

## **Helmut Heyse und Bernhard Sieland**

### **Entwicklungsgemeinschaft Schule**

**Aus: Rheinland-pfälzische Schule 03/ 2017 S. 13 - 17**

*In ihrem Beitrag „Stressgemeinschaft Schule?“, abgedruckt in der RpS 11/2016, Seiten 9 bis 12, haben die Autoren den Schwerpunkt ihrer Betrachtung auf individuelle Lebenskompetenzen gelegt, die hilfreich sind, Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit für sich selbst, und bei anderen zu fördern. In diesem Folgebeitrag, quasi als Teil 2, geht es um den Beitrag eines Kollegiums und einer Schule, günstige Bedingungen zu arrangieren, die jeden einzelnen und die Schulgemeinschaft dabei unterstützen, derartige Kompetenzen zu entwickeln und zu stärken.*

#### **Der Auftrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schule**

Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Lehrkräften, Schulleitungen und Schülerinnen und Schülern hängen zum einen davon ab, wie gut es dem Einzelnen gelingt, sein KÖNNEN und WOLLEN so auszurichten, dass er beruflich und privat die sachlichen und interaktionalen Anforderung sowie die damit unvermeidbar verbundenen Hindernisse, Erschwernisse und Widerstände sachgerecht, sozialverträglich und gesundheitsfreundlich bewältigt (Teil 1).

Da ein jeder durch seine verschiedenen Rollen auch in materielle, soziale und organisatorische Umfeldern eingebettet ist, kommt diesen mehr oder weniger nahen Rahmenbedingungen eine gleichrangige Bedeutung zu. Wir beschränken uns hier auf den Lebensbereich Schule.

In dieser Beziehung spielt die Besonderheit der Organisation Schule eine Rolle. Schule ist eine Expertenorganisation ohne differenzierte Hierarchie, mit gleichrangigen, gut ausgebildeten Lehrkräften. Diese haben einerseits eine weitgehende Gestaltungsfreiheit und Autonomie in Bezug auf den Unterricht. Ihnen wird gleichzeitig aber auch eine Alleinverantwortlichkeit für die Ergebnisse zugeschrieben. (Und manche Lehrpersonen glauben das selbst auch, obwohl sie ohne die Kooperation mit den Eltern und den Schülern wenig ausrichten können.) Kooperation der Lehrpersonen untereinander ist in Hinblick auf den Unterricht nicht zwingend notwendig. Das birgt die Gefahr von Abschottung und Einzelkämpfermentalität. Allerdings ist zu bedenken, dass Sie als Lehrpersonen an und mit denselben Schülerinnen und Schülern arbeiten.

#### **Der Auftrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schule**

Im Kontrast dazu stehen ein kompliziertes und komplexes administratives Regelwerk des Schulsystems und mehr oder weniger differenzierte schulinterne Regularien und Vereinbarungen. Das lässt u.U. wenig Spielraum für individuelle Vorlieben und Gestaltungswünsche. Daraus resultiert nicht selten eine kritische Distanz bis Feindlichkeit gegenüber nicht-unterrichtlichen Belangen von Schule und eine Abstinenz in Bezug auf Mitverantwortung für die „Bildungspolitik“ der Schule. Den Bildungs- und Erziehungsauftrag gemeinsamen wahrzunehmen, wird jedoch schon durch das Schulgesetz Rheinland-Pfalz in §28 „Gesamtkonferenz“ gefordert: „(1) Die Gesamtkonferenz (*Anmerkung: und nicht die Schulleitung allein*) gestaltet und koordiniert die Erziehungs- und Unterrichtsarbeit sowie Maßnahmen zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung im Rahmen der gesamten Schule.“ Dazu stehen den Schulen trotz aller Reglementierung breite Spielräume offen.

Ohne Absprachen, Kooperation, Vereinbarungen und gemeinsame Konzepte wird dies nicht gelingen, und auch nicht ohne Abstriche in der Autonomie. Diesbezügliche Aufwendungen werden jedoch vielfach als Energieräuber betrachtet, die von der eigentlichen Arbeit abhalten, als Angriff auf das private Zeitbudget und als „schmerzlicher Diebstahl von Zeit“ erlebt (Altrichter 1996). Das liegt möglicherweise auch daran, dass die schulgesetzliche Forderung nicht selten so interpretiert wird, dass in Schulprogrammen vor allem die Angebots- und Leistungsspielräume weit ausgeschöpft werden und sich manche Schule durch vielerlei Aktivitäten überfordert. Damit wird zwar das Renommee gefördert, aber letztlich geht es auf Kosten der

Lehrkräfte und überbeansprucht die Ressourcen für deren Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit.

