

**5.5 Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe**

**Begründung**

Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden die Basis für einen gut funktionierenden Schulbetrieb. Deshalb ist es wichtig, dass Führungsverantwortliche die Gesundheitsförderung zu ihrer Aufgabe machen und wissen, wie sie die Ressourcen der Lehrpersonen gezielt fördern und sie in schwierigen Situationen unterstützen können. Dies hat sowohl für das Individuum als auch für das Team Gültigkeit. Gesundheit und Wohlbefinden sind keine stabilen Zustände, deshalb ist es wichtig, dass Führungsverantwortliche eine offene Kommunikationskultur anstreben, um möglichst schnell auf Spannungen, Krisen und Konflikte reagieren zu können. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist jedoch die eigene Gesundheit ebenso wichtige Voraussetzung. Bei einem Chef, der gestresst wirkt, schüttet man in der Regel sein Herz nicht aus. Ein gutes Selbstmanagement hilft also, den eigenen Stress möglichst zu minimieren und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen zu erwecken.

**5.5.1 Gesundheitsorientierung in eigener Sache**

**OM 5.5.1**

**Gesundheitsbewusstheit in eigener Sache**

Die Führungsverantwortlichen machen Gesundheitsförderung zu ihrer Aufgabe und räumen auch der eigenen Gesundheit einen hohen Stellenwert ein.

**Schlüsselindikatoren**

<b>Führungshandeln der Schulleitung</b>		1	2	3	4
Grundhaltung	Die Schulleitung sieht Gesundheitsförderung als Arbeitsfeld an, das die eigene Rolle unterstützt, fördert und entlastet.				
Empowerment	Führungsverantwortliche kennen ihre eigenen Ressourcen und Grenzen und eignen sich auf der Grundlage eines persönlichen Stärken-Schwächen-Profiles weitere Kompetenzen an.				
	Führungsverantwortliche kennen Instrumente des Zeitmanagements und wenden diese erfolgreich an.				
Praxisgestaltung	Schulleitung kann delegieren und delegiert auch tatsächlich.				
	Schulleitung schafft eine Balance zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.				
	Schulleitung lässt konstruktive Kritik zu, fordert konstruktive Kritik ein und zieht daraus Konsequenzen.				
	Schulleitung ist flexibel für neue gesundheitsförderliche Impulse. Die Schulleitung kann sich abgrenzen und ist in der Lage, unangemessene Forderungen zurückzuweisen.				

Austausch mit Schulleitung-Kolleginnen und -Kollegen	Die Schulleitung pflegt für ihre berufliche Weiterentwicklung und zur Psychohygiene einen fachlichen und kollegialen Austausch mit anderen Schulleiterinnen und Schulleitern.				
Unterstützung	Die Schulleitung arbeitet regelmäßig in einer außerschulischen Unterstützungsgruppe mit (Supervision).				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

<b>Schule</b>		1	2	3	4
Entlastung der Schulleitung durch engagierte Schulbeteiligte	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, ihren Teil zur Organisation und Entwicklung der Schule beizutragen.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>		1	2	3	4
Rahmenbedingungen	Gute Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, Infrastruktur, klare Aufgaben- und Kompetenzbereiche) begünstigen effiziente Arbeitsvorgänge von Führungsverantwortlichen.				
Externes Unterstützungssystem	Der Schule stehen externe Partnerorganisationen aus den Bereichen der Gesundheits- und Sicherheitsförderung unterstützend zur Verfügung				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

### Ideen zur Umsetzung

#### *Zeitmanagement*

Möglichst wenig Stress und Hektik sind wohl Ziele jeder Führungsperson. Die Umsetzung ist oft jedoch gar nicht so einfach. Ein gutes Selbst- und Zeitmanagement bilden dafür die Grundlage. Die folgenden Anregungen können bei der Planung der Zeiteinteilung und der Arbeit behilflich sein:

- mögliche Ursachen für Zeitproblem erkennen,
- persönliche Ziele definieren,
- Planung schriftlich vornehmen,
- Prioritäten setzen,
- eigenen Tagesrhythmus berücksichtigen,
- Pausen einlegen,
- delegieren,
- störungsfreie Arbeitszeiten organisieren,
- konsequent bleiben.

