

---

Silke Bonda & Andreas Jantowski

## Salutogenese im Mittelpunkt

### Aus- und Fortbildung von schulischen Führungskräften in Thüringen

---

#### Zusammenfassung

*Der Beitrag gibt einen Überblick über die neu konzipierte Führungskräfteentwicklung des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM). Im Mittelpunkt dieses Konzepts stehen reflexive und selbstreflexive Fähigkeiten, die es ermöglichen, ein salutogenetisches Leitungshandeln umzusetzen.*

*Schlüsselwörter: Salutogenese; Führungskräfteentwicklung; Schulleitung; Management*

#### Salutogenesis in Focus

Training and Further Education for School Managers in Thuringia

#### Abstract

*The following contribution provides an overview of the newly designed leadership development program at the Thuringian Institute for Teacher Training, Curriculum Development, and Media (ThILLM). Central to this concept are reflective and self-reflective skills that enable the implementation of salutogenic leadership practices.*

*Keywords: salutogenesis; leadership development; school leadership; management*

## 1 Einführende Betrachtungen

Thüringen sieht sich seit mehreren Jahren wie andere Bundesländer auch mit einem zunehmenden Lehrkräftemangel konfrontiert. Neue Lehrpersonen stehen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung, sodass es ein erfolgsversprechender Ansatz scheint, der Frage nachzugehen, wie im System befindliche Lehrkräfte möglichst gesund und lange für schulische Lehr-Lern-Prozesse erhalten werden können. Lehrkräftegesundheit stellt damit ein entscheidendes schulisches Handlungsfeld dar. Für die Gesunderhaltung des Lehrpersonals kommt nicht zuletzt dem Handeln der Führungspersonen, ihrem Management- und Kommunikationsvermögen, eine große und zunehmend größer werdende Bedeutung zu.

## 2 Implikationen für Thüringen

Die Verantwortlichen der Führungskräfteentwicklung (FKE) des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) konzipieren derzeit, angelehnt an die Entwurfsfassung des Orientierungsrahmens zur Qualifikation von Schulleitungen (KMK), das bestehende Programm für angehende und im Dienst befindliche schulische Führungskräfte neu.

### 2.1 Schulisches Gesundheitsmanagement

Dabei wird schulisches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe definiert. Sie umfasst die nachhaltige und auf Systemebene angesiedelte Ausgestaltung von Strukturen, Prozessen und Rahmenbedingungen an Schule, die dem Ziel dienen, gesundheitsfördernde und -erhaltende Faktoren in Schule zu organisieren und auszubauen. Hierbei kommen den Aspekten des Schutzes und der Förderung (Prävention) genauso Relevanz zu wie dem des Notfallmanagements (Intervention), wengleich der Fokus nachfolgend auf die präventiven Faktoren und damit das salutogenetische (gesundheitsfördernde) Handlungsfeld gelegt wird.

Mit Bezug auf Antonovsky (1997) kann von einem die Salutogenese unterstützenden Leitungshandeln immer dann gesprochen werden, wenn die Handlungen der Führungskräfte ein hohes Kohärenzgefühl im Kollegium erzeugen, das auf den Faktoren der Sinnhaftigkeit, der Verstehbarkeit und der Möglichkeit und Fähigkeit zur Mitgestaltung beruht (Hundeloh, 2012). Davon ausgehend wurden fünf konkrete und beobachtbare Handlungsmerkmale eines solchen Leitungshandelns beschrieben und definiert, die nachfolgend nur kurz genannt werden können:

- Anerkennung und Wertschätzung (Würdigung) der Lehrpersonen und deren Handelns;
- Interesse für die Lehrpersonen und systematischer Austausch mit ihnen in einer offenen, demokratischen Umgebung;
- transparente Leitungsentscheidungen, die Kohärenz und Zugehörigkeit erzeugen und Mitgestaltungsspielräume öffnen, um Selbstwirksamkeit erlebbar zu machen;
- Gestaltung eines offenen, beziehungsfördernden, positiven Schulklimas;
- Einbezug von Lehrpersonen in Prozesse der Schulentwicklung und Gestaltung von Partizipationsgelegenheiten zur Ermöglichung von Identifikationen der Lehrkräfte mit dem schulischen Leitungshandeln.

Das Ziel eines solchen Leitungshandelns muss letztlich darin bestehen, Selbstwirksamkeit und Erfolgserleben, Unterstützung und soziale Gemeinschaft zu fördern, um somit ein berufsbiografisch langes Engagement der Lehrpersonen zu erhalten. Hierzu zählt auch ein entsprechendes Gesundheitsmanagement für die Arbeitsbedingungen der Schulleitungen.

