



Co-funded by  
the European Union

# Strategiepapier

Für Führungskräfte in der beruflichen Bildung

Projektnummer: 2022-1-AT01-KA220-VET-000089070

iNNOVela

uniri



EXELIA

**bit** schulungcenter  
member of bit group

## Inhaltsverzeichnis

<b>EINFÜHRUNG IN DAS STRATEGIEPAPIER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER BERUFLICHEN BILDUNG</b>	4
Methodik hinter dem Strategiepapier	5
<b>TEIL I. WARUM PSYCHISCHE GESUNDHEIT IN DER BERUFLICHEN AUSBILDUNG UND WEITERBILDUNG WICHTIG IST</b>	6
1. Der Wandel in der beruflichen Bildung	6
2. Psychische Gesundheit und die Aufgabe der beruflichen Bildung	7
3. Die Kosten der Untätigkeit	8
4. Psychische Gesundheit als Motor für institutionelle Exzellenz	9
5. Der europäische und politische Kontext	11
6. Wichtige Erkenntnisse aus AHEADinVET und anderen europäischen Initiativen	11
<b>TEIL II. DER STRATEGISCHE RAHMEN FÜR PSYCHISCH GESUNDE EINRICHTUNGEN</b>	13
7. Auf dem Weg zu psychisch gesunden Berufsbildungseinrichtungen	13
8. Die vier Säulen der Integration der psychischen Gesundheit	14
Säule I: Führung und Governance	14
Säule II: Lehr- und Lernumgebung	15
Säule III: Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Fokus auf Mitarbeitende)	16
Säule IV: Partnerschaften und gesellschaftliches Engagement	17
9. Strategische Ziele und wichtige Leistungsbereiche	18
10. Überwachung, Bewertung und Lernen	19
11. Ausgewogenheit zwischen Ambition und Machbarkeit	20
12. Zusammenfassung Teil I und Teil II: Aufbau psychisch gesunder Berufsbildungseinrichtungen	22
<b>Teil III DAS HANDBUCH ZUR ORGANISATORISCHEN VERÄNDERUNG</b>	24
13. Organisationskultur und Wandel verstehen	24
14. Das Veränderungsprozessmodell: Das Fünf-Phasen-Modell	25
Phase 1: Diagnose – Den Ausgangspunkt verstehen	26
Phase 2: Vision entwickeln – Gemeinsam die Zukunft gestalten	26
Phase 3: Planung und Priorisierung – Festlegung von Zielen und Maßnahmen	27
Phase 4: Umsetzung – Vom Plan zur Praxis	28
Phase 5: Nachhaltigkeit – Verankerung und Weiterentwicklung	28
15. Organisatorischer Wandel	29
16. Kommunikations- und Engagementstrategie	31
17. Zusammenfassung: Der Weg der Veränderung auf einen Blick	32
<b>TEIL IV. NACHHALTIGKEIT DER TRANSFORMATION</b>	33

18.	Einbettung der psychischen Gesundheit in institutionelle Qualitäts- und Entwicklungssysteme	33
19.	Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen .....	35
20.	Empfehlungen auf politischer und systemischer Ebene .....	37
21.	Einbettung des Wohlbefindens in die organisatorische Identität .....	38
22.	Ausblick: Die Zukunft einer psychisch gesunden beruflichen Bildung .....	39
23.	Abschließende Überlegungen .....	40
	Zusammenfassung.....	41
	<b>TEIL V. DAS TOOLKIT FÜR ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN .....</b>	<b>45</b>
	Verwendung des Toolkits.....	45
	<b>Wann verwenden:</b> .....	63
	<b>Anwendung:</b> .....	63
	<b>SMART-Ziele-Matrix-Vorlage</b> .....	63
	<b>Wann</b> .....	65
	<b>Wie wird er verwendet</b> .....	65
	<b>Vorlage für den Implementierungs-Tracker</b> .....	65

## EINFÜHRUNG IN DAS STRATEGIEPAPIER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER BERUFLICHEN BILDUNG

Das Erasmus+-Projekt „AHEADinVET – mentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions „ (Mentale Gesundheitsbotschafter:innen in Berufsbildungseinrichtungen) – hat zum Ziel, den europäischen Diskurs über psychische Gesundheit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung voranzutreiben. Die Vision ist es, Gespräche über psychische Gesundheit zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Bildungsalltags zu machen und eine solide Grundlage für die Kompetenzentwicklung von Lehrkräften und Ausbilder:innenn zu schaffen.

In der heutigen Berufsbildungslandschaft sehen sich Lernende einem wachsenden Druck durch Leistungsanforderungen, Fernunterricht, digitale Überlastung und soziale Isolation ausgesetzt – Faktoren, die durch die COVID-19-Pandemie noch verstärkt wurden. Pädagog:innen sehen sich unterdessen oft in der Rolle von Berater:innen sowie Lehrkräften wieder, doch den meisten fehlt es an formaler Ausbildung, Materialien oder systematischer Unterstützung für den Umgang mit psychischen Problemen in ihren Klassenräumen. Viele berichten von emotionaler Erschöpfung und Schwierigkeiten, die Kursziele mit der Notwendigkeit in Einklang zu bringen, zunächst die Lernenden zu stabilisieren.

AHEADinVET reagiert auf diese Realitäten, indem es das Tabu rund um die psychische Gesundheit im Bildungswesen bricht und einen informierten, offenen Dialog fördert. Das Projekt verdeutlicht, dass psychische Gesundheit nicht nur ein persönliches Problem ist, sondern ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Anliegen, das koordinierte institutionelle und politische Maßnahmen erfordert. Um seine Mission zu erfüllen, hat AHEADinVET mehrere Ergebnisse entwickelt, die sich um drei Hauptziele gruppieren: Sensibilisierung, Schaffung von Lernmöglichkeiten und Erzielung von Wirkung. Das Strategiepapier ist Teil der Schaffung von Wirkung und ein Versuch, den oben genannten Wandel zu unterstützen. Obwohl die primäre Zielgruppe des Projekts aus Berufsbildungslehrkräften, Ausbilder:innenn und Einrichtungen besteht, umfasst die sekundäre Zielgruppe auch Anbieter von Erwachsenenbildung, politische Entscheidungsträger und Bildungsverbände, da jeder dauerhafte Wandel von oben unterstützt werden sollte. Daher richtet sich das Strategiepapier in erster Linie an Führungskräfte und Schulleiter:innen im Bereich der beruflichen Bildung, da es eine Sache ist, den Einzelnen anzusprechen, aber eine andere, sicherzustellen, dass die Organisation ein kulturelles Umfeld schafft.

Mit all seinen Aktivitäten versucht AHEADinVET, zum langfristigen Ziel beizutragen, europaweit psychisch gesunde, inklusive und zukunftsfähige Berufsbildungssysteme zu schaffen – Systeme, in denen sich Pädagog:innen gut ausgestattet und unterstützt fühlen und in denen jede Lernende und jeder Lernende sich entfalten kann.

## Methodik hinter dem Strategiepapier

Das Strategiepapier basiert in erster Linie (aber nicht ausschließlich) auf der Analyse bewährter Verfahren europäischer Berufsbildungseinrichtungen im Bereich der psychischen Gesundheit sowie auf Interviews mit Expert:innen aus dem Bereich der beruflichen Bildung und der psychischen Gesundheit. Das AHEADinVET-Konsortium führte Interviews mit Berufsbildungsexpert:innen aus den Partnerländern durch. An den Interviews nahmen Lehrkräfte, Ausbilder:innen, Psycholog:innen und Interessenvertreter:innen teil, die alle über Erfahrung in der beruflichen Bildung verfügen. Durch die Einbeziehung von Expert:innen mit unterschiedlichen Rollen, Berufen und Einflussbereichen erhielten wir einen breiteren Überblick über die Herausforderungen bei der Einbeziehung der psychischen Gesundheit in die berufliche Bildung. Das AHEADinVET-Konsortium führte außerdem eine umfassende Recherche zu bestehenden bewährten Verfahren in europäischen Ländern durch. Die Projektpartner:innen wurden gebeten, Beispiele für bewährte Verfahren in ihren Ländern zu identifizieren, wobei sie die Sprachkenntnisse der nationalen Initiativen, die Vertrautheit mit Schulprogrammen und andere relevante Faktoren berücksichtigten. Das Ergebnis ist das Dokument „Strategiepapier – Beispiele und Analyse bewährter Verfahren“ mit einem Überblick über bewährte Verfahren, einer detaillierten Beschreibung ausgewählter Verfahren und einer Schlussfolgerung, d. h. einer Analyse der Merkmale ausgewählter bewährter Verfahren.

Bei der Erstellung des Strategiepapiers wurden auch alle anderen Erfahrungen und Kenntnisse berücksichtigt, die das Konsortium im Laufe des AHEADinVET-Projekts gesammelt hat, wie z. B. zahlreiche Interviews mit Expert:innen für den MOOC und den Lernkurs, eine Umfrage und ein Strategiepapier, eine Konferenz zum Thema psychische Gesundheit usw..

Das Strategiepapier soll Schulleiter:innen und Führungskräften im Bereich der beruflichen Bildung dabei helfen, ihre Einrichtungen besser für die Bewältigung von Herausforderungen im Bereich der psychischen Gesundheit auf kultureller und operativer Ebene zu rüsten. Es ist in fünf Abschnitte gegliedert:

Teil I. Warum psychische Gesundheit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung wichtig ist

Teil II. Der strategische Rahmen für psychisch gesunde Einrichtungen

Teil III. Das Handbuch für organisatorische Veränderungen

Teil IV. Die Transformation nachhaltig gestalten

Teil V. Das Toolkit für organisatorische Veränderungen

# TEIL I. WARUM PSYCHISCHE GESUNDHEIT IN DER BERUFLICHEN AUSBILDUNG UND WEITERBILDUNG WICHTIG IST

## 1. Der Wandel in der beruflichen Bildung

Die berufliche Aus- und Weiterbildung (VET) befindet sich in ganz Europa in einer Phase tiefgreifender Veränderungen. Die Welt der Arbeit, des Lernens und des Wohlbefindens ist zunehmend miteinander verflochten, und die VET-Einrichtungen stehen im Mittelpunkt dieses Wandels. Sie bereiten junge Menschen und Erwachsene nicht nur auf das Berufsleben vor, sondern auch auf eine sinnvolle Teilhabe an der Gesellschaft. Allerdings ist das Umfeld, in dem die berufliche Aus- und Weiterbildung stattfindet, komplexer und anspruchsvoller geworden – für Schüler:innen, Lehrkräfte und Einrichtungen gleichermaßen.