*Meine Einstellung ändern: Dreizehn Vorschläge wider den Stress*

Stressverminderung, Stressabbau haben primär etwas zu tun mit meiner Einstellung mir und meiner Umwelt gegenüber. Deshalb:

**Zuerst die Einstellung, dann die Handlung**

1. Achtsamkeit für sich entwickeln
2. Für Rückmeldungen offen sein
3. Klarheit gewinnen
4. Verantwortlich handeln
5. Loslassen
6. Mit Grenzen leben
7. Meditative Haltung anstreben
8. Oasen aufsuchen
9. Vorbeugende Maßnahmen ergreifen
10. Sich mental vorbereiten
11. Veränderungen bei sich beginnen
12. Entspannungsmöglichkeiten suchen
13. Im «Augenblick» leben

- Wie geht es mir?
- Wie erleben mich die anderen?
- Was will ich?
- Wofür bin ich zuständig?
- Was kann ich tun?
- Was bindet mich zu sehr, wovon kann ich mich befreien?
- Was steht mir zu?
- Was gibt mir innere Ruhe?
- Was tut mir gut?
- Wie kann ich Belastungen vermeiden?
- Was kommt auf mich zu?
- Wo fange ich bei mir an?
- Wie kann ich mich entlasten?
- Was ist jetzt für mich bedeutsam?

**Einstellungsänderungen sind primär Handlungsänderungen**

Der Königsweg zu ihrer Änderung verläuft über die *Wahr-Nehmung* dessen, was wir empfinden. Im Hier und Jetzt. Ohne Bewertung und Verurteilung.

*Mein persönlicher Auftrag – Eine konkrete Umsetzung*

1. Was ist jetzt für mich bedeutsam?
2. Wie kann ich mich entlasten?
3. Wo fange ich bei mir an?
4. Welchem Teilbereich meines persönlichen Verhaltens möchte ich in nächster Zeit meine Aufmerksamkeit widmen?
5. Wo stehe ich jetzt? Was ist daran gut und lässt sich noch verstärken? Was will ich verbessern? Wo will ich weiterkommen?
6. Woran werde ich erkennen, dass ich ein wenig weitergekommen bin? Wie werde ich mich dann fühlen?
7. Was sind meine ersten zwei, drei Schritte? Wann werde ich diese tun?
8. Was werde ich mir heute und morgen Gutes tun?

### Expertenbeiträge und verwendete Quellen

#### *Beiträge*

- Regula Häfliger Brägger, Stimmbildnerin und Feldenkrais-Lehrerin, Feldenkrais-Praxis Winterthur. <[www.feldenkrais-winterthur.ch](http://www.feldenkrais-winterthur.ch)>.
- Judith Rieser Müller, lic. phil. Psychologin, Supervision und Coaching BSO.

#### *Quellen*

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung: <[www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de)>.

### Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Reinhold Miller: Selbst-Coaching für Schulleitungen. Weinheim/Basel: Beltz, 2003.

5.5.2 Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

QM 5.5.2

**Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe**

Die Schulleitung sorgt für ein wirkungsvolles Gesundheitsmanagement, das Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit der in der Schule Beschäftigten trifft, Schülerinnen und Schüler zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten befähigt und die Schule zu einem gesundheitsfördernden Lebensraum entwickelt.

