



# Schulen gesund leiten

Anregungen für Schulleiterinnen  
und Schulleiter

give – Servicestelle für Gesundheitsförderung an  
Österreichs Schulen

Eine Initiative von BMBWF, BMSGPK und ÖJRK

 Bundesministerium  
Bildung, Wissenschaft  
und Forschung

 Bundesministerium  
Soziales, Gesundheit, Pflege  
und Konsumentenschutz

  
ÖSTERREICHISCHES JUGENDROTKREUZ

## Impressum

GIVE – Servicestelle für Gesundheitsförderung an Österreichs Schulen.  
Eine Initiative von Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung,  
Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz und  
Österreichischem Jugendrotkreuz.

Wiedner Hauptstraße 32, A-1040 Wien  
Tel. 01/58900-372, E-Mail: [info@give.or.at](mailto:info@give.or.at)  
Internet: [www.give.or.at](http://www.give.or.at)

Autorin: Gabriele Laaber M.A.

Fotos: iStock, fotografixx, Adobe Stock  
Wien, September 2021

# Inhalt

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                           | 5  |
| Rolle und Aufgaben der Schulleitung                               | 6  |
| Schulleitung und Gesundheitsförderung                             | 8  |
| Schulleitung und Gesundheit von Lehrpersonen                      | 11 |
| Gesundheit von Schulleiterinnen und Schulleitern                  | 14 |
| Praxistipps & Methoden                                            | 18 |
| Wertschätzende Schulentwicklung (nach Olaf-Axel Burow)            | 18 |
| Beanspruchungsanalyse: Was belastet und entlastet mein Kollegium? | 18 |
| Ich-Botschaften formulieren                                       | 20 |
| Feedback geben, Feedback annehmen                                 | 21 |
| Reflexionshilfe: Was verursacht mir Stress?                       | 22 |
| Checkliste: Salutogene Führung – Haltungen und Einstellungen      | 24 |
| Checkliste: Erkennen von guter sozialer Unterstützung             | 26 |
| Literatur                                                         | 28 |
| Serviceteil                                                       | 30 |



# Vorwort

Die Schulleitung hat eine Schlüsselrolle in der Schule inne. Leitungshandeln und Führungsverhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern bestimmen maßgeblich die Prozesse und Abläufe in der Schule mit. Die Leitungs- und Führungsaufgaben können und sollten so gestaltet werden, dass sie die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Personen, die am Schulleben teilhaben, unterstützen und fördern.

Auf den folgenden Seiten werden Aspekte gesundheitsfördernden Leitens und Führens vorgestellt. Schulleiterinnen und Schulleiter haben wesentlichen Einfluss auf die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit von gesundheitsfördernden Maßnahmen in der Schule. Ihre Haltung und ihr Vorbild bestimmen eine gesundheitsfördernde Schulkultur, eines der wichtigsten Merkmale einer gesunden Schule, maßgeblich mit. Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation von Lehrpersonen hängen stark mit dem Leitungshandeln und dem Führungsverhalten von Schulleiterinnen und Schulleitern zusammen. Ein bedeutsamer Aspekt gesunder Leitung ist auch die Selbstfürsorge, zum Beispiel durch einen konstruktiven Umgang mit Stress oder Entlastung durch Delegieren. Hilfreiche Praxistipps sowie ein Überblick über Unterstützungsangebote für Schulleiterinnen und Schulleiter ergänzen die Broschüre.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen und Umsetzen,  
**das GIVE-Team**



## Rolle und Aufgaben der Schulleitung

Die Rolle der Schulleiterin, des Schulleiters ist eine Schlüsselposition in der Schule. Die Schulleitung hat eine Fülle von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die das reibungslose Funktionieren der Organisation Schule sicherstellen. Diese Leitungs- und Führungsaufgaben können und sollten so gestaltet werden, dass sie die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beteiligten – der Lehrerinnen und Lehrer, der Schülerinnen und Schüler und natürlich auch der Schulleitung selbst – unterstützen und fördern.

Die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von Schulleiterinnen und Schulleitern haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Leitungspersonen tragen heute mehr Verantwortung, haben aber auch ausgedehntere Gestaltungsmöglichkeiten. Zum Aufgabenprofil von Schulleitungen gehören die Leitung und das Management der Schule. Sie sind Vorgesetzte der an der Schule unterrichtenden Lehrkräfte und verantwortlich für die Personalentwicklung. Ein wichtiger Verantwortungsbereich ist die Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie das Qualitätsmanagement; es ist Aufgabe der Schulleitung, gemeinsam mit den Lehrerinnen und Lehrern Strategien zur Qualitätsentwicklung an ihrer Schule zu erarbeiten. Die Schulleitung gestaltet außerdem maßgeblich das Schulleben, die Schulpartnerschaft und die Beziehungen nach außen.

## Schulautonomie und Schulqualitätsinitiativen

Das **Schulautonomiepaket** von 2017 hat neue Gestaltungsfreiräume bei Personalauswahl und Personalentwicklung, bei der Unterrichtsorganisation sowie bei Schulentwicklung und Qualitätssicherung geschaffen. Die Schulleitung kann neu hinzukommende Lehrkräfte selbstständig auswählen und hat mehr Möglichkeiten, Fortbildung für das Kollegium oder für einzelne Lehrpersonen bedarfsgerecht zu organisieren. In Bezug auf Klassengrößen, Dauer der Unterrichtseinheiten und Öffnungszeiten ist mehr Flexibilität möglich. Um diese Freiräume sinnvoll zu nutzen, sind fundierte Bedarfsanalysen und Entscheidungen durch die Schulleitung notwendig.

Das **Qualitätsmanagement für Schulen (QMS)** hebt die Bedeutung der Schulleitung für professionelle Schulentwicklung hervor, auch wenn die kontinuierliche Schul- und Qualitätsentwicklung immer eine gemeinsame Aufgabe des gesamten Kollegiums ist. Schulleitung und Lehrpersonen entwickeln zusammen strategische Ziele und Maßnahmen für ihre Schule und treiben deren Umsetzung voran. Die Schulleitung stellt dafür die notwendigen Strukturen und Ressourcen sicher, verteilt die Aufgaben und ist verantwortlich für Information und Dokumentation.

Freiräume schaffen Verantwortlichkeit und sollen professionell und zielorientiert genutzt werden. Ein **neues, zweistufiges Ausbildungssystem** soll Schulleiterinnen und Schulleiter gut auf ihre Aufgaben vorbereiten und sie bei ihrer Tätigkeit begleiten: Im ersten Teil des Hochschullehrgangs „Schulen professionell führen – Vorqualifikation“ (20 ECTS, 2 Semester) werden interessierte Lehrkräfte in das Aufgabenprofil von Schulleitungen eingeführt; der zweite Teil „Schulen professionell führen“ (40 ECTS, 4 Semester) begleitet Schulleiterinnen und Schulleiter in der ersten Zeit in der neuen Führungsposition.<sup>1</sup>

---

### LITERATURTIPP:

- BMBWF (2019): Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln. Wien. [www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2019/09/190923\\_Schulleitungsprofil\\_A4\\_BF.pdf](http://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2019/09/190923_Schulleitungsprofil_A4_BF.pdf)

---

### LINKTIPPS:

Blog zur Schulautonomie: [www.schulautonomie.at](http://www.schulautonomie.at)  
Qualitätsmanagement für Schulen QMS: [www.qms.at](http://www.qms.at)

---

<sup>1</sup> Der Lehrgang zur Vorqualifikation wird an den Pädagogischen Hochschulen bereits angeboten. Der zweite Lehrgang soll ab 2023 zur Verfügung stehen.

