



## Salutogenese in Bildungseinrichtungen

*Das Thema Gesundheit ist in aller Munde – sich gesund entwickeln ist nicht nur für Kinder ein zentrales Thema, sondern auch für stressgeplagte Lehrpersonen und Schulleiter\*innen. Wie kann gesundheitsförderliches Arbeiten und Lernen verstärkt Eingang in die Schulen finden und was hilft der Schulleitung, eine gesunde Entwicklung bei sich, bei den Lehrer\*innen bzw. Mitarbeiter\*innen und letztlich auch bei den Schüler\*innen anzuregen? Im Beitrag wird das Salutogenese-Modell und v.a. auch eine kokreative salutogene Kommunikation für Schulleitungen näher beleuchtet. Diese, so die These, stärkt das Kooperieren, also das Zusammenwirken für ein gemeinsames Ziel.*

### Saluto... was?

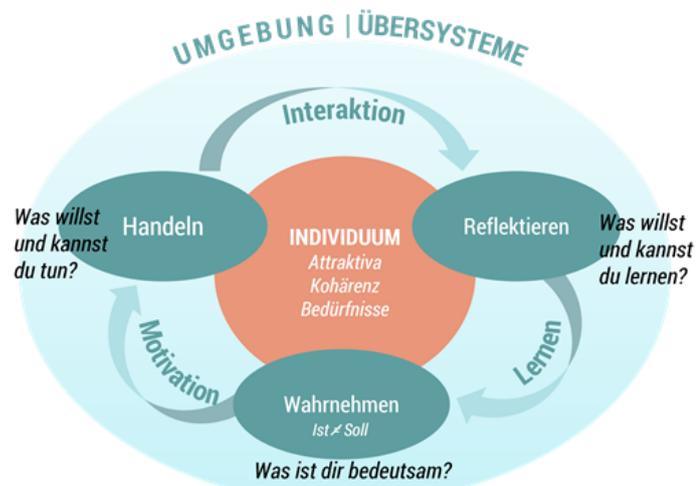
Salutogenese ist ein Kunstwort, bestehend aus dem Wort Salus (lat. Heil, Glück) und Genesis (griech. Entstehung). Es wurde von dem amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky in den 1970er Jahren in die wissenschaftliche Diskussion eingeführt und bezeichnet das mittlerweile etablierte Fachgebiet, das sich mit der Entstehung und Aufrechterhaltung von Gesundheit befasst (Antonovsky 1997). Dabei wird Gesundheit dynamisch verstanden: als Menschen bewegen wir uns ein Leben lang auf einem Kontinuum zwischen völlig gesund und völlig krank. Der Gesundheitsbegriff wird dabei ganzheitlich definiert, wonach Menschen stets in verschiedene Systeme wie Natur, Familie und Kultur eingebettet sind und mit diesen in Wechselwirkung stehen. Grundsätzlich strebt alles Lebendige in Richtung Komplexität und stimmiger Verbundenheit, nach sog. Kohärenz. Salutogenetisch ausgerichtet zu leben und zu arbeiten bedeutet demnach, immer wieder auf Stimmigkeit im Inneren und im Außen zu achten.

Schulen sind Lebensräume. Es werden professionelle und persönliche Beziehungen aufgebaut, erhalten und gepflegt. Um sich gesund entwickeln zu können, brauchen Menschen Gemeinschaft. Sie sind als soziale Wesen auf Kooperation hin angelegt. Gerade im Hinblick auf Kinder sind Schulen Orte, wo sie aus der familiären, überwiegend nonverbalen Kommunikation kommend ein erweitertes sprachliches und regelbasiertes Kooperieren („Kulturtechniken“) lernen. In dieser Lernphase spielen Lehrpersonen eine bedeutende Rolle für deren Entfaltung – sowohl implizit als Vorbilder als auch explizit als Wissens- und Kompetenzvermittler\*innen. Daher kommt der Kommunikation ein besonderer Stellenwert zu, sowohl im Unterricht als auch auf allen anderen Ebenen des schulischen Alltags und dessen Organisation. Eine salutogene Kommunikation bedeutet ganz allgemein, seinen Fokus auf attraktive (Gesundheits-) Ziele (Bedürfnisse, Anliegen) und auf die Ressourcen zur Annäherung an diese Ziele zu richten. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass gesunde Entwicklung immer in einer mehrdimensionalen Umwelt stattfindet, in Biotop/Familie, Biom/Kultur, Biosphäre/Menschheit...