**Schlüsselindikatoren**

<b>Führungshandeln der Schulleitung</b>		1	2	3	4
Grundhaltung	Die Schulleitung sieht Gesundheitsmanagement als etwas an, was die Schule dabei unterstützt, ihren Erziehungs- und Bildungsauftrag zu erfüllen und eine gute Qualität zu erreichen.				
Praxisgestaltung	Die Schulleitung verhält sich gesundheitsbewusst und gestaltet ihre eigene Arbeit gesundheitsförderlich und belastungsminimierend.				
	Die Schulleitung arbeitet in Gremien des schulischen Gesundheitsmanagements aktiv mit.				
	Die Schulleitung initiiert und fördert effektive Programme und Projekte zur Prävention und Gesundheitsförderung.				
	Die Schulleitung bezieht die beteiligten Personen in Prozesse des Gesundheitsmanagements mit ein.				
	Die Schulleitung arbeitet im Steuerungsteam für Gesundheit mit.				
	Schulleitung schafft für das Kollegium Freiräume für gesundheitsförderliche Aktivitäten.				
Partizipation	Die Führungsverantwortlichen beziehen die beteiligten Personen in Prozesse der Organisationsentwicklung mit ein.				
Personalführung und Personalentwicklung	Schulleitung nutzt Gesundheitsförderung als Leistungsmerkmal bei Personalbeurteilungen und Mitarbeitergesprächen.				
	Die Schulleitung berücksichtigt bei ihren Zielvereinbarungen die individuellen Ressourcenprofile der Lehrpersonen und des nicht pädagogischen Personals.				
	Aufgaben werden im Kollegium unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen zugeteilt.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Grundhaltung	Die Gesundheitsförderung ist ein Anliegen aller Beteiligten.				
	Die Schulleitung sorgt dafür, dass Gesundheit und Gesundheitsförderung in den Qualitätsansprüchen, pädagogischen Anliegen und Entwicklungsschwerpunkten verankert sind.				
	Die Gesundheitsförderung wird über das Schulprogramm umgesetzt.				
	Die Gesundheitsförderung ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalführung.				
	Die Gesundheitsförderung ist ein wesentlicher Bestandteil der Teamentwicklung.				
	Die Schulleitung berücksichtigt gesundheitliche Aspekte bei der Organisation des Schulbetriebes.				
	Die Führungsverantwortlichen kennen Instrumente, um Belastungen und Ressourcen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen.				
Integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung	Die Schulleitung sorgt für die Einrichtung einer Steuergruppe, die im Rahmen der Schulentwicklung für die integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung an der Schule verantwortlich ist.				
Arbeits- und Gesundheitsschutz	Die Schulleitung entwickelt und realisiert ein wirksames Konzept des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Unfallverhütung.				
Unterricht	Die Schulleitung unterstützt und sichert eine qualitätsorientierte Unterrichtsentwicklung, indem sie anregt und darauf achtet, <ul style="list-style-type: none"> <li>– dass gesundheitsförderliche Prinzipien und Methoden im Unterricht berücksichtigt werden,</li> <li>– dass Bewegung als lern- und entwicklungsförderndes Element im Unterricht und Schule aufgegriffen wird.</li> </ul>				
	Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Methodenkompetenz des pädagogischen Personals der Schule unter Einbeziehung der Gesundheitsförderung und Prävention systematisch weiterentwickelt wird.				
Schülerinnen und Schüler	Die Schulleitung entwickelt und implementiert die Initiativen im Sinne des Carings (Frühstück, Mittagessen, Hausaufgabenbetreuung usw.).				
	Die Schulleitung sorgt dafür und achtet darauf, dass verunfallte Schülerinnen und Schüler ausreichend betreut werden und gegebenenfalls die Eltern umgehend benachrichtigt werden.				

	Die Schulleitung trägt dafür Sorge, dass die Schülerinnen und Schüler über gesundheitliche Gefährdungen ausreichend informiert und geschützt werden.				
	Die Schulleitung hält die Lehrerinnen und Lehrer immer wieder an, im Unterricht das Gesundheitsbewusstsein der Schülerinnen und Schüler zu fördern.				
Kommunikation, Kooperation	Die Schulleitung fördert die innerschulische Kommunikation und Kooperation in Fragen der Gesundheitsförderung und der Prävention durch. Institutionalisierung und Förderung einer transparenten, offenen und wertschätzenden Kommunikation und Information.				
	Sie informiert regelmäßig im Sinne der Rechenschaftslegung über die Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements in den schulischen Gremien.				
	Sie fördert die Bildung von und Zusammenarbeit mit Gremien und Ausschüssen der Gesundheitsförderung und der Arbeitssicherheit, z.B. Gesundheitszirkel.				
	Die Schulleitung kooperiert mit Institutionen des Sozial- und Gesundheitswesens, z.B. Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Hilfsorganisationen.				
Mitarbeiter und und Mitarbeiterinnen	Die Schulleitung entwickelt und realisiert Unterstützungsmaßnahmen, die dem Personal bei beruflichen und persönlichen Problemen helfen.				
	Die Schulleitung ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre individuelle Gesundheit und die Befähigung, mit Belastungen umzugehen, zu verbessern und zu fördern.				
	Die Schulleitung setzt das Personal unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen angemessen ein.				
	Die Schulleitung erfasst die Belastungen und Ressourcen der Lehrpersonen und des sonstigen Personals regelmäßig.				
	Die Schulleitung gestaltet die Personalführung nach salutogenen Kriterien.				
	Die Schulleitung schafft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Freiräume für gesundheitsförderliche Aktivitäten.				
Empowerment	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden befähigt, mit Belastungen umzugehen.				
	Das Team wird befähigt, konstruktiv mit schwierigen Situationen umzugehen.				