Der ORIENTIERUNGSRAHMEN SCHULQUALITÄT Rheinland-Pfalz betont hingegen in Abschnitt VI. „Professionalität des Personals“ ausdrücklich die Sorge um ein „gesundheitsförderndes und –erhaltendes Arbeitsumfeld“.

Deutlicher noch wird die KMK (2012) in ihrer „Empfehlung zur Gesundheitsförderung und Prävention in der Schule“: „Gesundheitsförderung und Prävention sind integrale Bestandteile von Schulentwicklung. Sie stellen keine Zusatzaufgaben der Schulen dar, sondern gehören zum Kern eines jeden Schulentwicklungsprozesses.“ Sie werden als „grundlegende Aufgaben schulischer und außerschulischer Arbeit“ bezeichnet und sollen „Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und dem sonstigen pädagogischen Personal die Möglichkeit [eröffnen], Kompetenzen zu gesunden Lebensweisen und zu einer gesundheitsfördernden Gestaltung ihrer Umwelt zu erwerben“. Damit sind schulische Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung von sach- und gesundheitsdienlichen Lebenskompetenzen nicht nur „gedeckt“, sondern explizit gefordert.

Das impliziert auf der anderen Seite auch, dass die Anforderungen/Belastungen (SOLLEN) in Form von Regelungen und Vorschriften durch vorgesetzte Behörden, aber auch durch Kolleginnen und Kollegen, Schulleitung, Eltern, Schüler einerseits und das individuelle Verhaltensrepertoire (WOLLEN, KÖNNEN) andererseits in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen und zusammenpassen. Ansonsten resultieren Überforderung oder Unterforderung, innere Kündigung, Verdruss, Selbstausbeutung oder arbeitsbezogene Schonhaltung, Frustration und Resignation.

### **Schutzfaktoren auf der Ebene der einzelnen Schule**

Ganz allgemein lässt sich über Arbeitsbedingungen sagen (psyGA 2015): „Arbeit ist gesund, wenn...

1. ein anspruchsvolles, aber nicht überforderndes Arbeitsaufgabenprofil besteht,
2. erbrachte Leistungen angemessene soziale Anerkennung und materielle Gratifikationen erfahren,
3. ein vertrauensvolles Klima der Zusammenarbeit sowie des fairen und gerechten Umgangs existiert,
4. eine sinnerfüllte und gesicherte Perspektive der Leistungserbringung aus Sicht der Arbeitenden besteht.“

In diesem Zusammenhang spielen das gestalterische DÜRFEN und ERMÖGLICHEN eine gewichtige Rolle. Die unterrichtsbezogene Autonomie der Lehrerinnen und Lehrer und deren Einschränkung durch schuladministrative oder schulinterne Vereinbarungen müssen ausbalanciert sein. Es kann im Einzelfall zu problematischen Konstellationen führen, wenn neue Ideen, Kreativität, „Querdenken“, Ausprobieren etc. auf Ablehnung und Widerstand stoßen nach dem Motto: „Das haben wir noch nie so gemacht.“

Auf der Basis dieser strukturellen Merkmale für leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen gibt es auf der Ebene der einzelnen Schulen eine Fülle an Schutzfaktoren für die psychische Gesundheit.

Hier eine kleine Sammlung von unscheinbaren, aber im Alltag hoch wirksamen Schutzfaktoren (vgl. Krause 2015; Heyse 2011, 2016):

- ermutigende, kompetente und korrekte Führungspersonen
- Transparenz von Entscheidungen, wertschätzende Partizipation
- Ein für alle Lehrkräfte und Schüler gleichermaßen geltendes Schulethos, in dem die Verständigung über Ziele und Werte, gegenseitige Achtung, konstruktive Rückmeldungen, positive Emotionsarbeit, Fehlertoleranz, Förderung und Anerkennung von Engagement und Professionalität einen hohen Stellenwert haben.
- Hohe, aber erreichbare Erwartungen an die Qualität von Unterricht und Erziehung sowie an die Lernergebnisse von Schülerinnen und Schülern
- Eine Schul- und Unterrichtsorganisation, die nicht nur das Funktionieren des Schulbetriebs im Blick hat, sondern auch das Wohlergehen der Lehrenden und Lernenden. Dazu dienen auf Lehrerseite z.B. transparente Vertretungsregelungen, Rücksichtnahme auf familiäre Belange, ausgewogener, abgestimmter