### Drei entscheidende Fragen – zur Selbstführung und zur Führung anderer (Selbstregulationsmodell)

Anforderungen an Schulleitungen sind vielfältig, oft herausfordernd und widersprüchlich. Wenn beispielsweise die Zusammenlegung von Schulen oder der verstärkte Einsatz von digitalen Medien und gleichzeitig mehr Aufmerksamkeit für das psychische Wohlergehen der Kinder gefordert werden, bringen diese schwer zu integrierenden, aber geforderten Veränderungen häufig Emotionen wie Ärger, Ohnmachtsgefühle oder Ängste mit sich, mit denen umgegangen werden muss. Das Kollegium orientiert sich dabei stark an der Schulleitung.

Um in dieser verantwortungsvollen Rolle die lebendige Informationsverarbeitung und Entwicklungsdynamiken besser verstehen und anregen zu können, kann das Modell der Selbstregulation hilfreich sein. Dabei gilt es, in einem ersten Schritt sich, die eigenen Bedürfnisse und Anliegen sowie die Umgebung wahrzunehmen und zu bewerten, was einem bedeutsam ist. Daraus erfolgt die Motivation zum Handeln. Im zweiten Schritt geht es um Aktivitäten, um sich den eigenen Zielen anzunähern – um immer wieder und immer mehr Stimmigkeit (Kohärenz, s.o.) zu erreichen. Im dritten Schritt geht es um Reflektieren und aus Erfahrungen lernen können, sowohl aus eigenen als auch aus Erfahrungen von Mitmenschen.



Modell der kommunikativen Selbst-/Kohärenzregulation (eigene Darstellung nach Petzold)

Daraus lassen sich drei sinngemäße Fragen zur Anregung der autonomen Informationsverarbeitung und selbstregulativen Entfaltung ableiten:

1. Was ist dir bedeutsam?
2. Was willst und kannst du tun?
3. Was willst und kannst du lernen?

Diese Fragen können dabei unterstützen, die eigenen wichtigen Ziele, Anliegen, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten besser wahrzunehmen und in die Führungsrolle zu integrieren. Besonders hilfreich ist es, die Fragen (sinngemäß) in der Kommunikation mit anderen zu stellen. Im Austausch darüber, was den Beteiligten sehr wichtig ist, wie man sich als Schulgemeinschaft den gemeinsamen bedeutsamen Zielen durch bestimmte Handlungen annähern kann und was man aus Erfahrungen und Erlebnissen lernen kann bzw. möchte (sowohl individuell als auch gemeinschaftlich), schafft das Team einen kokreativen Kommunikationsraum. Dieser bietet eine gute Bedingung für eine gesunde Entwicklung der Organisation und aller Menschen darin.

### Beispiel I:

Wenn eine große Veränderung für eine Schule ansteht, wie beispielsweise eine Clusterbildung mit anderen Schulen, so stellt sich für den Prozess die Frage, wie alle Beteiligten ihre passende Rolle in der Kooperation zum gemeinsamen Ziel finden. Bei vielen KollegInnen tauchen dabei Ängste und Sorgen auf, die auf der einen Seite Beachtung finden und auf der anderen den kreativen Prozess nicht behindern sollen. Für eine gelingende Kooperation ist es förderlich, voneinander zu wissen, was ein gemeinsam verbindendes positiv „Bedeutsames“ für jeden ist. Die Ängste und Bedenken sollen notiert werden und am Ende dieses ersten Schrittes besprochen werden bis alle Beteiligten das Gefühl haben, ihre Bedenken wurden ausreichend berücksichtigt. Durch die Ausrichtung an gemeinsamen positiven Zielen entsteht die Motivation für den gemeinsamen Veränderungsprozess (Bedeutsamkeit). Aus dieser Motivation ergibt sich die Frage zum 2. Schritt: Was will und kann jede oder jeder Konkretes zu diesem Prozess beitragen (Handlungsfähigkeit)? Im Laufe des Veränderungsprozesses wird immer wieder bilanziert, ob und wie weit man sich dem gewünschten Soll-Zustand angenähert hat.