# Schulleitung und Gesundheitsförderung

Gesundheitsförderung und Prävention sind bedeutsame Elemente von Schulqualität und liegen damit im Verantwortungsbereich der Schulleitung. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung erkennen Gesundheitsressourcen und fördern diese gezielt. Das kann etwa durch Interventionen geschehen, die die persönlichen Gesundheitspotenziale von Individuen unterstützen und positiv auf ihr Gesundheitsverhalten einwirken. Ebenso wichtig ist die Schaffung eines gesundheitsförderlichen Umfeldes. Denn die materielle Umgebung und die Rahmenbedingungen für das Lehren und Lernen haben einen mindestens ebenso großen Einfluss auf die Gesundheit der Beteiligten wie das individuelle Gesundheitsverhalten.

Die vielfältigen Faktoren, die die Gesundheit einer Person bestimmen, werden durch das Modell der Gesundheitsdeterminanten veranschaulicht. Neben den individuellen Lebensweisen zählen dazu unveränderbare Merkmale wie Alter, Geschlecht und genetische Ausstattung, aber auch bedingt beeinflussbare Faktoren wie das soziale Umfeld, Familie und Freundeskreis, Arbeitsplatz und Schule. Darüber hinaus bestimmen sozio-ökonomische, politische und ökologische Bedingungen die Gesundheitschancen.



## Determinanten der Gesundheit

Bild: Fonds Gesundes Österreich nach Dahlgren, G., Whitehead, M. (1991)

## Gesunde Schule

In einer gesunden Schule ist Gesundheit die Leitidee, die sich in allen Aspekten von Schule widerspiegelt – in der Gestaltung des Unterrichts, den Lerninhalten, dem Schulklima und dem sozialen Miteinander in der Schule, in der Pausengestaltung und der Organisation von Verpflegungsangeboten sowie in der Gestaltung der physischen Umwelt, von Schulräumen und Außenflächen. Alltägliche Prozesse und Rahmenbedingungen werden aus der Gesundheitsperspektive betrachtet und gesundheitsförderlich gestaltet. Das gelingt besonders wirkungsvoll und nachhaltig,



wenn die Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Schulentwicklungsvorhaben integriert werden. So werden gute Leistungen, Prozesse und Ergebnisse im Kerngeschäft der Schule, dem Lehren und Lernen, und ein hohes Maß an Gesundheit und Wohlbefinden für alle am Schulleben beteiligten Personen gleichermaßen erreicht.



#### LITERATURTIPP:

- GIVE (2014): Unterwegs als gesunde Schule. Ein Reiseführer zur schulischen Gesundheitsförderung [www.give.or.at/material/unterwegs-als-gesunde-schule-ein-reisefuehrer](http://www.give.or.at/material/unterwegs-als-gesunde-schule-ein-reisefuehrer)



#### LINKTIPP:

GIVE-online-Schwerpunkt Gesundheitsförderung und Schulentwicklung:

[www.give.or.at/angebote/themen/gesundheitsfoerderung-schulentwicklung](http://www.give.or.at/angebote/themen/gesundheitsfoerderung-schulentwicklung)

## Gesundheitsfördernde Schulkultur

Eine Schulkultur, die die Gesundheit und das Wohlbefinden aller fördert, ist eines der wichtigsten Merkmale einer gesunden Schule. Sie wird immer von der gesamten Schulgemeinschaft gestaltet. Der Schulleitung kommt dabei jedoch eine besondere Rolle zu. Denn welchen Umgang miteinander, welchen Kommunikationsstil die Schulleiterin, der Schulleiter vorlebt, gutheißt oder ablehnt, hat entscheidenden Einfluss auf das alltägliche soziale Miteinander in der Schule. Gerade wenn in diesem Bereich Verbesserungen gewünscht werden, sind der Anstoß, die nachhaltige Unterstützung der Umsetzungsmaßnahmen und die Vorbildwirkung durch die Schulleitung wesentlich für das Gelingen eines Wandels.

Was macht eine gesundheitsfördernde Schulkultur aus?

- Alle Personen, die am Schulleben beteiligt sind, Erwachsene und Heranwachsende, Lehrende und Lernende gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um.
- Soziale Unterstützung, Zusammenarbeit und gegenseitiges Helfen sind selbstverständlich.
- Feedbackmöglichkeiten gibt es auf allen Ebenen.
- Bei Konflikten wird nach Lösungen gesucht, bei Bedarf auch durch Mediation.
- Zugehörigkeit zur Schulgemeinschaft wird bekräftigt, z.B. durch regelmäßige gemeinsame Schulfeste.

Für den Umgang mit den Schülerinnen und Schülern bedeutet das:

- Schülerinnen und Schüler wissen, welche Leistungen von ihnen erwartet werden.
- Die Lehrpersonen zeigen den Schülern und Schülerinnen, dass sie ihnen zutrauen, diese Leistungen auch erbringen zu können.
- Es ist transparent, nach welchen Kriterien Leistungen beurteilt werden.

- Schwierige oder leistungsschwache Schülerinnen und Schüler werden unterstützt und gefördert; sie erhalten die Botschaft: Wir lassen dich nicht hängen, sondern suchen nach Möglichkeiten, wie auch du es schaffen kannst.

Eine gesundheitsfördernde Schulkultur schließt auch Eltern und Erziehungsberechtigte mit ein. Damit Kinder und Jugendliche ihr Bildungspotenzial entfalten können, ist die Zusammenarbeit von Schule und Elternhaus sehr sinnvoll. Eine gute und partnerschaftliche Kooperation fördert eine positive Einstellung zur und eine angenehme Atmosphäre in der Schule und hat damit maßgeblichen Einfluss auf Lernleistung und Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler.

Ein grundlegender Kulturwandel in Richtung einer gesundheitsfördernden Schulkultur entsteht nicht von heute auf morgen, sondern braucht Zeit zum Eingewöhnen und Üben. Wertschätzende Kommunikation und Fertigkeiten im Umgang mit Konflikten können erlernt werden, am besten gemeinsam in einer schulinternen Fortbildung (SCHILF).

---

#### LITERATURTIPP:



- STERN, T. (2018): Förderliche Leistungsbeurteilung. ÖZEPS: Wien. Download über Publikationenshop des BMBWF: <https://pubshop.bmbwf.gv.at/>
- 

## Gesundheitsmanagement als Aufgabe der Schulleitung

Die Schulleiterin, der Schulleiter ist zuständig für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz von Lehrpersonen sowie von Schülerinnen und Schülern und für die Bereitstellung eines guten Gesundheitsservices. Für Arbeitssicherheit und Unfallverhütung gilt es, Belastungen und Gefährdungen zu erkennen und zu vermeiden sowie die entsprechenden rechtlichen Vorgaben umzusetzen.

Die Schulleitung teilt sich diese Verantwortung mit Lehrpersonen, die besondere Aufgaben wie die eines, einer Sicherheitsbeauftragten oder eines, einer Erste Hilfe-Verantwortlichen übernehmen. Regelmäßige Schulung dieser Personen sorgt dafür, dass deren Kenntnisse immer auf dem neuesten Stand sind. Grundkenntnisse in Erste Hilfe sollten alle am Schulleben beteiligte Personen besitzen. Ein gutes Ausbildungskonzept für Erste Hilfe schließt daher sowohl Lehrpersonen als auch Schülerinnen und Schüler ein.

Ein gutes Gesundheitsservice zeichnet sich zudem dadurch aus, dass im Bedarfsfall Personen mit der notwendigen Expertise zur Unterstützung beigezogen werden können. Dazu zählen Berufsgruppen, die nicht immer an der Schule anwesend sind, zum Beispiel die Schularztin, der Schularzt, Schulsozialarbeiterinnen, Schulsozialarbeiter und Mitarbeitende anderer Unterstützungssysteme.

In akuten Krisensituationen und Notfällen, beispielsweise durch Trauerfälle, Unglücksfälle, Naturkatastrophen oder Gewaltakte, ist die Schulleitung für das Krisenmanagement verantwortlich. Für solche Krisen- und Notsituationen sollten Pläne bereitstehen, die ein rasches Reagieren erleichtern. Dazu gehören z.B. Checklisten für Verantwortliche, Telefonlisten, Kontaktdaten wichtiger regionaler Einrichtungen, Evakuierungspläne, Merkblätter mit Handlungsanleitungen für Lehrkräfte. Diese Unterlagen müssen allen Beteiligten bekannt und leicht zugänglich sein.