Einsatz in Bezug auf Unterrichtsfächer, die Zahl der zu unterrichtenden Klassen, Zuweisung „schwieriger“ Klassen usw.

- Transparente Benotungsregeln, Stundenpläne, Unterrichtsmethoden, die auf Schülerseite Selbstverantwortung für das Lernen unterstützen und Raum geben für die Entwicklung und Auseinandersetzung mit Lebenskompetenzen.
- Konzertierte Zusammenarbeit und Verständigung mit Eltern in dem Bewusstsein, dass der Bildungs- und Erziehungsauftrag nur gemeinsam erfüllt werden kann.
- Mediation bei ernsthaften Beziehungsstörungen im Kollegium bzw. mit der Schulleitung oder mit Eltern und Schülern
- Gesundheitsförderliches Arrangement der Arbeitsplatzbedingungen: Erholungspausen, Ruhezonen; ökologisch gesunde Lehrer-Arbeitsplätze (Lärm, Luft, Ambiente etc.)
- Verbindliche Vereinbarungen zu vorübergehender Arbeitserleichterung und Entlastung, z.B. unterrichtsalternativer Einsatz für gesundheitlich angeschlagene, aber dienstfähige Lehrkräfte.
- Rückkehrgespräche und Wiedereingliederung nach längerer Krankheit
- Verankerung der Lehrergesundheit im Schulprogramm und begleitende Evaluation, z.B. durch Einrichtung eines Gesundheitszirkels.

Nicht außer Acht lassen sollten man allerdings die enge Verschränkung des eigenen Verhaltens mit den schulischen Verhältnissen – und vice versa. So können z.B. kleinere Klassen zwar eine Entlastung darstellen, verlangen aber auch anderen Unterricht als große Klassen.

### **Der psychologische Vertrag**

In der Schule arbeiten Lehrpersonen, Führungspersonal, Schüler\_innen, Eltern, Schulaufsicht, Schulträger .... in unterschiedlichen Rollen und Funktionen zusammen; der Bildungs- und Erziehungsauftrag ist ja nicht nur an die Lehrerinnen und Lehrer adressiert, sondern an alle, die „Schule“ ausmachen. Die in § 1, Absatz 2 des Schulgesetzes Rheinland-Pfalz formulierten Ziele lassen sich ja nicht durch arbeitsteiligen Unterricht erreichen, sondern nur durch gemeinsames Handeln, eine vereinbarte schulinterne „Bildungspolitik“, ein von allen geteiltes Schulethos. All die genannten Personen und Institutionen nehmen – absichtlich oder unbeabsichtigt - wechselseitig Einfluss nicht nur auf die Lebensqualität jedes Einzelnen, sondern auch auf die Arbeitsbedingungen und die Qualität der täglichen Bildungsprozesse in einer Schule. Damit tragen sie auch Mitverantwortung für das sachgerechte und gesundheitsdienliche Gelingen des Bildungs- und Erziehungsauftrags. Allerdings wird in der Regel nicht thematisiert und geklärt, worin diese Mitverantwortung für die Qualität der Schule und das Wohlergehen der Personen im Einzelnen besteht. Dennoch hegen die Beteiligten vielschichtige, unausgesprochene und unabgesprochene Erwartungen an das Denken und Handeln der anderen.

Der Sachverhalt, dass die Akteure neben der offiziellen, amtlichen Zuweisung von Aufgaben auch insgeheim gegenseitige Verhaltenserwartungen pflegen, wird als „psychologischer Vertrag“ bezeichnet. So erwarten Eltern z.B., dass ihre Kinder freundlich behandelt und fair beurteilt werden, Lehrerinnen und Lehrer ihnen in Notlagen beistehen, Konflikte sachgerecht und sozialverträglich bearbeiten. Lehrpersonen ihrerseits erwarten von Eltern, dass sie ihre Kinder zu Anstand, Rücksicht, Hilfsbereitschaft, Kooperation und Lernmotivation anhalten und sie in schulischen Krisen unterstützen.

