

Matthias Munk - Coaching, Training, Beratung

Heilpraktiker für Psychotherapie, gepr. Psychologischer Berater (VfP)

Reichsstr. 6  
07545 Gera

Tel. 0365 71285577

Mail: [info@matthias-munk.de](mailto:info@matthias-munk.de)  
Internet: [www.matthias-munk.de](http://www.matthias-munk.de)

Steuernummer 161/251/07633 Finanzamt Gera; Aufsichtsbehörde  
Gesundheitsamt Gera

Freistaat  
Thüringen



Staatliches Schulamt  
Ostthüringen

Dr. Viktoria Munk-Oppenhäuser  
Staatliches Schulamt Ostthüringen  
Referat 5  
Schulpsychologischer Dienst  
Herman-Drechsler-Str. 1  
07545 Gera

---

TEIL I

KONZEPTION

KLEINGRUPPENBASIERTER

SCHULLEITER-WORKSHOP-MODULE

„GESUNDHEITSORIENTIERTES FÜHREN“

---

Dezember 2017

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung	3
2	Grundlagen der Lehrer- und Schulleiterfortbildung in Thüringen	3
3	Begründung des Workshopangebotes	5
4	Die Zielgruppe: Schulleiter und stellvertretende Schulleiter	6
5	Die Workshopthemen und der Modulaufbau	7
6	Anforderungen und Aufgaben der Workshopleiter	8
7	Die Teilnahmebedingungen und der organisatorische Rahmen	9
8	Ausblick	9
	Literaturverzeichnis	11
	Anhang	<b>13</b>
	<i>Konzeption des Pilotprojektes „Punkt.Nüchternheit!“</i>	14
	<i>Entwürfe Einladungsschreiben zum Workshopangebot</i>	22
	<i>Grobe Ablaufpläne Workshop I – III*</i>	26

## 1 EINFÜHRUNG

Die vorliegende Workshopidee ist eine Weiterentwicklung des amtsinternen Pilotprojektes „Punkt.Nüchternheit!“ (siehe unveröff. Konzeption; 2015; Anhang) in Zusammenarbeit mit der Suchthilfe in Thüringen GmbH und den beiden, daraus entstandenen Evaluationsberichten in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Leevken Timm, 2016; Gabriel, 2017). Bereits das Pilotprojekt hatte im Rahmen der Führungskräfteentwicklung die betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention im Geschäftsbereich des Staatlichen Schulamtes Ostthüringen zum Ziel. Aktuell liegt der Schwerpunkt noch gezielter auf der Förderung gesundheitsorientierten Führungsverhaltens unabhängig davon, ob innerhalb der Kollegien Suchtmittelmissbrauch oder Suchterkrankungen der Mitarbeiter sichtbar wurden.

## 2 GRUNDLAGEN DER LEHRER- UND SCHULLEITERFORTBILDUNG IN THÜRINGEN

Das 2008 in Kraft getretene Thüringer Lehrerbildungsgesetz ThürLbG formuliert in § 3 Abs. (1): „...Die dritte Phase der Lehrerbildung umfasst die Lehrerfortbildung und die Lehrerweiterbildung; sie baut auf den ersten beiden Phasen [Anm.: Phase 1: Studium und 1. Staatsprüfung/ Bachelor; Phase 2: pädagogisch-praktische Ausbildung bis zum 2. Staatsexamen/ Lehramtsbefähigung] auf.“ Laut § 3 Abs. (3) ThürLbG setzt die Lehrerfortbildung und Personalentwicklung „...berufsbegleitend bei der Einstellung in den Schuldienst ein und währt bis zum Ausscheiden aus dem Schuldienst. Alle Lehrkräfte sind zur Fortbildung verpflichtet...“ Durch sie erweitern und pflegen die Lehrkräfte ihre berufliche Qualifikation für den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule und qualifizieren sich für besondere Aufgaben und Zuständigkeiten in der Schule (z.B. Ausbildungs-, Beratungs- und Fortbildungstätigkeiten, schulische Leitungsaufgaben, etc.; § 31 ThürLbG). Die Lehrerweiterbildung ist auch berufsbegleitend organisiert, zielt jedoch per Gesetz (§ 3 Abs. 4 ThürLbG) ausschließlich auf den Erwerb einer zusätzlichen Lehrbefähigung oder einer Unterrichtserlaubnis bzw. auf den Erwerb einer zusätzlichen pädagogischen Befähigung ab. Träger der Lehrerbildung in Thüringen sind vorrangig Hochschulen, Staatliche Studienseminare, das Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien ThILLM sowie die

Staatlichen Schulämter und die Schulen als Praktikums- und Ausbildungsschulen (§ 4 ThürLbG). Einrichtungen der Fach- und Berufsverbände, anerkannte Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Einrichtungen der Wirtschaft sowie Stiftungen können als zusätzliche Fortbildungsanbieter fungieren (§ 33 ThürLbG).