---

### LITERATURTIPP:

- AUVA: Sicherheit in der Schule. Bestellung unter: [www.auva.at](http://www.auva.at) → Schulmedien



---

### LINKTIPPS:

Bundes-Bedienstetenschutzgesetz (B-BSG; gilt auch für Landeslehrerinnen und -lehrer):

[www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1999\\_70\\_1/1999\\_70\\_1.pdf](http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1999_70_1/1999_70_1.pdf)

Grundsatzerlass Erste Hilfe an Schulen:

[www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulrecht/rs/1997-2017/2016\\_22.html](http://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/schulrecht/rs/1997-2017/2016_22.html)

Psychosoziale Unterstützungssysteme: [www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/beratung/psus.html](http://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/beratung/psus.html)

Schulärztlicher Dienst: [www.schularzt.at](http://www.schularzt.at)

Programm Erste Hilfe FIT: [www.erstehilfefit.at](http://www.erstehilfefit.at)

---

## Schulleitung und Gesundheit von Lehrpersonen

Als Führungskräfte haben Schulleiterinnen und Schulleiter einen wesentlichen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Leitungshandeln der Schulleitung wirkt sich darauf aus, wie sehr Lehrerinnen und Lehrer sich belastet und unter Druck fühlen. Wissenschaftliche Forschung wie z.B. die Hirnforschung und die Lehr- und Lernforschung sowie Studien zum Führungsverhalten von Schulleitungen zeigen, dass Wertschätzung und Interesse die wichtigsten Faktoren für Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit sind. Außerdem bedeutsam für die Gesundheit der Lehrpersonen sind das Gefühl der Zugehörigkeit, die soziale Eingebundenheit im Team sowie die Befriedigung der Autonomiebedürfnisse. (vgl. GERICK 2014, S. 222ff; SCHOCH 2019, S. 27-28)

### Wertschätzung und Anerkennung

Individuelle Wertschätzung von Seiten der Schulleitung hat sowohl für das Wohlbefinden als auch für die Verminderung von emotionaler Erschöpfung bei Lehrerinnen und

Lehrern positive Effekte. Schulleiterinnen, Schulleiter mit einer wertschätzenden Grundhaltung anerkennen die Lehrperson als Individuum mit persönlichen Stärken, Bedürfnissen und Zielen. Sie sind aufmerksam und zugewandt im direkten Kontakt, nehmen die Befindlichkeit ihres Gegenübers wahr und trachten danach, die Lehrperson individuell zu unterstützen und zu fördern.

**Kommunikative Fähigkeiten** sind die Voraussetzung für gelingende zwischenmenschliche Beziehungen, für gute Zusammenarbeit und für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Die Grundlagen positiver Kommunikation sind eine freundliche, zugewandte Einstellung gegenüber der Gesprächspartnerin, dem Gesprächspartner sowie Empathie, also der Versuch, sich ohne zu interpretieren oder zu werten in die Lebenswelt des Gegenübers einzufühlen.



### PRAXISTIPP: AKTIVES ZUHÖREN

Die Methode des aktiven Zuhörens ist besonders bei schwierigen Gesprächen und in Konfliktsituationen hilfreich. Merkmale des aktiven Zuhörens sind:

- Die zuhörende Person schenkt der sprechenden Person ungeteilte Aufmerksamkeit.
- Die zuhörende Person gibt Resonanz, etwa durch Nicken oder zustimmende Laute.
- Die zuhörende Person zeigt Interesse, zum Beispiel durch Nachfragen.

## Zugehörigkeit und soziale Unterstützung im Team

Das Gefühl der sozialen Eingebundenheit und die soziale Unterstützung im Team wirken positiv auf Gesundheit, Engagement und Arbeitszufriedenheit von Lehrkräften. Personal- und Teamentwicklung sind daher bedeutsame Handlungsfelder für Schulleitungen.

Teamarbeit wird im herkömmlichen Schulbetrieb noch wenig unterstützt; häufig wird sie als zusätzliche Anforderung und nicht als Entlastung betrachtet. Es braucht die tatkräftige Unterstützung und gelegentlich auch den Anstoß durch die Schulleitung, damit Zusammenarbeit im Team ihr volles Potenzial entfalten kann. Das bedeutet, dass die Schulleiterin, der Schulleiter ...

- Interesse an Kooperationsvorhaben im Team zeigt und diese unterstützt;
- zu Kooperation und Teamarbeit aktiv ermutigt und Vorschläge und Anregungen einbringt;
- für die notwendigen Ressourcen – zeitlich und materiell – sorgt;
- bei Bedarf Qualifizierung der Beteiligten für Teamarbeit ermöglicht;
- gemeinsame Ziele entwickelt;
- Gelegenheiten zu informeller Kommunikation und Austausch schafft, zum Beispiel Schulfeste, gemeinsame Aktivitäten des Kollegiums.



## Autonomie und Partizipation

Menschen möchten so weit wie möglich selbstbestimmt handeln, möchten sich selbst als kompetent und selbstwirksam erleben. Gesundheitsförderliches Leitungshandeln berücksichtigt die Bedürfnisse der Lehrpersonen nach Selbstbestimmung, Kompetenzerleben und Partizipation. Es zeichnet sich aus durch:

- Förderung der Eigenständigkeit und Autonomie der Lehrkräfte in ihren Arbeitsaufgaben;
- Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Planungs- und Entscheidungsprozessen;
- Gerechte Verteilung der anfallenden Aufgaben und Ämter;
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der schulinternen Abläufe und Prozesse.

### PRAXISTIPP: REFLEXIONSFRAGEN ZU PARTIZIPATION UND SELBSTBESTIMMUNG



Die folgenden Fragen können Schulleiterinnen, Schulleitern dabei helfen, ihr Führungsverhalten in Bezug auf Partizipation und Selbstbestimmung zu analysieren und bei Bedarf zu verändern:

1. Wie kann ich dafür sorgen, dass Lehrerinnen und Lehrer entsprechend ihren Stärken und Ressourcen und den spezifischen Anforderungen an unserer Schule mehr Selbstbestimmung erfahren?
2. Wie kann ich dafür sorgen, dass jede, jeder gemäß ihren, seinen Voraussetzungen und Motivationen Kompetenzzuwachs erfährt?
3. Was kann ich dafür tun, dass unsere Schule bzw. Einrichtung als Gemeinschaft positiv erlebt wird und sich jede, jeder zugehörig fühlt?

(mod. nach BUROW 2016, S. 76)

Die Identifikation mit der eigenen Schule und teamorientierte Kommunikations- und Beziehungsstrukturen, die alle Beteiligten einbeziehen, sind nicht nur bedeutsam für Gesundheit und Wohlbefinden der Lehrkräfte, sondern sie tragen auch wesentlich zur Entwicklung der Schulqualität bei.