Wirkung	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich von ihren Führungsverantwortlichen in schwierigen Situationen unterstützt.				
	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich von ihrem Führungsverantwortlichen bezüglich persönlicher und beruflicher Entwicklung gefördert.				
	Die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrkräfte fühlen sich an der Schule wohl.				
	Die Schule ist nach gesundheitsförderlichen Aspekten gestaltet und weist keine bzw. kaum Unfallgefahren für die Schülerinnen und Schüler sowie für die Lehrkräfte auf.				
	Das Unfallgeschehen ist sowohl hinsichtlich der Höhe als auch der Unfallschwere unterdurchschnittlich.				
	Die Fehlzeiten der Mitarbeiter und die Absenzen der Schülerinnen und Schüler liegen unter dem Landesdurchschnitt.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>		1	2	3	4
Rahmenbedingungen	Gute Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, Infrastruktur, klare Aufgaben- und Kompetenzbereiche) begünstigen effiziente Arbeitsvorgänge von Führungsverantwortlichen.				
Externes Unterstützungssystem	Der Schule stehen externe Partnerorganisationen aus den Bereichen der Gesundheits- und Sicherheitsförderung unterstützend zur Verfügung.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					



## Ideen zur Umsetzung

### *Gesundheitsmanagement*

Neben dem Selbstmanagement gehört auch das Gesundheitsmanagement zu den wichtigen und verpflichtenden Aufgaben der Schulleitung. Aufgrund verschiedener rechtlicher Vorschriften – vor allem aufgrund der staatlichen Vorschriften zum Arbeitsschutz – ist die Schulleitung gesetzlich verpflichtet, Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu treffen. Zudem verpflichten schulrechtliche Regelungen die Schulleitung dazu, die Schülerinnen und Schüler zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten zu befähigen und die Schule zu einem gesundheitsfördernden Lebensraum zu entwickeln.

Unter Gesundheitsmanagement in Schulen kann die systematische, wissenschaftlich fundierte und zielgerichtete Steuerung und Integration aller schulischen Prozesse unter explizitem Einbezug sicherheits- und gesundheitswissenschaftlicher Erkenntnisse mit dem Ziel verstanden werden, Schulen bei der Erfüllung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages nachhaltig wirksam zu unterstützen. Insofern umfasst Gesundheitsmanagement alle Maßnahmen, die die individuelle Gesundheit der schulischen Akteure ebenso wie die Schulorganisation, die Schulumgebung und die Schulprozesse fördern.

Für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement ist es zum einen erforderlich, dass Gesundheit und Gesundheitsförderung bei allen Entscheidungen und Handlungen im Rahmen der Führung und des Managements berücksichtigt werden. Gesundheit soll in die schulischen Abläufe integriert werden, und die Sicherheit und Gesundheit der Lehrpersonen ebenso wie die der Schülerinnen und Schüler während des Schulalltags soll dadurch gewährleistet und verbessert werden. Hierzu hat die Schulleitung Gesundheit in jedes ihrer Aufgabenfelder als Gestaltungsprinzip zu integrieren. Das bedeutet, dass Schulleitungen Gesundheitsmanagement immer auch als Teil der Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung verstehen müssen. Darüber hinaus sollten sie dafür Sorge tragen, dass Gesundheit im Leitbild der Schule verankert ist. So ist dafür gesorgt, dass Gesundheit systematisch und zielorientiert bei allen wichtigen Entscheidungen berücksichtigt wird.

Neben der Integration in bereits vorhandene Strukturen und Prozesse ist es aber auch Aufgabe der Schulleitung, eigene Strukturen und Prozesse zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit der schulischen Akteure zu initiieren und zu schaffen. Dies bedeutet, dass sowohl spezielle Gremien, wie zum Beispiel Gesundheitszirkel und Gesundheitsteams, eingerichtet als auch spezielle Maßnahmen, wie zum Beispiel Projekte zur Stressprävention, konzipiert und durchgeführt werden. Für den Erfolg des Gesundheitsmanagements ist es wichtig, dass diese Maßnahmen und Prozesse im Rahmen eines systematischen und konzeptionell begründeten Rahmens – also nicht lediglich als Einzelmaßnahmen – realisiert werden.

