
Positive Führung stärkt Gesundheit

Forum 10 / Symposium Personalführung 24.5.2024

Cathy Caviezel

Agenda für die nächsten 40 Minuten



Begrüssung

Input

Gesundheit stärkt Bildung – was Mitarbeitende gesund und motiviert hält

Salutogene Führung und positive Leadership

Austausch

Was macht meine Schule stark?

Was kann ich als Schulleitung dazu beitragen?

Bündeln und Abrunden

Konkrete Handlungsfelder und Möglichkeiten

Wie wirkt Gesundheit auf Bildung?

Die Vision der Allianz für Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule

Die Allianz vernetzt professionelle Institutionen mit wissenschaftlicher und erfahrungsbasierter Expertise. Die Mitglieder arbeiten gemeinsam an folgender Vision:

«Die Schule bietet allen Beteiligten einen anspruchsvollen, attraktiven Arbeits-, Lern- und Lebensraum. Sie wird von innen wie auch aussen entsprechend wahrgenommen. Eine „Gesunde Schule“ gehört zum Selbstverständnis aller Beteiligten».

Argumentarium «Gesundheit stärkt Bildung»

«Gesunde und motivierte Schulleitungen können ihre Führungsaufgaben besser wahrnehmen»



Gesundheitsförderndes Umfeld
Beziehungen, Unterstützung, Vernetzung sowie finanzielle, materielle und personelle Ressourcen



Gesundheitsfördernde und nachhaltige Schulen sowie Tagesstrukturen
Gesundheitsmanagement: gemeinsame Ziele, Überzeugungen, Werte und Rhythmen



Schulklima
Kooperation aller Beteiligten
Vertrauensvolle und stabile Beziehungen
Soziale Unterstützung



Schulleitung
Körperliche und psychische Gesundheit und Wohlbefinden
Führungsverhalten
Gesundheitsmanagement



Lehrpersonen
Körperliche und psychische Gesundheit und Wohlbefinden
Unterrichtsbezogenes Handeln
Beziehungsangebot



Schüler:innen
Körperliche und psychische Gesundheit und Wohlbefinden
Erwerb von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen
Bildungserfolg
Individuelle Lern- und Entwicklungsvoraussetzungen



Unterrichtsqualität

... , Peers sowie bspw. Behörde, schulzugewandte Dienste, Fachstellen oder Vereine

«Gesundheitsfördernde Schulen tragen zu einem guten Schulklima bei und wirken sich positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden aller aus»

«Eine hohe Unterrichtsqualität setzt gesunde und leistungsfähige Lehrpersonen voraus»

«Der Führungsstil und die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements können die Gesundheit aller in der Schule positiv beeinflussen»

«Ein guter Unterricht und eine positiv unterstützende Beziehung zwischen Lehrperson und Schüler/innen» wirken sich positiv auf das Wohlbefinden und den Lernerfolg aus

https://www.radix.ch/media/tbxbyixh/argumentarium_2018_allianz_bgf.pdf

Vision des Schulnetz 21

Die Schule ist ein **Lebens-, Lern- und Arbeitsort**, an dem Gesundheit und Nachhaltige Entwicklung im Alltag gestärkt und gefördert werden.

Gesundheitsförderung und Bildung für Nachhaltige Entwicklung werden im Schulleben strukturell verankert und explizit ins Schulprogramm aufgenommen.

Grundsätze und Handlungsprinzipien im Schulnetz21



6 Handlungsprinzipien

- Visionsorientierung
- Vernetzendes Denken
- Partizipation
- Empowerment
- Chancengerechtigkeit
- Langfristigkeit

- Verhalten und Verhältnisse (Setting-Ansatz) (Ottawa-Charta, WHO, 1986)
- Gleichzeitige Berücksichtigung von Risiko- und Schutzfaktoren
- Förderung von überfachlichen Kompetenzen / Lebenskompetenzen
(→ vgl. Planungshilfen PHZH: <https://phzh.ch/plh-ges>)

Gesunde Schulen – Wirkungszusammenhänge



«Schulleitungen beeinflussen die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Lehrpersonen und Schüler/-innen durch ihr Führungsverhalten und Gesundheitsmanagement.»

«Gesunde und motivierte Schulleitungen können ihre Führungsaufgaben besser wahrnehmen.»

Positive Leadership
oder
salutogene Führung?