### LITERATURTIPPS

- BMBWF (2018): Schritt für Schritt zur neuen Lehrkraft. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Schulleitungen. Wien. [www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2019/09/leitfaden\\_ausw\\_lk\\_korr\\_version.pdf](http://www.schulautonomie.at/wp-content/uploads/2019/09/leitfaden_ausw_lk_korr_version.pdf)
- GIVE (2018): Lehrer/innen-Gesundheit. Wien. [www.give.or.at/material/lehrerinnen-gesundheit](http://www.give.or.at/material/lehrerinnen-gesundheit)
- Koblitz, A.; Posse, N.; Brägger, G.; Friedrich, J. (o.J.): Methodenkoffer Kooperative Methoden für die Teamentwicklung und Teamarbeit. IQESonline. (Für Schulen mit Account) [www.iqesonline.net/mediathek](http://www.iqesonline.net/mediathek)



### LINKTIPP:

GIVE-online-Schwerpunkt: Lehrer/innen-Gesundheit

[www.give.or.at/angebote/themen/lehrerinnengesundheit](http://www.give.or.at/angebote/themen/lehrerinnengesundheit)

## Gesundheit von Schulleiterinnen und Schulleitern

Studien zu Gesundheitszustand und Gesundheitsverhalten von Schulleitern und Schulleiterinnen zeigen, dass sie ähnlich wie Lehrpersonen am ehesten von emotionaler Erschöpfung und Burnout bedroht sind. Rollenspezifische Belastungen entstehen durch unklare Verantwortlichkeiten und widersprüchliche Erwartungen an die Schulleitung. Verbreitet ist das Phänomen des Präsentismus, d.h. dass Schulleiter, Schulleiterinnen dazu neigen, bei Krankheit nicht zu Hause zu bleiben und sich auszukurieren, sondern zur Arbeit zu gehen. (vgl. BAERISWYL u.a. 2013, S. 14-23; DADACZYNSKI 2014, S. 12-21) Ein wesentlicher Aspekt einer gesunden Leitung ist daher auch die Selbstfürsorge, das Achten auf die eigene Gesundheit.

### Umgang mit Stress

Persönliche Strategien zur Stressverminderung und ein konstruktiver Umgang mit akutem Stress helfen, die Gefahr der emotionalen Erschöpfung hintan zu halten. Dazu gehören ein realistisches Zeitmanagement und ein kluges Haushalten mit den eigenen Ressourcen. Wer bei Bedarf Pausen einlegt, sich gut erholen und vor allen Dingen eine



klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit, zwischen Schule und privat ziehen kann, ist deutlich weniger Burnout-gefährdet.

Die folgenden Schritte können dabei helfen, einen gelasseneren Umgang mit Stress aufzubauen und das persönliche Repertoire an Bewältigungsstrategien zu erweitern:

- Analysieren Sie Ihre persönliche Situation. Notieren Sie: Was stresst Sie? (siehe dazu Reflexionshilfe S.22)
- Bringen Sie die Belastungsfaktoren und Stresssituationen, die Sie notiert haben, in eine Reihenfolge von „Stresst ein wenig“ bis „Belastet sehr“. Allein durch die Reihung beeinflussen Sie Ihre Bewertung und Deutung der Dinge.
- Beschäftigen Sie sich mit verschiedenen Bewältigungsmethoden, wählen Sie aus, was für Sie passen könnte und probieren Sie die gewählte Methode aus. Wechseln Sie bei Bedarf zu einer anderen Strategie!
- Arbeiten Sie konsequent an Ihrem persönlichen Stressbewältigungskonzept. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die ersten Erfolge!
- Trainieren Sie auch Methoden für den Akutfall, dann sind Sie für alles gewappnet!

(mod. nach RAABE 2016, S. 27)

### **Was tun in akuten Stresssituationen?**

Stress lässt sich nicht immer vermeiden. In akuten Stresssituationen helfen Strategien, die schnell wirken, die wachsende Erregung aufhalten und die Dauer des Stresserlebens vermindern.

- Körperliche Aktivität: Bewegung ist förderlich, um die körperlichen Stressreaktionen und die Muskelspannung abzubauen. Ein Spaziergang an der frischen Luft, Laufen, Radfahren oder Tanzen – das alles kann helfen.



- Tief durchatmen: Atmen Sie tief ein und lassen den Atem dann langsam ausströmen. Mehrmals wiederholen!
- Auszeit: Lenken Sie sich für ein paar Augenblicke ab. Schauen Sie aus dem Fenster, telefonieren Sie mit einer vertrauten Person oder rufen Sie sich ein angenehmes Erlebnis möglichst bildhaft in Erinnerung.
- Entspannungstechniken anwenden: Wenn Sie vertraut mit einer Entspannungstechnik sind, können Sie diese nun anwenden. Geeignet sind z.B. Autogenes Training, Atemübungen oder Methoden der Muskelentspannung.



#### LINKTIPP:

GIVE-online-Schwerpunkt Stress: [www.give.or.at/angebote/themen/stress/](http://www.give.or.at/angebote/themen/stress/)

## Delegieren

Niemand kann alles allein erledigen. Das systematische Delegieren von Aufgaben entlastet die Schulleitung und ermöglicht die Konzentration auf wesentliche Leitungstätigkeiten und die strategische Planung. Das Delegieren ist in der „Expertenorganisation“ Schule jedoch nicht einfach. Es fehlen unterstützende Strukturen (Abteilungen, Teams), die in anderen Organisationen üblicherweise vorhanden sind. In der Schule steht die Schulleitung einer Gruppe von funktional gleichgestellten Lehrpersonen gegenüber, die für die Übernahme von Aufgaben abseits ihres Kerngeschäftes Unterrichten erst gewonnen werden müssen (vgl. KAINZ 2020). Argumente für die Übernahme von Leitungsaufgaben durch Lehrkräfte sind die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen, der Autonomie und die Handlungsspielräume – Faktoren, die sich wiederum positiv auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der mit den Aufgaben betrauten Lehrerinnen und Lehrer auswirken können.



#### PRAXISTIPP: ANALYSEFRAGEN ZUM DELEGIEREN

Wenn die Schulleitung Aufgaben delegieren möchte, sind vorab zwei Fragen zu klären:

1. Welche Leitungsaufgaben kann ich abgeben und welche bearbeite ich allein?

Gut von anderen Personen übernommen werden können wiederkehrende Aufgaben, z.B. aus dem Bereich Verwaltung und Organisation, Öffentlichkeitsarbeit oder Kooperation mit anderen Schulen. Aufgaben, die unmittelbar mit der Repräsentation und der Verantwortung der Schulleitung zu tun haben, dürfen nicht delegiert werden.

2. An wen delegiere ich welche Aufgaben?

Um eine geeignete Person auszuwählen, muss die Schulleiterin, der Schulleiter die Fähigkeiten und Ressourcen von Lehrkräften gut einschätzen können. Es kann sinnvoll sein, den ausgewählten Personen anzubieten, die für die übertragenen Aufgaben notwendigen Kenntnisse in entsprechenden Fortbildungen zu erweitern und zu vertiefen.

(vgl. HARA ZD u.a. 2010, S. 13)



Das Übertragen von Aufgaben ändert nichts daran, dass die Schulleitung letztlich die Führungsverantwortung behält und für die Ergebnisse verantwortlich ist.



---

### LITERATURTIPP:

- Wie delegiere ich so, dass ich mich und andere entlaste? In: HARA ZD u.a. (2010): Gesundheitsförderliches Leitungshandeln in der Schule. Hinweise für gute, gesunde Schulen. S. 11–15  
[www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_nrw\\_41.pdf](http://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_41.pdf)
- 

## Reflexion und Austausch

Die Leitung einer Schule ist eine anspruchsvolle und vielfältige Aufgabe. Regelmäßige Reflexion hilft, die eigene Rolle als Schulleiterin, als Schulleiter zu klären. Man kann das für sich selbst tun; dann ist es wichtig, dass man sich regelmäßig und systematisch dafür Zeit nimmt. An den meisten Pädagogischen Hochschulen gibt es Beratungs- und Coachingangebote für Schulleiterinnen und Schulleiter (siehe Serviceteil ab S. 30). Auch der Austausch mit anderen Personen in der gleichen Position ist hilfreich, z.B. bei Schulleiter-Tagen oder durch die aktive Vernetzung von Schulleiterinnen und Schulleitern einer Region.