An schulischen Führungsaufgaben interessierte Pädagogen und sich bereits in Führungspositionen befindliche Pädagogen, d.h. Schulleiter, Stellvertretende Schulleiter, Abteilungs- und Oberstufenleiter haben die Möglichkeit, an spezifischen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung teilzunehmen (TMBWK, 2014). Im Anforderungsprofil für Schulleitungen in Thüringen ist unter anderem formuliert, dass Schulleitung ein arbeitsförderndes Klima herbeiführen sollte. Zu nötigen Kompetenzen heißt es weiter, Schulleitungen sorgen für die eigene Gesunderhaltung und emotionale Stabilität. Spätestens mit der Einführung der Rahmendienstvereinbarung Gesundheitsmanagement 2016 wurde festgelegt, dass die Leitungen aller Behörden und Dienststellen, alle Führungskräfte, der Hauptpersonalrat und die Beschäftigten im Geschäftsbereich des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport verpflichtet sind, folgende Ziele bei allen Maßnahmen, Aktivitäten und Entscheidungen zu berücksichtigen:

- Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands der Beschäftigten sowie Förderung der Gesundheitskompetenz,
- Erhaltung bzw. Steigerung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit,
- Erhaltung bzw. Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation,
- Stärkung der Kommunikation,
- Senkung der durch Krankheit und arbeitsplatzbedingter Beeinträchtigungen verursachten Kosten.

Das Thema der vorliegenden Konzeption ist passend zu diesen Zielen der Ansatz des Gesundheitsorientierten Führens (Pundt & Felfe, 2017) im Bereich von Schulleitungen Staatlicher Schulen in Thüringen. Zielgruppen sind bereits amtierende Schulleitungen sowie potentielle Führungskräfte, die sich in der 2. Phase der Führungskräfteentwicklung befinden.

### 3 BEGRÜNDUNG DES WORKSHOPANGEBOTES

Die eigene langjährige Tätigkeit zeigt, dass Schulen in Thüringen mittlerweile in einer Art „Überlebensmodus“ (mündliches Zitat D. Christof Nachtigall, 2017) verharren: aktuell weiter vorhandene Herausforderungen wie der Umgang mit kultureller und religiöser Diversität sowie das Ziel, eine weiterhin hohe Inklusionsrate zu ermöglichen stehen neben hohen Zahlen von Langzeiterkrankungen, die die Belastung der verbleibenden Pädagoginnen und Pädagogen steigern, wenig junger Pädagogennachwuchs arbeitet in Kollegien mit einem Altersdurchschnitt weit über 50 Jahren, etc. etc. Schulpsychologische Arbeit bezieht sich mehr und mehr auf das Stützen der Pädagoginnen und Pädagogen selbst, auf Burnoutprävention, Coaching und Supervision im Umgang mit beruflichen Herausforderungen, auf Stressmanagement- und Achtsamkeitstrainings. Im Bereich der Arbeit mit Führungskräften wird mehr und mehr thematisiert, wie Schulleitungen die Kollegien weiterhin motivieren, stützen und trotz aller Umstände Schulen inhaltlich weiterentwickeln können.

Entscheidend für die Effektivität der Entwicklung von Kompetenzen ist die Validität und Reliabilität der verwendeten Konzepte und Methoden. Das vorliegende Workshop-Konzept basiert daher auf dem aktuellen und evaluierten Ansatz des Gesundheitsorientierten Führens (Pundt & Felfe, 2011). Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass Führungskräfte nicht nur direkt durch ihr unmittelbares Verhalten, sondern auch indirekt über die Beeinflussung von Arbeitsbedingungen gesundheitliche Risiken vermindern und Ressourcen fördern können. Zudem beeinflussen sie durch ihr Vorbildverhalten und den Umgang mit der eigenen Gesundheit das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden. Als besonderes Merkmal dieses Ansatzes ist hervorzuheben, dass gesundheitsförderliche Führung nicht nur in Bezug auf die Arbeitssituation und den Umgang mit den Mitarbeitenden (StaffCare), sondern auch mit Blick auf den Umgang der Führungskräfte und Mitarbeitenden mit der eigenen Gesundheit bearbeitet wird (SelfCare). Dazu passend existiert ein wissenschaftlich evaluiertes Verfahren (HOL Health oriented Leadership - Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung; Pundt & Felfe, 2017), das für den systematischen Feedbackprozess genutzt werden könnte, um konkrete Ansatzpunkte zur Verminderung betrieblicher Gesundheitsrisiken zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Nach den o.g. fachlichen Überlegungen und einer eigenen Qualifizierung im Rahmen des bereits erwähnten Pilotprojektes „Punkt.Nüchternheit!“ wurde im Jahr 2016 ein erstes regionales „Schnupperangebot“ im Veranstaltungskatalog des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien veröffentlicht, auf das spontan 17 Schulleiter bzw. stellvertretende Schulleiter reagierten und ihr Teilnahmeinteresse bekundeten.

Absichtlich ist die Konzeption schulartunabhängig entwickelt worden, um einen möglichst heterogenen Pool an Perspektiven und Arbeitskontexten innerhalb des Workshops nutzen zu können. Bezüglich der organisatorischen Rahmenbedingungen erschien es als sinnvoll, die Workshopeinheiten an normalen Schultagen außerhalb von Schulen, jedoch in regionaler Nähe durchzuführen.

#### 4 DIE ZIELGRUPPE: SCHULLEITER UND STELLVERTRETENDE SCHULLEITER

Das Angebot ist konzipiert für Schulleiter und Stellvertreter Staatlicher Schulen. Grundsätzlicher Auftraggeber ist der Freistaat Thüringen, im Aufgabenpapier des Schulpsychologischen Dienstes sind Fort- und Weiterbildungsangebote als eines von zehn Arbeitsgebieten konkret benannt. Das Angebot wird direkt über den Schulpsychologischen Dienst des Staatlichen Schulamtes Ostthüringen beworben und über den Veranstaltungskatalog des Thüringer Institutes für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien ThILLM veröffentlicht.

