



**Workshop**  
**„Gesundes Führen**  
**und Steuern**  
**– Change Management“**

**Bergisch Gladbach,**  
**13.02.2019**



Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Themenüberblick



1. Wandel gestalten  
(Zielfindungsstern)
3. Gesundheitsmanagement  
(Reflexion der Möglichkeiten)
5. mit Widerstand umgehen
6. Zusammenfassung  
(Ideen-Buffer)



2. als Schulleitung  
salutogen leiten  
(Selbsteinschätzung)
4. Erfolg absichern und  
Entlastung schaffen  
(Ideensammlung  
Entlastung)

# 1. Wandel in Schule gestalten



## Schulentwicklung = Organisationsentwicklung?

Jede Schule verändert sich,  
aber nicht jede Schule entwickelt sich auch.

# Was unterscheidet Schulen von anderen Organisationen?



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

- Schulen sind **nicht wirtschaftlich orientiert**.
  - Sie können nicht pleite gehen.
  - Ihre „Angestellten“ können nicht aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden.
- Es gibt kein anderes System, in das so **viele „Externe“ hineinreden** (wollen),
  - weil sie meinen, besser zu wissen, WAS gemacht werden sollte,
  - weil sie meinen, besser zu wissen, WIE es gemacht werden sollte.

# Was unterscheidet Schulen von anderen Organisationen?



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

- In Schulen gelten **„andere Gesetze“**.
  - Eine Schule sind meist viele Schulen.
  - Lehrkräfte sind in der Regel „Fach-Leute“, keine „Lehr-Leute“
  - Die „Pädagogische Freiheit“ verhindert oft die gemeinsame Entwicklung.
- Für den komplexen (Bildungs- und Erziehungs-)Auftrag sind die **Erfolgsindikatoren vage und eingeschränkt**.
  - Der Bildungs- und Erziehungsauftrag wird ständig erweitert.
  - Indikatoren für „erfolgreiche“ Arbeit sind aber lediglich Durchschnittsnoten.

# Was unterscheidet Schulentwicklung von Organisationsentwicklung?



## Entwicklung von Organisationen

- Vorgabe der Entwicklungsziele durch die Organisation
- Beteiligungsverpflichtung der Mitarbeiter\*innen
- OE-Zeit = Arbeitszeit

## Entwicklung von Schulen (a: Bildungspolitische Entscheidung)

- Vorgabe der Entwicklungsziele von „außen“
- Beteiligungsverpflichtung der Schule
- unklare Beteiligungsverpflichtung der Lehrer\*innen
- SchE-Zeit  $\neq$  Arbeitszeit (?)

# Was unterscheidet Schulentwicklung von Organisationsentwicklung?



Landesprogramm

**NRW.**

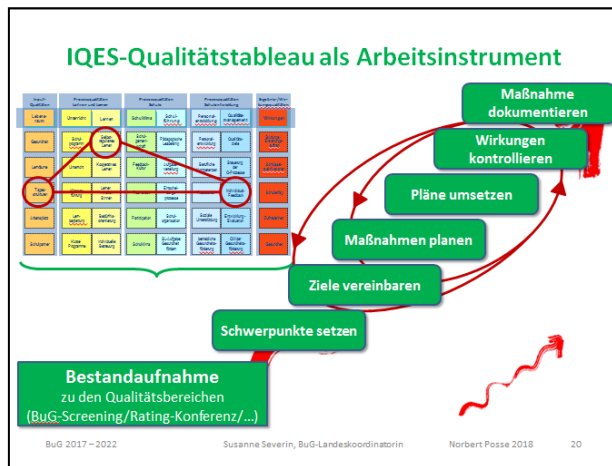
**Bildung und Gesundheit**

## Entwicklung einer Schule (b: Schulentcheidung)

- selbstgesetzte Entwicklungsziele
- Selbstverpflichtung zur Beteiligung
- unklare Beteiligungsverpflichtung der Lehrerinnen und Lehrer
- SchE-Zeit = Arbeitszeit (?)

# Was ist gleich bei Schulentwicklung und Organisationsentwicklung?

- **Klärung des Auftrags und der Rollen:**  
Wer will was von wem?
- **Systematisches Vorgehen:**  
Entwicklungs- und Evaluationszyklus



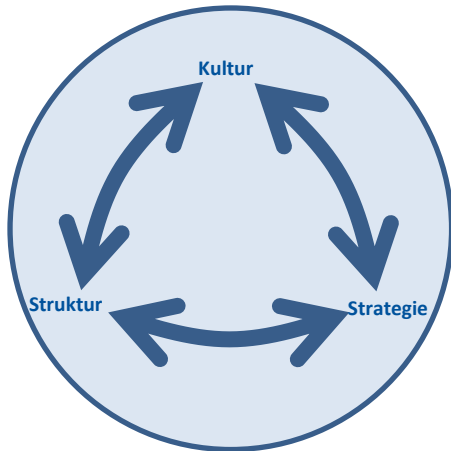
- **Beteiligung der Betroffenen**






# Was ist gleich bei Schulentwicklung und Organisationsentwicklung?

- **Transparenz** der Entscheidungsprozesse und des Vorgehens
- (Systemische) Entwicklung von **Kultur, Struktur und Strategien**



**Beispiel 1: Entwicklung eines eigenen Q-Tableaus**

KTS: 			
Die KTS erfüllt ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag mit Überzeugung und großem Engagement. Hier erfährt jeder Wertschätzung und kann sich seinen Möglichkeiten gemäß entfalten.			
Zielbereich 1: Werte und Normen	Zielbereich 2: Schulklima und Schulkultur	Zielbereich 3: Lernen und Unterricht	Zielbereich 4: Schulentwicklung
Regelhaft und Verantwortung gegenüber dem Anderen, sich selbst und der Umwelt sind die grundlegende aller Handlungen und Entscheidungen in unserer Schule.	Alle Mitglieder der Schulgemeinschaft fühlen sich wohl und sicher an der Schule.	Der Unterricht ist an der individualisierten Vermittlung von Schlüsselkompetenzen ausgerichtet. Dabei werden Leistungen genutzend und die Schülerinnen und Schüler durch individuelle Hilfe und Beratung unterstützt.	Zur Ausrichtung der systematischen Weiterentwicklung der Schule (Unterricht, Personal- und Organisationsentwicklung) hat sich die Schulgemeinschaft auf grundlegende Werte und Normen geeinigt, die zu leben und vermitteln will.
Toleranz und die Bereitschaft, die Unterschiedlichkeit als Bereicherung zu erleben, prägen unseren Schultag, das Lernen und Arbeiten.	Die Regeln und unser Handeln orientieren sich an unseren Werten und Normen. Sie werden unter Beteiligung der Schülerinnen und Schüler kontinuierlich entwickelt, sind allen vertraut und werden akzeptiert.	Die Unterrichtsentwicklung, die Praxis des Unterrichts und der außerunterrichtlichen Lernangebote orientieren sich an den zentralen Zielsetzungen der KTS.	Eine von der Schulleitung und dem Kollegium gewählte Arbeitsgruppe koordiniert die Entwicklungsarbeiten der Schule und informiert das Kollegium in regelmäßigen Absätzen.
Die KTS öffnet sich auf vielfältige Weise ihrem gesellschaftlichen und kulturellen Umfeld.	Die Informations- und Kommunikationsstrukturen an der Schule werden regelmäßig auf ihre Qualität hin geprüft und ggf. verbessert.	Der Unterricht wird gemeinsam, auch fächerübergreifend an der der Schule weiterentwickelt. Die Teamstrukturen dazu sind etabliert.	Die Mitglieder der Schulleitung und alle Lehrkräfte nutzen die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Professionalisierung ihrer beruflichen Kompetenzen.
BuG 2017 – 2022	Susanne Severin, BuG-Landeskoordinatorin	Norbert Posse 2018	126

- **Zeit und Geduld:** SchE in diesem Sinne benötigt 5 bis 7 Jahre!



# Tools für die Entwicklung von Bildungseinrichtungen

## Lenkungstools:

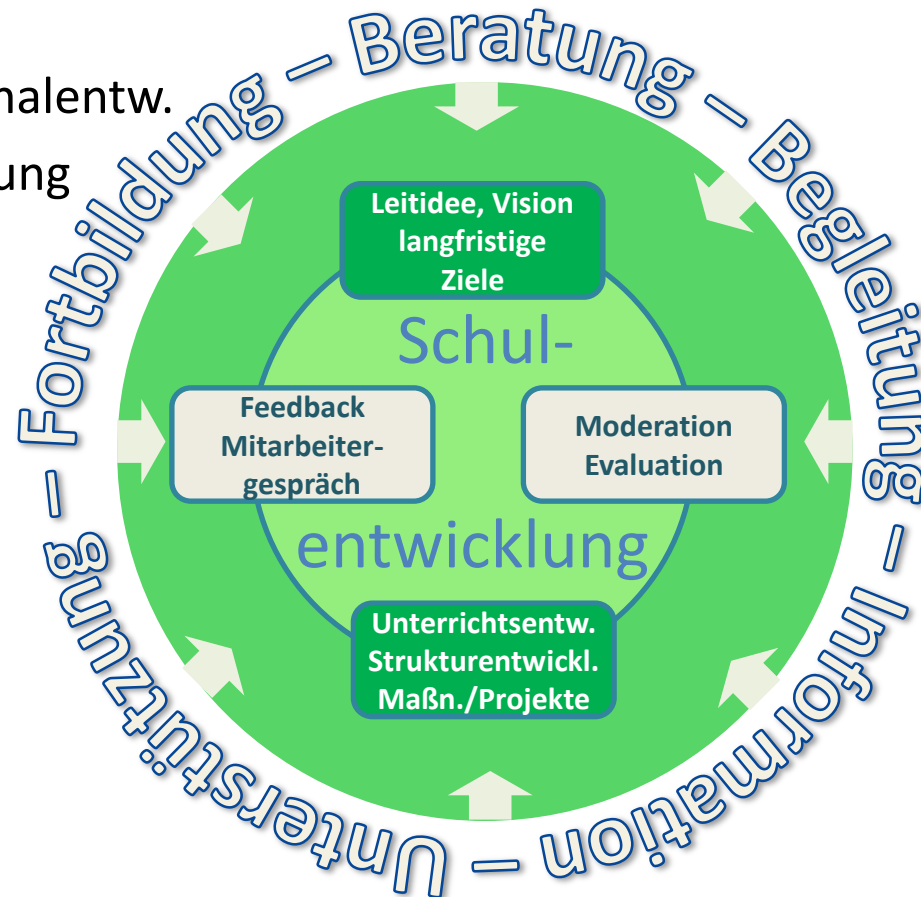
- Ausrichtung des Schulprogramms an der kulturellen Bildungsaufgabe der Schule (Leitbild/Vision der guten gesunden Schule)
- Ressourcen- u. leitbildorientierte Personalentw.
- auf z. B. 3 – 5 Jahre hin ausgelegte Planung