## 2.2 Das Konzept der Führungskräfteentwicklung des ThILLM

Das Schulleben erfordert von einer schulischen Führungskraft ein hohes Maß an Stressresistenz und Ambiguitätstoleranz, um täglich die komplexen Aufgaben im (Schul-)Alltag zu meistern. Zudem braucht es einen Paradigmenwechsel in Haltungen und eine auf Stärken ausgerichtete Weiterentwicklung von tradierten Prozessen. Ebenso entscheidend ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, aber auch in die der Mitarbeitenden.

Bekannte Führungskompetenzen, die in den bisherigen Arbeitsbereichen einer schulischen Führungskraft benötigt wurden und weiterhin relevant sind, sollen in der vorauslaufenden, amts-einführenden und tätigkeitsbegleitenden Qualifizierung dynamischer und zukunftsweisender erworben bzw. (weiter-)entwickelt werden. Zudem haben die Kernaufgaben von (zukünftigen) Schulleitungen zunehmend einen teamorientierten und vernetzenden Charakter. In den Fokus rücken multiprofessionelles Handeln sowie rechtssicheres Beherrschen agiler Gestaltungsmöglichkeiten zur Bewältigung situationsangemessener und bereichsspezifischer Anforderungen. Dabei spielen die Gesundheitsförderung sowie das Gesundheitsmanagement eine erhebliche Rolle. Die teilweise neukonzipierten Angebote in diesem Bereich sollen von den schulischen Führungskräften eigenverantwortlicher abgerufen werden können. Das ThILLM bietet neben freiwählbaren Selbstlernangeboten auch Einzelveranstaltungen sowie Fortbildungsreihen (Kurse) zu o. g. Thematik an. Die jeweiligen Formate sind somit von den Teilnehmenden adressatengerechter nutzbar. Kurse bzw. Trainings haben dabei häufig einen prozessbegleitenden Charakter, sodass eine individuelle, aber auch teambezogene Begleitung durch Coaching und Supervision erfolgen kann.

Ebenso sollen Vernetzungsangebote von Führungskräften für Führungskräfte initiiert werden und ein größeres Netzwerk mit verschiedenen Kooperationspartner\*innen und den verantwortlichen Referent\*innen für Gesundheitsmanagement der Staatlichen Schulämter entstehen. Somit können zentrale, zentral-regionale und regionale Fort- und Weiterbildungsangebote noch besser aufeinander abgestimmt und ressourcen- bzw. bedarfsorientierter angeboten werden. Dabei bedarf es auch weiterhin einer kontinuierlichen Evaluation der Fortbildungsinhalte und -formate durch das ThILLM.

Die Übersicht in Abbildung 1 stellt die Module dar, die von Führungskräften (amts-einführende Phase) und schließlich dann von im Amt befindlichen Führungskräften belegt werden müssen.

Mit Blick auf die zentrale Rolle der Salutogenese in der Führungskräfteentwicklung des ThILLM wird aus Abbildung 2 ersichtlich, dass es inhaltlich um das reflektierte und reflexive Handeln des Leitungsteams, um gesundheitsförderndes Ressourcenmanagement, um Lern- und Erfahrungsräume sowie um Maßnahmen zur Stärkung von Stressresistenz, Resilienz und Gesundheit geht. In allen Bereichen der persönlichen Haltung und der Beziehungsgestaltung zwischen den Führungskräften, aber auch zwischen der Führungskraft und der Lehrperson kommt der Salutogenese eine herausragende Rolle zu.

Abb. 1: Überblick amtseinführende und tätigkeitsbegleitende Qualifizierung der Führungskräfteentwicklung in Thüringen