Die Teilnehmerzahl wurde auf sechs bis acht Personen pro Gruppe beschränkt. Vorteil ist hier, dass ein enger Kontakt zu jedem Teilnehmer aufgrund der Gruppengröße möglich ist und zeitweise Einzelarbeit, Arbeit in Tandems sowie in der gesamten Gruppe gut möglich sind. Es ist davon auszugehen, dass es vereinzelt persönliche Bekanntschaften innerhalb der Teilnehmer gibt. Dennoch erscheint eine Kennenlern- und Kontaktübungen in Modul I sinnvoll.

Fraglich ist, inwieweit die Teilnehmer das Konzept des Gesundheitsorientierten Führens bereits kennen. Anzunehmen ist, dass dies eher selten der Fall ist, wobei die grundsätzlichen Anliegen der Selbst- und Mitarbeiterfürsorge sicher ausreichend

gegeben sind und das Thema Gesundheitsmanagement aktuell auch auf Schulleiterebene eine Rolle spielt. Der Altersdurchschnitt der Teilnehmer liegt ähnlich dem Altersdurchschnitt der Thüringer Pädagogen bei etwa 51 Jahren. Da vor allem Pädagogen, Erzieher und Schulleitungsmitglieder durch Angebote des Lehrerfortbildungsinstituts an Methoden und Lerntechniken der Erwachsenenbildung gewöhnt sein müssten, sollte es den Teilnehmern nicht schwer fallen, sich in die Methodik einzufinden. Es ist nicht anzunehmen, dass die Inhalte des Workshops intensiv mit dem jeweiligen Schulprofil bzw. dem Schulentwicklungsprogramm abzustimmen sind. Allerdings sollten vorangegangene Coachings bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen zum Thema erfasst werden und die Anpassung der Workshopkonzeption gemeinsam mit der jeweiligen Gruppe erfolgen.

## 5 DIE WORKSHOPTHEMEN UND DER MODULAUFBAU

Innerhalb der Schulleiter-Workshops werden einige Fachartikel und aktuelle Diskurse teils als theoretische Inputs, teils als Grundlage für eigene Reflexionen innerhalb der Veranstaltungen genutzt (Kabat-Zinn, J., 2013; Kline, N., 2016; Leipprand, T. et al., 2012; Romhardt, K., 2013; Rummel, M., 2010 (a); Rummel, M., 2010 (b); Scharmer, C. O., 2009).

Zu diesen Inputs resp. Themen arbeiten die Teilnehmer für sich selbst vorrangig in Modul I eigene Anliegen und Fragestellungen bezogen auf gesundheitsorientiertes Führen heraus, die sie gemeinsam diskutieren und in Fallberatungsrunden miteinander bearbeiten. Andererseits nutzen wir methodisch das Journaling, d.h. das reflektierende Schreiben (Pennebaker, 2010) gepaart mit dem Ansatz des Appreciative Inquiry (Cooperrider, 1987).

In Modul II nutzen wir die Methode des Lösungsfokussierten Reflektierenden Teams nach Budde (unveröff. Manuskript) und Impulse aus dem Buch „Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft“ (Stellamans et al., 2013), um vor allem in der Gruppe reflexiv zu o.g. Themen zu arbeiten.

Modul III hat den Fokus Mitarbeiterführung durch Dienstberatungen und Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche. Metalog-Training-Tools werden genutzt, um mit kreativen, aktivierenden Zugängen Erfahrungen in der Mitarbeiterführung zu reflektieren, neue Ideen gemeinsam zu entwickeln und nebenbei natürlich die Selbstfürsorge im Blick zu behalten.

Modul I bis III haben mittlerweile zwei Schulleitergruppen durchlaufen. Im März und April 2018 sind zusätzlich zwei Module I für an der 1. Phase der Führungskräfteentwicklung teilnehmende potentielle Führungskräfte geplant. Modul IV ist ebenfalls in Planung für April 2018 und soll als Evaluation der vorangegangenen gemeinsamen Arbeit dienen und die Rückmeldungen der jeweiligen Kollegien der Führungskräfte mittels des HoL-Instruments von Pundt und Felfe (2017) bearbeiten. Die bisherigen Rückmeldungen der Teilnehmer erbatem zudem eine regelmäßige Fortführung der Treffen, ggf. in zeitlich verkürzter Form, um weiterhin einen geführten Erfahrungsaustausch und Reflexion innerhalb einer Führungskräftegruppe nutzen zu können.

Einen differenzierten Einblick in den Ablauf der bisherigen Veranstaltungen bieten im Sinne der Kürze der vorliegenden Konzeption die groben Ablaufpläne der Module im Anhang.

## 6 ANFORDERUNGEN UND AUFGABEN DER WORKSHOPLEITER

Die Durchführung der Workshops erfordert auf der Seite der Workshopleiter sowohl methodisch-reflexive Kompetenzen als auch eigene Erfahrungen in der Beratung im Schulkontext sowie die Bereitschaft, mit Führungskräften zu arbeiten. Im Pilotprojekt hat sich ein Tandem bewährt: eine Referentin für Schulpsychologie mit eigener Führungserfahrung und in Ausbildung zur Supervisorin arbeitete zusammen mit einem freiberuflichen Trainer und Heilpraktiker für Psychotherapie mit Erfahrung in der systemisch orientierten Psychotherapie und Beratung von Erwachsenen.