## Umsetzungstools:

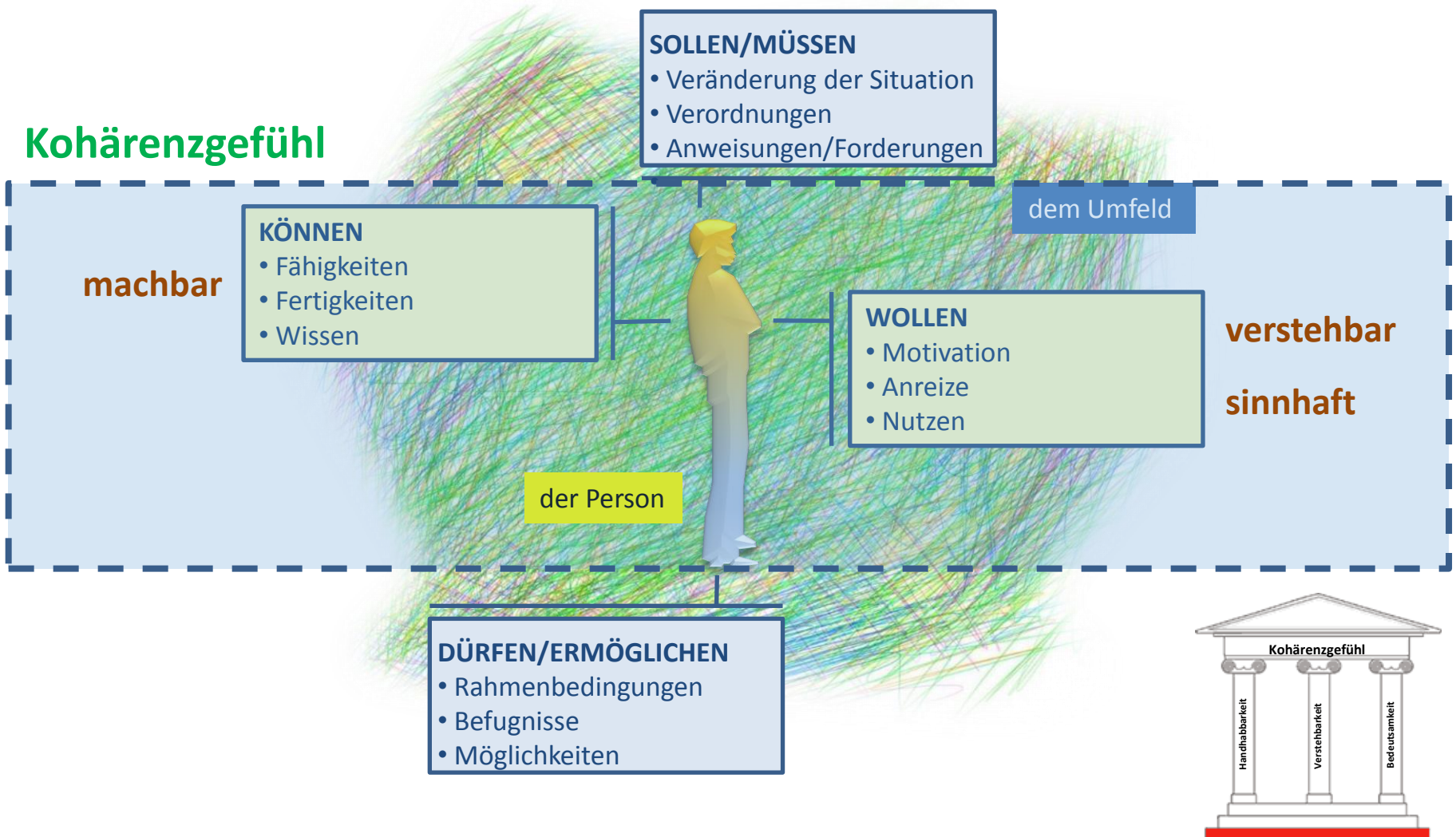
- Maßnahmen- und Projektmanagement
- Teamentwicklung
- (kooperative) Unterrichtsentwicklung

## Steuerungstools:

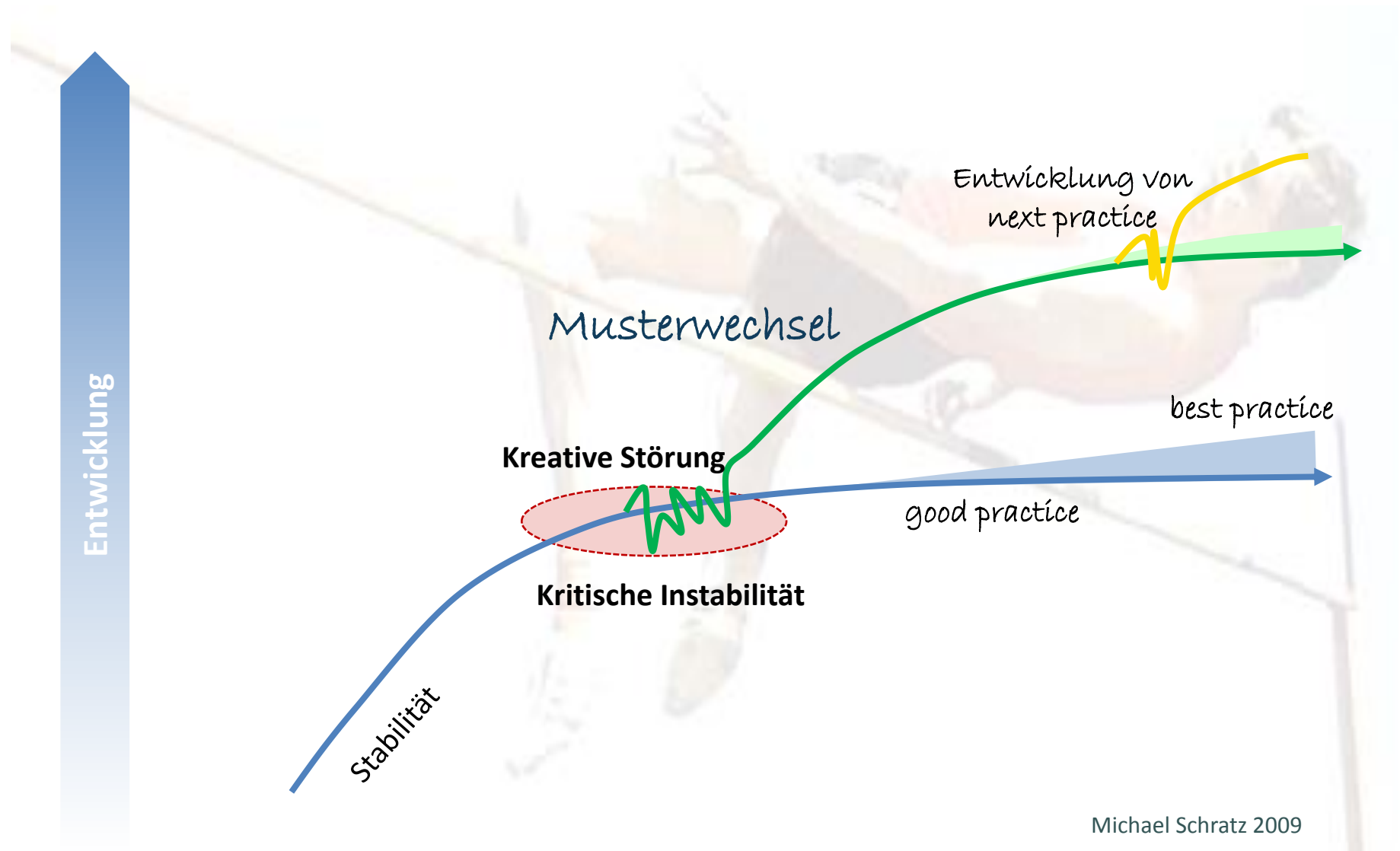
- (Individual-)Feedback
- Mitarbeitergespräch
- Moderation
- (Selbst-)Evaluation