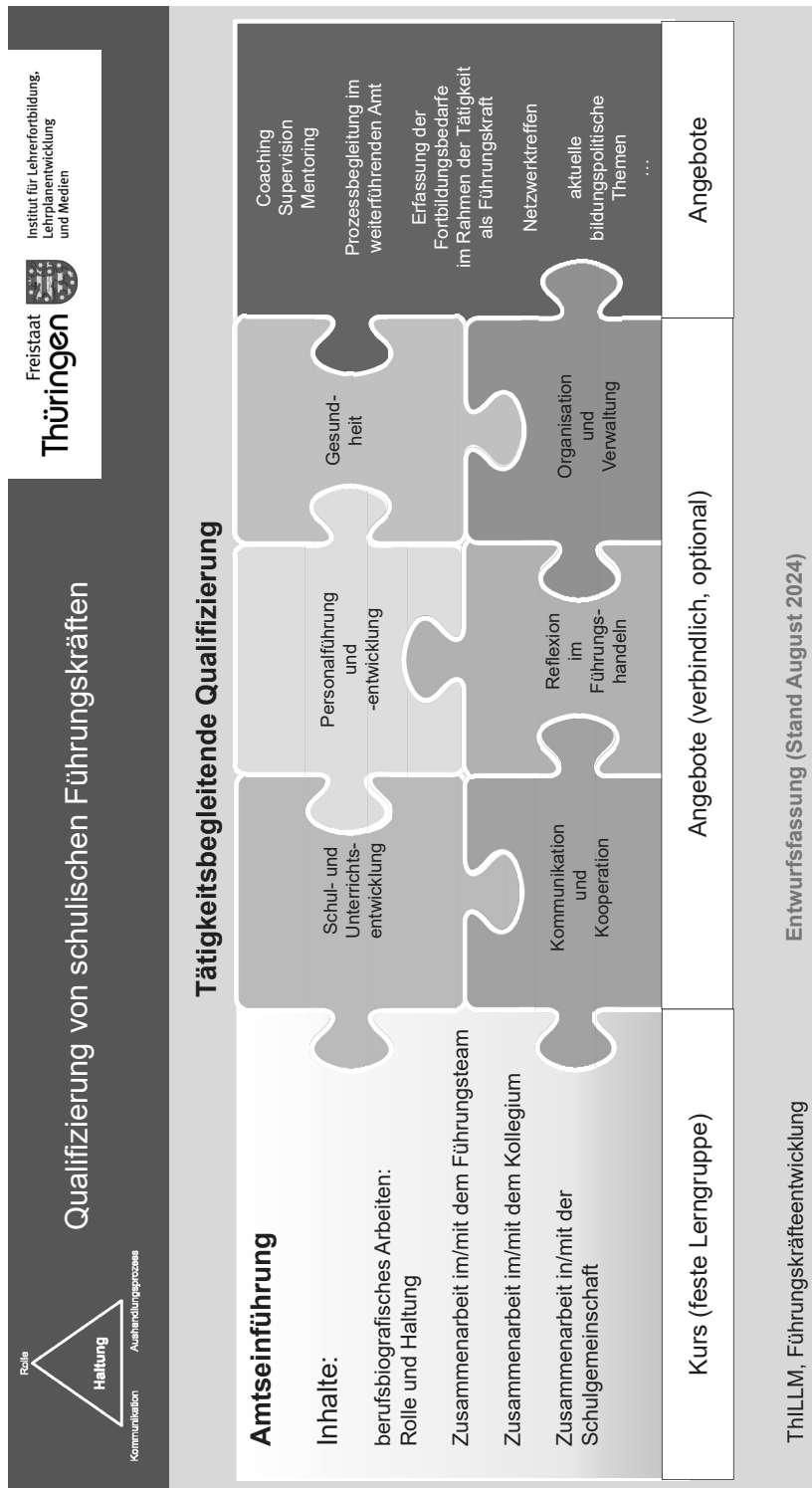
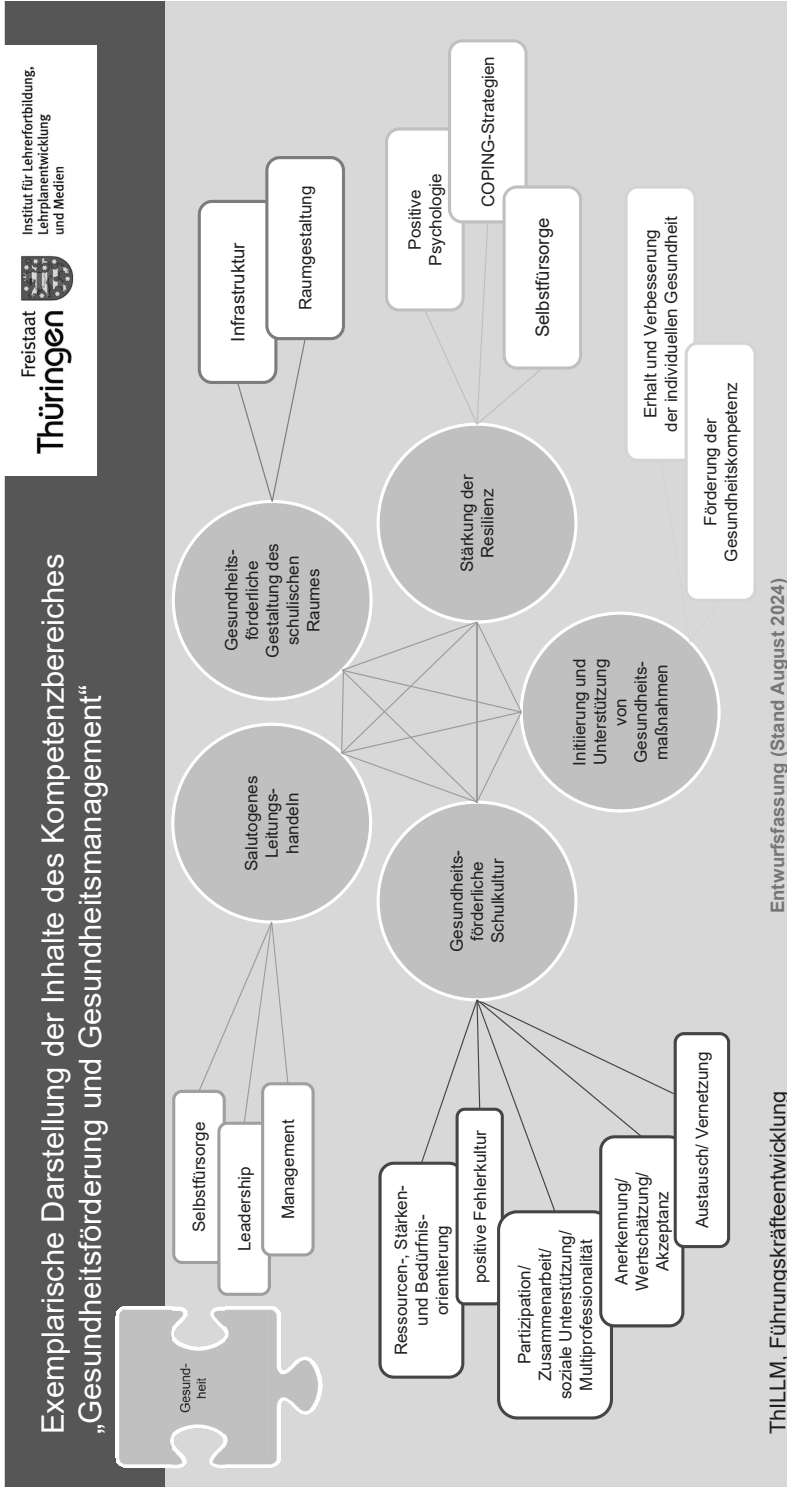


