specific Life Skills Education in School: A Systematic Review.» *Frontiers in Education* 6:660878. doi: <https://doi.org/10.3389/educ.2021.660878>.
- Knauf, Rhea-Katharina, Hanna Hofmann, und Heike Eschenbeck. 2018. «Förderung von Lebenskompetenzen.» In *Psychologie in der Gesundheitsförderung*, hrsg. v. Carl-Walter Kohlmann, Christel Salewski und Markus Antonius Wirtz, 355-368. Bern: Hogrefe.
- Laaber, Gabriele, und Sonja Schuch. 2022. *Unterwegs als gesunde Schule. Ein Reiseführer zur schulischen Gesundheitsförderung*. Wien: GIVE – Servicestelle für Gesundheitsförderung an Österreichs Schulen.
- MindMatters Schweiz. 2023. *SchoolMatters - Beitrag zur Entwicklung der Schule mit psychischer Gesundheit*. Luzern: RADIX Schweizerische Gesundheitsstiftung.

# Quellenangaben

- Schaarschmidt, Uwe, und Andreas W. Fischer. 2001. *Bewältigungsmuster im Beruf: Persönlichkeitsunterschiede in der Auseinandersetzung mit der Arbeitsbelastung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schoch, Simone, und Roger Keller. 2017. *Evaluation S-Tool in Schulen - Ein Pilotprojekt in der Deutschschweiz. Schlussbericht zuhanden von Gesundheitsförderung Schweiz*. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.
- Schoch, Simone, und Roger Keller. 2024. *Lehrpersonen im Fokus: Ansätze für die Förderung von Gesundheit und Leistungsmotivation*. Beiträge zu Lehrerinnen und Lehrerbildung. Im Druck.
- Stocker, Désirée, Nicola Jacobshagen, Rabea Krings, Isabel Pfister, und Norbert Semmer. 2014. «Appreciative Leadership and Employee Well-Being in Everyday Working Life.» *Zeitschrift für Personalforschung* 28 (1-2): 73-95. doi: 10.1688/ZfP-2014-01-Stocker.
- Schwarzer, Ralf, Nina Knoll, and Nina Rieckmann. 2010. "Social Support." In *Health Psychology*, hrsg. v. J. W. Kaptein and J. Weinmann, 2nd ed., 283–93. Oxford: Blackwell.
- Tulowitzki, Pierre, Marcus Pietsch, Jörg Berger, Ella Grigoleit, und Gloria Sposato. 2022. Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Kurzbericht. <https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4085>.
- Tulowitzki, Pierre, Gloria Sposato, Marcus Pietsch, und Jörg Berger. 2023. Schulleitungsmonitor Schweiz 2022 – Kurzbericht zu Weiterbildung und Professionalisierung. <https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4876>.
- Uhl, Alfred. 2002. «Schutzfaktoren und Risikofaktoren in der Suchtprophylaxe.» *Prävention und Gesundheitsförderung Band II*: 261-283.
- United Nations Children’s Fund (UNICEF). (2019). *Global Framework on Transferable Skills*. New York: UNICEF. Zugriff 9.2.2024. <https://www.unicef.org/media/64751/file/Global-framework-on-transferable-skills-2019.pdf>.
- Weltgesundheitsorganisation (WHO). 1986. «Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung.» Kopenhagen: WHO-Regionalbüro für Europa, Zugriff 9.2.2024. <https://iris.who.int/handle/10665/349654>
- Weltgesundheitsorganisation (WHO). (2019). Faktenblatt – Psychische Gesundheit. Kopenhagen: WHO-Regionalbüro für Europa. Zugriff 10.11.2021. <https://www.euro.who.int/de/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/data-and-resources/fact-sheet-mental-health-2019>
- World Health Organization (WHO). 2003. «Skills for Health Skills-based health education including life skills: An important component of a Child-Friendly/Health-Promoting School.» In *Information Series on School Health, Document 9*. Geneva: World Health Organization. Zugriff 9.2.2024. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42818/924159103X.pdf>
- Wright, Michael. 2010. *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention*. Bern: Huber.