## 7 DIE TEILNAHMEBEDINGUNGEN UND DER ORGANISATORISCHE RAHMEN

Um das Angebot in den Thüringer Schulen bekannt zu machen und anzubieten, wurden mehrere Werbungsstrategien genutzt. Per E-Mail wurde das Programm kurz vorgestellt und direkt an alle Staatlichen Schulen verschickt. Zusätzlich ist es als offizielles Angebot in den Online-Veranstaltungskatalog des ThILLM aufgenommen worden. Geplant ist im März 2018 eine Vorstellung im „Thematischen Arbeitskreis Lehrergesundheit des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport“. Ein Kontrakt mit jedem einzelnen Teilnehmer entfiel, eine direkte Anmeldung per E-Mail und die Registrierung über das Online-Modul des o.g. Kataloges waren jedoch nötig. Zum Nachweis der Teilnahme wurden ebenfalls online automatische Bestätigungen ausgestellt.

Durchführungsorte waren in der Regel ein Seminarraum im Gebäude des Staatlichen Schulamtes Ostthüringen oder die Praxisräume des Kooperationspartners M. Munk. Aufgrund der Gruppengröße genügte ein Beratungs- oder Seminarraum mit ausreichend Sitz- und Schreibgelegenheiten. Wichtig ist eine variable Bestuhlung. Normale Klassenräume kommen erfahrungsgemäß nur bedingt in Frage.

Folgende technische Grundausstattung wird vorausgesetzt:

- Stromanschluss,
- Tafel oder Whiteboard,
- Overheadprojektor oder Beamer und geeignete Projektionsfläche,
- Flipchartständer,
- Pin- oder Magnetwände.

Laptop und Moderationskoffer wurden gestellt. Aufgrund der ganztägigen Module ist eine angemessene Pausenregelung wichtig. Eine Pausenversorgung der Teilnehmer erfolgt individuell. Kopien, Literatur, etc. werden ebenfalls von den Durchführenden in einem Workshopordner gestellt.

## 8 AUSBLICK

Ist das zentrale Anliegen von Führungskräfteentwicklung eine messbare Verhaltensänderung, können dies traditionelle Schulungen oder Seminare nicht

unbedingt erreichen. Studien zum Leadership-Coaching (Ely et al., 2010; Ladegard & Gjerde, 2014) wiesen hier bessere Wirkungen nach. Dabei sind im Coaching-Prozess folgende Phasen bedeutsam:

1. objektive Beurteilung der Ist-Kompetenzen mittels validierter Testverfahren, Nutzung mehrerer Informationsquellen, bspw. 360-Grad-Feedback,
2. kritische Herausforderung des Coachees im Hinblick darauf, inwiefern seine derzeitigen Fähigkeiten von den Kompetenzen abweichen, die für seine persönlichen und beruflichen Ziele und für die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele notwendig sind,
3. gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen zur Entwicklung der zukunftsrelevanten Kompetenzen, wobei der Schwerpunkt auf handlungsorientiertem Lernen liegt,
4. Erfolgskontrolle der Coaching-Maßnahme nach 1-2 Jahren, v.a. bzgl. Leistungen und Kompetenzen (durch konkrete Verhaltensbeschreibungen operationalisiert).

Demzufolge bedient das hier beschriebene Workshopangebot momentan nur Punkt 3. Als Weiterentwicklung der Konzeption ist denkbar, dass methodisch noch stärker individueller und reflexiv, d.h. eher mit einem supervisorischen oder Coaching-Ansatz vorgegangen werden könnte. Gegebenenfalls könnte das HoL-Instrument von Pundt und Felfe genutzt werden, um einer neuen Kleingruppe von Führungskräften zu Beginn der gemeinsamen Arbeit eine 360-Grad-Beurteilung zu ermöglichen. Danach sind individueller und konkreter Ziele mit den Coachees ableitbar, an denen dann in Einzel- und gruppenbasierten Sequenzen gearbeitet werden könnte. Im Rahmen der im Kalenderjahr 2018 beginnenden landesweiten Initiative zur Gefährdungsabschätzung psychischer Belastungen an Schulen könnte ein solches Coachingangebot eine ergänzende Maßnahme sein. Es bestehen zudem aktuell Überlegungen gemeinsam mit der Unfallkasse Thüringen, die Gruppe der Schulleiter der Schulentwicklungspreis-Schulen in einem eigenen Workshop- bzw. Coachingzyklus einzubinden.

## LITERATURVERZEICHNIS

Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. In *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1, 129-169.

Ely, K. & Zaccaro, S.J. (2010). Evaluating the effectiveness of coaching: a focus on stakeholders, criteria, and data collection methods. In *Advancing executive coaching: setting the course for successful leadership coaching*. Hernez-Broome, G. & Boyce, L.A. (Hrsg.)

Gabriel, L. (2017): Gesundheit und Alkoholprävention durch Führungskräfte: Evaluation eines Führungskräfteworkshops. Bachelorarbeit, FSU Jena.

Kabat-Zinn, J. (2013). *Gesund durch Meditation*. Knauer.