# Erinnerung: Veränderungen sind abhängig von ...

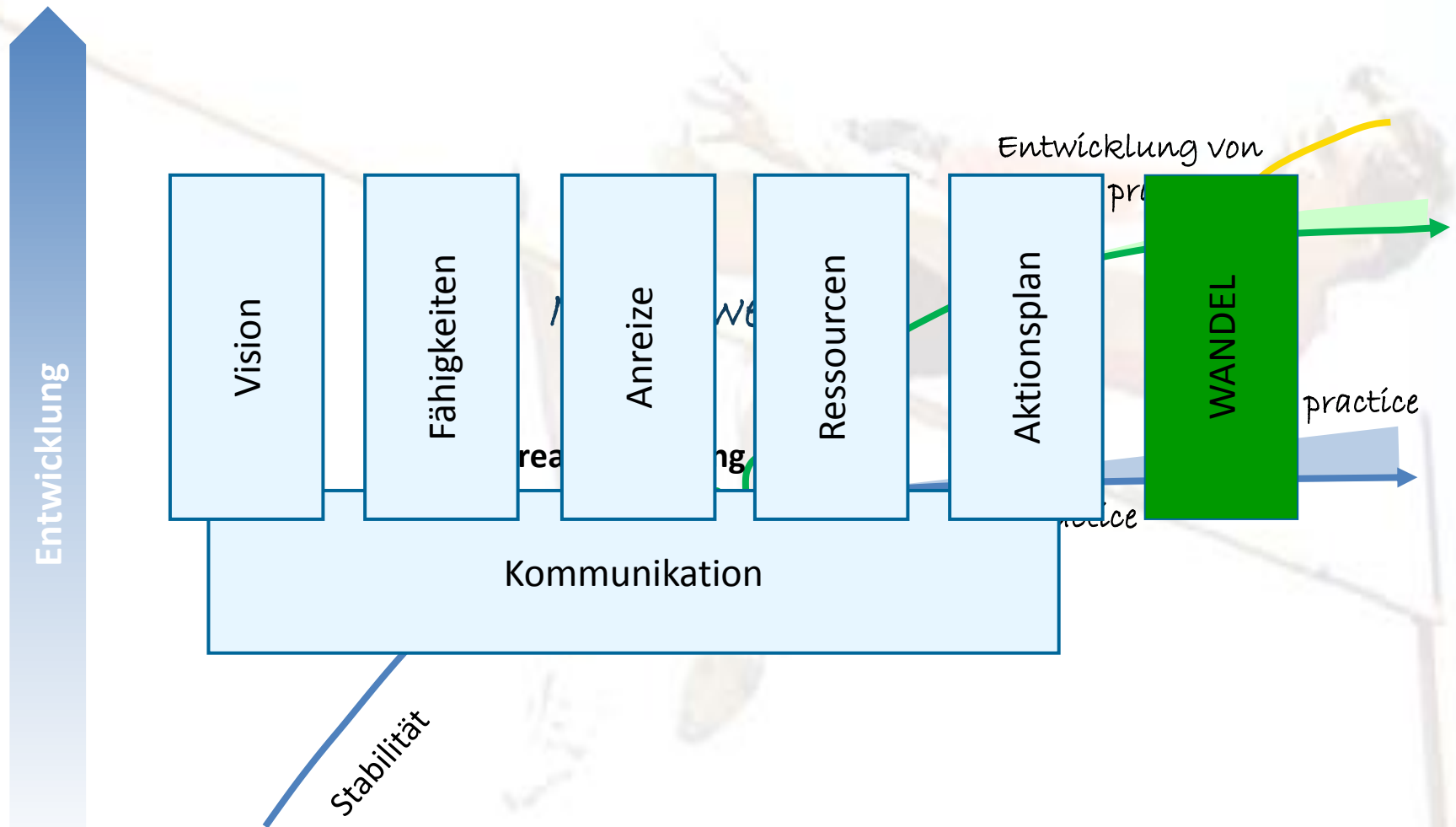


# Wandel einleiten: Musterwechsel



Michael Schratz 2009

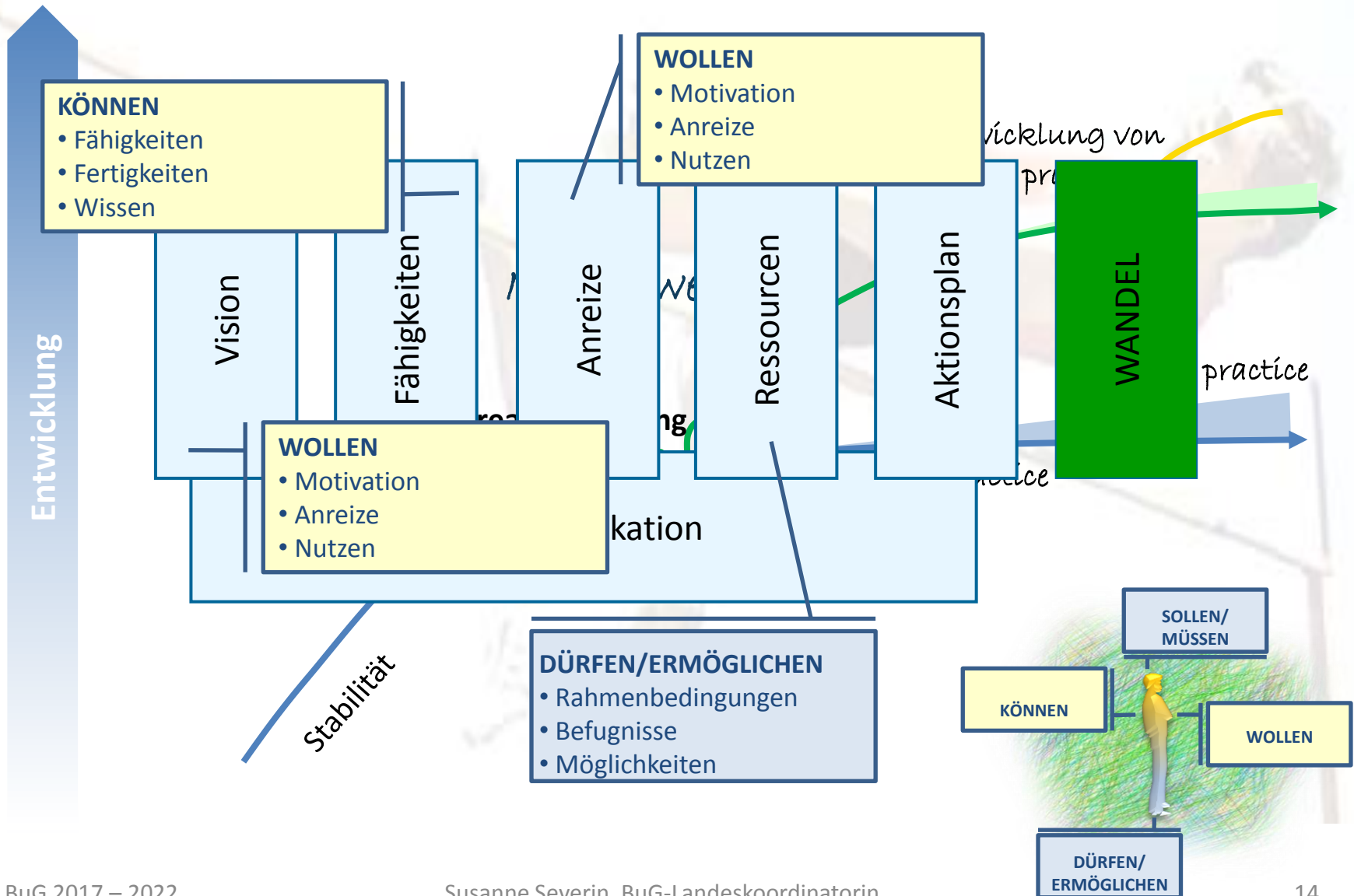
# Wandel gestalten: erfolgskritische Voraussetzungen für Änderungen