Dies birgt ein gewisses Risikopotenzial. Denn werden diese unterschwelligen Erwartungen nicht erfüllt, kommt es je nach Mentalität zu Missverständnissen, Spannungen, Schuldzuweisungen und Machtkämpfen, Enttäuschung, unergiebigem Auseinandersetzungen usw., was kaum zu qualitätvollen Bildungsergebnissen führen wird und einen gemeinsamen Entwicklungsprozess im Kollegium eher verhindert.

### **Erwartungen und Verantwortung klären**

Um dieses allgegenwärtige Enttäuschungs- und Stresspotenzial zu verhindern bzw. zu reduzieren, ist es zweckmäßig, so früh wie möglich Klarheit darüber herzustellen, was jeder Interaktionspartner z.B. in Bezug auf den Erhalt und die Förderung von Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit für sich

selbst und für andere unternimmt<sup>1</sup> und welche Gegenleistung er vom andern erwartet. Das verlangt ein hohes Maß an Verständigung. Dies ist derzeit noch ein recht ungewöhnlicher Gedanke. Aber in der „Schicksalsgemeinschaft“ Schule könnte dies ein Mittel sein, das Zusammenleben im Kollegium und zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern zu entspannen.

Man kann dies als Selbstverpflichtung zur Verantwortungsübernahme für sich selbst und für andere vertragsähnlich formulieren und daraus realistische Handlungsziele entwickeln, evaluieren und sich über Fortschritte freuen.

### Verantwortungsklärung bei der Sicherung gesunder Arbeitsbedingungen.

Tab. 1 Beispiel für einen **Selbst- und Fremdsorge-Vertrag** (in Anlehnung an Strittmatter 2015)

Für Schulleitungen	Für Lehrpersonen
Ich nehme die Hauptverantwortung für den Erhalt und die Förderung meiner Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit als Schulleiter/Schulleiterin wahr. Gleichzeitig verpflichte ich mich, meine Interaktionspartner in ihrer Entwicklung zu fördern. Der gute Grund für meine Selbstverpflichtung ist...	Ich nehme die Hauptverantwortung für den Erhalt und die Förderung meiner Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit als Lehrperson wahr. Gleichzeitig verpflichte ich mich, meine Interaktionspartner in ihrer Entwicklung zu fördern. Der gute Grund für meine Selbstverpflichtung ist...
<p>Ich lasse mir diese Verantwortung nicht von anderen schwächen oder wegnehmen; und ich werde meine Selbstverantwortung nicht leichtfertig an andere delegieren.</p> <p>Ich komme dieser Verantwortung planvoll nach und nutze ein breites Repertoire an Maßnahmen der Selbstorganisation und an Unterstützungsstrukturen (z.B. Supervision und Intervision, Weiterbildungen, Online-Trainings, Perspektivgespräche, Beratungsstellen, 360 Grad Feedback, ...). Ich mache meine Bemühungen durch ein Portfolio transparent. Ich trage die Folgen unterlassener Selbstentwicklung.</p> <p>Gleichzeitig melde ich Überforderung, Überbelastung oder Irritationen an geeigneter Stelle rechtzeitig an, um Abhilfe erörtern und dagegen angehen zu können.</p> <p>Ich achte auf Belastungszeichen und Entwicklungsbedürfnisse von Kolleginnen und Kollegen und bin als kollegiale Unterstützungsressource ansprechbar.</p>	
Ich fördere die Selbstverantwortung der Lehrpersonen, achte aber auch darauf, wie es den mir zugeteilten Menschen geht und biete Unterstützung an (Gespräche, Bereitstellung von Gruppen, materielle Unterstützung von Weiterbildung...).	Ich nehme meine Verpflichtung aus dem Bildungs- und Erziehungsauftrag den Schülerinnen und Schülern gegenüber wahr und unterstütze sie in ihrem Entwicklungsprozess.