Kline, N. (2016). *Time to think: Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation*. Rororo.

Ladegard, G. & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. In *The Leadership Quarterly* 25 (4), 631-646

Leipprand, T. et al. (2012). Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. stiftung neue verantwortung, Egon Zehnder International, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Download unter [www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie](http://www.stiftung-nv.de/Fuehrungsstudie)

Pennebaker, J. W. (2010). *Heilung durch Schreiben. Ein Arbeitsbuch zur Selbsthilfe*. Bern: Huber.

Pundt, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“ in Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft (pp.3-13)

Pundt, F. & Felfe, J. (2017). *HoL Health oriented Leadership. Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung*. Hogrefe Verlag: Berlin.

Romhardt, K. *Müheleseres Management durch Achtsamkeit*. Zeitschrift Organisationsentwicklung, 2, 2013: S. 13-17.

Rummel, M. (2010). Führung unter Stress. Resilienz aufbauen. In: Rigotti, Korek & Otto (Hrsg.) *Gesund mit und ohne Arbeit*. S. 95 – 108

Rummel, M.: Resilienz aufbauen. Sich selbst und andere für schwierige Zeiten wappnen. *Konturen Fachzeitschrift zu Sucht und sozialen Fragen*, 6, 2010, S. 12-17.

Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U: Von der entstehenden Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl Auer.

Stellamans, A., Baeijaert, L., Dierolf, K. & Bleuel, J. (2013). *Resilient: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft*. SolutionsAcademyVerlag.

Timm, A. (2016): Führung und Selbstverantwortung: Evaluation eines Programms zur Reduktion des Alkoholkonsums bei Lehrkräften. Bachelorarbeit, FSU Jena.

Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (2016).

Rahmendienstvereinbarung Gesundheitsmanagement zwischen dem Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport und dem Hauptpersonalrat im Geschäftsbereich des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport. Download unter

[https://www.thueringen.de/mam/th2/tmbwk/aktuell/organisation/hpr/rahmendiensvereinbarungen/rahmenvereinbarung\\_gesundheitsmanagement.pdf](https://www.thueringen.de/mam/th2/tmbwk/aktuell/organisation/hpr/rahmendiensvereinbarungen/rahmenvereinbarung_gesundheitsmanagement.pdf)

Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2014): Konzeption des Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur zur Qualifizierung von pädagogischen Führungspersonen in Schulen. Download unter

<https://www.schulportal-thueringen.de/get-data/4156284d-f1a8-47ff-9244-3f9c287af2fc/Gesamtfassung%20Qualifizierungskonzeption%2020%2001%202014.pdf>

## ANHANG

Konzeption des Pilotprojektes „Punkt.Nüchternheit!“

## Pilotprojekt „Punkt. Nüchternheit!“

**Ein Projekt zur Führungskräfteentwicklung, betrieblichen  
Gesundheitsförderung und Suchtprävention im Geschäftsbereich  
des Staatlichen Schulamtes Ostthüringen**

### ALKOHOL Alles im Griff!

Thüringer Bündnis für einen  
verantwortungsvollen Umgang  
mit Alkohol



## **1. Ausgangssituation**

In Thüringen bestehen seit vielen Jahren Aktivitäten in der schulischen Suchtprävention, jedoch vorrangig mit Blick auf die Schüler: So wurden mit der Ausbildung und dem Einsatz von Beratungslehrern, mit dem Implementieren schulinterner Gesundheitskonzepte, mit dem Einarbeiten der Thematik in Lehrpläne verschiedener Fächer und mit der regionalen Vernetzung mit Suchtberatungsstellen und freien Projektträgern gute Standards erreicht.

Die Förderung der Pädagogengesundheit ist eine gemeinsame Aufgabe des zuständigen Ministeriums, der Staatlichen Schulämter, der Schulleitungen und der Pädagogen selbst. Die Thüringer Schulen sind angehalten, gemäß dem Personalentwicklungskonzept des Ministeriums auf ihre Verhältnisse und Bedingungen zugeschnittene Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu entwickeln. Explizit wird hier eine gesundheitsförderliche Schulkultur durch berufliche Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, ein wertschätzendes Führungsverhalten, kooperative Arbeitsformen, flexible und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitregelungen sowie ein kollegiales und sozial unterstützendes Verhalten innerhalb der Mitarbeiterschaft gefordert. Vor dem Hintergrund der Altersstruktur der Kollegien und der veränderten Anforderungen im schulischen Arbeitskontext (Umgang mit Heterogenität, Teamarbeit, gestiegene Evaluationsmaßnahmen) ist die Stärkung der Resilienz des Einzelnen und die Ausrichtung des Führungsstils der Schulleiter auf nachhaltige Gesundheitsförderung höchst wichtig, um ein „Coping by Doping“ zu vermeiden.

Für den Bereich der Beschäftigten existiert zudem seit dem 09. März 2009 die Rahmendienstvereinbarung Suchtprävention und Suchtkrankenhilfe, vereinbart zwischen dem Hauptpersonalrat und dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport für alle Thüringer Schulen. Vorrangige Ziele dieser Vereinbarung sind:

- die Vorbeugung suchtbedingter Abhängigkeiten bei Beschäftigten,
- die Verhinderung des Suchtmittelmissbrauchs,
- das Angebot frühzeitiger Hilfen für suchtgefährdete Beschäftigte,
- die Verringerung von Fehlzeiten,
- die Begleitung betroffener Beschäftigter,
- die Qualifizierung und Sensibilisierung der Vorgesetzten,
- die Sicherstellung eines einheitlichen Handlungskonzepts in allen Dienststellen.