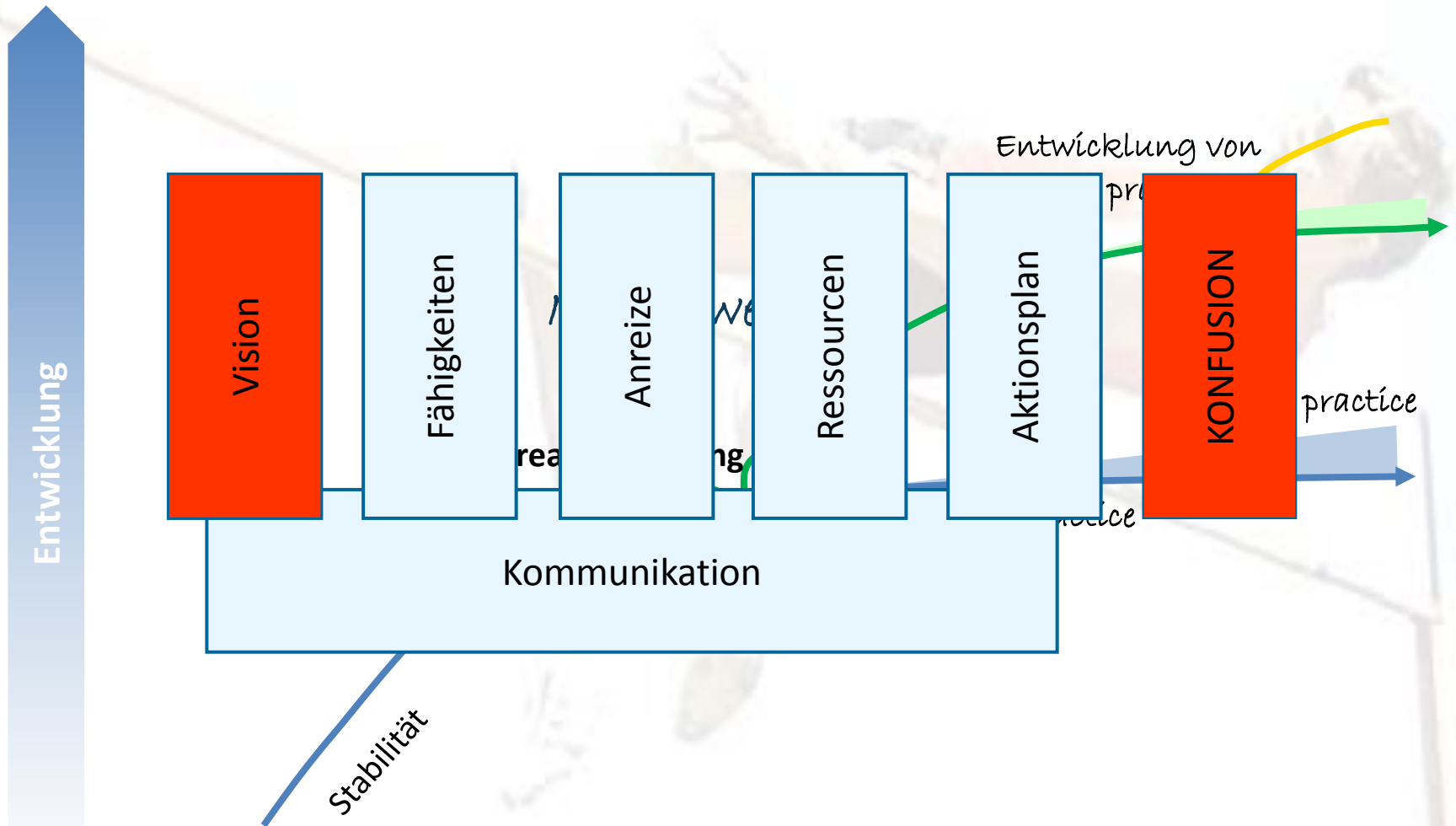
Michael Schratz 2009

# Wandel gestalten:

## erfolgskritische Voraussetzungen für Änderungen

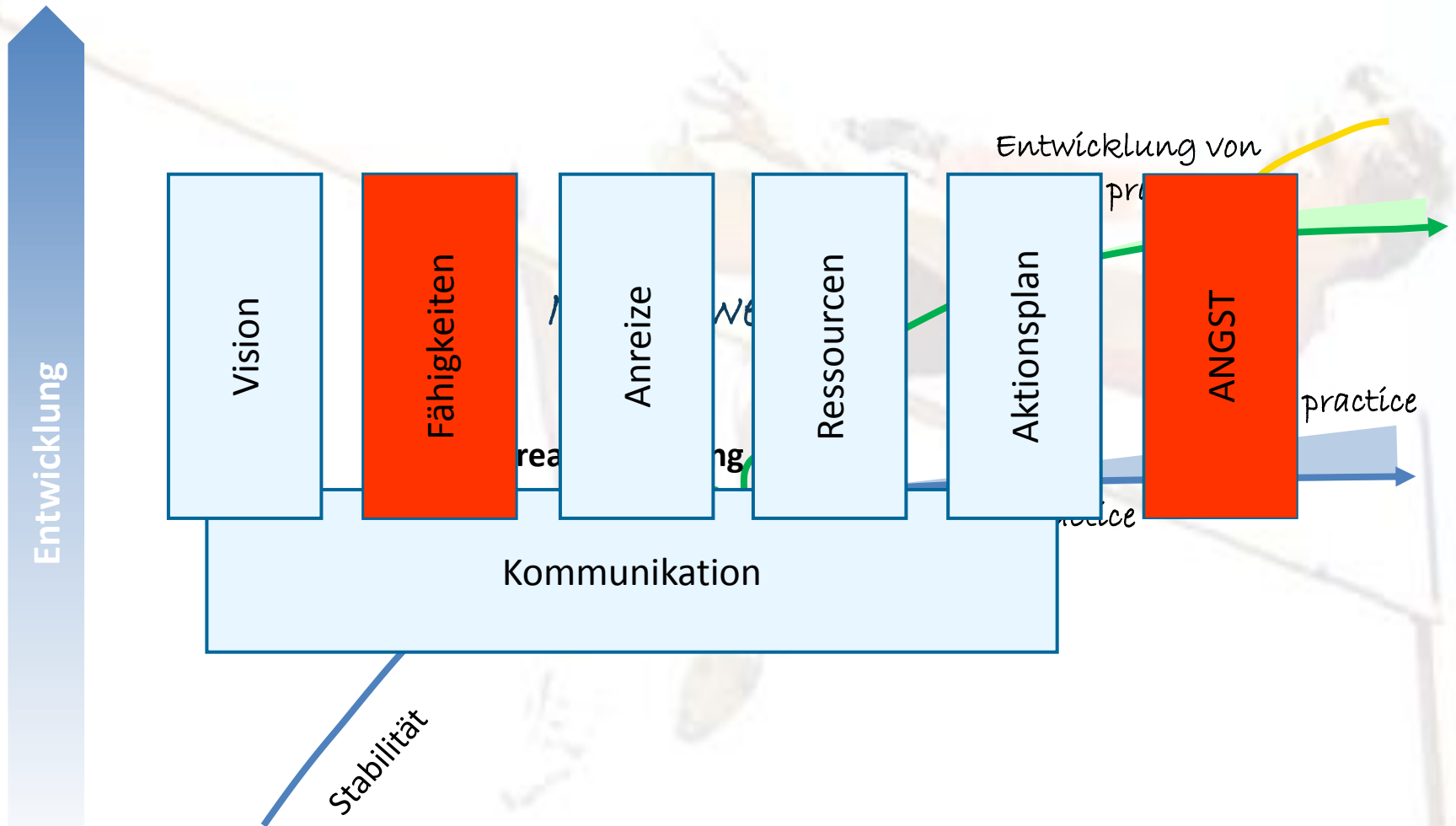


# Wandel gestalten: typische Fehler



Michael Schratz 2009

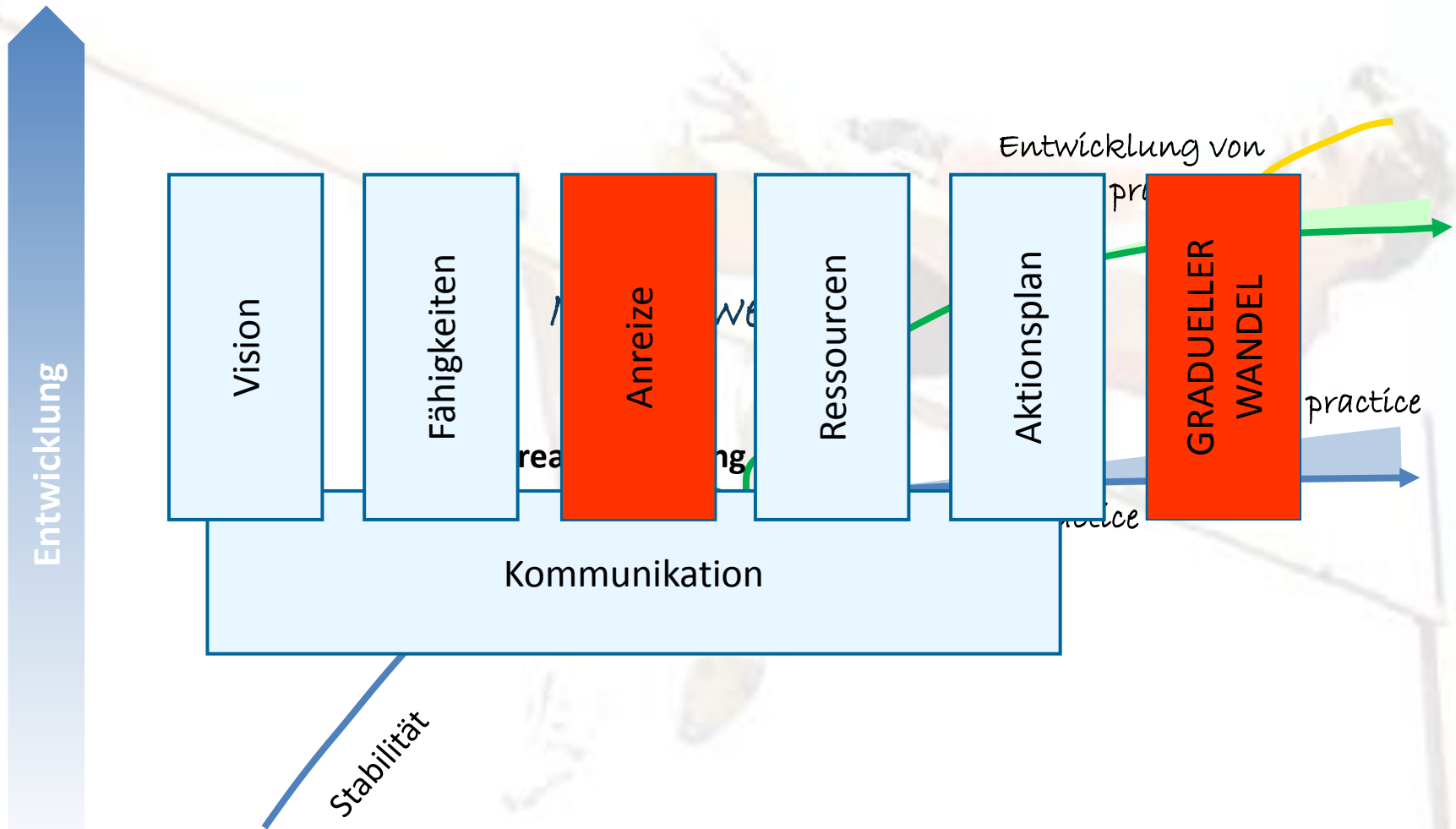
# Wandel gestalten: **typische Fehler**



Michael Schratz 2009

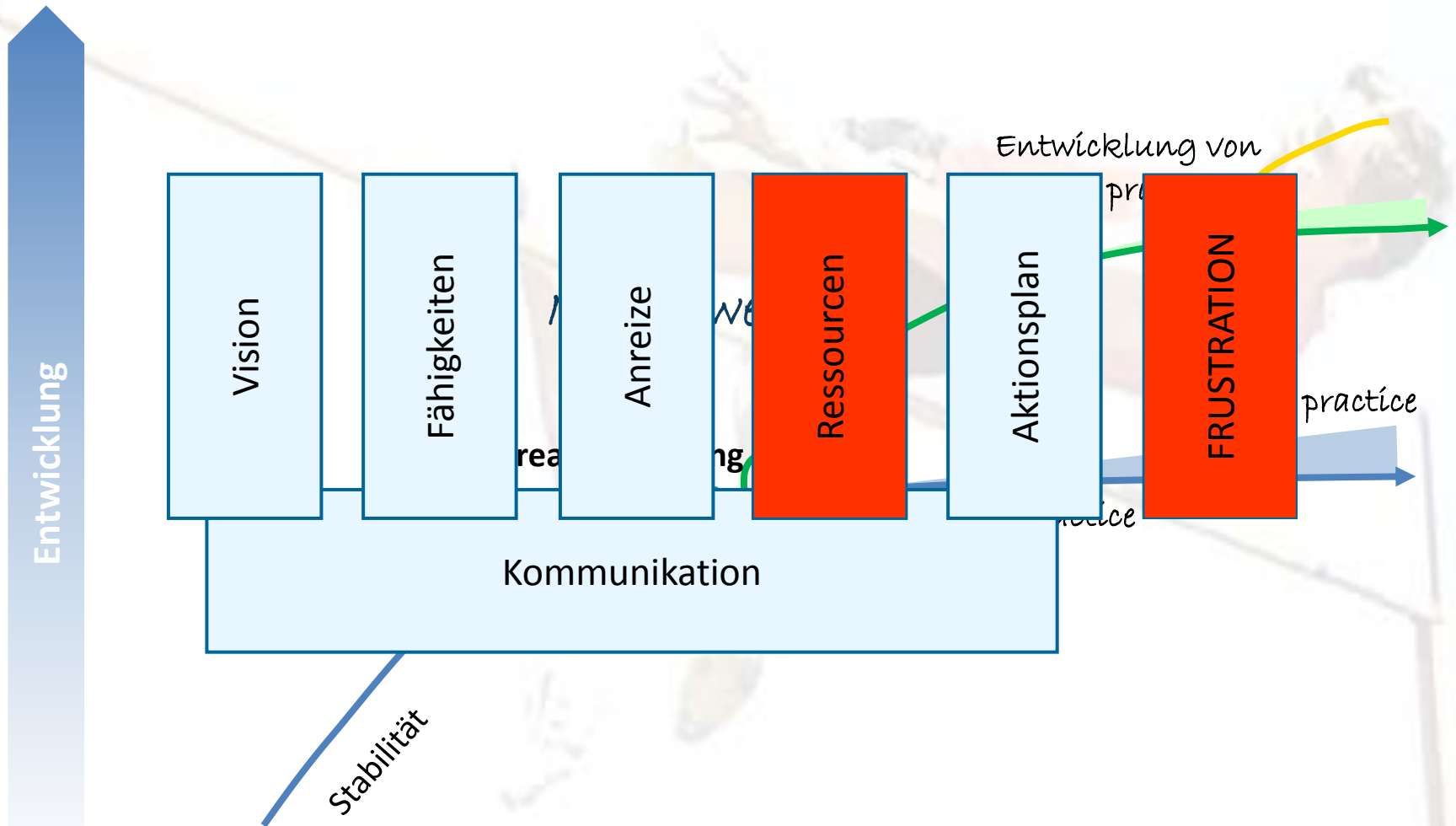


# Wandel gestalten: typische Fehler



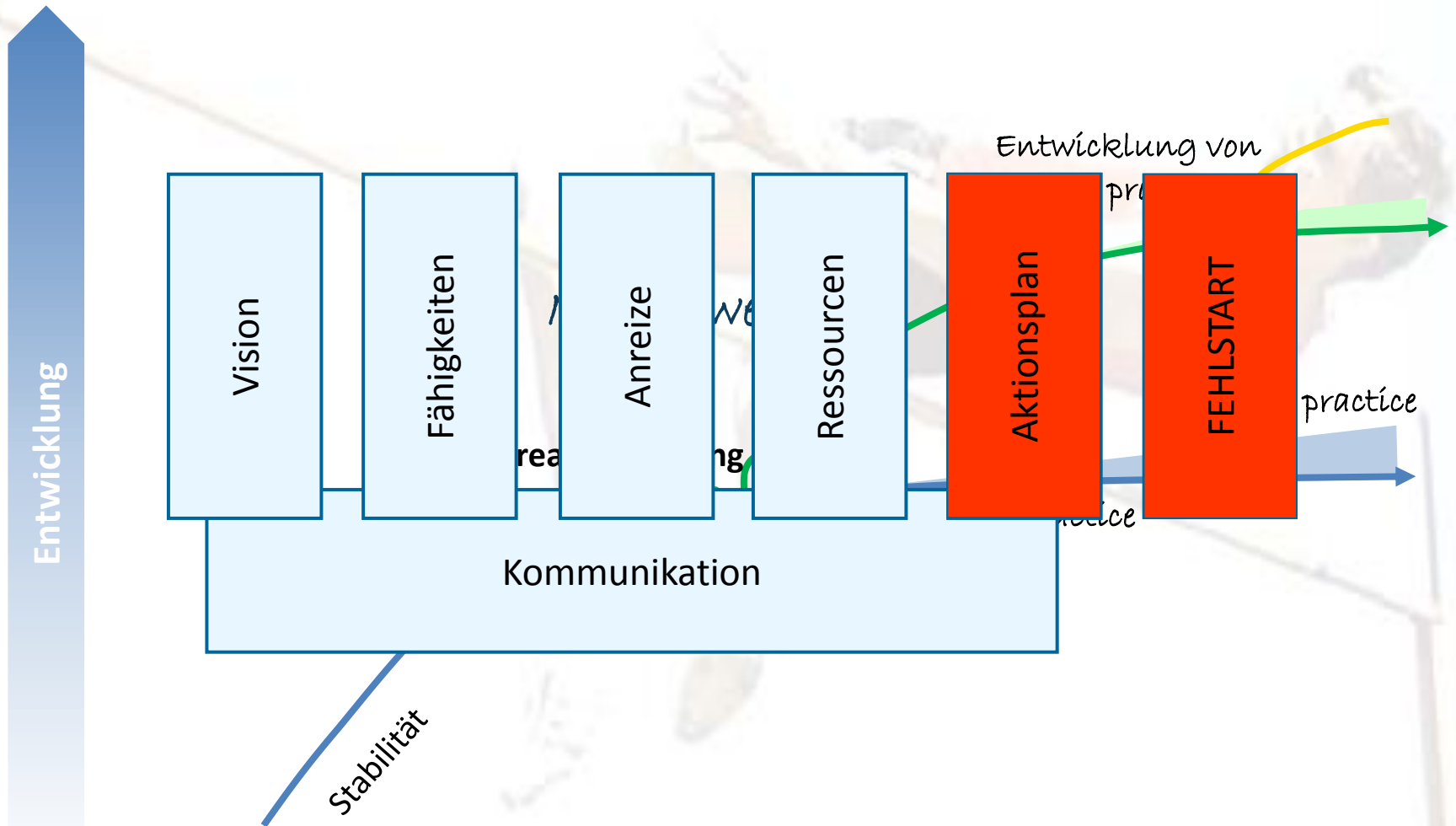
Michael Schratz 2009

# Wandel gestalten: typische Fehler



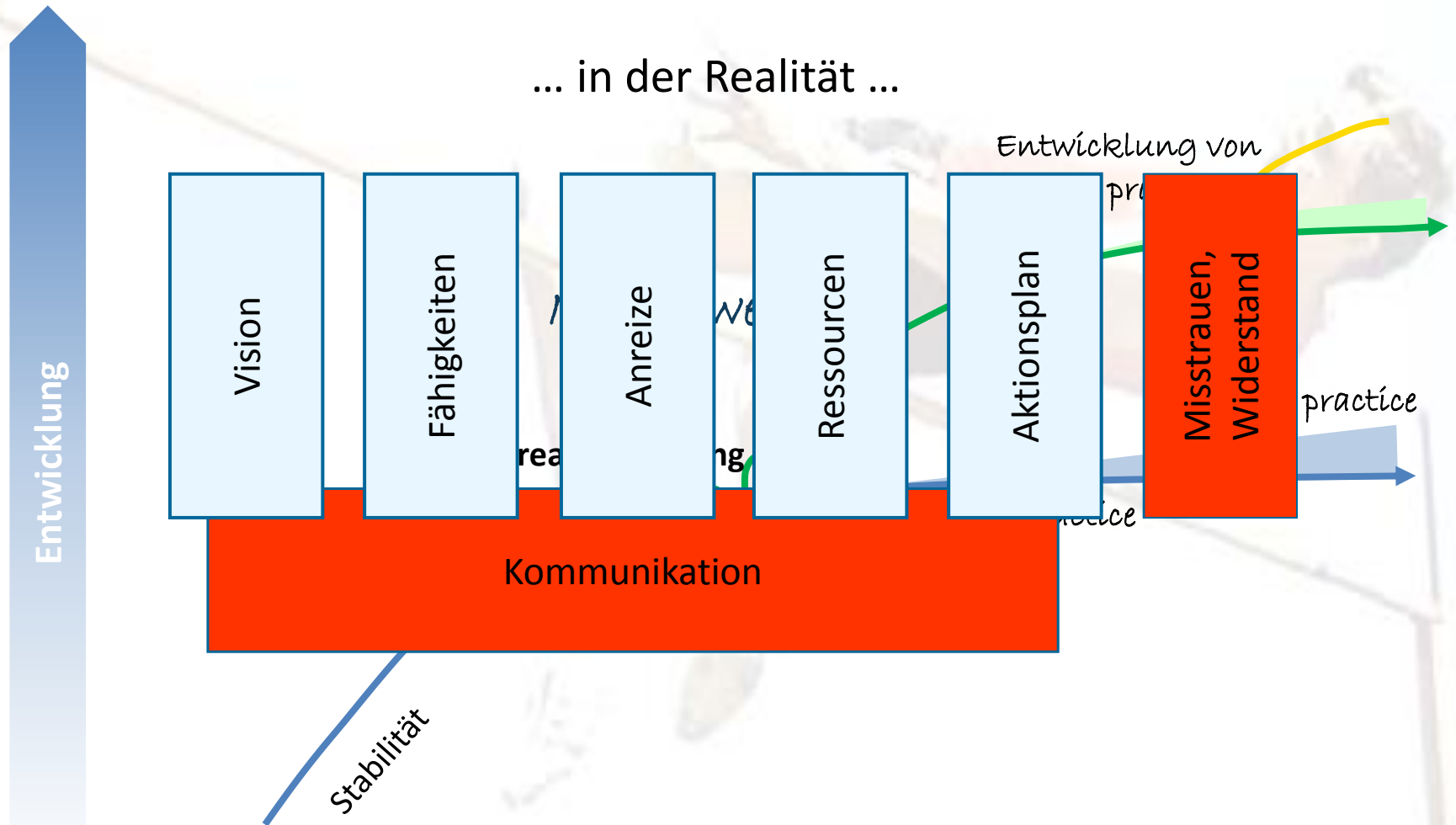
Michael Schratz 2009

# Wandel gestalten: typische Fehler



Michael Schratz 2009

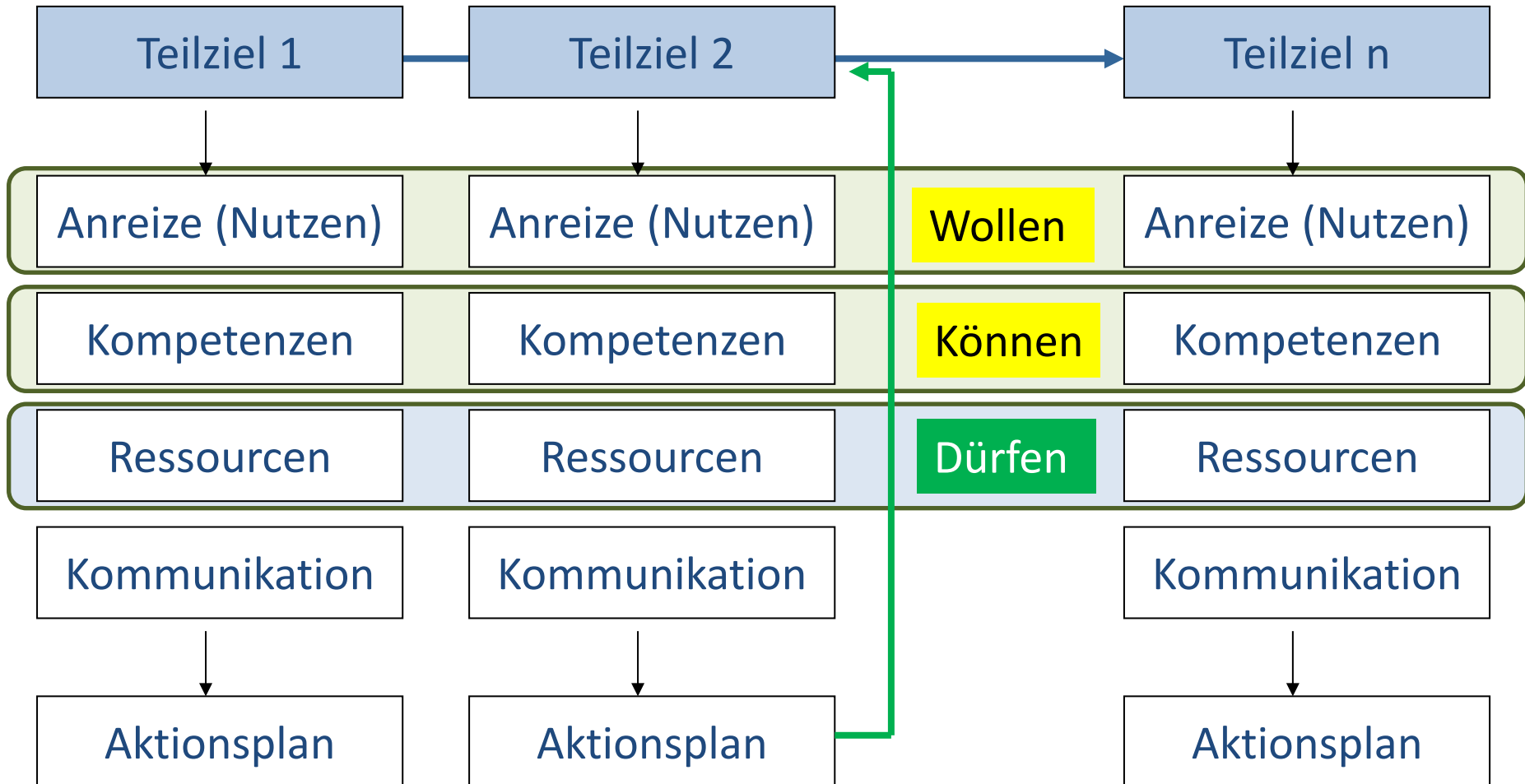
# Wandel gestalten: typische Fehler



Michael Schratz 2009

# Konsequenzen – sowohl für einzelne Personen als auch für Systeme

Vision (Leitidee/Entwicklungsziel) **SOLLEN**



# Konsequenz für die kohärente Entwicklung von Schulen



- Der Schule muss klar sein, wo sie hin will:  
überzeugendes identifikationsförderndes **Leitbild**
- Der Schule muss klar sein, worin der „**Mehrwert**“ besteht,  
wenn sie sich auf die Entwicklung einlässt.
- Der „Mehrwert“ der Schule muss sich auf die **Bewältigung ihres  
Bildungs- und Erziehungsauftrages** positiv auswirken.
- Die Schule muss überzeugt sein, die Entwicklung **bewältigen** zu  
können und/oder die Gewissheit haben, bei fehlenden  
Kompetenzen und Ressourcen unterstützt zu werden.

# Gefährdungen des Wandels in den Schulen, wenn ...

<b>Vision</b>	die „Vision“ von „außen“ vorgegeben ist – die Entwicklung einer tragfähigen schuleigenen gemeinsamen Vision benötigt sehr viel Zeit,
<b>Fähigkeiten</b>	die notwendigen Kompetenzen nicht selbstverständlich bei allen Lehrenden vorhanden sind und vor der Realisierung erworben werden müssen,
<b>Anreize</b>	Anreize auf der Ebene der einzelnen Lehrkräfte nicht sicher gestellt und/oder nicht bewusst sind, und wenn konkrete Anreize fehlen,
<b>Ressourcen</b>	die Entwicklung der notwendigen Kompetenzen, Materialien, Strukturen mehr Zeit, Geld und Personen braucht als vorhanden ist/sind,