---

### LINKTIPP:

Plattform #schuleverantworten – Kooperation der Pädagogischen Hochschule NÖ und der Pädagogischen Hochschule Zürich: [schule-verantworten.education](https://www.schule-verantworten.education)

---

# Praxistipps & Methoden

## Wertschätzende Schulentwicklung (nach Olaf-Axel Burow)

---

Die wertschätzende Schulentwicklung wurde von Axel Olaf Burow in Anknüpfung an das Konzept der „Zukunftswerkstatt“ von Robert Jungk, an die „Future Search Conference“ von Marvin Weisbord, an die „Appreciative Inquiry“ von Coperrider und Whitney sowie an Konzepte der Gestaltpädagogik entwickelt. Sie besteht aus drei einfachen Schritten:

### 1. Wertschätzung

Instrument: Wertschätzende Befragung

*Wie sehen Situationen, in denen uns Lernen und Lehren gelingt, aus und welche gemeinsam geteilten Erfolgsprinzipien lassen sich aus ihnen ableiten?*

### 2. Vision

Instrument: Zukunftsreise mit allen Beteiligten

*Welche Schule und welches Lehr-Lern-Design würden wir entwickeln, wenn alles möglich wäre?*

*Was ist unsere Vision einer Schule der Zukunft, in der wir lernen und arbeiten wollen?*

### 2. Realisierung

Instrument: Partizipative Projektplanung

*Welche Schritte wollen wir unternehmen, damit unsere gemeinsam geteilte Vision Wirklichkeit wird?*

*Wer unternimmt was, mit wem, bis wann?*

*Wie kontrollieren wir die Umsetzung?*

(aus: BUROW 2016, S. 77–78)

## Beanspruchungsanalyse: Was belastet und entlastet mein Kollegium?

---

Um erfolgreiches Gesundheitsmanagement zu betreiben, sollte jede Schule ihre eigenen spezifischen Belastungs- und Entlastungsfaktoren identifizieren. Das kann in Form einer Beanspruchungsanalyse geschehen. Idealerweise ist die Beanspruchungsanalyse Bestandteil eines umfassenden Gesundheitsförderungs- und Schulentwicklungskonzeptes.

### Schritt 1: Einstiegsworkshop

Ein Einstiegsworkshop zum Thema Belastungen und Beanspruchungen in der Schule hat das Ziel, alle Kolleginnen und Kollegen für die Idee der Gesundheitsförderung zu motivieren und darzustellen, wie die Umsetzung aussehen könnte. Es ist daher wichtig, den Lehrkräften den persönlichen Nutzen von Gesundheitsförderung näher zu brin-

gen, Umsetzungsmöglichkeiten vorzustellen und hilfreiche, strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen zu diskutieren und zu definieren.

### **Schritt 2: Analyse – Wie gesund ist unsere Schule? Über welche Ressourcen verfügen wir? Was belastet uns?**

Eine breit abgestützte Analyse der Problemfelder und Ressourcen der Schule hat den Vorteil, dass sich auf dieser Grundlage differenzierte Maßnahmen ableiten lassen. Im Rahmen der schulischen Gesundheitsförderung empfehlen sich für den Analyseprozess der Einsatz eines Fragebogens und/oder die Bildung eines Gesundheitszirkels.

Fragebögen werden eingesetzt, um von allen Kolleginnen und Kollegen zu erfahren, wo Stärken und Schwächen der Schule liegen. Die Ergebnisse liefern somit, je nach Anzahl der beteiligten Kolleginnen und Kollegen, ein realitätsnahes Ist-Bild der Arbeits- und Arbeitsplatzbedingungen an der Schule. Anzustreben ist, dass mindestens 50 Prozent des Kollegiums den Bogen ausfüllen. IQES Österreich, die Evaluations- und Schulentwicklungsplattform für österreichische Schulen, bietet eine Reihe von Fragebögen, die für diese Erhebung geeignet sind: [www.iqesonline.net/at](http://www.iqesonline.net/at)

Ein Gesundheitszirkel wird in der Regel problemorientiert und arbeitsbereichsbezogen, z. B. jahrgangsstufen- oder fachbezogen, und zeitlich befristet eingesetzt. Die Zusammensetzung ist flexibel. Es ist möglich, dass nur Lehrpersonen im Gesundheitszirkel arbeiten. Möglich ist aber auch eine heterogene Zusammensetzung. Dies würde bedeuten, dass Mitglieder des Gesundheitszirkels neben den Lehrkräften einer Schule auch Schülerinnen und Schüler und nicht unterrichtendes Personal sowie Mitglieder der Schulleitung sein können. Die Aufgabe von Gesundheitszirkeln ist, Beobachtungen, Überlegungen und Erfahrungswissen aus dem Schulalltag über gesundheitsabträgliche Verhaltensweisen und Bedingungen zusammenzuführen und Vorschläge für deren Beseitigung oder Minimierung zu erarbeiten. Die Vorschläge können, wie der Fragebogen, als Entscheidungsgrundlage für Umsetzungen dienen. Der Gesundheitszirkel kann auch zur Begleitung der Umsetzungsphase herangezogen werden.

### **Schritt 3: Umsetzungsschwerpunkte definieren**

Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung und der Analyse und die daraus entwickelten Maßnahmenvorschläge des Gesundheitszirkels sind die Grundlagen, um z.B. auf einem Pädagogischen Tag oder auf einer Konferenz Umsetzungsschwerpunkte zu definieren und konkrete Umsetzungsschritte zu planen. Dabei ist wichtig, dass verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen gleichermaßen berücksichtigt werden und die Maßnahmen der langfristigen Strategie der Schule entsprechen. Da die Themen der Gesundheitsförderung und Prävention mit der Schule als Organisation im Zusammenhang stehen, ist es sehr sinnvoll, gesundheitsbezogene Maßnahmen in den Schulentwicklungsprozess (Leitbild, Qualitätsziele, Unterstützungssysteme) zu integrieren. Thematisch sollten dabei Beanspruchungen und Ressourcen des Kollegiums im Vordergrund stehen.

(mod. nach HARAZD u.a. 2010, S. 30-32)

## Ich-Botschaften formulieren

---

Ich-Botschaften beschreiben beobachtbares Verhalten ohne Bewertungen. Sie zeigen den Gesprächspartnern, wie deren Verhalten auf einen wirkt. Ich-Botschaften machen es möglich, Anliegen vorzubringen, ohne die Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern zu belasten. Denn sie vermeiden Vorwürfe, Schuldzuweisungen und Forderungen und rufen weniger Ablehnung und Widerstand hervor. Daher sind Ich-Botschaften besonders in Konfliktgesprächen ein hilfreiches Kommunikationswerkzeug. So formulieren Sie Ich-Botschaften:

### 1. Beobachtung ausdrücken ohne Bewertung oder Interpretationen

Formulieren Sie möglichst konkret ausschließlich das beobachtbare Verhalten. Vermeiden Sie dabei Verallgemeinerungen wie „immer“, „nie“, „überall“ etc. und Vermutungen über Beweggründe und Ursachen.

*Ich habe gesehen, dass ... .. heute ... .. Sie zu spät zum Unterricht gekommen sind“  
Mir ist aufgefallen, dass ... .. Tag x ... .. du die Unterlagen nicht rechtzeitig abgeliefert hast.*

### 2. Eigene Gefühle ausdrücken

Beschreiben Sie, was das Verhalten oder das Ereignis in Ihnen auslöst. Vermeiden Sie Vorwürfe, sprechen Sie nur Ihre eigenen Gefühle aus.

*Das ärgert mich.  
Ich fühle mich unter Druck.*

### 3. Eigene Bedürfnisse ansprechen

Sagen Sie, worum es Ihnen geht. Oft hängt Schritt 3 mit Schritt 2 zusammen.

*Ich möchte, dass die Klasse nicht sich selbst überlassen ist und der Unterricht pünktlich beginnt.  
Ich möchte meine Arbeit in Ruhe und ohne Zeitdruck erledigen.*

### 4. Einen Wunsch formulieren

Formulieren Sie einen konkreten Wunsch an Ihr Gegenüber. Ein Wunsch setzt den Gesprächspartner, die Gesprächspartnerin nicht so unter Druck wie eine Forderung; eine Forderung kann offenen oder unterschweligen Widerstand hervorrufen.