Auf der Seite der Beschäftigten besteht nach wie vor Handlungsbedarf: Der Einfluss von Alkohol, besonders Restalkohol, und Medikamenten auf die Arbeitssicherheit (Wegeunfälle, Unfälle im Unterricht) und Arbeitsqualität (Unterrichtsvorbereitung und -durchführung) wird



vermutlich unterschätzt – genaue Zahlen liegen nicht vor. Zudem verbringen Lehrer einen Großteil der Arbeitszeit allein mit Schülern - Auffälligkeiten werden deshalb meist erst sehr spät sichtbar. Hinzu kommen Unsicherheiten in der Schulleitung, Feedback zu geben und kritische Beobachtungen anzusprechen. Das Beratungs- und Unterstützungsangebot der schulamtsinternen Arbeitskreise Suchtprävention und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit wird vorrangig von Führungskräften genutzt. Proaktive Kontaktaufnahme von Betroffenen bzw. Gefährdeten passiert i.d.R. nicht.

Das Staatliche Schulamt Ostthüringen ist seit dem Jahr 2013 als erstes und lange Zeit einziges Thüringer Schulamt Partner im landesweiten Bündnis „Alkohol – Alles im Griff!“. Das Präventionszentrum der Suchthilfe in Thüringen GmbH bündelt unter Schirmherrschaft des Thüringer Ministeriums für Familie, Soziales und Gesundheit die Fachkompetenz der Bündnispartner. Ziel der Partner ist es, innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs für einen risikoarmen Umgang mit Alkohol zu sensibilisieren. Das Bündnis steht für Punktnüchternheit, das bedeutet 0,0 Promille

- in bestimmten Situationen, wie z.B. im Straßenverkehr, bei Medikamenteneinnahme,
- in bestimmten Lebensräumen, am Arbeitsplatz, in der Schule, im Krankenhaus und
- bei bestimmten Personengruppen, Kinder und Jugendliche, Schwangere.

Das gesellschaftliche Problembewusstsein zu erhöhen und damit die Wahrnehmung sozialer Verantwortung durch den Einzelnen, soziale Gruppen, Institutionen, Wirtschaft und die Medien zu stärken sind grundlegende Ziele des Bündnisses.

## **2. Projektziele**

Das vorliegende Projektkonzept zielt darauf ab, im Schuljahr 2015/16 die Schulleiterinnen und Schulleiter des Amtsbereichs zu konsequenter Intervention im Sinne der Dienstvereinbarung zu ermutigen und zu befähigen. Dazu gehören eine einheitlich vertretene Philosophie des Staatlichen Schulamtes in den Bereichen der Fachaufsicht und der Schulentwicklung und ein klares Unterstützungsangebot an die Führungskräfte und alle Beschäftigten.

Die erwarteten Effekte entsprechend den WHO-Vorgaben zum Thema Arbeit und Alkohol-/Suchtmittelmissbrauch haben die Eindämmung betrieblicher Risiken und Kosten zum Schwerpunkt (s.a. Rummel, 2013):

- Erhöhen des Verantwortungsbewusstseins der schulischen Führungskräfte und der schulaufsichtlichen Funktionsträger,
- Fördern einer einheitlichen Organisationsphilosophie und Realisierung von „Punktnüchternheit“ am Arbeitsplatz, d.h. in der Schule; damit verbunden Risikominimierung, Kostenreduktion und Ausstrahlung auf die Schule als Gesamtorganisation (Lehrer und Schüler),
- Schaffen von Handlungssicherheit und übergreifenden Kommunikationsstrukturen, Vereinheitlichen von Abläufen,
- direkte, zielorientierte Erhöhung des Qualitäts-, Gesundheits- und Sicherheitsbewusstseins aller Beteiligten,
- nachhaltige Prävention bei Lehrern und Schülern im Bereich des Schulklimas und der psychischen und physischen Gesundheit.

Mit einem lösungsfokussierten Ansatz erweitert das Projekt den Blick von einigen wenigen Suchtkranken hin zum wesentlich häufiger auftretenden Risikokonsum und implementiert dementsprechend frühzeitige Interventionen. Das Konzept der Punktnüchternheit trägt der Legalität von Alkohol als Genussmittel Rechnung, stellt jedoch gleichzeitig klare Regeln zum Konsumausschluss in eindeutig definierten Situationen auf (siehe oben). Die persönliche Konsumkompetenz jedes Einzelnen im Sinne von Eigenverantwortung, Selbstreflexion und Risikobewusstsein wird angesprochen und eindeutige Botschaften der Führungskräfte hierzu werden erleichtert ohne bspw. die Idee der Totalabstinenz diskutieren zu müssen.