Abb. 2: Überblick Struktur und Inhalte Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der tätigkeitsbegleitenden Qualifizierung der Führungskräfteentwicklung in Thüringen



Quelle: ThILLM.

### 3 Resümee

Die Bedeutung guter Schulleitungen für eine erfolgreiche Schule tritt immer mehr in den Vordergrund, weil sich die Anforderungen an eine schulische Führungskraft stetig verändern und somit eine Vielfalt von pädagogischen und systemorientierten Führungsaufgaben an Schule erfordern. Der Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen kommt dabei eine, wenn nicht sogar *die* entscheidende Rolle zu. Denn nur eine vorgelebte Haltung und entsprechendes Handeln erzeugen als Schulgemeinschaft ein „WIR“, um schlussendlich eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Bildungssystems zu ermöglichen und zu leben. Erst im wirksamen und erfolgreichen Handeln von Führungskräften, welches konkret und beobachtbar ist, zeigen sich die Leitungskompetenzen. Diese kann und will die neu gedachte Führungskräfteentwicklung des ThILLM fördern und gemeinsam mit den Teilnehmenden, den begleitenden Prozessmoderator\*innen und Dozent\*innen weiterentwickeln sowie ausbauen.

### Literatur und Internetquellen

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. DGVT-Verlag, Hundeloh, H. (2012). *Gesundheitsmanagement an Schulen. Prävention und Gesundheitsförderung als Entwicklungsaufgaben der Schulleitung*. Beltz.
- Jantowski, A. (2017). Stressoren in der Schulpraxis – Stress und seine Entstehung in der Schule unter Berücksichtigung präventiven Schulleitungshandelns. In A. Jantowski & U. Bäro (Hrsg.), *Gesunder Arbeitsplatz Schule* (S. 7–16). ThILLM.
- Jantowski, A. (2011). Zur Bedeutung des berufspraktischen Mentorings und der Unterstützung durch erfahrene Kolleginnen, Kollegen und Schulleitungen für den Professionalisierungsprozess von Berufseinsteigern. In A. Jantowski (Hrsg.), *Schule beginnt. Handbuch zur Berufseingangsphase im Lehrerberuf* (S. 107–123). ThILLM.

*Andreas Jantowski*, Dr. phil., Direktor des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien.  
E-Mail: andreas.jantowski@thillm.de

*Silke Bonda*, Diplom, Referentin im Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien.  
E-Mail: silke.bonda@thillm.de

Korrespondenzadresse: Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien, Heinrich-Heine-Allee 2-4, 99438 Bad Berka