### Sich wandelnde soziale und wirtschaftliche Realitäten

Der rasante technologische Wandel, die Digitalisierung, die ökologische Wende und demografische Veränderungen gestalten die Arbeitsmärkte neu. Von den Arbeitnehmer:innen wird erwartet, dass sie sich ständig anpassen, umschulen und neue Kompetenzen erwerben. Für viele Lernende, insbesondere diejenigen aus benachteiligten Verhältnissen, verstärken diese Belastungen die bereits bestehenden Unsicherheiten und Ängste. Berufsschüler:innen sind im Vergleich zu Lernenden der allgemeinen Bildung häufig stärker sozialer Benachteiligung, finanzieller Instabilität und geringerer Selbstwirksamkeit ausgesetzt. Dies führt insgesamt zu einem erhöhten Risiko von Desinteresse, Stress und psychischen Problemen während ihrer Ausbildung und beim Übergang ins Berufsleben.

Berufsbildungslehrkräfte und -ausbilder:innen stehen unter ebenso starkem Druck. Sie müssen auf unterschiedliche Lernbedürfnisse eingehen, neue Lehrmethoden integrieren und institutionelle Leistungsanforderungen erfüllen – und dabei gleichzeitig ihr eigenes Wohlbefinden aufrechterhalten. Chronische Arbeitsüberlastung, emotionale Erschöpfung und unklare Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben werden im Bildungssektor zunehmend berichtet. Das Ergebnis ist ein Arbeitsumfeld, in dem sich psychische Probleme still und leise anhäufen können, was sich sowohl auf das individuelle Wohlbefinden als auch auf die Effektivität der Organisation auswirkt.

### Die psychische Gesundheitskrise unter jungen Menschen

In ganz Europa deuten die Daten durchweg auf ein steigendes Maß an psychischen Belastungen bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen hin. Symptome von Angstzuständen, Depressionen und Burnout treten immer häufiger auf, während das Hilfesuchverhalten nach wie vor begrenzt ist. In Kroatien und vergleichbaren europäischen Kontexten leidet bis zu jeder vierte junge Mensch unter erheblichen psychischen Problemen, doch nur ein Bruchteil erhält

angemessene Unterstützung. Die COVID-19-Pandemie hat diese Trends beschleunigt, doch sie spiegeln tiefere strukturelle Probleme wider, darunter soziale Isolation, akademischer Druck und Unsicherheit über die Zukunft. Auch Berufsbildungslehrkräfte und -ausbilder:innen erkennen die Zunahme psychischer Probleme bei ihren Lernenden, wie aus den Ergebnissen der AHEADinVET-Umfrage hervorgeht. An der Online-Umfrage nahmen 405 Berufsbildungslehrkräfte und -ausbilder:innen aus fünf europäischen Ländern teil. Die detaillierten Ergebnisse der Umfrage mit einer Analyse der Experteninterviews finden Sie [im Anhang zum Policy Paper „Psychische Gesundheit in der beruflichen Bildung“ – Detaillierte Ergebnisse der europaweiten Umfrage zur psychischen Gesundheit in der beruflichen Bildung.](#)

Für Berufsbildungsschüler:innen werden diese Risiken oft durch kontextuelle Faktoren wie frühe Schulerfahrungen, sozioökonomische Notlagen oder Stigmatisierung im Zusammenhang mit beruflichen Laufbahnen noch verstärkt. Ein psychisch kranker Studierender ist nicht nur ein Lernender in Schwierigkeiten, sondern auch ein/e zukünftige/r Arbeitnehmer:in, der von Ausgrenzung bedroht ist. Die Auseinandersetzung mit psychischer Gesundheit in der beruflichen Bildung ist daher keine Frage des „Mehrwerts“, sondern ein wesentlicher Bestandteil der Bildungsqualität und der sozialen Inklusion.

## Institutioneller Druck und Erwartungen auf Systemebene

Berufsbildungseinrichtungen stehen heute unter zunehmendem Druck, Rechenschaft abzulegen. Von ihnen werden qualitativ hochwertige Ergebnisse, hohe Verbleibquoten und effektive Übergänge in die Beschäftigung erwartet. Diese Indikatoren können jedoch ohne Berücksichtigung der psychosozialen Bedingungen des Lernens und Arbeitens nicht nachhaltig erreicht werden. Psychische Gesundheit ist die verborgene Infrastruktur der institutionellen Leistung – die Grundlage, auf der Motivation, Kreativität und Lernen gedeihen.

Der Europäische Bildungsraum, der Strategische Rahmen der EU für allgemeine und berufliche Bildung (ET 2030) und mehrere Erasmus+-Projekte heben nun Wohlbefinden und Inklusion als wichtige politische Prioritäten hervor. Die Einbettung der psychischen Gesundheit in die berufliche Bildung steht daher nicht nur im Einklang mit der ethischen Verantwortung, sondern auch mit den strategischen Leitlinien der EU. Führungskräfte, die diesen Zusammenhang erkennen, positionieren ihre Einrichtungen an der Spitze von Innovation, Gerechtigkeit und Resilienz.

## 2. Psychische Gesundheit und die Aufgabe der beruflichen Bildung

### Berufsbildung als Raum für menschliche Entwicklung

Die berufliche Bildung hat seit jeher eine doppelte Aufgabe: Sie soll die Lernenden auf bestimmte Berufe vorbereiten und ihre persönliche Entwicklung fördern. Im 21. Jahrhundert ist die zweite Dimension wichtiger denn je. Die Beschäftigungsfähigkeit wird nicht mehr allein durch technische Fähigkeiten garantiert, sondern hängt von emotionaler Intelligenz,



Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen ab – allesamt Faktoren, die von der psychischen Gesundheit beeinflusst werden.

Eine psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtung schafft ein Umfeld, in dem sich die Lernenden wertgeschätzt, kompetent und sicher fühlen, um Lernrisiken einzugehen. Ein solches Umfeld fördert nicht nur das akademische Engagement, sondern auch die sozialen und emotionalen Kompetenzen, die Arbeitgeber:innen zunehmend suchen. Umgekehrt führt die Vernachlässigung psychischer Gesundheitsbedürfnisse dazu, dass Lernen zu einer rein transaktionalen Angelegenheit wird, die zu Fehlzeiten, Schulabbruch und Potenzialverlust führt.

## Der Zusammenhang zwischen Wohlbefinden, Lernen und Qualität

Untersuchungen auf allen Bildungsebenen bestätigen, dass Wohlbefinden und Lernergebnisse voneinander abhängig sind. Lernende, die Zugehörigkeit, emotionale Sicherheit und positive Lehrkraft-Lernender-Beziehungen erleben, zeigen bessere schulische Leistungen und mehr Ausdauer. Lehrkräfte, die sich psychologisch sicher und unterstützt fühlen, sind innovativer, kooperativer und effektiver. Psychische Gesundheit ist also keine parallele Agenda zur „qualitativ hochwertigen Bildung“, sondern eine Voraussetzung dafür.

Für Berufsbildungseinrichtungen erfordert diese Erkenntnis eine strategische Neuausrichtung. Anstatt Wohlbefinden als individuelles Anliegen oder gelegentliches Projekt zu behandeln, muss es zu einer **zentralen Qualitätsdimension** werden. Dieselben Systeme, die den Kompetenzerwerb und die Beschäftigungsfähigkeit erfassen, sollten auch das psychosoziale Wohlbefinden, das Klima und die Inklusion überwachen. Führungsentscheidungen, Personalmanagement und pädagogische Gestaltung beeinflussen dieses Ökosystem.

## Die ethische und soziale Dimension

Über messbare Ergebnisse hinaus gibt es eine moralische Verpflichtung. Bildung ist im tiefsten Sinne ein Akt der Fürsorge. Wenn Einrichtungen sich um die psychische Gesundheit von Studierenden und Mitarbeiter:innen kümmern, bekräftigen sie Würde und Solidarität als organisatorische Werte. Diese Perspektive wandelt die institutionelle Mission von einer reinen Wissensvermittlung zu einer Förderung **der menschlichen Entfaltung**. In Gesellschaften, in denen psychische Erkrankungen nach wie vor stigmatisiert sind, können Berufsbildungseinrichtungen Empathie, Inklusion und soziale Verantwortung vorleben.

## 3. Die Kosten der Untätigkeit

### Die versteckten Kosten für Bildung und Beschäftigung



Unbehandelte psychische Probleme bei Lernenden können weitreichende Folgen haben. Sie tragen zu Fehlzeiten, vorzeitigem Schulabbruch, geringeren Bildungsabschlüssen und einer verminderten Beschäftigungsfähigkeit bei. Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen schätzt, dass Fehlzeiten und Präsentismus aufgrund psychischer Probleme jährlich Milliarden an Produktivitätsverlusten verursachen. Im Bereich der beruflichen Bildung führt dies zu unterbrochenen Bildungswegen, einem schlechteren Ruf der Einrichtungen und einem geringeren wirtschaftlichen Beitrag.

## Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen und Nachhaltigkeit der Einrichtungen

Pädagog:innen und Ausbilder:innen sind der Grundstein für die Qualität der beruflichen Bildung. Sie arbeiten jedoch in Umgebungen, in denen emotionale Arbeit oft unterbewertet wird. Chronischer Stress, administrative Überlastung und mangelnde Anerkennung können zu Burnout und Fluktuation führen. Der Ersatz erfahrener Mitarbeiter:innen ist kostspielig; der Verlust ihres Fachwissens untergräbt das organisatorische Gedächtnis und die Kontinuität. Eine Kultur des Wohlbefindens hingegen fördert die Mitarbeiter:innenbindung, Innovation und Zusammenarbeit.

## Reputations- und Compliance-Risiken

In vielen europäischen Kontexten beziehen sich Bildungsgesetze zunehmend auf das Wohlergehen, die Inklusion und die psychologische Sicherheit von Studierenden. Einrichtungen, die diese Standards nicht erfüllen, riskieren nicht nur Reputationsschäden, sondern auch regulatorische Konsequenzen. Noch wichtiger ist, dass sie das Vertrauen von Studierenden, Eltern und Partner:innen verlieren könnten. Die Einbettung der psychischen Gesundheit in die Strategie einer Einrichtung ist daher sowohl eine Compliance-Notwendigkeit als auch eine Chance für die Reputation.

# 4. Psychische Gesundheit als Motor für institutionelle Exzellenz

## Von reaktiver Unterstützung zu proaktivem Design

Traditionelle Ansätze zur psychischen Gesundheit im Bildungswesen waren oft reaktiv – sie befassten sich eher mit Krisen als mit deren Prävention. Ein strategischer Ansatz erfordert einen Wechsel von individuellen Interventionen zu **systemischer Prävention und Förderung**. Das bedeutet, dass Richtlinien, Pädagogik und Umgebungen so gestaltet werden müssen, dass sie das Wohlbefinden auf natürliche Weise unterstützen, anstatt sich ausschließlich auf Berater:innen oder externe Dienste zu verlassen.

Diese präventive Ausrichtung steht im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Gesundheit und der modernen Organisationspsychologie. Sie betont, dass jeder Aspekt der

institutionellen Funktionsweise, von der Kommunikation der Führungskräfte bis zur Gestaltung der Räumlichkeiten, Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hat. Institutionen, die diese Sichtweise übernehmen, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil: Sie werden zu Orten, an denen Menschen lernen und arbeiten wollen.