Die Initiativen, die Schulleitungen ergreifen können, lassen sich vier Interventionsebenen zuordnen. Es geht um

- die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, also der Unterrichts- und Schulorganisation,
- die Verbesserung des Schulklimas,
- die Befähigung der Lehrkräfte sowie des nicht pädagogischen Personals und der Schülerinnen und Schüler, Belastungen zu bewältigen,

- die Verringerung gesundheitsriskanter Verhaltensweisen und um das Einüben von gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen.

Notwendig ist auf jeden Fall, dass Schulleiterinnen und Schulleiter auf allen vier Interventionsebenen aktiv werden. Gesundheitsmanagement ist von begrenzter Wirksamkeit, wenn es nur auf eine Ebene beschränkt bleibt.

Effektivität und Effizienz des schulischen Gesundheitsmanagements hängen aber auch davon ab, ob es der Schulleitung gelingt, Gesundheitsförderung auf eine breite Plattform zu stellen. Das bedeutet, dass eine verbesserte Gesundheitsqualität in einer Schule nur dann erreicht werden kann, wenn alle Lehrkräfte, zumindest jedoch der größte Teil von ihnen, motiviert und qualifiziert sind, sich gesundheitsförderlich zu verhalten bzw. andere, insbesondere die Schülerinnen und Schüler, zu gesundheitsförderlichem Verhalten zu motivieren.

Gesundheitsmanagement ist ein komplexer und anspruchsvoller Aufgabenbereich, der von Schulleitungen nur dann effizient und effektiv realisiert werden kann, wenn sie neben der strategischen Kompetenz, der Innovations- und Planungsfähigkeit sowie Methodenkompetenzen, sozialen Kompetenzen und Selbstkompetenzen vor allem auch arbeitsschutzrechtliche und gesundheitsförderliche Kenntnisse besitzen. Hierzu gehören

- Kenntnisse der einschlägigen Vorschriften und Regelungen,
- Wissen über systemische, Personal- und thematische Strategien der Prävention einschließlich des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung sowie deren Wirksamkeit im schulischen Kontext,
- Wissen über gesundheitliche Belastungsfaktoren und Ressourcen im Kontext von Bildung und Erziehung,
- Kenntnisse der gesundheitlichen Aspekte von Organisations-, Personal-, Unterrichts- und Ausstattungsentwicklung.

#### *Konzept zum Arbeits- und Gesundheitsschutz*

Die Schulleitung entwickelt und realisiert ein wirksames Konzept des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Unfallverhütung, das u.a. folgende Punkte berücksichtigt:

- Zuständigkeiten, Verantwortung, Befugnis und Bestellung von Beauftragten,
- Gefährdungsanalyse und -dokumentation,
- gefährdungsminimierende und -vermeidende Maßnahmen,
- Erfassung und Auswertung von Unfällen, Beinaheunfällen und Gesundheitsbeeinträchtigungen sowie Untersuchung von deren Ursachen,
- Erste-Hilfe-Organisation.

**Expertenbeiträge und verwendete Quellen**

*Beitrag*

- Heinz Hundeloh, Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe.

*Quellen*

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen, 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung. ([www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de)).

**Literaturhinweise, Links und Supportangebote**

- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, 2000.
- Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Heinz Hundeloh/Gerrit Schnabel/Nil Yurdatap (Red.): Kongress «Gute und gesunde Schule». Dokumentation. Hrsg. v. Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen/Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe/Rheinischer Gemeindeunfallversicherungsverband. o.O., 2005.
- Lutz Schumacher et al.: Lehrergesundheit – Bausteine einer guten gesunden Schule. Impulse für eine gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung. Hrsg. von der Deutschen Angestellten-Krankenkasse, Bundesverband der Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe. Hamburg, 2006.
- [www.qis.at](http://www.qis.at).
- [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de): Gesundheitsmanagement als Aufgabe der Schulleitung.
- [www.IQESonline.net](http://www.IQESonline.net).
- [www.anschub.de](http://www.anschub.de).
- [www.sichereschule.de](http://www.sichereschule.de).
- [www.learnline.nrw.de](http://www.learnline.nrw.de).

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*

*Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.