*Ich möchte, dass Sie nach den Pausen pünktlich mit dem Unterricht beginnen.  
Ich hätte gern, dass du mir die Unterlagen zum vereinbarten Termin weitergibst.*

(GIVE, basierend auf MEYER/STOCKER 2011; RAABE 2016, S. 195)

## Feedback geben, Feedback annehmen

---

Der Zweck des (kollegialen) Feedbacks besteht darin, das eigene Verständnis einer Situation zu erweitern und zu vertiefen. Kollegiale Rückmeldung ist die Mitteilung einer anderen Person, wie sie eine Situation, die sie beobachtet hat, wahrgenommen hat. Eine solche Mitteilung ist potenziell bedrohlich, weil sie die eigene Sicht der beruflichen Realität in Frage stellt. Damit solche Gespräche trotzdem für beide Seiten fruchtbar werden, sollten einige Regeln beachtet werden.

### Regeln für die Feedback gebende Person

Die Feedback gebende Person sollte alles vermeiden, was dazu beitragen könnte, das Gegenüber in eine Verteidigungsrolle zu drängen.

- Nicht interpretieren, verallgemeinern oder bewerten.
- Nur im eigenen Namen sprechen.
- Nichts aufdrängen.
- Nur beschreiben, was nach außen sichtbar war, und die eigene (Gefühls-)Reaktion darauf benennen.
- Stärken ansprechen und Wertschätzung zeigen.

### Regeln für die Feedback empfangende Person:

Für das Feedback-Gespräch eine Person auswählen, der man vertraut und der man die Rolle eines kritischen Freundes bzw. einer kritischen Freundin zutraut. Es sollte klar sein, zu welchem Zweck man ein Feedback wünscht.

- Nicht erklären, verteidigen und rechtfertigen; nicht zurückschießen.
- Zuhören und aufnehmen.
- Mit der Feedback gebenden Person ins Gespräch kommen.

### Was kann die Feedback empfangende Person mit dem Feedback tun?

- Sagen bzw. nonverbal vermitteln, dass das Feedback gehört und verstanden wurde.
- Sagen, welche Gefühle es bei einem auslöst.
- Die eigene nicht wertende Sicht des fraglichen Verhaltens mitteilen und erläutern, wie das eigene Verhalten erlebt wurde.
- Den Zusammenhang zwischen eigenem Verhalten und dem der anderen darstellen.

### Wie soll Feedback beschaffen sein?

- Beschreibend anstatt bewertend.
- Konkret im Gegensatz zu allgemein.
- Feedback ist dann am wirksamsten, wenn die empfangende Person selbst darum gebeten hat.
- Je kürzer die Zeitspanne zwischen der Ursache und der Reaktion darauf ist, umso wirksamer ist das Feedback.

(mod. nach: GIVE (o.J.): Feedback geben, Feedback nehmen. Download unter: [www.give.or.at/gvwp/wp-content/uploads/M21\\_Feedback.pdf](http://www.give.or.at/gvwp/wp-content/uploads/M21_Feedback.pdf))

## Reflexionshilfe: Was verursacht mir Stress?

Mit dieser Analyse erlangen Sie einen guten Überblick über Ihre Situation.

| Welche äußeren Faktoren stressen mich?                                                           |                    |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|
| ARBEITSSITUATION                                                                                 | Trifft auf mich zu | Ranking |
| Unstimmigkeiten bei der Arbeitsmenge (zu viel oder zu wenig)                                     |                    |         |
| Unstimmigkeiten bei der Arbeitszeit (Überstunden)                                                |                    |         |
| Unstimmigkeiten bei den Aufgaben (zu viel oder zu wenig Verantwortung, Mitwirkungsmöglichkeiten) |                    |         |
| Physikalische Störungen (z.B. Lärm)                                                              |                    |         |
| Ungünstiger Arbeitsort                                                                           |                    |         |
| Konflikte (z.B. mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Schülerinnen und Schülern, Eltern)        |                    |         |
| Unbefriedigendes Schulklima                                                                      |                    |         |
| Individuelle Stressoren (Beförderung, Versetzung)                                                |                    |         |
| Konfliktverhältnis zwischen Beruf und Privatleben                                                |                    |         |
| PRIVATE SITUATION                                                                                |                    |         |
| Zu wenig Zeit für private Dinge (Hobbys, Familie, mich selbst)                                   |                    |         |
| Beziehungsschwierigkeiten                                                                        |                    |         |
| Probleme mit den eigenen Kindern                                                                 |                    |         |
| Schwierigkeiten im sozialen Umfeld (Familie, Freundeskreis, Nachbarn)                            |                    |         |
| Kritische Lebensereignisse (Krankheit, Scheidung, Todesfall)                                     |                    |         |
| Die Arbeit bestimmt das Leben (Arbeit wird mit nach Hause genommen, Freunde sind Kolleg*innen)   |                    |         |

### Welche innere Einstellung belastet mich?

|                                                                                |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Ich ärgere mich oft – auch über Kleinigkeiten.                                 |  |  |
| Ich bin manchmal anderen gegenüber abweisend oder unbeherrscht.                |  |  |
| Ich fühle mich innerlich unruhig, obwohl ich das nicht möchte.                 |  |  |
| Ich habe hohe Ansprüche an mich selbst. Das setzt mich oft unter Druck.        |  |  |
| Mir ist es wichtig, dass mich alle gern mögen.                                 |  |  |
| Ich muss meine Aufgaben allein bewältigen.                                     |  |  |
| Ich kann mich auf niemanden verlassen.                                         |  |  |
| Ich kann an den wichtigen Dingen sowieso nichts ändern.                        |  |  |
| Es trifft immer mich: Egal was passiert, es passiert mir und ist unerträglich. |  |  |
| Datum:                                                                         |  |  |

Beschreiben Sie die Situationen, die auf Sie zutreffen, genau und bringen Sie sie in eine Reihenfolge: Welche davon empfinden Sie als am stressigsten und belastendsten?

Wählen Sie die jeweils dringendsten Punkte und überlegen Sie, wie in diesem Bereich Veränderung möglich ist. Folgende Fragen können dabei helfen:

- Was muss geschehen, damit dieser Aspekt für mich nicht mehr zu (Dauer-)Stress führt?
- Kann ich das im Moment beeinflussen? Wenn ja, wie?
- Wenn nein: Kann ich meine Einstellung dazu ändern? Kann ich die Situation anders bewerten?
- Welche kurzfristigen Erleichterungen kommen für mich in Frage?
- Welche langfristige Methode kann Abhilfe schaffen?

(mod. nach RAABE 2016, S. 28–30)

## Checkliste: Salutogene Führung – Haltungen und Einstellungen

„Salutogenes“, also gesundheitsförderliches Führen hat mehrere Aspekte. Ein Faktor sind Haltungen und Einstellungen der leitenden Person. Mit der folgenden Checkliste können Schulleiterinnen und Schulleiter ihre persönlichen Einstellungen reflektieren und so gesundheitsförderliche und abträgliche Faktoren identifizieren.