## Die Führungsaufgabe

Die Führung ist der entscheidende Faktor für den kulturellen Wandel. Führungskräfte geben den Ton an, wie Wohlbefinden bewertet, mit Ressourcen ausgestattet und diskutiert wird. Wenn Führungskräfte Offenheit in Bezug auf psychische Gesundheit zeigen, normalisieren sie diese als legitimes Thema des beruflichen Diskurses. Umgekehrt bleibt das Stigma bestehen, wenn Führungskräfte schweigen. Strategische Führung für psychische Gesundheit umfasst sowohl symbolische als auch operative Maßnahmen: die Verankerung von Wohlbefinden in Leitbildern, die Zuweisung von Ressourcen, die Förderung der Mitarbeiterentwicklung und die Vorbildfunktion für gesundes Verhalten.

Das Engagement der Führungskräfte muss sich auch in den Führungsstrukturen widerspiegeln. Die Einrichtung von Wohlbefindens-Kommissionen, die Ernennung von Beauftragten für psychische Gesundheit und die Integration von Wohlbefindens-Indikatoren in institutionelle Dashboards sind allesamt Möglichkeiten, dieses Engagement zu institutionalisieren. Die Botschaft an Mitarbeiter:innen und Lernenden wird damit klar: *Wohlbefinden ist Teil unserer Definition von Erfolg.*

## Das organisatorische Ökosystem des Wohlbefindens

Psychische Gesundheit lässt sich nicht isoliert betrachten. Sie wird durch das Zusammenspiel persönlicher, zwischenmenschlicher und organisatorischer Faktoren geprägt. Im Kontext der beruflichen Bildung umfasst dies:

- Lehrmethoden, die Engagement und Autonomie fördern.
- Faire und transparente Bewertungsverfahren.
- Unterstützende Beziehungen zwischen Gleichaltrigen und Lehrkräften.
- Angemessene Arbeitsbelastung und Anerkennung für das Personal.
- Inklusive Richtlinien und Einrichtungen, die Barrierefreiheit und Sicherheit gewährleisten.

Eine psychisch gesunde Einrichtung verwaltet dieses Ökosystem bewusst und richtet ihre Kultur und Arbeitsweise an den Werten Fürsorge, Teilhabe und Respekt aus.

## 5. Der europäische und politische Kontext

### Politische Abstimmung und Chancen

Auf europäischer Ebene spielt die psychische Gesundheit im Bildungswesen keine untergeordnete Rolle mehr. In ihrer Mitteilung über einen umfassenden Ansatz für psychische Gesundheit (2023) fordert die Europäische Kommission ausdrücklich die Integration der psychischen Gesundheit in alle Politikbereiche, einschließlich Bildung und Beschäftigung. Die Europäische Säule sozialer Rechte unterstreicht Wohlbefinden und Inklusion als grundlegende Grundlagen für soziale Nachhaltigkeit. Im Bildungsbereich verweisen Rahmenwerke wie ET 2030, die EU-Jugendstrategie und die EU-Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen auf Wohlbefinden, Resilienz und sozio-emotionale Kompetenz als wesentliche Ergebnisse.

Für Berufsbildungseinrichtungen bietet die Ausrichtung an diesen Rahmenwerken Legitimität und Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten. Erasmus+, ESF+ und nationale Programme geben Projekten, die Wohlbefinden und Inklusion fördern, zunehmend Vorrang. Die Positionierung der psychischen Gesundheit als strategisches Ziel ist daher sowohl visionär als auch pragmatisch.

### Nationale und lokale Relevanz

Während europäische Strategien einen gemeinsamen Rahmen bieten, erfolgt die Umsetzung auf lokaler Ebene. Jede Berufsbildungseinrichtung arbeitet im Rahmen ihrer nationalen Gesetzgebung, ihres kulturellen Kontexts und ihrer Ressourcenlandschaft. In Kroatien beispielsweise legen die jüngsten Bildungsreformen den Schwerpunkt auf inklusive Praktiken und schülerzentriertes Lernen, aber die institutionellen Kapazitäten für den Umgang mit psychischer Gesundheit sind nach wie vor uneinheitlich. Das Projekt AHEADinVET trägt dazu bei, diese Lücke zu schließen, indem es evidenzbasierte Modelle und Ressourcen anbietet, die auf die Realitäten der Berufsbildung zugeschnitten sind.

Indem sie die psychische Gesundheit in ihre Entwicklungsstrategien einbeziehen, können Berufsbildungseinrichtungen den nationalen Diskurs beeinflussen, sich für unterstützende Maßnahmen einsetzen und die Machbarkeit integrierter Ansätze demonstrieren. Veränderungen beginnen oft von unten – durch Einrichtungen, die Innovation und Mitgefühl vorleben.

## 6. Wichtige Erkenntnisse aus AHEADinVET und anderen europäischen Initiativen

### Sich abzeichnende bewährte Verfahren

In ganz Europa experimentieren zahlreiche Projekte und Netzwerke mit Möglichkeiten, psychische Gesundheit in die berufliche Bildung zu integrieren. Zu den gemeinsamen Erfolgsfaktoren gehören:

- **Ganzheitliche Ansätze**, die Führungskräfte, Mitarbeiter:innen und Lernende einbeziehen.
- **Kapazitätsaufbau** für Lehrkräfte, damit sie psychische Gesundheitsbedürfnisse erkennen und darauf reagieren können.
- **Partnerschaften** mit lokalen Gesundheits- und Sozialdiensten.
- **Peer-Support** und partizipative Initiativen, die die Lernenden stärken.
- **Datengestützte Reflexion** anhand von Umfragen und Audits zum Wohlbefinden.

Das Projekt AHEADinVET fasst diese Erkenntnisse zusammen und zeigt, dass eine organisatorische Transformation möglich ist, wenn psychische Gesundheit als gemeinsame Verantwortung und nicht als Aufgabe von Spezialist:innen betrachtet wird.

## Lücken und Herausforderungen

Trotz der Fortschritte bestehen weiterhin erhebliche Herausforderungen:

- Psychische Gesundheit ist nach wie vor stigmatisiert und wird zu wenig diskutiert.
- Den Mitarbeiter:innen fehlt es an Selbstvertrauen und Ausbildung, um Fragen des Wohlbefindens anzugehen.
- Institutionelle Richtlinien enthalten selten explizite Ziele zum Wohlbefinden.
- Bewertungssysteme konzentrieren sich auf akademische und berufliche Ergebnisse und vernachlässigen psychosoziale Indikatoren.
- Die kurzfristige Projektfinanzierung schränkt die Nachhaltigkeit ein.

Um diese Lücken zu schließen, sind eine visionäre Führung, sektorübergreifende Zusammenarbeit und eine Abstimmung der Politik erforderlich. Vor allem aber ist ein kultureller Wandel notwendig, weg von der Betrachtung der psychischen Gesundheit als zu bewältigendes Risiko hin zur Anerkennung als zu fördernde Stärke.

## Der Weg in die Zukunft

Teil I dieses Strategiepapieres legt die Begründung dar: **Psychische Gesundheit ist von grundlegender Bedeutung für die Mission, die Leistung und die Nachhaltigkeit von Berufsbildungseinrichtungen.** Sie ist sowohl eine moralische Verantwortung als auch eine

strategische Chance. Der nächste Schritt besteht darin, zu formulieren, wie Einrichtungen dieses Verständnis in die Tat umsetzen können.

Teil II stellt den **strategischen Rahmen für psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtungen** vor und skizziert die Vision, die Grundsätze und die Säulen, die den Wandel leiten. Zusammen bilden diese die Grundlage für das **Handbuch zur organisatorischen Veränderung**, das praktische Wege für die Umsetzung auf kultureller und operativer Ebene aufzeigt.

## TEIL II. DER STRATEGISCHE RAHMEN FÜR PSYCHISCH GESUNDE EINRICHTUNGEN

### 7. Auf dem Weg zu psychisch gesunden Berufsbildungseinrichtungen

Eine psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtung ist mehr als nur ein Ort, an dem sich Einzelpersonen wohlfühlen; sie ist ein Umfeld, das *das Wohlbefinden, die Zugehörigkeit und die Sinnhaftigkeit* aller Mitglieder:innen ihrer Gemeinschaft *aktiv fördert*. Eine solche Einrichtung integriert die Förderung der psychischen Gesundheit in ihren täglichen Betrieb, ihre Entscheidungsfindung und ihre Beziehungen. Sie erkennt an, dass Wohlbefinden eine strategische Ressource ist, die das Lernen, die Innovation und die institutionelle Qualität verbessert.

Diese Vision beschränkt sich nicht auf die Resilienz des Einzelnen oder das Angebot von Beratungsdiensten. Sie umfasst die kulturellen, strukturellen und relationalen Dimensionen des Organisationslebens. Eine psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtung richtet ihre Richtlinien, Pädagogik und Praktiken nach einem einzigen Grundsatz aus: **Menschen entfalten sich, wenn sie sich sicher, geschätzt und wachstumsfähig fühlen.**

#### Strategische Vision

*„Schaffung von Berufsbildungsumgebungen, die es Studierenden und Mitarbeitenden ermöglichen, ihr volles Potenzial in psychisch gesunden, inklusiven und unterstützenden Lern- und Arbeitsgemeinschaften zu entfalten.“*

Diese Vision impliziert:

- Das Wohlbefinden ist in alle institutionellen Prozesse eingebettet.
- Die Führung übernimmt ausdrücklich Verantwortung für die psychische Gesundheit.

- Mitarbeitende und Lernende sind aktive Beteiligte und keine passiven Empfänger:innen der Kultur des Wohlbefindens.
- Partnerschaften mit der breiteren Gemeinschaft unterstützen einen ganzheitlichen Ansatz.

## Grundprinzipien

Die Grundprinzipien psychisch gesunder Institutionen sind:

1. **Inklusion und Gleichberechtigung** – Die Förderung der psychischen Gesundheit dient allen Mitgliedern der Gemeinschaft, wobei Vielfalt, Vulnerabilität und Barrierefreiheit berücksichtigt werden.
2. **Partizipation und Mitsprache** – Studierende und Mitarbeitende werden befähigt, Einfluss auf die Agenda für das Wohlbefinden zu nehmen.
3. **Ganzheitlicher Ansatz** – Psychische Gesundheit wird auf allen Ebenen integriert: Politik, Pädagogik, Management und tägliche Praxis.
4. **Prävention und Förderung** – Der Schwerpunkt liegt auf der Schaffung von Bedingungen für das Wohlbefinden und nicht auf der Reaktion auf Krisen.
5. **Evidenzbasierte Praxis** – Strategien basieren auf Daten, Forschung und Reflexion.
6. **Nachhaltigkeit und Kontinuität** – Maßnahmen zur psychischen Gesundheit sind in die langfristige institutionelle Entwicklung eingebettet.
7. **Partnerschaft und Zusammenarbeit** – Die Zusammenarbeit mit Familien, Arbeitgebenden und Gesundheitsdiensten stärkt das Unterstützungsnetzwerk.

Diese Grundsätze bilden den ethischen und operativen Kompass für die institutionelle Transformation.