Mit dem geplanten Präventionsprogramm sollen innerhalb der Schuljahre 2015/16 und 2016/17 folgende Ziele erreicht werden (siehe Rummel, 2013):

- Alle Schulleiter/innen sind für die Thematik Alkohol-, Medikamenten- und Drogenmissbrauch sensibilisiert und fordern an ihren Schulen "Punktnüchternheit" am Arbeitsplatz als Selbstverständlichkeit und Voraussetzung für Sicherheit, Qualität, Leistungsfähigkeit und Gesundheit ein (klare Botschaften und Spielregeln).
- Die Schulleiterinnen wissen, wie sie im Einzelfall intervenieren können und sollten, sie haben die Ziele der Dienstvereinbarung in ihren Kollegien vermittelt und ihre

Bedeutung für den Einzelnen besprochen. ("Übersetzung" und Weiterarbeit in den Kollegien).

- Die mit Suchtmittelmissbrauch verbundenen Risiken sind allen bekannt und werden kontinuierlich minimiert (Information und Interventionsstrategien).
- Lösungswege bei Problemen sind geklärt und in der Inanspruchnahme beschleunigt (nachhaltige Wirkung).
- Sekundärpräventiv niedrigschwellige Angebote für die Einzelfallhilfe sind bereitgestellt und präsent. Die Lösungsangebote des Arbeitskreises Suchtprävention und der Fachaufsicht im Staatlichen Schulamt Ostthüringen und externer Beratungs- und Behandlungseinrichtungen werden aktiv im Bewusstsein gehalten (Ausbau des internen Angebots).

Die Philosophie des Arbeitsansatzes des IBS Berlin e.V. besteht darin, vom potentiell betroffenen Pädagogen aus zu denken und vor Ort flächendeckend Rollen und Verantwortlichkeiten zu nutzen und über diese Nutzung gleichzeitig zu klären. Dabei wird von vornherein in den vorhandenen Strukturen gehandelt, um sie über diese Nutzung zu zum Thema Suchtprävention und betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltig zu etablieren.

### **3. Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten**

Im Rahmen des Konzeptes übernehmen verschiedene Gruppen verschiedene, klar definierte Rollen:

- Schulleiter: Ausrichten einer gesundheitsförderlichen Schul- und Führungskultur, Fürsorge & Intervention bzgl. aller Beschäftigten, Auslösung der übergreifenden Interventionskette,
- Arbeitskreis Suchtprävention und Schulpsych. Dienst/ Bereich Schulentwicklung: professionelle Beratung und Begleitung, Schulleiter-Coaching, ggf. Weitervermittlung in externe Behandlung, Stellen der Workshopleiter
- Personalbereich & Schulaufsicht im Staatlichen Schulamt: Unterstützung und ggf. Weiterführung der Interventionskette gem. RDV, arbeitsrechtl. Abwicklung,
- Fachkraft für Arbeitssicherheit: Information und Fachberatung,
- Einzelner Beschäftigter: Realisierung von Punktnüchternheit, Fördern der eigenen Sicherheit und Gesundheit; ggf. Entscheidung zur Verhaltensveränderung, mit oder ohne Behandlung,
- Personalvertretung: Interessenvertretung, Qualitätssicherung,

- Suchthilfe in Thüringen: organisationsübergreifender Vermittlungspartner, ggf. Stellen von Aufklärungsmaterial, Projektmultiplikation an Bündnispartner, Fachberatung, Finanzierung der Tätigkeit des IBS Berlin e.V.
- IBS Berlin e.V.: Leitung des Konzeptworkshops, Ausbildung der Workshopleiter, Projektcoaching

Weiterhin sind Kooperationsmöglichkeiten mit der Unfallkasse Thüringen in Klärung.

#### **4. Geplante Schritte im Überblick**

1. Konzipierung des Projektes: Schulamt, Suchthilfe und IBS Berlin (SJ 2014/15)
2. Implementierung des Projekts, Einbindung der Partner, Rekrutierung von zukünftigen Workshopleitern: Schulamt, Suchthilfe (SJ 2014/15)
3. Durchführung der Projekt-Klausur inkl. Ausarbeitung des Workshop-Konzepts auf Amtsebene mit den Workshopleitern (ca. 2 Tag; FaSi, Vertreter aller Referate SSa Ost, Suchtbeauftragte und –krankenhelfer, Schulpsych. Dienst, Vertreter der Mitbestimmungsgremien, Suchthilfe in Thüringen, ggf. Vertreter der Unfallkasse.

Ziele: Beschreibung des Sollzustandes nach der Maßnahme, Konzipierung der Workshops für die Schulleiter/innen: Ziele, Rollenklärung und Präsenz, Organisation, Inhaltliche Vorbereitung, Medienerstellung

Moderation: IBS Berlin e.V., Frau Telkamp

Termin: 19.-20.11.2015, SSA Ostthüringen

4. Projektinformation an die Schulleiter, Terminierung und Anmeldung der Workshops: Schulamt (1. SHJ 2015/16)
5. Durchführung eintägiger, teilstandardisierter Workshops mit allen Schulleitern (2. SHJ 2015/16 und ff.)
6. Prozessbezogene Evaluation und Dokumentation: ABO-Psychologie-Lehrstuhl der FSU Jena angefragt

#### **5. Voraussichtliche Workshop-Inhalte:**

- Grundsätzliche Rolle der Schulleitung, Gesprächsführung, Rechtsgrundlagen
- Gesundheitlicher Führungsstil und Resilienzfaktoren des Individuums (Mehrebenenmodell zu Salutogenese und Resilienz)

- Konzept der "Punktnüchternheit"
- Bei suchtmittelbedingten Auffälligkeiten: Intervention im Einzelfall gem. RDV
- Vernetzung mit regionalen, spezialisierten Beratungsstellen