<sup>1</sup> Siehe dazu auch § 15 Arbeitsschutzgesetz: „(1) Die Beschäftigten sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen. Entsprechend Satz 1 haben die Beschäftigten auch für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind.“

<p>Gleichzeitig erwarte ich von den Lehrkräften der Schule, dass</p> <p>...</p> <p>Ich habe diese Erwartungen öffentlich gemacht. Ich lasse mich auf diese meine Verpflichtungen ansprechen.</p>	<p>Gleichzeitig erwarte ich von der Schulleitung und den Schülerinnen und Schülern, dass</p> <p>...</p> <p>Ich habe diese Erwartungen öffentlich gemacht. Ich lasse mich auf diese meine Verpflichtungen ansprechen.</p>
--	--

Mit Hilfe einer solchen Selbstverpflichtung kann man Klarheit darüber gewinnen, was man selbst an Erwartungen an sich und andere hegt. Der gute Grund, die subjektive Begründung für sich selbst, ist entscheidend für die innere Bindung an die Selbstverpflichtung. Der Vertrag muss nicht verschriftlicht werden, obwohl er dann eine höhere Verbindlichkeit bekommt, noch mehr, wenn er mit Zeugen unterschrieben wird.

Der zweite Schritt muss sein, diese einseitigen Vorstellungen aufeinander abzustimmen; beide Aspekte müssen verhandelt werden. Es nützt für ein konstruktives Zusammenleben wenig, wenn der andere nicht weiß, was man erwartet, nach dem bekannten Motto: „Wenn Du mich wirklich lieben würdest, wüsstest Du ...“.

(Auf der Plattform<sup>2</sup> Finden Sie ein Beispiel für einen gegenseitigen Vertrag von Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern.)

### **Soziale Unterstützung**

Angehörige sozialer Berufe erleben immer wieder, dass ihre pädagogischen Intentionen nicht die erwarteten Ergebnisse erzielen oder neben den beabsichtigten Wirkungen ungewollte Nebenwirkungen auftreten. Das ist eine Quelle von Enttäuschungen, Versagenserlebnissen, Selbstzweifeln, Auflehnung, Resignation bis hin zu innerer Kündigung. Wenn sie mit diesen Erfahrungen allein gelassen sind, kann dies zu einem Rückzug von eigenen Leistungsansprüchen führen und das Vertrauen in die Selbstwirksamkeit erschüttern. Nicht umsonst wird etwa von Sozialpädagogen oder –arbeitern gefordert, regelmäßig ihr berufliches Handeln zu überdenken, z.B. in Supervisionsgruppen. Leider fehlt in der Schule noch immer eine institutionalisierte Supervisionsverpflichtung, mindestens für Berufsanfänger.

Wir plädieren hier für Beratungsarrangements auf Ebene einer Schule oder benachbarter Schulen. Hilfe von anderen zu suchen und anzunehmen, setzt allerdings Offenheit und die Souveränität voraus, Beratung nicht als Bevormundung, Abwertung der eigenen Kompetenzen oder Geringschätzung zu betrachten, oder als Blöße, Schwäche und Versagen zu interpretieren.

Die Teilhabe an Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen, die Beratung mit Experten, die kollegiale Auseinandersetzung mit schwierigen Sachfragen, die Unterstützung durch die Schulleitung können jedoch andere Perspektiven und subjektive Wirklichkeiten sowie Spezialwissen zugänglich machen, das sonst nicht zur Verfügung stehen würde. In der Regel unkompliziert einzurichten ist die „Kollegiale Fallberatung“. Auf sie sei hier etwas ausführlicher eingegangen (Heyse 2016; Jordaan u.a., 2016).

Bei der kollegialen Fallberatung handelt es sich um eine ritualisierte Form kooperativer Beratung bei schwierigen interaktionalen Situationen. Sie steht gegen die alltagsübliche Schnelllösung: „In der 4b war es heute wieder fürchterlich!“ – „Hast Du schon mal versucht...?“ oder „Ich mache dann immer ...“. Stattdessen führt sie über verschiedene Stationen von der gemeinsamen Problemanalyse über den Perspektivenwechsel bis zu einem Handlungskonzept des Ratsuchenden.