## 8. Die vier Säulen der Integration der psychischen Gesundheit

Eine nachhaltige Strategie für psychische Gesundheit in der beruflichen Bildung basiert auf **vier miteinander verbundenen Säulen**. Zusammen bilden sie einen umfassenden Rahmen, der Führung, Pädagogik, Arbeitsplatzkultur und Partnerschaften in der Gemeinschaft miteinander verbindet.

### Säule I: Führung und Governance

Die Führung definiert die strategische Ausrichtung, Legitimität und Sichtbarkeit von Initiativen zur psychischen Gesundheit. Führungskräfte müssen das Wohlbefinden in die institutionelle Governance einbetten, anstatt es an einzelne Projekte oder Dienste zu delegieren.

Das Projekt AHEADinVET hat [Grundsatzpapier](#) erstellt, das Ihnen dabei helfen kann, die Ausrichtung, Legitimität und Sichtbarkeit der psychischen Gesundheit zu definieren.

#### **Wichtige strategische Maßnahmen:**

- **Integration von Mission und Politik:** Beziehen Sie Wohlbefinden und psychische Gesundheit in die institutionelle Mission, den Entwicklungsplan und den Qualitätssicherungsrahmen ein.
- **Führungskräftetraining:** Aufbau von Wissen über psychische Gesundheit und emotionaler Intelligenz bei Führungskräften.
- **Governance des Wohlbefindens:** Einrichtung eines Lenkungsausschusses oder einer Arbeitsgruppe für Wohlbefinden, die direkt dem Vorstand unterstellt ist.
- **Daten und Rechenschaftspflicht:** Einbeziehung von Indikatoren für das Wohlbefinden in institutionelle Dashboards und Jahresberichte.
- **Symbolische Führung:** Führungskräfte leben Offenheit, Empathie und Ausgewogenheit in ihrem Verhalten und ihrer Kommunikation vor.

#### **Erwartete Ergebnisse:**

- Psychische Gesundheit wird als strategische Priorität anerkannt.
- Kohärente Richtlinien, die eine einheitliche Praxis gewährleisten.
- Eine Organisationskultur, die auf Fürsorge und Inklusion ausgerichtet ist.

## **Säule II: Lehr- und Lernumgebung**

Lernen ist nicht nur ein kognitiver, sondern auch ein emotionaler und sozialer Prozess. Das Lehr- und Lernumfeld prägt das Zugehörigkeitsgefühl, die Motivation und das Selbstvertrauen der Studierenden. Eine psychisch gesunde Pädagogik fördert das Engagement und beugt Stress vor. Das Projekt AHEADinVET widmete sich der Erarbeitung mehrerer Ergebnisse, die die unten aufgeführten strategischen Schlüsselmaßnahmen unterstützen.

#### **Wichtige strategische Maßnahmen\*:**

- **Pädagogisches Design:** Förderung aktiver, kooperativer und stärkenbasierter Lernmethoden, die die Selbstwirksamkeit stärken.
- **Unterstützung der Lehrkräfte:** Bereitstellung von Fortbildungen zum Erkennen von Anzeichen von Stress, zur Unterstützung der Lernenden und zum Umgang mit dem eigenen Stress.



- **Positive Beziehungen:** Förderung vertrauensvoller Beziehungen zwischen Lehrkräften und Lernenden sowie zwischen Gleichaltrigen durch Mentoring und teamorientiertes Lernen.
- **Sicheres Lernklima:** Sicherstellen, dass die Klassenzimmer emotional sicher sind und frei von Mobbing, Diskriminierung oder Demütigung.
- **Integration in den Lehrplan:** Sozio-emotionale Kompetenzen, Resilienz und Themen zum Wohlbefinden gegebenenfalls in den Lehrplan aufnehmen.
- **Stimme der Lernenden:** Beziehen Sie die Lernenden in die Gestaltung von Initiativen zum Wohlbefinden und die Bewertung ihrer Auswirkungen ein.

### Erwartete Ergebnisse:

- Erhöhte Beteiligung, Anwesenheit und Verbleibquote der Lernenden.
- Gestärktes Selbstvertrauen und Kompetenz der Lehrkräfte.
- Lernumgebungen, die sowohl die Leistung als auch das Wohlbefinden fördern.

\* Unsere Ergebnisse umfassen ein [Selbstbewertungstool](#) zur Beurteilung der aktuellen Stärken von Lehrkräften, einen [E-Learning-Kurs](#) und einen [MOOC](#) zum Erwerb von Wissen und Fähigkeiten, ein [Präsenzschkulungskonzept](#) für das Lernen in Gruppen sowie eine Podcast-Reihe, die auf [YouTube](#) und [Spotify](#) verfügbar ist. Außerdem wurde ein modularer [Lehrplan](#) entwickelt, der an spezifische Bildungsumgebungen angepasst und umgesetzt werden kann.

### Säule III: Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Fokus auf Mitarbeitende)

Pädagog:innen und Mitarbeitende sind sowohl Vorbilder als auch Nutznießer:innen des institutionellen Wohlbefindens. Ihre psychische Gesundheit hat einen direkten Einfluss auf die Unterrichtsqualität, Innovation und institutionelle Stabilität. Die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden ist daher eine strategische Investition.

### Wichtige strategische Maßnahmen:

- **Arbeitsbelastung und Autonomie:** Überprüfung der Arbeitsprozesse, um eine angemessene Arbeitsbelastung und Entscheidungsautonomie sicherzustellen.
- **Unterstützung durch Kolleg:innen und Kollegialität:** Aufbau von Netzwerken unter Kolleg:innen, Mentoring-Programmen und Reflexionsgruppen.
- **Berufliche Anerkennung:** Würdigung von Leistungen und Förderung einer Kultur der Wertschätzung.
- **Psychologische Sicherheit:** Schaffung eines Umfelds, in dem Mitarbeitende ihre Bedenken äußern können, ohne Angst vor Vorurteilen zu haben.

- **Zugang zu Unterstützung:** Bieten Sie vertrauliche Beratung, Mitarbeiterhilfsprogramme oder Überweisungswege an.
- **Work-Life-Balance:** Fördern Sie flexible Regelungen und respektieren Sie persönliche Grenzen.

#### **Erwartete Ergebnisse:**

- Weniger Burnout und Fehlzeiten.
- Verbesserte Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung.
- Stärkeres Zugehörigkeitsgefühl und Engagement der Mitarbeitenden.

Wie bei Säule II: Lehr- und Lernumfeld finden sich die oben aufgeführten wichtigen strategischen Maßnahmen in den Projektergebnissen wieder, beispielsweise [im E-Learning-Kurs](#).

### **Säule IV: Partnerschaften und gesellschaftliches Engagement**

Die Förderung der psychischen Gesundheit geht über institutionelle Grenzen hinaus. Die Zusammenarbeit mit externen Interessengruppen gewährleistet die Kontinuität der Betreuung und die gemeinsame Verantwortung für das Wohlbefinden.

#### **Wichtige strategische Maßnahmen:**

- **Sektorübergreifende Zusammenarbeit:** Partnerschaft mit psychologischen Diensten, NGOs, Arbeitgebern und sozialen Einrichtungen.
- **Einbeziehung der Familie:** Einbindung von Eltern und Betreuer:innen durch Kommunikation und gemeinsame Aktivitäten.
- **Gemeinschaftsprojekte:** Förderung der Teilnahme von Lernenden an sozialen und gesundheitsfördernden Initiativen.
- **Unterstützung beim Übergang:** Koordinierung mit Arbeitgebenden, um einen reibungslosen Übergang in die Ausbildung und das Berufsleben zu gewährleisten.
- **Öffentliche Kommunikation:** Förderung der Einrichtung als wohlfahrtsorientierte Organisation durch Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnen.

#### **Erwartete Ergebnisse:**

- Stärkeres Sicherheitsnetz für Lernende und Mitarbeitende.
- Verbesserung des Ansehens und des Vertrauens in die Einrichtung.

- Integration des Wohlbefindens in breitere Netzwerke der Gemeinschaft und des Arbeitsmarktes.

Unterstützung für die oben aufgeführten strategischen Schlüsselmaßnahmen finden Sie in den Projektergebnissen, beispielsweise [im E-Learning-Kurs](#).

## 9. Strategische Ziele und wichtige Leistungsbereiche

### Visionen in die Tat umsetzen

Um das Rahmenwerk umzusetzen, sollten Berufsbildungseinrichtungen **strategische Ziele** und **wichtige Leistungsbereiche (Key Performance Areas, KPAs)** definieren. Diese bieten eine messbare Orientierung und Verantwortlichkeit und ermöglichen gleichzeitig Flexibilität für lokale Anpassungen. Für jedes Ziel sollten Ergebnisse, Indikatoren, zuständige Einheiten und Zeitpläne festgelegt werden.

### Beispiel für strategische Ziele und KPAs

In der folgenden Tabelle finden Sie ein Beispiel für strategische Ziele und KPAs.

Strategisches Ziel	Leistungsbereich	Veranschaulichende Indikatoren
<b>1. Einbettung der psychischen Gesundheit in die institutionelle Politik und Governance</b>	Unternehmensführung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitbild umfasst das Thema Wohlbefinden</li> <li>- Jahresbericht enthält Daten zum Wohlbefinden</li> <li>- Einrichtung eines Ausschusses für Wohlbefinden</li> </ul>
<b>2. Stärkung der Kapazitäten der Mitarbeitenden zur Förderung der psychischen Gesundheit</b>	Lehre und Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die in psychischer Gesundheit geschult wurden</li> <li>- Zufriedenheitswerte der Mitarbeitenden</li> <li>- Peer-Support-Gruppen im Einsatz</li> </ul>
<b>3. Verbesserung des Wohlbefindens und der Beteiligung der Lernenden</b>	Lernumgebung und Mitsprache der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisse der Umfrage zum Wohlbefinden der Studierenden</li> </ul>

Strategisches Ziel	Leistungsbereich	Veranschaulichende Indikatoren
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwesenheits- und Verbleibquoten</li> <li>- Beteiligung der Lernenden an Projekten zum Wohlbefinden</li> </ul>
<b>4. Förderung eines unterstützenden und nachhaltigen Arbeitsumfelds</b>	Wohlbefinden der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisse der Umfrage zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden</li> <li>- Verringerung der Fehlzeiten</li> <li>- Positives Feedback zum Arbeitspensum</li> <li>- Verfügbarkeit von Beratungsdiensten</li> </ul>
<b>5. Aufbau von Partnerschaften für ganzheitliches Wohlbefinden</b>	Engagement in der Gemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl und Qualität externer Partnerschaften</li> <li>- Teilnahme an lokalen Veranstaltungen zum Thema Wohlbefinden</li> <li>- Zufriedenheit der Arbeitgebenden mit der Belastbarkeit der Absolvent:innen</li> </ul>

Die Einrichtungen können diese Ziele je nach Größe, Ressourcen und Kontext erweitern oder anpassen. Entscheidend ist, dass **die strategischen Absichten und die operative Praxis aufeinander abgestimmt sind**.