|                                                                                   | Trifft voll zu | Trifft einigermaßen zu | Trifft teils-teils zu | Trifft bedingt zu | Trifft gar nicht zu |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|
| Gesundheit ist für mich auch im professionellen Kontext wichtig.                  |                |                        |                       |                   |                     |
| Gesundheit zu erhalten, gehört für mich zu den wesentlichen Führungsaufgaben.     |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich interessiere mich für die Thematik „Gesundheit von Lehrpersonen“.             |                |                        |                       |                   |                     |
| Mein Kollegium ist ein Team, auf das ich stolz sein kann.                         |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich kann sofort fünf gute Gründe nennen, warum mein Beruf schön ist.              |                |                        |                       |                   |                     |
| Wenn ich an „Schule“ denke, fallen mir zunächst positive Aspekte ein.             |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich in 5 oder 10 Jahren leben will.    |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich in 5 oder 10 Jahren arbeiten will. |                |                        |                       |                   |                     |
| Es gibt Wichtigeres als Schule.                                                   |                |                        |                       |                   |                     |
| Wenn ich krank bin, bleibe ich zuhause.                                           |                |                        |                       |                   |                     |



|                                                                          | Trifft voll zu | Trifft einigermaßen zu | Trifft teils-teils zu | Trifft bedingt zu | Trifft gar nicht zu |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|
| Wenn Kolleginnen/Kollegen sich krank melden, kann ich das akzeptieren.   |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich habe Freunde, mit denen ich jedes Thema und Problem besprechen kann. |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich kenne meine Schwächen und kann sie auch zugeben.                     |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich arbeite nach dem „gut-statt-perfekt“-Prinzip.                        |                |                        |                       |                   |                     |
| Es gelingt mir, am Leid anderer nicht zu zerbrechen.                     |                |                        |                       |                   |                     |
| Es gibt feste Zeiten, an denen ich für niemanden erreichbar bin.         |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich kenne meine Genussmomente und habe dafür feste Zeiten reserviert.    |                |                        |                       |                   |                     |
| Ich ermutige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf sich zu achten. |                |                        |                       |                   |                     |

(mod. nach SCHNEIDER 2014, S. 153–154)

## Checkliste: Erkennen von guter sozialer Unterstützung

Die Checkliste wird von den Lehrerinnen und Lehrern anonym ausgefüllt. Für die Auswertung werden die erhaltenen Werte zwischen 1 („stimmt“) und 5 („stimmt nicht“) addiert. Je niedriger die Summe, desto besser ist die soziale Unterstützung.

|                                                                                                                                      | Stimmt<br>1 | 2 | 3 | 4 | Stimmt<br>nicht<br>5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|----------------------|
| Wenn eine Lehrperson Probleme mit ihrer Arbeit hat, wird ihr von der Schulleitung geholfen.                                          |             |   |   |   |                      |
| Wenn eine Lehrperson Probleme mit ihrer Arbeit hat, wird ihr von den Kolleginnen und Kollegen geholfen.                              |             |   |   |   |                      |
| Die Kolleginnen und Kollegen bieten immer wieder Hilfe an.                                                                           |             |   |   |   |                      |
| Wenn es Schwierigkeiten gibt, stellt sich der, die Vorgesetzte vor einen.                                                            |             |   |   |   |                      |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter hat immer ein offenes Ohr – auch wenn es um Privates geht.                                        |             |   |   |   |                      |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter nimmt sich Zeit, wenn eine Lehrperson mit Problemen oder Vorschlägen zu ihr, zu ihm kommt.        |             |   |   |   |                      |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter informiert gut über Ziele, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse.                                  |             |   |   |   |                      |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter kommt auf mich zu, wenn es um Dinge geht, die meine Arbeit oder meinen Aufgabenbereich betreffen. |             |   |   |   |                      |

|                                                                                                              | Stimmt |   |   |   | Stimmt nicht |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|--------------|
|                                                                                                              | 1      | 2 | 3 | 4 | 5            |
| Auf die Kolleginnen und Kollegen kann ich mich jederzeit verlassen.                                          |        |   |   |   |              |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter setzt sich für mich ein, soweit das in ihren, seinen Möglichkeiten liegt. |        |   |   |   |              |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter kann sich gut in die Situation von Lehrpersonen hineinversetzen.          |        |   |   |   |              |
| Die Schulleiterin, der Schulleiter ist bestrebt, mich nicht zu überfordern.                                  |        |   |   |   |              |
| Es gibt regelmäßig Besprechungen, bei denen Probleme, die das ganze Team betreffen, diskutiert werden.       |        |   |   |   |              |

(mod. nach SPIESS/STADLER 2002, S. 17)

# Literatur

ANDEREGG, Niels (2021): Führungspersonen haben heute viel mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten: Im Gespräch mit Petra Heißenberger. Schule verantworten, Ausgabe 2021\_0. Baden: Pädagogische Hochschule Niederösterreich.

<https://schule-verantworten.education/journal/index.php/sv/article/view/24>

ANDEREGG, Niels (2021): Mut zu mehr Agilität in der Schulführung. In: Führung in Zeiten der Krise. Schule verantworten. Ausgabe 2021\_0. Baden: Pädagogische Hochschule Niederösterreich.

<https://schule-verantworten.education/journal/index.php/sv/article/view/15/11>

BAERISWYL, Sophie/DORSEMAGEN, Cosima/KRAUSE, Andreas (2013): Schulleitung und Gesundheit. Eine kommentierte Bibliographie in 19 Befunden und 9 Thesen. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

<https://d-nb.info/1031764569/34>

BRÄGGER, Gerold/POSSE; Norbert/ISRAEL, Georg (2008): Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule. Bern: hep Verlag.

BRÄGGER, Gerold (2012): Unterrichtsteams. Zusammenarbeit im Unterrichtsteam – kooperative Unterrichtsentwicklung. Zug: Direktion für Bildung und Kultur.

BURISCH, Matthias (2010): Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen. Informationen für Führungskräfte. Hamburg: VBG – gesetzliche Unfallversicherung.

[https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/Burnout\\_erkennen\\_verstehen\\_bekaempfen.pdf](https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Gesundheit_im_Betrieb/Burnout_erkennen_verstehen_bekaempfen.pdf)

BUROW, Olaf-Axel (2016): Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistungen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

DADACZYNSKI, Kevin (2014): Schulleitung und Gesundheit. Zur gesundheitlichen Lage von Schulleitungen in NRW. Düsseldorf: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.

[https://m.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_nrw\\_53.pdf](https://m.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_53.pdf)

DADACZYNSKI, Kevin (2014): Welchen Einfluss hat die Schulleitung auf das Gesundheitsmanagement? Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf (PDF)

[https://m.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_nrw\\_59.pdf](https://m.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_59.pdf)

GERICK, Julia (2014): Führung und Gesundheit in der Organisation Schule. Zur Wahrnehmung transformationaler Führung und die Bedeutung für die Lehrergesundheit als Schulqualitätsmerkmal. Münster: Waxmann.

HAZARD, Bea/GIESKE, Mario/ROLFF, Hans-Günter (2009): Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrergesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung. Köln: Wolters Kluwer.

HAZARD, Bea/GIESKE, Mario/GERICK, Julia (2010): Gesundheitsförderliches Leitungshandeln in der Schule. Düsseldorf: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.  
[http://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention\\_in\\_nrw/praevention\\_nrw\\_41.pdf](http://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_41.pdf)

HEIßENBERGER, Petra (2019): Berufsbild Schulleiter/in. Europäische Qualifizierungsimpulse. Baden: Pädagogische Hochschule Niederösterreich.  
[https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root\\_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere\\_Schulleiter\\_Internet.pdf](https://www.ph-noe.ac.at/fileadmin/root_phnoe/Forschung/Innovitas/Broschuere_Schulleiter_Internet.pdf)

KAINZ, Ulrich (2020): Beratung von Schulleitungen. Eine gruppen- und organisationsdynamische Perspektive. In: Erziehung und Unterricht 1–2/2020. Wien: Österreichischer Bundesverlag. S. 176–184.

MEYER, Ruth/STOCKER, Flavia (2011): Ich-Botschaften. Lehren kompakt 1 – Materialien zum Buch. [https://arbowis.ch/images/downloads/material-zu-lehren-kompakt-1-2011/10\\_3\\_Ich-Du-Botschaften.pdf](https://arbowis.ch/images/downloads/material-zu-lehren-kompakt-1-2011/10_3_Ich-Du-Botschaften.pdf)

PHILIPP, Elmar (2000): Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

SCHNEIDER, Stefan (2014): Salutogene Führung. Die Kunst der gesunden Schulleitung, Köln: Carl Link.