<b>Kommunikation</b>	die notwendigen Kommunikationskonzepte in der Schule nicht vorhanden sind oder weitgehend ungenutzt bleiben,
<b>Aktionsplan</b>	die Schule ihre Entwicklungen nicht angemessen plant,
<b>WANDEL</b>	dann tritt ein Wandel nur partiell ein. Die Nachhaltigkeit der Veränderung ist gefährdet. Das Handlungsfeld wird als „Zusatzaufgabe“ erlebt.

# Wandel in den Schulen kann gelingen, wenn klar ist, ...

<b>Vision</b>	was für die Lehrerinnen und Lehrer eine „gute gesunde Schule“ ist,
<b>Fähigkeiten</b>	welche Erwartungen an das Können der Lehrkräfte gestellt werden und wie sie es erwerben können,
<b>Anreize</b>	welchen Nutzen jede einzelne Lehrkraft in ihrem „Alltagsgeschäft“ (Unterricht) von einer „guten gesunden Schule“ hat
<b>Ressourcen</b>	welche notwendigen Strukturen und Mittel noch fehlen und wie sie beschafft werden können,
<b>Kommunikation</b>	welche Personen von wem über was informiert werden müssen,
<b>Aktionsplan</b>	wie Planung und Ablauf konkret sind („SMART“).
<b>WANDEL</b>	<b>Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, ist der Wandel nachhaltig und die Veränderungen werden als wünschenswert und zielführend erlebt.</b>



# Der Zielfindungs-Stern

## Wozu tun wir das?

Was macht für mich/für uns/  
für die Schulpartner Sinn?

## Was können wir realisti- scherweise erreichen?

Wann sind wir  
zufrieden?

## Für wen tun wir das?

Für die Schüler\*in-  
nen, die Schule,  
das Team, ...?  
Für mich persönlich  
als Lehrer\*in,  
als Schulleiter\*in?



## Woran messen wir das Ergebnis?

Mit welchen Indikatoren  
machen wir die erreichte  
Qualität greifbar?

## Was steht uns zur Verfügung?

Welche Mittel, welche persönlichen  
Stärken und Kompetenzen können  
wir nutzen?



# Ihr BuG-Ziel- findungs-Stern



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

🗨️ Notieren Sie sich Stichworte zu den fünf Zacken des Sterns:

- Wozu tun wir das?
- Für wen tun wir das?
- Was können wir realistischerweise erreichen?
- Was steht uns zur Verfügung?
- Woran messen wir das Ergebnis?



🗨️ Tauschen Sie sich kurz mit Ihrem Nachbarn,  
Ihrer Nachbarin aus.