## 10. Überwachung, Bewertung und Lernen

### Die Rolle von Daten bei der Transformation

Die Integration der psychischen Gesundheit in die institutionelle Strategie erfordert eine systematische Überwachung und Bewertung. Anhand von Daten können Institutionen Bedürfnisse identifizieren, Fortschritte messen und Maßnahmen anpassen. Die Bewertung sollte sich nicht auf quantitative Indikatoren beschränken, sondern auch qualitative Erkenntnisse von Studierenden und Mitarbeitenden einbeziehen.

### Vorgeschlagene Überwachungsinstrumente

- Jährlich durchgeführte **Umfragen zum Wohlbefinden** (Lernende und Mitarbeitende).
- **Fokusgruppen** und Interviews, um gelebte Erfahrungen zu erfassen.
- **Audit-Tools** zur Bewertung von Richtlinien, Praktiken und Bedingungen der Lernumgebung.
- **Erfassung von Vorfällen** (Fehlzeiten, vorzeitiges Verlassen der Einrichtung, Burnout).
- **Partizipative Bewertung** durch reflektierende Workshops oder Storytelling.

## Feedbackschleifen und Lernkultur

Daten sollten der Reflexion und dem Lernen dienen, nicht nur der Einhaltung von Vorschriften. Eine psychisch gesunde Einrichtung fördert die offene Diskussion von Ergebnissen und die gemeinsame Sinnfindung. Regelmäßige Reflexionssitzungen für Führungsteams, Lehrkräfte und Studierende verwandeln die Überwachung in einen Dialog und fördern kontinuierliche Verbesserungen. Dieser Ansatz fördert die Achtsamkeit innerhalb der Organisation und die gemeinsame Verantwortung für Veränderungen.

## 11. Ausgewogenheit zwischen Ambition und Machbarkeit

### Schrittweise Transformation

Die Verankerung der psychischen Gesundheit in der institutionellen Kultur ist ein langfristiger Prozess. Er erfordert Engagement, aber auch Realismus. Institutionen können mit Pilotinitiativen beginnen, deren Auswirkungen bewerten und dann schrittweise ausweiten. Kleine, sichtbare Erfolge schaffen Dynamik und Glaubwürdigkeit.

### Nutzung bestehender Strukturen

Anstatt parallele Systeme zu schaffen, können Institutionen Ziele zum Wohlbefinden in bestehende Rahmenwerke integrieren:

- Beziehen Sie Indikatoren für das Wohlbefinden in die Qualitätssicherung ein.
- Anpassung an bestehende Richtlinien zu Inklusion, Vielfalt oder studentischer Unterstützung.
- Nutzung von Fortbildungstagen für Mitarbeitende zum Aufbau von Kompetenzen im Bereich Wohlbefinden.
- Themen des Wohlbefindens in die Überprüfung der Lehrpläne einbeziehen.

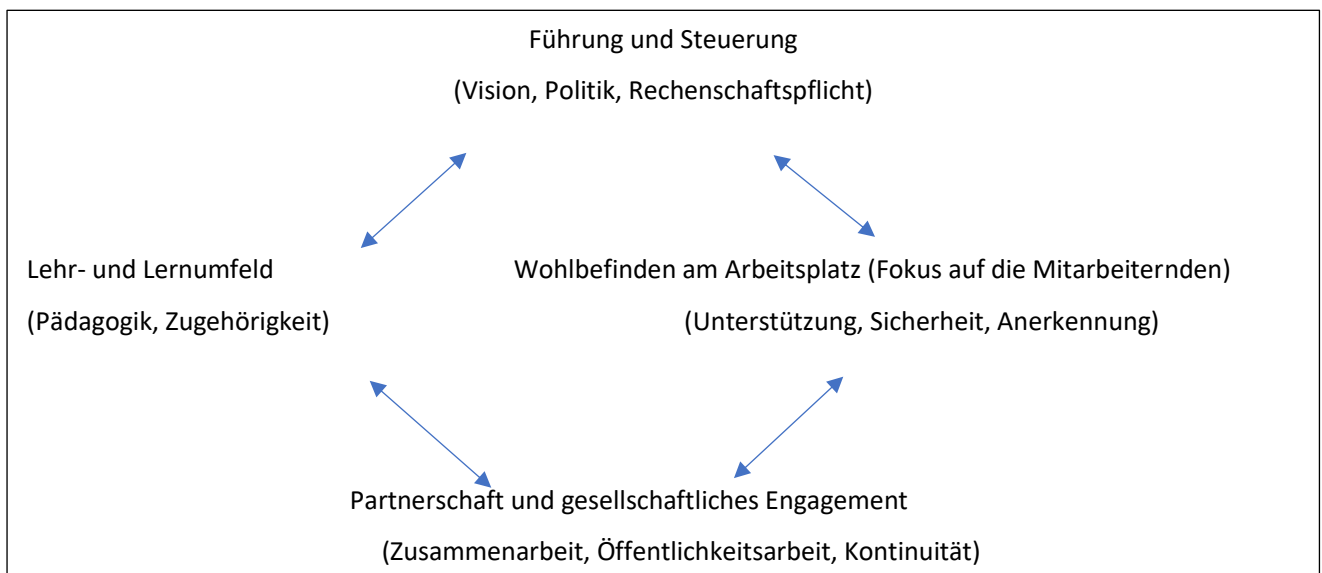
## Kontinuität und Abstimmung in der Führung

Eine strategische Transformation erfordert eine konsequente Führung über mehrere Jahre hinweg und auch bei Führungswechseln. Die Institutionalisierung des Wohlbefindens durch Richtlinien, Ausschüsse und Berichtssysteme stellt sicher, dass Initiativen über einzelne Fürsprecher:innen hinaus Bestand haben. Die Nachfolgeplanung für Führungskräfte sollte ausdrücklich Werte des Wohlbefindens berücksichtigen.

## Das strategische Rahmenwerk in der Praxis

Um das Rahmenwerk zu veranschaulichen, können Berufsbildungseinrichtungen das folgende Modell als Referenz für Planung und Kommunikation verwenden:

### Das Vier-Säulen-Modell für psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtungen



Im Zentrum dieses Modells steht die **institutionelle Kultur** – die gemeinsamen Werte, Normen und Beziehungen, die das tägliche Leben prägen. Die vier Säulen verstärken sich gegenseitig und schaffen eine widerstandsfähige und mitfühlende Organisation.

## Vom Rahmenkonzept zur Transformation

Teil II definiert die Struktur und die Grundsätze psychisch gesunder Berufsbildungseinrichtungen. Der nächste Schritt ist operativer Natur: *Wie* können Einrichtungen vom Verständnis zur Umsetzung gelangen? Welche Schritte können Führungskräfte unternehmen, um ihre aktuelle Situation zu diagnostizieren, Mitarbeitende zu mobilisieren und den kulturellen Wandel zu steuern?

Teil III, **das Handbuch zur organisatorischen Veränderung**, übersetzt diesen strategischen Rahmen in praktische Instrumente, Modelle und Prozesse für die institutionelle Transformation. Es führt Führungskräfte durch den Veränderungszyklus, von der Bewertung

bis zur Nachhaltigkeit, und bietet Vorlagen, Checklisten und Beispiele aus der Praxis der beruflichen Bildung. Bevor Sie sich das Handbuch zur organisatorischen Veränderung ansehen, finden Sie hier die Zusammenfassung von Teil I und Teil II.

## 12. Zusammenfassung Teil I und Teil II: Aufbau psychisch gesunder Berufsbildungseinrichtungen

### Argumente für Maßnahmen

**Psychische Gesundheit ist die Grundlage für Lernen, Beschäftigungsfähigkeit und institutionelle Qualität.**

Berufsbildungseinrichtungen sind nicht nur Orte des Erwerbs von Fähigkeiten, sondern auch Gemeinschaften, in denen junge Menschen und Mitarbeitende Selbstvertrauen, Zugehörigkeitsgefühl und Resilienz entwickeln. Ohne die Berücksichtigung des Wohlbefindens kann kein System Exzellenz, Inklusion oder Nachhaltigkeit erreichen.

### Warum psychische Gesundheit in der beruflichen Bildung wichtig ist

Herausforderung	Auswirkungen
Zunehmende psychische Probleme bei Studierenden und Mitarbeitenden	Geringeres Engagement, vorzeitiger Schulabbruch, Burnout
Hohe Arbeitsbelastung und Druck im Unterricht	Geringere Motivation und Innovationskraft
Stigmatisierung und mangelndes Bewusstsein	Schweigen, Vermeidung, fragmentierte Reaktionen
Fragmentierte Unterstützungssysteme	Reaktives Krisenmanagement statt Prävention
Institutioneller Fokus auf Leistung statt Wohlbefinden	Erosion von Vertrauen und Gemeinschaft

**Das Ziel:** Übergang von reaktiver Unterstützung zu einer proaktiven, systemischen Kultur des Wohlbefindens.

### Strategische Vision



„Schaffung von Berufsbildungsumgebungen, die es Studierenden und Mitarbeitenden ermöglichen, ihr volles Potenzial in psychisch gesunden, integrativen und unterstützenden Lern- und Arbeitsgemeinschaften zu entfalten.“

## Grundprinzipien

1. **Inklusion und Gerechtigkeit** – Wohlbefinden für alle
2. **Partizipation und Mitsprache** – gemeinsame Verantwortung für Veränderungen
3. **Ganzheitlicher Ansatz** – psychische Gesundheit in allen Funktionen verankert
4. **Prävention und Förderung** – proaktiv statt reaktiv
5. **Evidenzbasiertes Handeln** – geleitet von Daten und Reflexion
6. **Nachhaltigkeit** – eingebettet in die langfristige Planung
1. **Partnerschaft** – Zusammenarbeit über die Grenzen der Einrichtung hinaus

## Strategische Ziele

Ziel	Ergebnis
1. Wohlbefinden in Politik und Regierungsführung verankern	Sichtbares Engagement der Führungsebene
2. Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen bei den Mitarbeitenden	Selbstbewusste, unterstützende Pädagog:innen
3. Schaffung sicherer, ansprechender Lernumgebungen	Zugehörigkeitsgefühl und Motivation der Lernenden
4. Förderung gesunder, nachhaltiger Arbeitsplätze	Weniger Burnout, stärkere Teams
5. Stärkung von Partnerschaften und Übergängen	Kontinuität der Betreuung und Vertrauen der Gemeinschaft

## Von der Vision zur Umsetzung

Der Weg zu psychisch gesunden Berufsbildungseinrichtungen ist ein **transformativer Prozess** und kein einmaliges Projekt. Er erfordert Führungsstärke, kollektive Reflexion und nachhaltiges Engagement.

# Teil III DAS HANDBUCH ZUR ORGANISATORISCHEN VERÄNDERUNG

## 13. Organisationskultur und Wandel verstehen

### Warum Kultur wichtig ist

Jede Einrichtung hat eine eigene **Kultur**, gemeinsame Werte, Überzeugungen und Gewohnheiten, die das Verhalten und die Entscheidungen der Menschen leiten. Die Kultur bestimmt, wie Mitarbeitende auf neue Ideen reagieren, wie Lernende behandelt werden und wie Herausforderungen angegangen werden. Wenn es um psychische Gesundheit geht, ist die Kultur der entscheidende Faktor: Sie kann entweder Offenheit, Empathie und Zusammenarbeit fördern oder Schweigen, Stigmatisierung und Burnout aufrechterhalten.