## **6. Aufwands- und Kostenabschätzung**

Fachpartner ist die Suchthilfe in Thüringen unter Leitung von Frau K. Otto, die sich bereit erklärt hat, die Finanzierung der Beratungsleistung des IBS Berlin e.V. als gemeinnützigen Vereins zu übernehmen. Bei dem vorgeschlagenen Projekt ist mit einem externen Beratungsaufwand von insgesamt ca. 2,5 Tagen durch das IBS Berlin zu rechnen. Die Unfallkasse Thüringen wird weiterhin angefragt, das Projekt finanziell zu unterstützen (Materialerstellung, finanzielle Unterstützung der Workshops). Der Arbeitskreis Suchtprävention des Staatlichen Schulamtes Ostthüringen übernimmt die amtsinterne Koordination des Projektes.

Das Staatliche Schulamt stellt im Rahmen der Arbeit des Referates 5 Workshopleiter, Arbeitszeit sowie Räumlichkeiten zur Verfügung.

Externe Suchtberatungsstellen der 6 Regionen des Zuständigkeitsbereichs können zur Fachberatung sowie in Einzelfällen vermittelnd hinzugezogen werden (Stärkung der regionalen Vernetzung).

Der Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der FSU Jena wird angefragt, im Rahmen einer Masterarbeit die Wirkung des Projektes zu evaluieren.

## **7. Ausblick**

Wenn nach Projektabschluss die anvisierte Wirkung nachweisbar ist, kann nach Klärung mit dem TMBJS bzw. der Bereitschaft der Amtsleitungen das Projekt in den Schulämtern Mittel-, Süd-, Nord- und Westthüringen vorgestellt und ggf. umgesetzt werden.

## Entwürfe Einladungsschreiben zum Workshopangebot

## Schulleiter-Workshop Modul I



### „Gesundheitsorientiertes Führen oder: Von Anfängergeist und Vogelperspektive“

Probieren und reflektieren Sie gemeinsam mit uns die aktuellsten Ansätze der Führungstheorie:

- „Health oriented Leadership“ - Selbstachtsamkeit und Achtsamkeit als Führungskraft
- „Time to Think“ - Aktivierung eigenständigen Denkens in Gruppen
- Resilienz - Führung unter Stress

Es erwarten Sie Diskussionen und Erfahrungsaustausch, die Anregung der eigenen Reflexion durch die Journaling-Methode und neben einigen Kurzinputs die Möglichkeit, sich in kleinen Übungen auszuprobieren.

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung:

---

**Termin:** ...

Referenten: Dr. V. Munk-Oppenhäuser & M. Munk

Seminarort: Praxis für Psychotherapie M. Munk, Reichsstr. 6, Gera

Anmeldung bitte direkt über: [viktoria.munk-oppenhaeuser@schulamt.thueringen.de](mailto:viktoria.munk-oppenhaeuser@schulamt.thueringen.de)

(Teilnehmerzahl: max. 8; bei höherem Bedarf evtl. Ausweichen auf die Seminarräume des Staatlichen Schulamtes)

## Schulleiter-Workshop Modul II



### „Gesundheitsorientiertes Führen: Gute Idee... und wie bleibe ich dran?“

Wie steht es aktuell um Ihre Vogelperspektive?

... oder wo verweilt Ihre Aufmerksamkeit gerade?

Wohin führen Ihre achtsamen Spaziergänge?

... oder was tun Sie stattdessen?

Wir bieten Ihnen Zeit zum Denken, die Reflexion eigener Fragestellungen im Führungsalltag und einige kurze, neue Übungen zur eigenen Entspannung und Entlastung.

### Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung:

---

**Termin:** ...

**Referenten:** Dr. V. Munk-Oppenhäuser & M. Munk

**Seminarort:** Praxis für Psychotherapie M. Munk, Reichsstr. 6, Gera

**Anmeldung bitte direkt über:** [viktoria.munk-oppenhaeuser@schulamt.thueringen.de](mailto:viktoria.munk-oppenhaeuser@schulamt.thueringen.de)

(Geschlossene Teilnehmergruppe; Teilnehmer werden direkt kontaktiert)





„Fokus Mitarbeiterführung – Do’s & Dont’s“

Hilft reden und wenn ja, wie?

..Dienstberatungen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche,  
Konfliktgespräche...

In diesem Modul nutzen wir Metalog-Training-Tools, um mit kreativen, aktivierenden Zugängen Ihre Erfahrungen in der Mitarbeiterführung zu reflektieren, neue Ideen gemeinsam zu entwickeln und nebenbei natürlich die Selbstfürsorge im Blick zu behalten.

**Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung:**

---

**Termin:** ...

Referenten: Dr. V. Munk-Oppenhäuser & M. Munk

Seminarort: Staatliches Schulamt Ostthüringen

Anmeldung bitte direkt über: [viktoria.munk-oppenhaeuser@schulamt.thueringen.de](mailto:viktoria.munk-oppenhaeuser@schulamt.thueringen.de)

(Geschlossene Teilnehmergruppe; Teilnehmer werden direkt kontaktiert)

## Grobe Ablaufpläne Workshop I – III\*

\*Ab jeweils 15.00 Uhr bis 17.30 Uhr an den Workshoptagen stehen beide Dozenten für weiterführende Einzel-Coachings zur Verfügung.