## 2. salutogenes Leitungshandeln: gesundes Führen ist eine Haltung!



Landesprogramm

**NRW.**

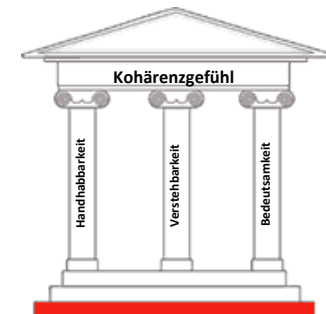
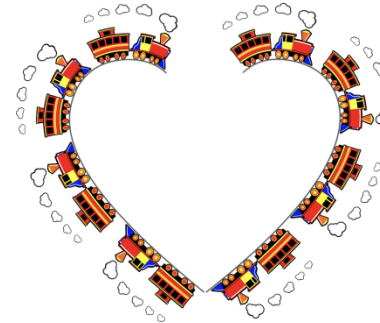
**Bildung und Gesundheit**



# Rolle und Funktion der Schulleitung



- Lokomotionsfunktion
- Integrationsfunktion
- Kohäsionsfunktion



# Lokomotionsfunktion



Landesprogramm  
**NRW.**

## Bildung und Gesundheit



- Impulse geben
- Ziele formulieren
- Nutzen sichtbar machen
- die Schulgemeinschaft „bewegen“

**Erfolg und Selbstwirksamkeit** sind die besten Anreger für das Motivationssystem.

# Integrationsfunktion



Landesprogramm

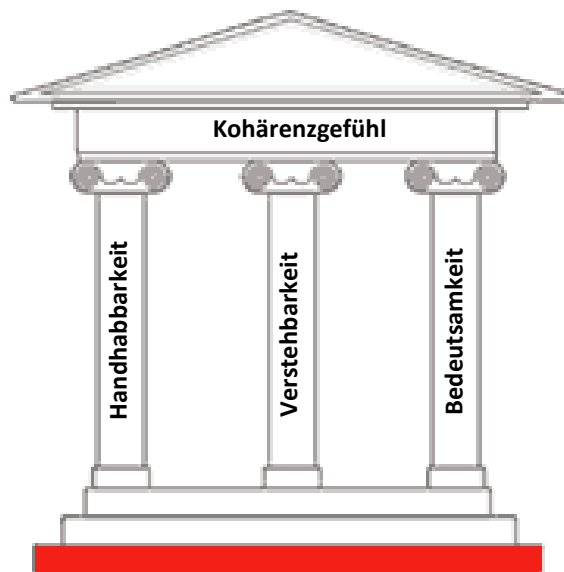
**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**



- unterschiedliche Strömungen aufgreifen
- Zusammenhänge und Zusammenhalt schaffen
- sich um die „Ränder“ kümmern

# Kohäsionsfunktion



- Sinn stiften
- Gemeinschaft fördern
- Zusammenhalt stärken

# Wirksame Schulleitung

## Aufgaben/Kompetenzen

**Für Ziele sorgen**

**Organisieren**

**Entscheiden**

**Qualität beurteilen  
und entwickeln**

**Menschen fördern**

## Salutogene Führungsgrundsätze

**Auf Wesentliches/  
Weniges konzentrieren**  
pädagogischer Auftrag

**Unterrichtsbezogene  
Kooperation organisieren**  
geordneter Schulbetrieb

**Chancen statt  
Probleme sehen**  
Entscheidungen w. umgesetzt

**Vertrauen aufbauen und  
Kontrolle ausüben**  
Selbstverantw./Rechenschaft

**Anerkennung und Wert-  
schätzung praktizieren**  
Stärken fördern

## Instrumente

**Qualitätsleitbild**  
Zielvereinbarungen

**Teamsitzungen**  
Delegation von Aufträgen

**Entscheidungs- und  
Moderationstechniken**

**Evaluationsinstrumente  
für die Selbst- und  
Fremdbeurteilung**

**Gespräche führen**



# Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlicher Führung

Quelle:  
Dadaczynski, Kevin (2012).  
Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden  
Schule. S. 219  
In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.):  
Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die  
Entwicklung guter gesunder Schulen, 197-228.  
Köln: Carl Link



# Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlicher Führung

## 4. Gesundheitsförderliche Führungs- und Schulkultur

## 3. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten

## 2. Mitarbeiterorientiert führen

## 1. Ziel- u. aufgabenorientiert führen

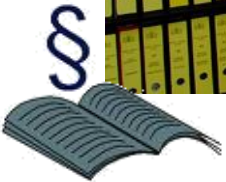


- *Vorbild sein*
- *aktivieren und ermutigen*
- *einbinden und beteiligen*
- *persönliche Lebenssituation des MA berücksichtigen*
- *Wertschätzen*
- *salutogen leiten*

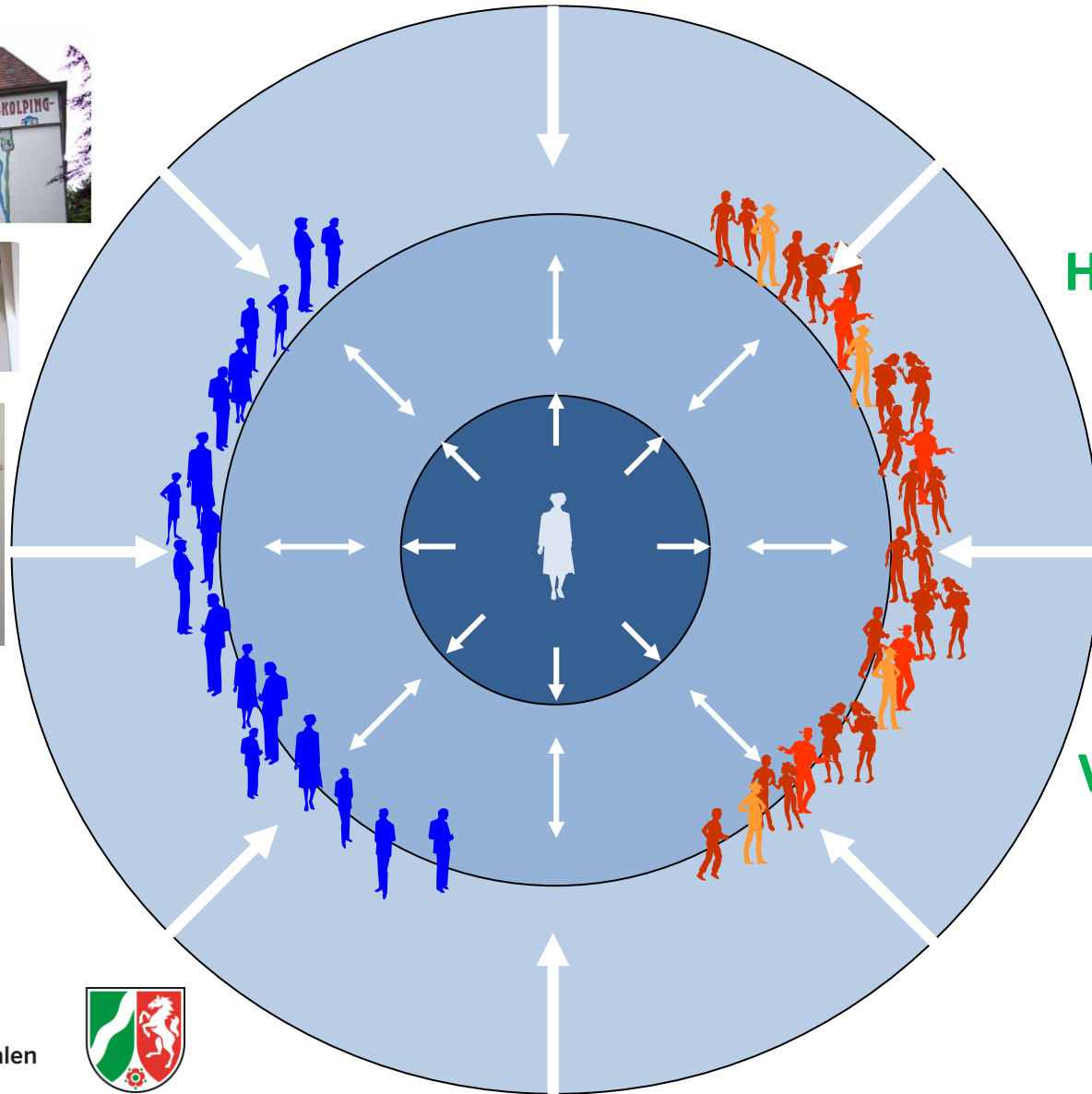
- *ergonomische Arbeitsbedingungen schaffen*
- *Arbeitsabläufe transparent machen*
- *für ungehinderten Informationsfluss sorgen*
- *Zusammenarbeit gestalten*

- *Vision gesundheitsförderlichen Handelns entwickeln*
- *Gesundheitsbewusstsein schaffen*
- *kooperatives Handeln fördern*
- *Fehler zugestehen und aus Fehlern lernen*

# Entwicklungsebenen



Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Haltung

Verhalten

Verhältnisse

# Salutogenes Leitungshandeln

## Direktes salutogenes Leitungshandeln

### Gesundheitsgerecht führen, z.B.

- Ziel- und aufgabenorientiert führen
- Mitarbeiterorientiert führen
- Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten
- Gesundheitsförderliche Führungs- und Schulkultur

Wirksame Schulleitung		
Aufgaben/Kompetenzen	Salutogene Führungsgrundsätze	Instrumente
Für Ziele sorgen	Auf Wesentliches/Weniges konzentrieren pädagogischer Auftrag	Qualitätsleitbild Zielvereinbarungen
Organisieren	Unterrichtsbezogene Kooperation organisieren geordneter Schulbetrieb	Teamsitzungen Delegation von Aufträgen
Entscheiden	Chancen statt Probleme sehen Entscheidungen w. umgesetzt	Entscheidungs- und Moderationstechniken
Qualität beurteilen und entwickeln	Vertrauen aufbauen und Kontrolle ausüben Selbstverantwort./Rechenschaft	Evaluationsinstrumente für die Selbst- und Fremdbeurteilung
Menschen fördern	Anerkennung und Wertschätzung praktizieren Stärken fördern	Gespräche führen

BuG 2017 - 2022      Susanne Severin, BuG-Landeskoordinatorin      Norbert Posse 2018      30

## Gesundheitsmanagement

### Verhältnisorientierte Maßnahmen, z.B.

- Verbesserung der Schulorganisation
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Gesundheitsförderung
- Krisen- und Notfallmanagement

### Verhaltensorientierte Maßnahmen, z.B.

- Problemlöse-training
- Kompetenz-training

Quelle:  
UK-NRW (2010):  
Gesundheitsförderliches  
Leitungshandeln in der Schule.  
Prävention in NRW 41  
Düsseldorf. S. 10



# Ihr gesundheitsförderliches Führungsverhalten



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

- ☞ Schätzen Sie Ihr Führungsverhalten anhand der Reflexionsfragen ein und überlegen Sie, welchen Bereich Sie in Zukunft weiter ausbauen möchten.
- ☞ Tauschen Sie sich kurz mit Ihrem Nachbarn, Ihrer Nachbarin aus.