Eine psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtung pflegt eine Kultur, in der

- Wohlbefinden ebenso geschätzt wird wie Leistung.
- Führungskräfte zugänglich und einfühlsam sind.
- Mitarbeitende sich psychologisch sicher fühlen, Schwächen zu zeigen oder Bedenken zu äußern.
- die Studierenden Zugehörigkeit, Respekt und Unterstützung erfahren.

Die Umgestaltung dieser Kultur erfordert Zeit, Vertrauen und Führungsstärke. Dabei geht es weniger um die Einführung neuer Regeln als vielmehr darum, **das tägliche Verhalten an gemeinsamen Werten auszurichten**.

### Die Psychologie des organisationalen Wandels

Veränderungen im Bildungsbereich sind komplex, da sie die berufliche Identität, Beziehungen und Emotionen beeinflussen. Menschen widersetzen sich selten Veränderungen an sich, sondern vielmehr *Unsicherheit* und *Kontrollverlust*.

Erfolgreiches Veränderungsmanagement hängt daher ab von:

- **Beteiligung:** Menschen unterstützen das, was sie mitgestalten.
- **Klarheit:** ein gemeinsames Verständnis des „Warum“ und „Wie“.
- **Vertrauen:** Zuversicht, dass Führungskräfte zuhören und nicht diktieren.

- **Anerkennung:** sichtbare Fortschritte und das Feiern kleiner Erfolge.

Der Bildungspsychologe Michael Fullan (2007) beschreibt Veränderung als „Lernen in Bewegung“. Institutionen müssen gemeinsam lernen – reflektieren, experimentieren und sich anpassen. Die Veränderung der Kultur der psychischen Gesundheit ist genau diese Art von kollektivem Lernprozess.

### Häufige Hindernisse für Veränderungen in der beruflichen Bildung

Hindernis	Beschreibung	Wie man sie angeht
<b>Stigmatisierung und Schweigen</b>	Mitarbeitende oder Lernende fühlen sich unsicher, wenn sie über psychische Gesundheit sprechen.	Fördern Sie einen offenen Dialog; nutzen Sie Aufklärungskampagnen und Vorbilder in Führungspositionen.
<b>Fragmentierung</b>	Es gibt Initiativen zur psychischen Gesundheit, die jedoch nicht miteinander verbunden sind.	Schaffen Sie eine Koordinierungsstruktur (Wellbeing-Team).
<b>Überlastung</b>	Die Mitarbeitenden empfinden „eine weitere Initiative“ als zusätzlichen Druck.	Integrieren Sie das Wohlbefinden in bestehende Prozesse; vereinfachen Sie diese.
<b>Begrenzte Ressourcen</b>	Mangelnde finanzielle Mittel oder Zeit.	Fangen Sie klein an; priorisieren Sie kostengünstige Maßnahmen (Kommunikation, Unterstützung durch Kollegen).
<b>Kurzfristiges Denken</b>	Fokus auf Projekte, nicht auf langfristige Systeme.	Integrieren Sie das Wohlbefinden in Strategie, Politik und Bewertungszyklen.

## 14. Das Veränderungsprozessmodell: Das Fünf-Phasen-Modell

Um Führungskräfte bei der Bewältigung des Wandels zu unterstützen, schlägt die AHEADinVET-Strategie ein **Fünf-Phasen-Modell** vor. Dieses Modell kann über einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten umgesetzt werden und an die Größe und Bereitschaft jeder Einrichtung angepasst werden. Vorlagen für die für jede Phase vorgeschlagenen Instrumente finden Sie in den Anhängen.

## Phase 1: Diagnose – Den Ausgangspunkt verstehen

Bevor eine Veränderung geplant wird, müssen die Einrichtungen zunächst ihren **aktuellen Stand** verstehen. Die Diagnose liefert ein gemeinsames, evidenzbasiertes Bild der Stärken, Bedürfnisse und Chancen.

### Wichtige Maßnahmen:

- Durchführung eines Wellbeing-Audits (Befragung von Mitarbeitenden und Studierenden zu ihrer Wahrnehmung der psychischen Gesundheit, zu Stressfaktoren und Ressourcen).
- Überprüfen Sie bestehende Richtlinien, Verfahren und Praktiken im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden.
- Erfassen Sie verfügbare interne und externe Unterstützungsangebote.
- Führen Sie Fokusgruppen mit Mitarbeitenden und Studierenden durch, um Herausforderungen und Prioritäten zu identifizieren.
- Analyse von Daten (Anwesenheit, Studienabbruch, Fehlzeiten, Beschwerden usw.) unter dem Gesichtspunkt des Wohlbefindens.

### ✓ Tools:

[Instrument zur Selbstbewertung des Wohlbefindens in der Einrichtung](#)  
[Umfrage zum Wohlbefinden für Lernende und Mitarbeitende](#)  
[Leitfaden für Fokusgruppen für Lernende und Mitarbeitender](#)  
[Vorlage für Daten-Dashboard](#)

### Ergebnis:

Ein klarer Basisbericht, der Stärken, Lücken und Handlungsfelder aufzeigt.

## Phase 2: Vision entwickeln – Gemeinsam die Zukunft gestalten

Veränderungen sind am effektivsten, wenn Menschen sie mitgestalten. Die gemeinsame Entwicklung der Vision sorgt für Eigenverantwortung und kollektive Energie.

### Wichtige Maßnahmen:

- Durchführung eines **Visionsworkshops** mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Lernendenvertreter:innen.
- Verwenden Sie partizipative Techniken (World Café, Wertschätzende Befragung), um zu definieren, wie eine „psychisch gesunde Einrichtung“ aussieht.
- Entwerfen Sie eine **Vision für das Wohlbefinden**, die mit den Werten und der Strategie der Einrichtung im Einklang steht.

- Identifizieren Sie 3–5 Leitprinzipien, um zukünftige Maßnahmen zu steuern.
- Kommunizieren Sie die Vision breit – durch Plakate, Newsletter und Meetings.

✓ **Tools:**

[Leitfaden zur Moderation von Vision-Workshops](#)

[Vorlage für eine Vision für das Wohlbefinden](#)

[Reflexionsinstrument zur Kultur](#)

## Ergebnis

Eine prägnante, inspirierende Vision für die Integration der psychischen Gesundheit, die von der gesamten Gemeinschaft unterstützt wird.

## Phase 3: Planung und Priorisierung – Festlegung von Zielen und Maßnahmen

Nachdem die Vision definiert ist, besteht der nächste Schritt darin, sie in einen **strategischen Aktionsplan** umzusetzen.

### Wichtige Maßnahmen:

- Einrichtung eines **Lenkungsausschusses für Wohlbefinden** (bestehend aus Führungskräften, Lehrkräften, Verwaltungsmitarbeitenden, Lernenden und Berater:innen).
- Priorisierung von 3–4 **strategischen Zielen** unter Verwendung des Vier-Säulen-Modells (Führung, Pädagogik, Personal, Partnerschaften).
- Für jedes Ziel festlegen:
  - Spezifische Ziele und Aktivitäten.
  - Verantwortliche Personen oder Teams.
  - Zeitrahmen und Ressourcen.
  - Erfolgsindikatoren.
- Stimmen Sie den Plan mit der institutionellen Entwicklungsstrategie und den Qualitätssicherungszyklen ab.

✓ **Tools:**

[Aktionsplan für das Wohlbefinden \(Vorlage\)](#)

[SMART-Ziele-Matrix](#)

## Ergebnis:

Ein 12- bis 24-monatiger Aktionsplan, der Ziele für das Wohlbefinden mit messbaren Ergebnissen verknüpft.

## Phase 4: Umsetzung – Vom Plan zur Praxis

Die Umsetzung ist die dynamischste Phase, in der Richtlinien zu alltäglichem Verhalten werden. Der Schwerpunkt sollte auf Kommunikation, Beteiligung und sichtbaren Ergebnissen liegen.

### Wichtige Maßnahmen:

- **Startphase:** Präsentation des Aktionsplans vor der Einrichtung unter Hervorhebung des Engagements der Führungskräfte.
- **Pilotprojekte:** Beginnen Sie mit 2–3 kleinen Initiativen (z. B. Peer-Support-Programm, Reflexionssitzungen für Mitarbeitende, Stressbewältigungsworkshops).
- **Kapazitätsaufbau:** Schulung wichtiger Mitarbeitende (Lehrkräfte, Mentor:innen, Berater:innen) im Bereich psychische Gesundheit.
- **Kommunikationsstrategie:** Halten Sie die Interessengruppen durch Newsletter, Anschlagtafeln und interne Kampagnen auf dem Laufenden.
- **Überwachung:** Schnelles Feedback einholen und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.

### ✓ Tools:

[Implementierungs-Tracker](#)

[Vorlage für Kommunikationsplan](#)

*Formular zur Bewertung von Pilotprojekten*

### Ergebnis:

Sichtbare Fortschritte, stärkeres Engagement und wachsendes Vertrauen in den Prozess.

## Phase 5: Nachhaltigkeit – Verankerung und Weiterentwicklung

Nachhaltigkeit bedeutet, dass das Wohlergehen auch nach einem Wechsel in der Führung oder bei der Finanzierung ein integraler Bestandteil der Funktionsweise der Einrichtung bleibt.

### Wichtige Maßnahmen:

- Integration von Wohlbefindenszielen in Jahresberichte, Qualitätsrahmenwerke und Mitarbeitergespräche.
- Beibehaltung des Wohlbefindensausschusses als ständige Einrichtung.
- Dokumentieren Sie Erfolgsgeschichten und gewonnene Erkenntnisse.
- Bieten Sie kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten zum Thema Wohlbefinden an.
- Verknüpfen Sie Indikatoren für das Wohlbefinden mit Akkreditierungs- und Inspektionsprozessen.

- Aktualisieren Sie den Aktionsplan regelmäßig auf der Grundlage neuer Daten.

✓ **Tools:**

[Vorlage für eine institutionelle Richtlinie zum Wohlbefinden](#)

[Rahmen für die jährliche Überprüfung](#)

[Tool zur Selbstbewertung der Nachhaltigkeit](#)

## Ergebnis

Psychische Gesundheit als fester Bestandteil der Unternehmens-DNA – Teil der Unternehmenskultur.

## 15. Organisatorischer Wandel

Dieser Abschnitt enthält eine Auswahl **praktischer Instrumente**, die Berufsbildungseinrichtungen anpassen und nutzen können.

### Selbstbewertung des Wohlbefindens

Um dauerhafte Veränderungen zu gewährleisten, ist eine regelmäßige Selbstbewertung erforderlich. Dazu empfiehlt es sich, ein strukturiertes Instrument zu verwenden, um zu beurteilen, inwieweit psychische Gesundheit und Wohlbefinden in der Einrichtung verankert sind. Regelmäßige Überprüfungen ermöglichen Unterstützung, Reflexion, Benchmarking und kontinuierliche Verbesserung unter Verwendung des Vier-Säulen-Modells und der Reifegrade.