Orientierungen von Schulleitungen – aus der Perspektive der Positiven Schulführung

Positive School Leadership setzt einen starken Fokus auf Well-Being auf allen Ebenen und nutzt die Erkenntnisse der «Positiven Psychologie».

- **Positive Grundhaltung:** Fokussierung auf Möglichkeiten (statt Begrenzungen) bezüglich der Entwicklung von Menschen und Arbeitsbedingungen
- **Moralische Orientierung:** Verhalten sich wertebasiert, fokussieren eine Langzeitperspektive
- **Beziehungsorientierung:** Zeigen sich fürsorglich, unterstützend und entwicklungsorientiert allen Mitgliedern der Organisation gegenüber
- **Dienstleistungsorientierung:** Sie sehen ihre Arbeit als Beitrag zum individuellen, teambezogenen sowie organisationalen Wohl – und sind fähig, die Ansprüche auszubalancieren, wenn sie wenig übereinstimmend sind.

Murphy & Louis 2018

Kriterien für Salutogenes Führungshandeln



Anerkennung und Wertschätzung

- Konstruktive Rückmeldungen
- Freundlicher, anerkennender, wertschätzender Umgang
- Schatzsuche statt Fehlersuche

Interesse und Kontakt

- Sensibel für Befindlichkeiten und Veränderungen sein
- Präsenz im Schulleben

Einbeziehung und Partizipation

- Frühzeitiger und kontinuierlicher Einbezug
- Betroffene zu Beteiligten machen

Transparenz und Offenheit

- Erwartungen, Entscheidungen und Begründungen kommunizieren

Respekt und Achtung

- Gleichbehandlung von MA
- Keine Über- und Unterforderung; kein Druck
- Sachliche, abgewogene und gerechtfertigte Kritik

Hundeloh 2013, zit. nach Herzog, S., Sandmeier, A. & Affolter, B. 2021

Führung, Zusammenarbeit und Lehrpersonengesundheit

Schlussfolgerungen Fokus Führung

Das Führungsverhalten spielt eine wichtige Rolle für

- die Entwicklung der Teamqualität
- die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, soziale Eingebundenheit) der Lehrpersonen
- die Förderung der positiven Emotionen und Reduktion der emotionalen Erschöpfung der Lehrpersonen

Empfehlungen für Führungspersonen

- Zeit für Teamentwicklung zur Verfügung stellen
- Regelmässiger Kontakt zu den einzelnen Teammitgliedern ist wichtig
- Individuelle Rückmeldungen stärken das Kompetenzerleben
- Delegation von Aufgaben und Partizipation durch Mitbestimmung und Mitwirkung entlastet die Schulleitung und stärkt zugleich das Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit der Lehrpersonen

Austausch

Austausch



Was macht mein Team/meine Schule stark?

Auf Ebene Führung, Strukturen, Kooperation, ...

Was kann ich als Schulleitung konkret dazu beitragen?

Was kann der Beitrag
der Schulleitung sein?

«Als Schulleiter muss man dafür brennen, gute Situationen zu schaffen, mit den Menschen, die dort arbeiten, für die Kinder, die zu uns kommen.»

Thomas Minder, Schulleiter in Eschlikon TG und Präsident VSLCH im Interview mit Hartmann, E. & Niethammer, N. (2019).. *Das Schulzimmer der Zukunft ist eine Mischung aus Wohnzimmer und Werkraum*, (S. 41). In: Fritz und Fränzi Das Elternmagazin Ausgabe 9/September 2019. Wie Schule gelingt.

Handlungsempfehlungen zur Förderung der LP-Gesundheit

Handlungsebene Schulleitung

- (Lehrpersonen-)Gesundheit **ist in den Grundprinzipien der Schule verankert** (z.B. Leitbild, Strategie).
- Schulleitende pflegen einen angemessenen, **positiven Führungsstil** (echte Partizipation, individuelle Unterstützung, Förderung, Kommunikation, Fairness etc.).
- **Ressourcen** auf Schulebene werden **gerecht und transparent** verteilt, der Administrationsaufwand wird niedrig gehalten resp. delegiert.
- **Zusammenarbeit** und **gegenseitige Unterstützung werden** gefordert und aktiv gefördert (Zeit, Raum, SCHILW, MA-Gespräche, kollegiale Beratung, Austausch von Material, Wertschätzung im Team), Schaffung positiver Beziehungen.