<sup>2</sup> <http://www.lehrergesundheit.eu/publikationen.php>

> Heyse, Sieland (2016/2017) *Stressgemeinschaft Schule – Entwicklungsgemeinschaft Schule Texte und Arbeitshilfen für Lehrkräfte in Rheinland-Pfalz*

Inhaltlich-thematisch ist die kollegiale Fallberatung offen, sie kann bei unterschiedlichen Problemlagen mit Schülern, Eltern, bei Konflikten auf Ebene der Kollegenschaft oder in Bezug auf Schulleitung hilfreich sein. „Kollegial“ weist darauf hin, dass es sich nicht um eine Expertenberatung handelt, sondern um eine Erörterung einer Problemsituation auf „Augenhöhe“ der Beteiligten.

Der Nutzen der kollegialen Fallbesprechung beschränkt sich nicht auf den Ratsuchenden. Jedes Gruppenmitglied kann von den Ideen, Erfahrungen und Kenntnissen der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer profitieren, die im Gesprächsverlauf „auf den Tisch“ kommen. Alle können ihre eigenen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsgewohnheiten in Bezug auf schwierige schulische Situationen überprüfen und durch die Anregungen der anderen korrigieren oder erweitern. Damit trägt kollegiale Fallberatung dazu bei, die Konflikt- und Problemlösekompetenz in einer Gruppe oder einem Kollegium zu stärken und die Qualität der Problemlösung insgesamt zu verbessern – ein Schritt zu einer Entwicklungsgemeinschaft.

Die Kollegiale Fallberatung kann in entsprechend abgewandelter Form (z.B. Klassenrat, Streitschlichter) auch – zumindest älteren – Schülerinnen und Schülern hilfreich sein und sie bei der Entwicklung ihrer Lebenskompetenzen unterstützen.

#### **Unser Fazit:**

Wir betonen abschließend noch einmal die Bedeutung der Balance von persönlichen Anstrengungen zum Erhalt und zur Förderung von Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit und schulischen Lehr- und Lernbedingungen, die diese Bemühungen unterstützen und erfolgreich sein lassen. Individuelles Verhaltensmanagement und schulisches Verhältnismanagement sind zwei Seiten derselben Medaille.

- Altrichter, Helmut, (1996). Zitiert nach Schumacher (2010). Schule als Organisation. In: Paulus, P. (Hrsg.). G. Bildungsförderung durch Gesundheit. Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine gute gesunde Schule. Weinheim. Juventa, S. 99
- Heyse, H. (2016): Was Lehrerinnen und Lehrer stark macht. Ein Lesebuch für ein erfüllendes Berufsleben. Bern: hep-Verlag.
- Heyse, H. 2011: Herausforderung Lehrgesundheit: Handreichungen zur individuellen und schulischen Gesundheitsförderung. Mit Downloadmaterial. Klett-Kallmeyer
- Jordaan, L., Eckert, M., Tarnowski, T. (2016). Kollegiale Beratung als blended-coaching Instrument. In: eberatungsjournal.net. Fachzeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation ISSN 1816 – 7632. 12. Jahrgang, Heft 1, Artikel 1. Als Download unter [http://www.eberatungsjournal.net/?page\\_id=358](http://www.eberatungsjournal.net/?page_id=358)
- KMK (2012). Empfehlung zur Gesundheitsförderung und Prävention in der Schule. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.11.2012. [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2012/2012\\_11\\_15-Gesundheitsempfehlung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2012/2012_11_15-Gesundheitsempfehlung.pdf)
- Krause, A. (2015). System Schule. In: Department Bildung, Kultur und Sport Aargau Department Gesundheit und Soziales Aargau (Hrsg.). Gesundheitsförderung für Lehrpersonen und Schulleitungen. Ein praxishandbuch als Beitrag zur Schulentwicklung. Bern hep-Verlag S.59-68
- psyGA (2015): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. [www.psyga.info/ueber-psyga/materialien/presentationen](http://www.psyga.info/ueber-psyga/materialien/presentationen)
- Strittmatter, A. (2015) Leadership. In: Department Bildung, Kultur und Sport Aargau Department Gesundheit und Soziales Aargau (Hrsg.). Gesundheitsförderung für Lehrpersonen und Schulleitungen. Ein Praxishandbuch als Beitrag zur Schulentwicklung. Bern hep-Verlag S.69-77
- Sieland, B. & Heyse, H. (2016) Stressgemeinschaft Schule!? In Rheinland-Pfälzische Schule des Verbandes Bildung und Erziehung Rheinland-Pfalz 04.11.2016/67 Jahrgang, S. 9-12