#### Zu bewertende Bereiche:

1. **Führung und Governance:** Ist Wohlbefinden Teil der Mission, der Politik und der Planung?
2. **Lehren und Lernen:** Fühlen sich die Studierenden sicher, engagiert und unterstützt?
3. **Wohlbefinden der Mitarbeitenden:** Ist die Arbeitsbelastung überschaubar? Gibt es Möglichkeiten für Unterstützung und Anerkennung?
4. **Partnerschaften:** Bestehen aktive Verbindungen zu kommunalen Gesundheits- und Sozialdiensten?
5. **Physische und soziale Umgebung:** Sind die Einrichtungen zugänglich, sicher und inklusiv?

Ein Beispiel für eine [Selbstbewertung eines Wohlbefindens-Rahmenwerks](#) findet sich im Toolkit für organisatorische Veränderungen sowie in der [24-monatigen institutionellen Roadmap](#) als praktisches Beispiel dafür, wie Berufsbildungseinrichtungen ihren Weg zur Transformation des Wohlbefindens über zwei akademische Jahre strukturieren können.

### Vorlage: Aktionsplan für institutionelles Wohlbefinden



Ziel	Maßnahmen	Verantwortlichkeit	Zeitplan	Ressourcen	Indikatoren
Beispiel: Stärkung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung von Peer-Mentoring</li> <li>- Einführung eines monatlichen Bulletins zum Thema Wohlbefinden</li> <li>- Durchführung einer Umfrage zum Stresslevel der Mitarbeitenden</li> </ul>	HR-Manager & Team für Wohlbefinden	6 Monate	1.500	70 % Beteiligung der Mitarbeitenden; geringere Fehlzeiten

## Reflexionsfragen für Führungsteams

1. Inwiefern fördern oder behindern unsere aktuellen Richtlinien das Wohlbefinden?
2. Welche Signale senden wir durch unsere alltäglichen Praktiken in Bezug auf die psychische Gesundheit aus?
3. Wie gestalten wir als Führungskräfte gesunde Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben?
4. Inwiefern haben Lernende und Mitarbeitende Einfluss auf die Gestaltung des Wohlbefindens?
5. Wie können wir Erfolg über die akademische Leistung hinaus messen?

## Fallbeispiel

Eine mittelgroße Berufsschule richtete eine „Arbeitsgruppe Wohlbefinden“ ein, die sich aus Lehrkräften, dem Schulberatenden und zwei Lernendenvertreter:innen zusammensetzte. Die Gruppe führte eine kurze Umfrage durch und stellte fest, dass Burnout bei den Mitarbeitenden und Stress bei den Lernenden während der Prüfungen die Hauptprobleme waren. Sie führte monatliche Reflexionssitzungen und Achtsamkeitssitzungen für Lehrkräfte ein und führte flexible Fristen für projektbasiertes Lernen ein. Innerhalb eines Jahres sank die Fehlzeitenquote um 15 % und sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als auch der Lernenden verbesserte sich. Diese Erfahrung zeigte, dass kleine, gemeinschaftliche Maßnahmen einen bedeutenden kulturellen Wandel bewirken können.

Eine Vorlage für [Fallstudien](#) finden Sie im Toolkit für organisatorische Veränderungen.

## 16. Kommunikations- und Engagementstrategie

Kommunikation ist die Lebensader der kulturellen Transformation. Initiativen zur psychischen Gesundheit sind dann erfolgreich, wenn sich die Menschen informiert, inspiriert und einbezogen fühlen.

### Interne Kommunikation

- **Transparenz:** Regelmäßige Updates zu Aktivitäten und Ergebnissen im Bereich Wohlbefinden.
- **Wechselseitiges Feedback:** Fördern Sie Beiträge von Mitarbeitenden und Lernenden durch Umfragen oder Vorschlagsboxen.
- **Storytelling:** Teilen Sie persönliche oder kollektive Erfolgsgeschichten, um Veränderungen zu humanisieren.
- **Symbolische Aktionen:** Botschaften der Führungskräfte während des Weltgesundheitstages oder institutioneller Veranstaltungen.
- **Visuelle Identität:** Schaffen Sie ein wiedererkennbares Branding (Logo, Slogan) für das Wohlfühlprogramm.

### Externe Kommunikation

- Teilen Sie Erfolge mit Eltern, Arbeitgebenden und lokalen Medien.
- Nehmen Sie an Veranstaltungen zum Thema Wohlbefinden in der Gemeinde teil.
- Positionierung der Einrichtung als Vorbild für soziale Verantwortung.
- Partnerschaften mit lokalen Gesundheitszentren, NGOs und Kommunen anstreben.

#### **Beispiel:**

Eine gemeinsam mit einem lokalen Gesundheitszentrum organisierte „Wohlfühlwoche“ kann Workshops, Ausstellungen und offene Diskussionen zum Thema psychische Gesundheit umfassen, an denen Lernende, Mitarbeitende und Arbeitgebende teilnehmen.

### Grundsätze für das Engagement

Grundsatz	Bedeutung
Sichtbarkeit	Halten Sie das Thema Wohlbefinden in der Kommunikation stets sichtbar.

<b>Grundsatz</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Beteiligung</b>	Laden Sie zur Mitwirkung ein, nicht nur zur Teilnahme.
<b>Anerkennung</b>	Feiern Sie Fortschritte und Personen, die etwas bewegen.
<b>Kontinuität</b>	Pflegen Sie regelmäßige Kommunikation, nicht nur einmalige Veranstaltungen.

## Dynamik aufrechterhalten

Kultureller Wandel erfordert kontinuierliche Verstärkung. Führungskräfte sollten Schwankungen in Energie und Motivation antizipieren und Mechanismen planen, um die Dynamik aufrechtzuerhalten.

### Wichtige Strategien:

- Wechseln Sie die Mitglieder des Wellbeing-Teams, um Ideen frisch zu halten.
- Schaffen Sie jährliche Wellbeing-Auszeichnungen für Mitarbeitende und Lernende.
- [Beziehen Sie Indikatoren für das Wohlbefinden in die institutionellen KPIs ein.](#)
- Dokumentieren und teilen Sie Fortschritte auf Konferenzen oder in Netzwerken.
- Verbinden Sie das Wohlbefinden mit beruflichen Entwicklungsplänen.

Die Botschaft sollte konsistent bleiben: *Wohlbefinden ist kein Projekt, das wir abschließen – es ist das, was wir werden.*

## 17. Zusammenfassung: Der Weg der Veränderung auf einen Blick

Phase	Zweck	Wichtigste Ergebnisse
1. Diagnose	Verständnis der aktuellen Situation	Basisbericht, Wohlbefindensaudit
2. Vision entwickeln	Gemeinsame Ausrichtung definieren	Vision Statement, Leitprinzipien
3. Planung	Prioritäten und Maßnahmen festlegen	Strategischer Aktionsplan

Phase	Zweck	Wichtigste Ergebnisse
4. Umsetzung	Pläne in die Praxis umsetzen	Pilotprojekte, Schulungen, Kommunikation
5. Nachhaltigkeit	Verankern und weiterentwickeln	Integration, Bewertung und Erneuerung von Richtlinien

Dieses fünfphasige Modell bietet Führungskräften einen Fahrplan, um vom Bewusstsein zur Transformation zu gelangen. Jeder Schritt ist iterativ und fördert Reflexion, Anpassung und Beteiligung.

## TEIL IV. NACHHALTIGKEIT DER TRANSFORMATION

### 18. Einbettung der psychischen Gesundheit in institutionelle Qualitäts- und Entwicklungssysteme

#### Von der Innovation zur Integration

In vielen Berufsbildungseinrichtungen beginnen Initiativen zur psychischen Gesundheit als Pilotprojekte oder kurzfristige Innovationen. Diese Bemühungen stoßen zwar oft auf Begeisterung und zeigen Wirkung, laufen jedoch Gefahr, nach einem Wechsel der Finanzierung oder der Führung wieder zu verschwinden. Das ultimative Ziel ist daher **die Institutionalisierung**: die Verankerung der psychischen Gesundheit in Richtlinien, Routinen und Bewertungsrahmen, damit sie sich selbst trägt.

Dieser Wandel erfordert einen Übergang von:

- **Projekte → Politik**
- **Individuelles Engagement → Gemeinsame Verantwortung**
- **Kurzfristige Maßnahmen → Kontinuierliche Verbesserungszyklen**

Eine psychisch gesunde Einrichtung integriert das Wohlbefinden in **alle Dimensionen ihres Qualitätssystems** – Planung, Umsetzung, Bewertung und Berichterstattung.

#### Der Qualitätszyklus für die Integration von Wohlbefinden

Phase	Wichtige Fragen	Beispiele für Maßnahmen
<b>Plan</b>	Was sind unsere Prioritäten und Ziele in Bezug auf das Wohlbefinden?	Wohlbefinden in den Strategieplan aufnehmen; Ressourcen zuweisen
<b>Tun</b>	Wie setzen wir Initiativen zum Wohlbefinden um?	Schulungen, gegenseitige Unterstützung und Kommunikationskampagnen durchführen
<b>Überprüfen</b>	Woher wissen wir, dass es funktioniert?	Durchführung von Umfragen, Überprüfung von Indikatoren, Abhalten von Fokusgruppen
<b>Handeln</b>	Wie können wir uns verbessern und die gewonnenen Erkenntnisse verankern?	Aktualisieren Sie Richtlinien, verfeinern Sie Praktiken, teilen Sie Ergebnisse

Dieser Plan-Do-Check-Act-Zyklus (*PDCA*) passt das Wohlbefinden an bestehende Qualitätssicherungsmodelle in der beruflichen Bildung an und macht es messbar und wiederholbar.

## Einbeziehung des Wohlbefindens in die institutionelle Akkreditierung und Selbstbewertung

Nationale und europäische Qualitätsrahmen für die berufliche Bildung legen zunehmend Wert auf das Wohlbefinden und die Inklusion der Lernenden.

Institutionen können ihre Exzellenz unter Beweis stellen, indem sie Indikatoren für psychische Gesundheit ausdrücklich in ihre **Selbstbewertungsberichte** aufnehmen, z. B.:

- Nachweise für die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens.
- Ergebnisse von Umfragen zum Wohlbefinden von Studierenden und Mitarbeitenden.
- Beispiele für partizipative Initiativen.
- Schulungen und Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende im Bereich psychische Gesundheit.
- Mechanismen für Feedback und kontinuierliche Verbesserung.

Die Einbettung des Wohlbefindens in offizielle Bewertungsprozesse gewährleistet Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit – und signalisiert gleichzeitig Inspektor:innen, Geldgeber:innen und Partner:innen, dass die Einrichtung psychische Gesundheit als Teil ihrer Qualitätsidentität ernst nimmt.