https://www.radix.ch/files/7WNUO81/handlungsempfehlungen_de_web.pdf



Organisation Schule

Arbeitsorganisation
Ressourcenplanung

Stärkung positiver
Beziehungen

Handlungsempfehlungen zur Förderung der LP-Gesundheit



Handlungsebene Schulleitung

- **Beteiligung an Entscheidungsfindung** für die konkrete Umsetzung in Veränderungsprozessen
- **Planung von Prozessen** mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und unter **Einbezug der Bedürfnisse**
- **Konflikte** werden frühzeitig und **lösungsorientiert** bearbeitet
- Freude über gemeinsam erreichte **Meilensteine und Erfolge** wird ausgedrückt (und gefeiert).
- **Unterstützung der Mitarbeitenden** im Umgang mit Schüler:innen und/oder deren Eltern in schwierigen Situationen wird durch die Schulleitung und/oder durch speziell geschulte Fachpersonen sichergestellt

Umgang mit Veränderungen

Stärkung von Ressourcen
/ des Schulklimas

Umgang mit anspruchsvollen
Situationen

Handlungsempfehlungen zur Förderung der LP-Gesundheit

Handlungsebene Behörden

- Verantwortung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (z.B. Räumlichkeiten, Ausstattung der Schule etc.)
- **Salutogene Führung der Schulleitungen (wertschätzend, partizipativ, unterstützend, vertrauensvoll etc.)**
- Zur Verfügung stellen der nötigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Förderung der MA-Gesundheit , auch für neue und zusätzliche Aufgaben
- Klare Informationen und Unterstützung bei der Umsetzung von Reformen
- Auftrag zur Stärkung von gesundheitsfördernden Kompetenzen und Ressourcen an die Schulleitung
- Stärkung des Schulklimas ist integrativer Bestandteil des Schulprogramms
- Ressourcen (individuelle und/oder kollektive) zur Unterstützung der Schulleitung und der Lehrpersonen in schwierigen Situationen im Arbeitsalltag stehen zur Verfügung.



Organisation Schule

Arbeitsorganisation
Ressourcenplanung

Umgang mit Veränderungen
Stärkung von Ressourcen
/ des Schulklimas

Umgang mit anspruchsvollen
Situationen

Handlungsempfehlungen zur Förderung der LP-Gesundheit

Handlungsebene Lehr- und Fachpersonen

- Mitarbeitende nehmen ihre Mitsprache bei der Entwicklung von Massnahmen wahr und beteiligen sich an deren Umsetzung
- MA gehen achtsam mit ihren Ressourcen um und suchen rechtzeitig das Gespräch mit der Schulleitung und/oder mit einer Fachperson
- MA tauschen sich mit Kolleg:innen oder mit der Schulleitung über ihr Wohlbefinden aus
- MA begegnen Neuerungen aufgrund ihrer bisherigen erfolgreichen Tätigkeit mit Zuversicht
- MA nehmen Möglichkeiten wahr, ihre Belastungen zu reduzieren bzw. ihre Ressourcen zu stärken
- MA sprechen Konflikte frühzeitig an und tragen zur Lösungsfindung bei
- MA sind sich bewusst, dass sie an Grenzen stossen können. Sie pflegen untereinander einen unterstützenden Austausch und erachten es als Stärke, Hilfe zu holen.



Organisation Schule

Arbeitsorganisation
Ressourcenplanung

Umgang mit Veränderungen

Stärkung von Ressourcen
/ des Schulklimas

Umgang mit anspruchsvollen
Situationen

Fazit

Einige Punkte zusammengefasst

Führungsverhalten der Schulleitung beeinflusst Arbeitszufriedenheit, Commitment und Wohlbefinden der Lehrpersonen und der SuS!

Beispielsweise durch:

- Vermittlung gemeinsamer Vision und Zielen
- In Beziehung sein, Bedürfnisse kennen / einbeziehen
- Aufbau / Pflege der Kommunikation, Transparenz
- Fördern von Kooperation und Partizipation
- Gemeinsame Werte, Haltungsdiskussionen für gegenseitiges Verständnis und Orientierung
- Wertschätzung und Anerkennung geben, etablieren im Team
- Fördern der Veränderungsbereitschaft und Fehlerkultur
- Sicherstellung von finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen, Schaffen von förderlichen Strukturen).