Dabei wird das Vorgehen auch unter der Frage reflektiert, ob man etwas ändern möchte, was man aus dem Prozess lernen will und kann (Verstehbarkeit).

Die Führungskräfte übernehmen in diesem Prozess top-down die Verantwortung für die Rahmenbedingungen sowohl materiell struktureller als auch inhaltlicher Art (wie Einbindung in Schulsystem und regionale Zusammenhänge). Dann kann sie diese drei Fragen in angepasster Formulierung und genügend Zeit den Beteiligten stellen, damit diese ihre Motive und Fähigkeiten in den kokreativen Prozess bottom-up einbringen können. Aus Sicht der Salutogenese ist es wichtig, dass die Schulleitung den Beteiligten sowie dem Prozess Vertrauen schenkt. Dadurch schafft sie eine gute Grundlage für ein gelingendes Kooperieren.

### **Beispiel 2:**

Auch am Beispiel einer anstehenden Leitbildentwicklung kann näher konkretisiert werden, wie die oben genannten drei Fragen eine gesunde Entwicklung und Kooperation anregen können. So geht es bei der (Neu-)Gestaltung eines Leitbildes darum, das, wofür eine Schule steht, nach außen hin sichtbar und transparent zu machen: attraktive Bildungsziele zu formulieren, die dem Kollegium sinnvoll und bedeutsam für das Leben der Kinder erscheinen und längerfristig im aktuellen kulturellen Entwicklungsprozess gelten könnten. Durch ein Abstimmen von gemeinsamen attraktiven Anliegen (Attraktoren) entsteht eine gemeinsame Intentionalität, die zum kokreativen Kooperieren motiviert. Diese Abstimmung erfolgt dabei unter den Gesichtspunkten einer salutogenen Kommunikation, wie einer grundlegenden Ausrichtung auf Kohärenz, den Ressourcen und einer Offenheit gegenüber mehreren einander nicht ausschließenden Optionen. Darauf folgt der zweite Schritt: Was wollen und können wir, bzw. will und kann jeder von uns tun, damit sich unsere Schule in diese Richtung entwickelt? Die dritte Frage zum Reflektieren und Lernen kann man schon beim Planen imaginativ immer wieder stellen: Bringt der geplante Schritt uns in die anvisierte Richtung? Treffen unsere Vorstellungen auf die Bedürfnisse der Kinder und Eltern? Finden sie Resonanz? Weiter wird diese Frage explizit nach angemessenen Zeitintervallen gestellt (z.B. am Schluss eines Schuljahres): Was wollen und können wir aus den Erfahrungen lernen?

Für die Schulleitung bedeutet es, dass sie den Raum für den kokreativen Prozess schafft, die für den Prozess erforderlichen Rahmenbedingungen und Informationen (wie zur Verfügung stehende Mittel u. a.) gibt und den ganzen Prozess möglichst transparent gestaltet. In einem solchen Verhalten kommt eine Verantwortungsübernahme sowie auch eine Wertschätzung der Kooperationspartner\*innen zum Ausdruck.

### **Die Rolle der Führung**

Die Rolle der Führungskraft ist es, den Rahmen für den kokreativen Prozess abzustecken und die Integration der Anliegen und Fähigkeiten der Beteiligten zu ermöglichen. Dazu gehört auch eine Einbettung in größere Zusammenhänge wie das Bildungssystem, kulturelle Entwicklungsprozesse sowie die regionale Lebensgestaltung.

Im Unterschied dazu wird mit Urteilen über andere Menschen wie Kinder und Kolleg\*innen eher ein Opfergefühl ausgelöst. Durch Urteilen über falsch und richtig gehen die urteilenden Personen in eine Richterrolle, was bei dem Gegenüber ein Gefühl von Opfersein auslösen kann. Das wiederum weckt Ab- und Gegenwehr im motivationalen Aversionsmodus (Abwendungs-/Vermeidungs-/Stressmodus, vgl. Petzold & Henke 2023). Damit ist dann die aufbauende Kooperation gestört – nicht selten durch



Rückzug „innere Kündigung“ oder sogar offenen Protest. Diese Zusammenhänge sind kommunikations- und neuropsychologisch gut bekannt. Ihre Beachtung in der Kommunikation kann das Kooperieren zum Lernen und Lehren in der Schule erheblich verbessern.