SCHOCH, Simone et.al. (2019): Forschungsprojekt „Führung, Zusammenarbeit und Lehrpersonengesundheit“. Projektbericht. Zürich: Pädagogische Hochschule.  
[https://phzh.ch/globalassets/phzh.ch/forschung/forschungszentren/iugids/projektbericht\\_juni.pdf](https://phzh.ch/globalassets/phzh.ch/forschung/forschungszentren/iugids/projektbericht_juni.pdf)

SPIESS, Erika/STADLER Peter (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Dortmund: BAUA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (PDF)  
<http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/699238/publicationFile/46791/Gd5.pdf>

# Service teil

## Unterstützungsangebote für Schulleiterinnen und Schulleiter

### Zentrum Schule.Leitung.Akademie (S.L.A.)

#### Pädagogische Hochschule Kärnten

Kaufmannsgasse 8, 9020 Klagenfurt am Wörthersee

Tel. 0463 508508-402

Ansprechperson: Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Prof.<sup>in</sup> Sabine Oberzaucher-Riepl

E-Mail: [sabine.oberzaucher-riepl@ph-kaernten.ac.at](mailto:sabine.oberzaucher-riepl@ph-kaernten.ac.at)

[www.ph-kaernten.ac.at/organisation/institute-zentren/schulentwicklung/themenfelder/schuleleitungakademie-1](http://www.ph-kaernten.ac.at/organisation/institute-zentren/schulentwicklung/themenfelder/schuleleitungakademie-1)

#### *Angebote*

- Qualifizierung und Entscheidungshilfe für an Leitungspositionen interessierte Lehrkräfte
- Führungskompetenz, z.B. Selbstmanagement, Ausgestaltung von Leadership, Personalentwicklung, Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsprozessen
- Qualitätsmanagement
- Internationale Projekte, Angebote und Seminare
- Begleitung und Fortbildung – Erfahrung und Austausch

### Zentrum 2 – Leadership

#### Pädagogische Hochschule Niederösterreich

Campus Baden

Mühlgasse 67, 2500 Baden

Tel. 02252 88570-117

Ansprechperson: Mag.<sup>a</sup> Petra Heißenberger

E-Mail: [petra.heissenberger@ph-noe.ac.at](mailto:petra.heissenberger@ph-noe.ac.at)

[www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueber-uns/zentren-praxis-schulen/zentrum-2](http://www.ph-noe.ac.at/de/ph-noe/wir-ueber-uns/zentren-praxis-schulen/zentrum-2)

#### *Angebote:*

- Fortbildungsangebote für Schulleiter:innen
- Hochschullehrgänge
- Aufbau und Weiterführung schulischer Netzwerke
- Organisation und Durchführung von Tagungen für die NÖ Schulaufsicht
- Internationale und nationale Kooperationen (Leadership Styles, Innovation u.a.m.)
- Organisationale und inhaltliche Durchführung diverser Forschungsprojekte

**Zentrum Bildungsmanagement und Führungskräfte  
Pädagogische Hochschule Oberösterreich**

Kaplanhofstraße 40, 4020 Linz

Tel. 0732 7470 7397

Ansprechperson: Stefan Giegler, M.A.

E-Mail: stefan.giegler@ph-ooe.ac.at

<https://ph-ooe.at/bildungsmanagement.html>

*Angebote:*

- Qualifizierung für Schulleiter:innen
- Weiterbildung und Vernetzung

**Beratungszentrum für Schulentwicklung, Supervision und Teamentwicklung**

Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz

Salesianumweg 3, 4020 Linz

Tel. 0732 77 26 66-4600

E-Mail: beratung@ph-linz.at

[www.phdl.at/ueber\\_uns/zentren/beratungszentrum/kontakt](http://www.phdl.at/ueber_uns/zentren/beratungszentrum/kontakt)

*Angebote:*

- Einzelcoaching
- Online-Coaching
- Supervision
- Schule gesund entwickeln: Mitarbeiter:innengespräche als Ausgangspunkt gesundheitsförderlicher Schulkultur

**Führungskräfteentwicklung & Schulmanagement**

**Pädagogische Hochschule Salzburg**

Akademiestraße 23–25, 5020 Salzburg

Tel. 0662 63 88-3153

Ansprechpersonen: Antonia Deutinger, Thomas Hauer

E-Mail: antonia.deutinger@phsalzburg.at, thomas.hauer@phsalzburg.at

[www.phsalzburg.at/fort-und-weiterbildung/institut-pks1/schulentwicklung-und-fuehrungskraefte](http://www.phsalzburg.at/fort-und-weiterbildung/institut-pks1/schulentwicklung-und-fuehrungskraefte)

*Angebote:*

- Fortbildungsangebote für Schulleiter:innen
- Hochschullehrgang „Schulen professionell führen“

## **Schulleitung & Führungskräfte** **Pädagogische Hochschule Steiermark**

Campus Süd

Ortweinplatz 1, 8010 Graz

Tel. 0 316 8067-6702

E-Mail: [governance@phst.at](mailto:governance@phst.at)

[www.phst.at/fortbildung-beratung/beratung-begleitung/schulleitung-fuehrungskraefte/](http://www.phst.at/fortbildung-beratung/beratung-begleitung/schulleitung-fuehrungskraefte/)

### *Angebote:*

- Fort- und Weiterbildung für Schulleiter:innen
- Hochschullehrgang Schulen professionell führen
- Beratung und Begleitung für Schulleiter:innen und Teams
- Schulentwicklungsberatung
- Tagungen, Kongresse, Symposien

## **Zentrum für Führungspersonen im Bildungsbereich (ZFP)**

Pädagogische Hochschule Tirol

Pastorstraße 7, 6010 Innsbruck

Tel. 0512 59923-2108

E-Mail: [zfp@ph-tirol.ac.at](mailto:zfp@ph-tirol.ac.at)

<https://ph-tirol.ac.at/zfp>

### *Angebote:*

- Weiterbildung von Leitungspersonen
- Hochschullehrgang Schulen professionell führen

## **Übergreifende Bildungsbereiche: Schulmanagement und Leadership**

Pädagogische Hochschule Wien

Grenzackerstraße 28, 1100 Wien

Tel. 0 1 601 18-6988

Ansprechperson: Mag.<sup>a</sup> Birgit Pecoraro

E-Mail: [birgit.pecoraro@phwien.ac.at](mailto:birgit.pecoraro@phwien.ac.at)

<https://www.phwien.ac.at/uebergreifende-bildungsschwerpunkte/schulmanagement-und-leadership>

### *Angebote:*

- Hochschullehrgänge
- Schulentwicklung
- QMS – Qualitätsmanagement-System für Schulen



## **Beratungszentrum Schulentwicklung und Leadership**

Katholischen Pädagogischen Hochschule

Wien/Krems

Bildungszentrum Lacknergasse 89, 1180 Wien

Ansprechperson: Mag.<sup>a</sup> Michaela Waldherr

E-Mail: [michaela.waldherr@kphvie.ac.at](mailto:michaela.waldherr@kphvie.ac.at)

Campus Krems-Mitterau, Dr. Gschmeidlerstraße 28, 3500 Krems

Ansprechperson: Judith Grafinger, BEd MA

E-Mail: [judith.grafinger@kphvie.ac.at](mailto:judith.grafinger@kphvie.ac.at)

[www.kphvie.ac.at/beraten-begleiten/schulentwicklung-und-leadership.html](http://www.kphvie.ac.at/beraten-begleiten/schulentwicklung-und-leadership.html)

### *Angebote:*

- Schulentwicklungsprozesse
- Fortbildungsangebote
- Schwerpunkt QMS







**Servicestelle für  
Gesundheitsförderung  
an Österreichs Schulen**

**give**

© give – Servicestelle für Gesundheitsförderung an Österreichs Schulen  
Wiedner Hauptstr. 32 • 1040 Wien  
Tel. 01-58 900-372 • Fax 01-58 900-379  
info@give.or.at • www.give.or.at