# 3. Gesundheitsmanagement (GM)



- Aufgaben
- Möglichkeiten
- Ziele
- Methoden

# GM-Aufgaben der Schulleitung und Möglichkeiten

## Aufgaben der SL

(Auswahl, nach Schulgesetz)

- Unterstützung der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals bei der Schaffung guter Lernbedingungen
- Durchführung regelmäßiger Unterrichtsbesuche
- Beurteilung der Lehrkräfte bzgl. der Unterrichtsqualität

## Möglichkeiten der SL im GM

(nach Hundeloh 2010)

### Unterrichtsentwicklung

- Initiierung kollegialer Reflexion und Bereitstellung entsprechender Strukturen (Tandemarbeit, prof. Lerngemeinschaft, Qualitätszirkel)
- Bereitstellung von Wissen über Unterricht und Gesundheit
- Aufbau einer anerkennenden (unterrichtsbezogenen) Feedback- u. Evaluationskultur
- Mitwirkung bei der Entwicklung und Festlegung von Kriterien für guten gesunden Unterricht
- Schaffung von Voraussetzungen für eine systematische Fortbildung der Lehrkräfte in der gesundheitsbezogenen Unterrichtsentwicklung

# GM-Aufgaben der Schulleitung und Möglichkeiten

## Aufgaben der SL

(Auswahl, nach Schulgesetz)

- Entwicklung eines Personal- und Fortbildungskonzeptes
- Beteiligung an Personalauswahlentscheidungen
- Planung des Einsatzes von Lehrkräften
- Durchführung regelmäßiger Personalgespräche/-beurteilungen

## Möglichkeiten der SL im GM

(nach Hundeloh 2010)

### Personalentwicklung

- Entwicklung und Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen für das Personal
- Initiierung und Unterstützung von Maßnahmen zur Förderung der individuellen Gesundheit und Gesundheitskompetenz
- Angemessener Personaleinsatz unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen
- Erfassung der Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten
- Schaffung einer Balance von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung
- Unterweisung zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz



# GM-Aufgaben der Schulleitung und Möglichkeiten

## Aufgaben der SL

(Auswahl, nach Schulgesetz)

- Bewirtschaftung der Schule auf Basis der verfügbaren Haushaltsmittel
- Aufsicht der Schulanlage, des Schulgebäudes sowie des Schulinventars
- Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Entwicklung, Fortsetzung und Umsetzung des Schulprogramms
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Förderung der Zusammenarbeit der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals
- Vertretung der Schule nach Außen

## Möglichkeiten der SL im GM

(nach Hundeloh 2010)

### Organisationsentwicklung

- Entwicklung u. Implementierung v. Maßnahmen in Sinne des Carings (z. B. Frühstück, Mittagessen, Erholungspausen für LuL')
- Schaffung und Erhalt gesundheitsförderlicher und bedürfnisgerechter Lehr-, Lern- und Arbeitsbedingungen
- Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen
- Festlegung der Zuständigkeiten, Verantwortungen, Befugnisse sowie die Bestellung von Beauftragten
- Institutionalisierung u. Förderung der Kooperation u. kollegialen Zusammenarbeit zw. SL - Kollegium, LuL', LuL' - E sowie LuL' - SuS'

# Einflussmöglichkeiten der SL auf das Gesund- heitsmanagement



Welchen Einfluss haben meine **Persönlichkeit** (Haltung) und mein **Leitungsstil** (Verhalten) auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen?

- Anerkennung und Wertschätzung
- Interesse und Kontakt
- Einbeziehung u. Partizipation (Handlungs- u. Entscheidungsspielräume)
- Transparenz und Offenheit
- Verlässlichkeit und (Rollen-)Klarheit
- Stimmung und Klima
- Soziale Unterstützung (Belastungsabbau und Ressourcenaufbau)

# Ziele und Methoden des Gesundheitsmanagements



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule erhalten und steigern

durch die Förderung  
von Ressourcen ...

einzelner Lehrkräfte



der Schule



von Teams



im Umgang  
mit SuS'

# Ziele und Methoden des Gesundheitsmanagements



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule erhalten und steigern

durch die Förderung ...



... individueller professioneller Ressourcen

- **Respekt gegenüber Anderen:** der grundlegende Glaube daran, dass jeder Mensch zählt und Respekt verdient
- **Fordern und Unterstützen:** die Selbstverpflichtung, alles nur Mögliche für jeden Schüler zu tun und alle zu befähigen, erfolgreich zu werden
- **(Selbst-)Vertrauen:** Vertrauen in seine Fähigkeit, effektiv zu sein und Herausforderungen zu bewältigen

# Ziele und Methoden des Gesundheitsmanagements



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule erhalten und steigern

durch die Förderung ...



... individueller professioneller Ressourcen

- **Vertrauen schaffen:** konsistent und fair handeln, sein Wort halten
- **persönliche Meisterschaft:** die Bereitschaft, sich in Bezug auf sein Fach und seine Tätigkeit ständig weiterzubilden
- **Teamfähigkeit:** die Bereitschaft und Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen

# Ziele und Methoden des Gesundheitsmanagements



Landesprogramm

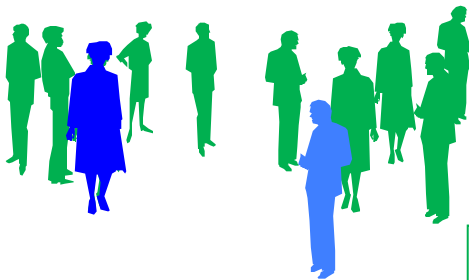
**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule erhalten und steigern

durch die Förderung ...

- **wertschätzende Kommunikation:** Methoden kritischen Nachfragens
- **Feedbackkultur:** Feedback empfangen und Feedback geben können
- **Kooperation:** konstruktiv, effektiv und effizient zusammenarbeiten können
- **Soziale Unterstützung** empfangen und geben können



... von Ressourcen der Lehrerkooperation

# Ziele und Methoden des Gesundheitsmanagements



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule erhalten und steigern

durch die Förderung ...

- Kompetenzen der **Klassenführung**
- **Lehr**(Unterrichts)-Kompetenzen
- **Fach**kompetenzen
- **Diagnostische** Kompetenzen
- **Beratung**skompetenzen
- **soziale** Kompetenzen
- **emotionale** Kompetenzen



... von Ressourcen im Umgang mit Lernenden

# Ziele und Methoden des Gesundheitsmanagements



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

**Lehrergesundheit und Leistungsfähigkeit der Schule erhalten und steigern**

durch die Förderung ...

- gemeinsam geteilte **Werte und (pädagogische) Vorstellungen**
- gegenseitige **Wertschätzung** und gegenseitiges **Vertrauen**
- kollektive **Selbstwirksamkeit**
- **Partizipation** und **Verantwortungsbewusstsein**

... von Ressourcen der Schule insgesamt





# Das Gesundheitsmanagement Ihrer Schule



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

☞ Prüfen Sie die „Möglichkeiten der Schulleitung im Gesundheitsmanagement“.

- Was davon realisieren Sie bereits selbst?
- Was haben Sie delegiert? An wen?
- Was haben Sie geplant?
- Was erscheint Ihnen nicht realisierbar?

☞ Tauschen Sie sich kurz mit Ihrem Nachbarn, Ihrer Nachbarin aus.



## 4. Erfolg absichern und Entlastung schaffen



### Gesundheitsförderliche Schulentwicklung

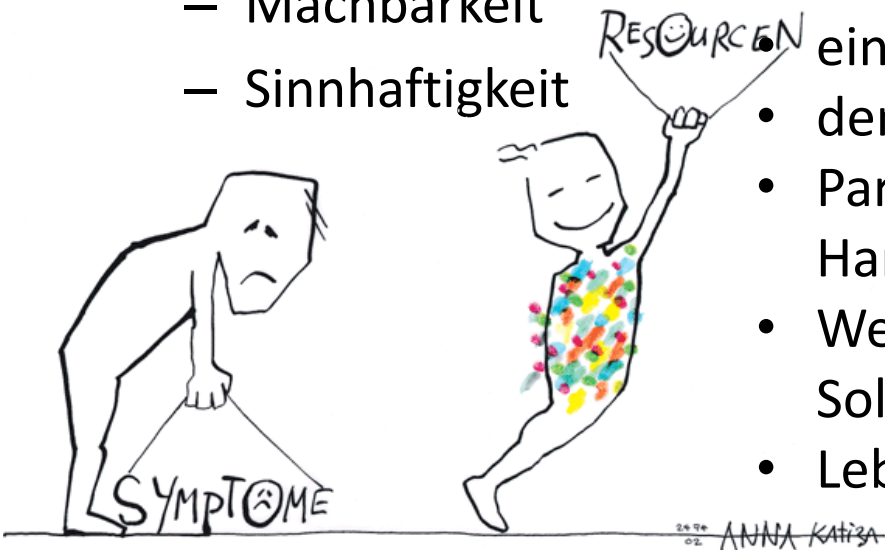
Wissen, wie es sein könnte

Wissen, was man dazu braucht

Wissen, wie man es erreichen kann

# Leitlinien: Schulentwicklung sollte sich orientieren an ...

- dem Kohärenzsinn
  - Verstehbarkeit
  - Machbarkeit
  - Sinnhaftigkeit



Copyright © 2002 by ANNA Anna Regula Hartmann

- einem konstruktiven Umgang mit Stress
- den Ressourcen statt an den Defiziten
- Partizipation und Transparenz als Handlungsprinzipien
- Wertschätzung, Empowerment und Solidarität als Leitbilder
- Lebensweltbezug als Orientierungsrahmen

# Grundsätze erfolgreicher Entwicklungsarbeit



- **Beteiligung:** Beteiligung produziert Teilnahme, Teilnahme fördert Identifikation
- **Beziehung:** zuerst die Menschen, dann die Sachen
- **Wertschätzung:** Wertschätzung zahlt sich aus, Geringschätzung wird zurückgezahlt
- **Passung:** Methoden müssen passen zu mir – zu den Kolleg\*innen – zum Problem
- **Klarheit:** Erwartungen klären, nicht wecken, Täuschungen produzieren Ent-Täuschungen!

# Grundsätze erfolgreicher Entwicklungsarbeit



- **Verantwortung:** unterschiedliche Zuständigkeiten bei gemeinsamer Verantwortung für die Arbeit am „Professionellen Selbst“
- **Störungen:** Störungen schaffen sich Vorrang. Sie sind Signale.
- **Tempo:** Zeit lassen und Zeit geben (moderieren)
- **Variation:** unterschiedliche Informationskanäle und Arbeitsformen anbieten
- **Fehler:** Fehler sind notwendig – wir lernen aus ihrer Analyse (es gibt keine „Fehler“, nur glückliche Unfälle)

# Betriebliche Erfolgsmerkmale auf Schule übertragen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**



Grundlage: Meta-Analyse  
der Gallup-Studie 1998. Aus  
Marcus Buckingham, Curt  
Coffman (2005):  
Erfolgreiche Führung gegen  
alle Regeln. Frankfurt:  
Campus

# Betriebliche Erfolgsmerkmale auf Schule übertragen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

## Perspektive LuL'

- Ich weiß genau, was in der Schule von mir erwartet wird.
- Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
- Ich habe in der Schule jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.

## Perspektive SL

- Erwartungen an Haltung, Verhalten und Leistungen transparent machen und klären
- Bedürfnisse nach Ressourcen klären und ggf. entsprechend handeln
- (Schulgemeinschaftliche) Aufgaben kompetenzorientiert verteilen

# Betriebliche Erfolgsmerkmale auf Schule übertragen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

## Perspektive LuL'

- Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.
- Es gibt in der Schule jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert.
- Ich habe den Eindruck, dass in der Schule meine Meinungen und Vorstellungen zählen.

## Perspektive SL

- Auf gute Arbeit achten und sie anerkennen und loben
- Kolleg\*innen in ihrer Entwicklung unterstützen und fördern
- Meinungen und Vorstellungen der Mitglieder der Schulgemeinschaft ernst nehmen



# Betriebliche Erfolgsmerkmale auf Schule übertragen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

## Perspektive LuL'

- Mir geben die Ziele und die Leitideen meiner Schule das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- Meine Kolleg\*innen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
- In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Schule mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

## Perspektive SL

- Für verbindliche und verbindende attraktive Ziele und Visionen sorgen
  - Auf hohe Qualität der Arbeit achten
- Regelmäßig mit den Kolleg\*innen über individuelle Fortschritte sprechen

# Entlastende Veränderungen bezogen auf die physische Umwelt

- **Ästhetische Gestaltung** der Umwelt zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre
- **Verringerung der Lärmbelastung** durch bauliche und organisatorische Maßnahmen



- Schaffung von Möglichkeiten zur **körperlichen Aktivität und Ruhe**



# Entlastende Veränderungen bezogen auf die organisatorische und atmosphärische Umwelt



- Räumliche und zeitliche Gestaltung der täglichen Abläufe mit **Erholungsphasen**
- Schaffung von Foren für **offensive Problem- und Konfliktbewältigung, Partizipation und Mitgestaltung**
- Wertschätzende Erfolgsbewertungen und sog. **Gratifikationsstrukturen**, die Fortschritte und Erfolge von Einzelnen und Gruppen hervorheben
- Identitätsstiftende Maßnahmen, die ein **Zugehörigkeitsgefühl** zu der Schule fördern
- Angebote zur **sozialen und fachlichen Unterstützung**: Gesprächskreise, Supervision, Gesundheitsberatung durch externe Fachleute)



# Sie als Motor für entlastende Veränderungen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

Welche Entlastungen können wir in unseren Schulen anregen ...