### **Kooperative Kommunikation durch Führungskräfte**

Wenn Führungskräfte in ihrer Kommunikation weitgehend auf ein Urteilen über Menschen verzichten und mehr ihre positiven Vorstellungen, Wünsche und Anliegen kommunizieren, fördert diese Vorgehensweise kokreative Kooperation. Bei gleichzeitiger Wertschätzung der Person als Mensch und Kooperationspartner\*in können dann, falls wirklich erforderlich, auch unerwünschte Verhaltensweisen angesprochen und die dazu passenden gewünschten Verhaltensweisen geäußert und zur Diskussion gestellt werden. Auf diese Weise finden verantwortliche Personen eine konstruktive Sprache.

Tomasello und Hamann haben beim spontanen spielerischen Kooperieren von Kindern vier Kriterien beobachtet, die wir als Regeln für menschliches Kooperieren auffassen können: Kooperationspartner\*innen gehen (1) aufeinander ein; sie finden (2) ein gemeinsames Ziel, klären (3) ihre Rollen in der Zusammenarbeit und helfen (4) sich gegenseitig, wenn einer seinen Job gerade nicht schafft.

Durch kokreatives Kooperieren nach diesen Regeln entwickeln Menschen sich im Miteinander Tun und Lernen (Tomasello 2010). In dieser Art von Kooperieren emergieren neue Lösungen für komplexe Probleme. Die Grundlagenforschungen zur Kooperation von Tomasello lassen annehmen: Kooperationsfähigkeit und -bedürfnis sind angeboren. Wir sollten sie, wo möglich, mehr kultivieren.

Schulleitungen sind gefordert, Menschen in ihrer gesunden Entwicklung zu fördern und die Schule als Ort der Zusammenarbeit zum Lernen und Entfalten des Potentials zu gestalten. Sie können in ihrer Art zu kommunizieren als Vorbild fungieren und damit sowohl den eigenen als auch den Arbeitsalltag im Team kokreativer und freudvoller gestalten als auch den Kindern das Lernen attraktiver machen und erleichtern.

### **Literatur**

- Antonovsky, A., & Franke, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit (N. Schulte, Übers.). dgvt Verlag.
- Petzold T. D. (2022). Drei entscheidende Fragen. Verlag Gesunde Entwicklung.
- Petzold, T. D. & Henke, A. (2023). Motivation: Grundlegendes für ein gelingendes Leben. Verlag Gesunde Entwicklung.
- Tomasello M. & Hamann K. (2012). Kooperation bei Kleinkindern. [https://www.mpg.de/4658054/Kooperation\\_bei\\_Kleinkindern](https://www.mpg.de/4658054/Kooperation_bei_Kleinkindern). (Abruf 10.02.2016).

### **Zu den Autor\*innen**

Daniela ROTTER ist Sprachwissenschaftlerin und hat im Bereich Zweitsprachdidaktik an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe promoviert; derzeit ist sie Professorin für Sprachliche Bildung mit Fokus Primarstufe an der Pädagogischen Hochschule Steiermark. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Zweitspracherwerb und Zweitsprachdidaktik, Interaktion und Kommunikation im Kontext von Mehrsprachigkeit.

Theodor Dierk PETZOLD ist Arzt für Allgemeinmedizin, Naturheilverfahren und hat das European Certificate for Psychotherapy. Er hat unterschiedliche Lehraufträge an Hochschulen, z.B. an der Med. HS Hannover, an der Fresenius-HS in Idstein, und leitet das Zentrum für Salutogenese in Bad Gandersheim, wo er auch die sog. Salutogene Kommunikation Salkom® entwickelt und in Fort- und Weiterbildungen anbietet. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel in Fachzeitschriften und hat zum Thema Gesundheitsmotivation promoviert.