Bild: Netzfund

Podcast-Reihe zum Schulnetz21 im Rahmen des Podcast «Resonanzraum Bildung»


<https://phzh.ch/schulnetz21>

Themen:

Schule als Lebensraum

Beziehungskompetenz als Schlüssel zu Gesundheit

Psychische Gesundheit bei Jugendlichen fördern

Soziale und emotionale Kompetenzen stärken

Partizipation in der Schule leben

Vielen Dank

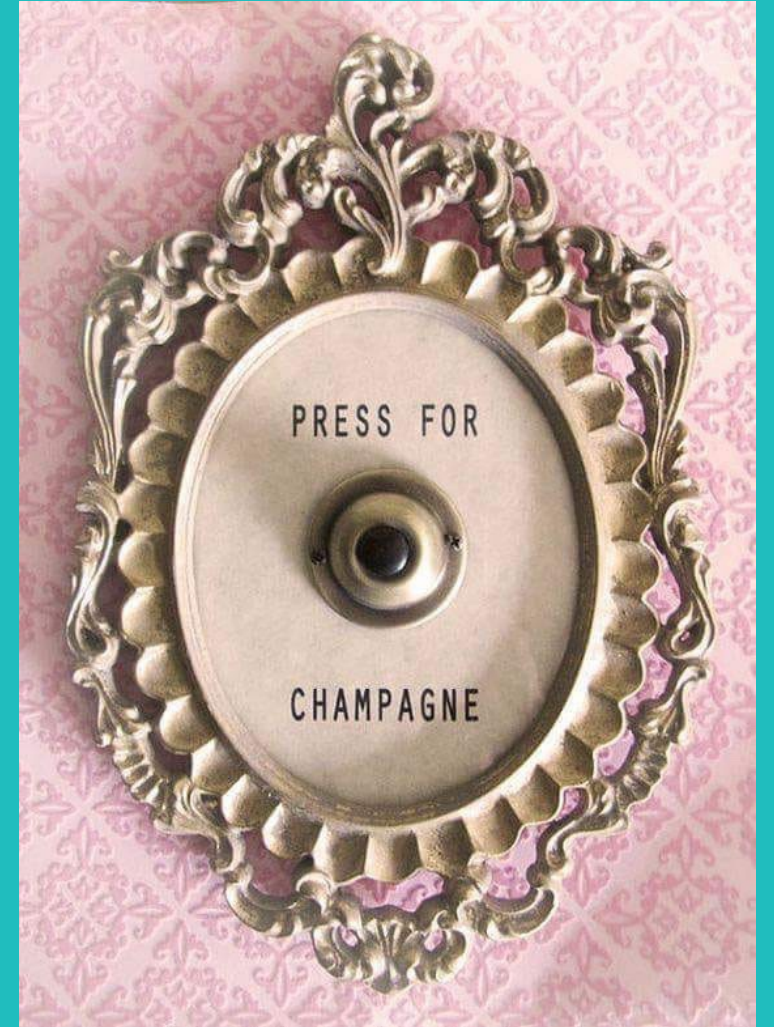


Bild: Netzfund

Quellen



- Achermann Fawcett, Emilie, Roger Keller und Piera Gadola. 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», hrsg. von der Allianz BGF in Schulen. Zürich und Lausanne: Pädagogische Hochschule Zürich und Haute école pédagogique Vaud. Download unter www.radix.ch/bgf
- Herzog, Silvio, Anita Sandmeier und Benita Affolter. 2021. Gesunde Lehrkräfte in gesunden Schulen. Eine Einführung. Kohlhammer.
- Jost, Gerhard. 2003. Biographische Selbstorganisation. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, (ZSE), Jg. 23 (1), 85–94.
- Keller, Roger, und Simone Schoch. 2024. Gesunde Schule – Gesundheitsförderung und Schulentwicklung Hand in Hand. Foliensatz zu den Grundlagen. Zürich: Zentrum Inklusion und Gesundheit in der Schule, Pädagogische Hochschule Zürich.
- Seashore Louis, Karen & Joseph F. Murphy. 2018. The Potential of Positive Leadership for School improvement. New York: Columbia University, Teachers College.
- MindMatters Schweiz. 2023. SchoolMatters - Beitrag zur Entwicklung der Schule mit psychischer Gesundheit. Luzern: RADIX Schweizerische Gesundheitsstiftung.
- Schoch, Simone, und Roger Keller. 2024. Lehrpersonen im Fokus: Ansätze für die Förderung von Gesundheit und Leistungsmotivation. Beiträge zu Lehrerinnen und Lehrerbildung. Im Druck.