- a) bezogen auf die physische Umwelt?
- b) bezogen auf die organisatorische und atmosphärische (soziale) Umwelt?



- ☞ Bilden Sie zwei Gruppen (a) und (b) und sammeln Sie stichwortartig Ideen für entlastende Veränderungen.
- ☞ Stellen Sie Ihre Ideen kurz der anderen Gruppe vor.

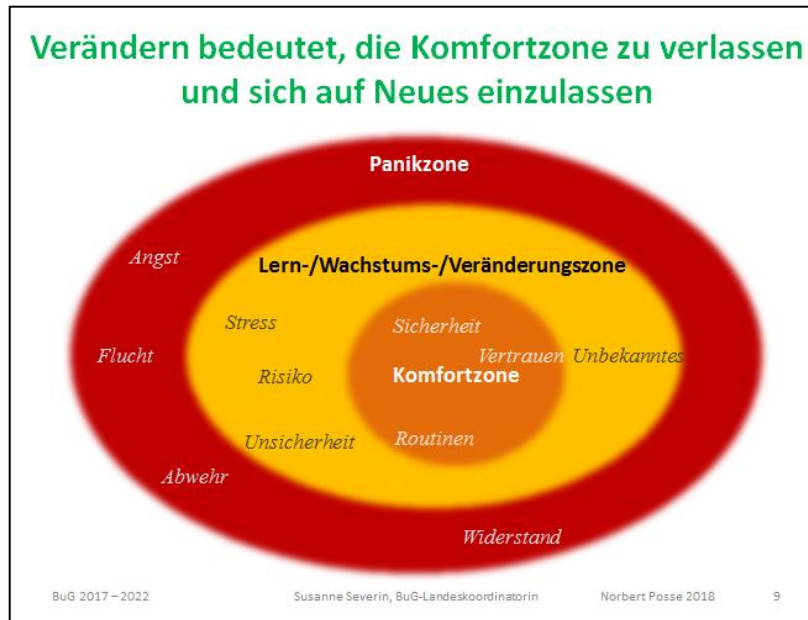


# 5. mit Widerstand umgehen



Landesprogramm  
**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**



# Fünf Thesen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

- Veränderungen in Organisationsstrukturen provozieren in der Regel auch **Veränderungen in den sozialen Strukturen.**
- Zu jeder individuellen, sozialen oder organisatorischen Struktur gehört die **Tendenz, sich selbst zu erhalten.**
- Widerstand kann unterschiedlich interpretiert werden: auf der **Ebene der Inhalte/Sachverhalte – der Interessen – der Emotionen.**
- Je stärker sich jemand mit seiner Arbeit identifiziert, desto eher deutet er Veränderung oder Widerstand als **Ablehnung seiner Person.**
- Akzeptanz von Widerstand als **natürlichen Prozess bzw. Normalfall** ist Voraussetzung für den effektiven Umgang mit Widerstand.

# Allgemeine Symptome von Widerstand

	<b>verbal</b>	<b>non-verbal</b>
<b>aktiv</b>	<b>Widerspruch</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	<b>Aufregung</b> Unruhe Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<b>passiv</b>	<b>Ausweichen</b> Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges diskutieren	<b>Lustlosigkeit</b> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

# Widerstand kann Symptom sein für ...



- zu hohes Tempo
- es besser wissen
- Interessenkonflikte
- fehlendes Verständnis
- Bequemlichkeit
- Beharrlichkeit
- Angst vor Veränderung
- Festhalten an Bewährtem
- Sich-bemerkbar-Machen
- ...
- Angst vor neuen/zusätzlichen Belastungen
- Machtdemonstration
- Missverständnisse
- Nicht-einverstanden-Sein, andere Überzeugung
- Angst davor, sich lächerlich zu machen
- Angst zu versagen
- ...



# mit Widerstand umgehen



- Akzeptieren Sie Widerstand als natürlich.
- Versetzen Sie sich in die Lage der anderen.
- Analysieren Sie die Konsequenzen.
- Beziehen Sie möglichst viele möglichst frühzeitig in die Planung ein.
- Sprechen Sie vom Nutzen der Veränderung.
- Lassen Sie Widerstand zu.
- Stellen Sie die Ziele klar heraus.
- Bieten Sie Unterstützung und Hilfen an.
- Arbeiten Sie Schritt für Schritt.
- Erkennen Sie jeden Fortschritt an.
- ...

# Analyse vor Abstimmungsprozessen



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

- Ist jemand so sehr **dagegen**, dass er alles tun wird, um das Vorhaben zu verhindern? → Vorhaben aussetzen, „Gegner“ in die weitere Planung einbeziehen
- Wem ist es egal, **toleriert** aber das Vorhaben, ohne sich selbst zu engagieren?
- Wer steht dem Vorhaben eher **positiv** gegenüber, ist aber zurzeit (noch) nicht bereit, sich aktiv zu beteiligen?
- Wer **unterstützt** das Vorhaben mit nur punktueller aktiver Beteiligung?
- Wer **engagiert** sich und führt das Vorhaben durch?



# Grundsätze bei Abstimmungsprozessen



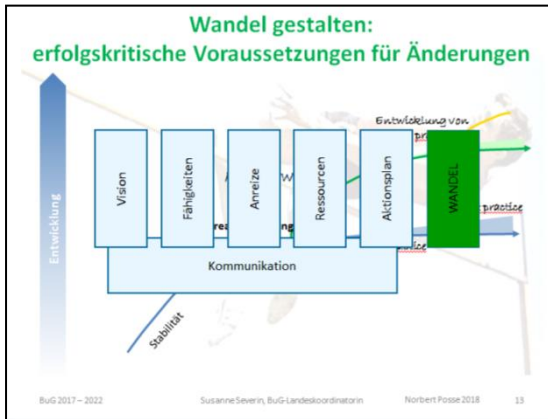
- Abstimmung durch die **Betroffenen**
- in zentralen Fragen möglichst **Konsensentscheide**
- Abstimmungen nur, wenn die „**Kosten**“ **bekannt** sind und **einkalkuliert** werden

# Widerstands-Prävention: erfolgskritische Faktoren



- Positive, partizipative Führung
- Übernahme von Verantwortung und Beteiligung an Prozessen
- Transparenz von Entscheidungen
- Gleiche (abgestimmte) Ziele und Werte
- Hohe, aber angemessen erreichbare Erwartungen an die Leistung
- Kultur der Wertschätzung
- Individuelle Förderung und gegenseitige Unterstützung
- Konstruktive Rückmeldungen
- Permanente Evaluation von Instruktionen, pädagogischen Strategien und Fortschritten

# Abschlussreflexion: Voraussetzungen für Wandel schaffen



**Ziel/Vision** klar?

Wollen wir das? Entspricht dieses Bild unserer Vorstellung von guter gesunder Schule? Wenn nicht: Wie sieht unser Bild aus?

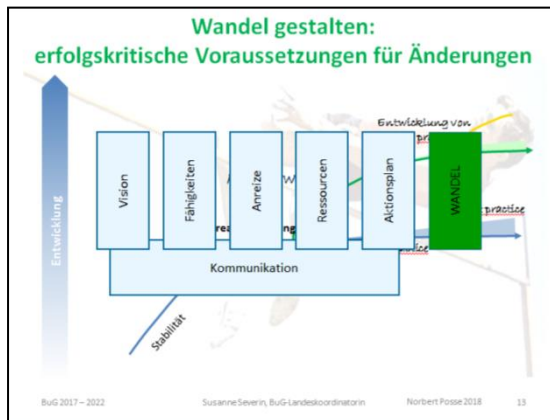
**Kompetenzen** vorhanden?

Haben wir die Kompetenzen, und wenn nicht, wo und wie können wir sie erwerben? Haben wir die Leute, die solche Entwicklungen anregen/begleiten wollen und können?

**Material/Angebote** vorhanden?

Haben wir Unterstützungsangebote, die das leisten?

# Abschlussreflexion: Voraussetzungen für Wandel schaffen



**Anreize** vorhanden?

Haben wir die Anreize, die Schulen zu einer Entwicklung motiviert? Ist es für uns eigentlich reizvoll, eine solche Entwicklung anzuregen?

**Kommunikation** gesichert?

Wen müssen wir informieren, überzeugen? Mit wem sollten wir uns absprechen und kooperieren?

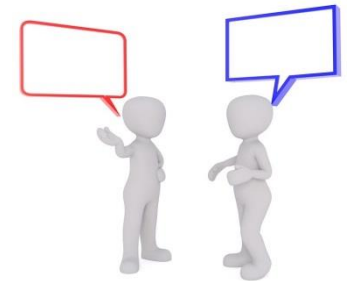
**Vorgehen** klar?

Haben wir realistische Umsetzungsstrategien?

# Ihre Schule gesundheitsförderlich leiten



- Setzen Sie sich zu zweit zusammen.
- **Ideen-Buffer:**  
Entwickeln Sie zu den von Ihnen gewählten „Voraussetzungen für Wandel“ konkrete Anregungen und Vorschläge, die zur Leitidee der guten gesunden Schule passen.
- **Regel:**
  - (1) Es darf nur über Lösungen, nicht über deren Umsetzungsprobleme gesprochen werden.
  - (2) Wenn die Ideen ausgehen, einen neuen Bogen holen.



# Ablauf Ideen-Buffer



Landesprogramm

**NRW.**

**Bildung und Gesundheit**

1. Ein Mitglied Ihres Tandems holt eine „Voraussetzung für Wandel“ vom Buffet.
2. Lesen Sie sich ggf. bereits vorhandene Einträge anderer Tandems auf dem Bogen durch.
3. Benennen Sie eine oder mehrere Anregungen/Ideen/konkrete Angebote für die entsprechende Voraussetzung und ergänzen, kommentieren oder konkretisieren ggf. bereits vorhandene Vorschläge.



***„Was kann eine Schule tun, um in diesem Aspekt die Leitideen der guten gesunden Schule anzubahnen und/oder zu unterstützen?“***

4. Das andere Mitglied des Tandems bringt den Bogen zum Buffet zurück und wählt eine neue „Voraussetzung“ aus.



# Zusammenfassung



- Gesundheitsmanagement ist keine isolierte Management-Methode, sondern ein **umfassendes Führungs- und Handlungskonzept**, welches alle Mitglieder der Schulgemeinschaft mit ihrer jeweils eigenen Verantwortung und Zuständigkeit einschließt.
- Voraussetzung für ein erfolgreiches GM ist eine wertschätzende positive **Haltung** gegenüber den Menschen.
- Schulen stärken durch das GM ihr **„Sozialkapital“**. Indem sie ein Klima schaffen, welches Kränkung verringert, steigern sie gleichzeitig **Motivation und Leistungen** von Lehrenden und Lernenden.

# Zusammenfassung



- GM auf Schulleitungs- und auf Klassen-(Unterrichts-)Ebene berücksichtigt **analoge Prinzipien**: Partizipation, Transparenz, Wertschätzung, Feedback, Förderung und Unterstützung ...
- Qualitätsmanagement und Gesundheitsmanagement ergänzen sich notwendigerweise. Elemente einer **integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung** helfen, eine gute gesunde Schule zu entwickeln.