## Strategische Ausrichtung an europäischen Prioritäten

Eine nachhaltige Transformation bedeutet auch die Ausrichtung an übergeordneten Rahmenwerken wie:

- **ET 2030-Rahmenwerk** – Schwerpunkt auf Inklusion und Wohlbefinden in der Bildung.
- **Europäische Säule sozialer Rechte** – Fokus auf gesunde, sichere und anpassungsfähige Arbeitsumgebungen.
- **Umfassender Ansatz für psychische Gesundheit (EU, 2023)** – Förderung der psychischen Gesundheit in allen Politikbereichen.

Indem sie das Wohlbefinden in diesen Agenden verankern, stärken Berufsbildungseinrichtungen den Zugang zu Finanzmitteln, die Sichtbarkeit und die transnationale Zusammenarbeit. Sie tragen auch zur Vision des Europäischen Bildungsraums von **qualitativ hochwertiger Bildung für Wohlbefinden und Nachhaltigkeit** bei.

Im Toolkit für organisatorische Veränderungen finden Sie eine kuratierte Liste wichtiger europäischer und internationaler Rahmenwerke, Berichte und Leitlinien, die für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden in der beruflichen Aus- und Weiterbildung relevant sind ([Tool 17](#)).

## 19. Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen

### Der menschliche Faktor bei der Aufrechterhaltung von Veränderungen

Institutioneller Wandel hängt von Menschen, ihren Fähigkeiten, ihrer Motivation und ihrem Selbstvertrauen ab. Damit die Transformation des Wohlbefindens von Dauer ist, müssen Mitarbeitende und Führungskräfte über die Kompetenzen verfügen, psychische Gesundheitsbedürfnisse zu erkennen, andere zu unterstützen und gesunde berufliche Grenzen zu wahren.

### Aufbau von Wissen über psychische Gesundheit in allen Funktionen

Zielgruppe	Zu entwickelnde Kernkompetenzen	Vorgeschlagene Methoden
<b>Führungskräfte und leitende Angestellte</b>	Strategische Vision, emotionale Intelligenz, Vorbildfunktion in Sachen Selbstfürsorge, Politikgestaltung	Führungsseminare, Coaching, Peer-Netzwerke
<b>Lehrkräfte und Ausbilder:innen</b>	Erkennen von Stress, unterstützende Kommunikation, traumainformierte Pädagogik	Workshops, Online-Kurse, Praxisgemeinschaften

Zielgruppe	Zu entwickelnde Kernkompetenzen	Vorgeschlagene Methoden
Unterstützendes Personal und Berater:innen	Fallmanagement, Überweisungswege, Krisenreaktion	Interprofessionelle Ausbildung, Supervision
Studierende	Peer-Unterstützung, Stressbewältigung, Hilfesuche	Sensibilisierungskampagnen, Mentoring, Kurse zum Wohlbefinden

Diese Schulungselemente sollten in die beruflichen Weiterbildungspläne integriert und als Teil der Anforderungen an die kontinuierliche Weiterbildung anerkannt werden.

## Entwicklung eines Modells für Führungskräfte im Bereich Wohlbefinden

Eine effektive Führung im Bereich Wohlbefinden vereint drei Dimensionen:

1. **Strategisch** – Integration von Wohlbefinden in Politik und Steuerung.
2. **Beziehungsorientiert** – Aufbau von Vertrauen und Empathie innerhalb von Teams.
3. **Operativ** – Sicherstellung, dass Strukturen und Ressourcen vorhanden sind.

Ein Führungskräfteentwicklungsprogramm kann Folgendes umfassen:

- Reflexionssitzungen zum persönlichen Führungsstil.
- 360°-Feedback zu Kompetenzen im Bereich Wohlbefinden in der Führung.
- Coaching oder Mentoring durch erfahrene Kolleg:innen.
- Fallanalyse von Dilemmata und Lösungen im Bereich Wohlbefinden.

Dies hilft Führungskräften in Institutionen dabei, **Vorbilder** für die von ihnen angestrebte Kultur der psychischen Gesundheit zu werden.

## Praxisgemeinschaften und gegenseitiges Lernen

Berufsbildungsfachleute lernen am besten voneinander. Um eine nachhaltige Transformation des Wohlbefindens zu erreichen, sind Räume für **den Dialog unter Kolleg:innen, den Wissensaustausch** und **die gemeinsame Reflexion** erforderlich. Beispiele hierfür sind:



- Regionale oder nationale **Netzwerke für Wohlbefinden in der beruflichen Bildung**.
- Online-Communities für den Austausch von Ressourcen.
- Peer-Supervisionsgruppen für Berater:innen oder Koordinator:innen.
- Jährliche institutionelle „Wellbeing-Foren“, auf denen bewährte Verfahren vorgestellt werden.

Solche Gemeinschaften wandeln individuelle Erfahrungen in kollektive Fähigkeiten um und stärken so sowohl die Kompetenz als auch die Moral.

## 20. Empfehlungen auf politischer und systemischer Ebene

Um sicherzustellen, dass die Integration des Wohlbefindens zur Standardpraxis in der beruflichen Bildung wird, ist eine systemische Unterstützung unerlässlich.

Die folgenden Empfehlungen richten sich an politische Entscheidungsträger:innen, Behörden und Dachverbände, die die Berufsbildungslandschaft gestalten.

### Für institutionelle Führungskräfte

1. **Integrieren Sie das Wohlbefinden in die strategische Planung** und die jährlichen Qualitätsprüfungszyklen.
2. **Stellen Sie stabile Ressourcen** – nicht nur Budgets, sondern auch Zeit und Personal – für die Koordinierung des Wohlbefindens bereit.
3. **Seien Sie ein Vorbild für gesunde Führung**: Zeigen Sie Offenheit, Ausgewogenheit und Fürsorge in der Kommunikation und Entscheidungsfindung.
4. **Sorgen Sie für Beteiligung**: Beziehen Sie Lehrkräfte, Studierende und Partner in die Gestaltung von Strategien zum Wohlbefinden ein.
5. **Überwachen und feiern Sie Fortschritte**: Nehmen Sie Ergebnisse zum Wohlbefinden in Jahresberichte und Veranstaltungen auf.

### Für nationale und regionale Behörden

1. **Verankern Sie psychische Gesundheit** als anerkannte Qualitätsdimension **in den politischen Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung**.
2. **Stellen Sie Finanzierungsmechanismen** für langfristige Initiativen zum Wohlbefinden **bereit**, die über kurze Projektzyklen hinausgehen.

3. **Integrieren Sie Indikatoren für das Wohlbefinden** in Akkreditierungs- und Inspektionssysteme.
4. **Unterstützen Sie die berufliche Weiterbildung** aller Pädagog:innen im Bereich psychische Gesundheit.
5. **Fördern Sie die sektorübergreifende Zusammenarbeit** zwischen den Bereichen Bildung, Gesundheit, Arbeit und Soziales.
6. **Anerkennung und Verbreitung bewährter Verfahren** durch nationale Auszeichnungen oder Datenbanken.

Ministerien und Behörden haben die Möglichkeit, das Wohlbefinden von einer optionalen Aktivität zu einem Standard für institutionelle Exzellenz zu machen.

### Für europäische und transnationale Interessengruppen

1. Förderung **länderübergreifender Forschung und Wissensaustausch** zum Thema Wohlbefinden in der beruflichen Bildung.
2. Beziehen Sie Ergebnisse zum Wohlbefinden in **die Förderprioritäten von Erasmus+ und dem Europäischen Sozialfonds (ESF+)** ein.
3. Unterstützung **transnationaler Peer-Review-Systeme**, die Kriterien zur psychischen Gesundheit umfassen.
4. Stärkung der Stimme von **Studierenden und Mitarbeitenden** in europäischen bildungspolitischen Dialogen.
5. Erleichterung **gemeinsamer Rahmenwerke**, die psychische Gesundheit, Digitalisierung und Inklusion in der beruflichen Bildung miteinander verbinden.

## 21. Einbettung des Wohlbefindens in die organisatorische Identität

### Von der Einhaltung zu Überzeugung

Wenn Wohlbefinden nachhaltig gefördert wird, wird es Teil der Identität der Einrichtung – „*die Art und Weise, wie wir hier Dinge tun*“.

Der Übergang von externer Compliance zu innerer Überzeugung findet statt, wenn:

- Mitarbeitende und Lernende Wohlbefinden als integralen Bestandteil ihres Ziels wahrnehmen.

- Richtlinien durch tägliches Verhalten gelebt werden.
- Gespräche über psychische Gesundheit sind normal und keine Ausnahme.
- Die Institution stolz darauf ist, eine fürsorgliche Gemeinschaft zu sein.

## Symbole einer nachhaltigen Kultur

Symbolische Praxis	Bedeutung
Wohlbefinden in Schulmotto oder Website integriert	Sichtbarkeit und Engagement
Jährlicher Wohlbefindensbericht, der öffentlich veröffentlicht wird	Transparenz und Rechenschaftspflicht
„Wellbeing Awards“ für Lernende/Mitarbeitende	Anerkennung fürsorglichen Verhaltens
Gemeinsam genutzte Räume für das Wohlbefinden (Ruheräume, Grünflächen)	Konkrete Unterstützung für die psychische Gesundheit
Gemeinsame Veranstaltungen mit externen Partnern	Gemeinschaftliches Engagement und Kontinuität

Solche Symbole stärken Werte und sorgen dafür, dass das Wohlbefinden sichtbar bleibt, geschätzt und gefeiert wird.

## 22. Ausblick: Die Zukunft einer psychisch gesunden beruflichen Bildung

### Das kulturelle Erbe von AHEADinVET

Das Projekt AHEADinVET zeigt, dass **psychische Gesundheit und berufliche Exzellenz keine konkurrierenden Ziele sind**, sondern voneinander abhängig. Einrichtungen, die sich um das Wohlbefinden kümmern, bringen Lernende hervor, die belastbar, anpassungsfähig und beschäftigungsfähig sind, Mitarbeitende, die innovativ und loyal sind, und Gemeinschaften, die zusammenhalten und zukunftsorientiert sind.

Das Strategiepapier und das Skalierungspapier sind keine Endpunkte, sondern **lebendige Ressourcen**. Ihre Wirkung hängt von kontinuierlicher Reflexion, Anpassung und Zusammenarbeit zwischen den europäischen Berufsbildungssystemen ab.

### Die Vision für die Zukunft

„Jede Berufsbildungseinrichtung in Europa wird zu einem Ort, an dem sich Wohlbefinden und Lernen gegenseitig verstärken – an dem Bildung nicht nur auf die Arbeit, sondern auch auf das Leben vorbereitet.“

Diese Vision erfordert Mut, aber auch Hoffnung: den Glauben, dass Bildung sowohl technisch exzellent als auch zutiefst menschlich sein kann.

## Zusammenfassung der Kernaussagen

Thema	Kernbotschaft
<b>Begründung (Teil I)</b>	Psychische Gesundheit ist von zentraler Bedeutung für das Lernen, die Beschäftigungsfähigkeit und die Qualität in der beruflichen Bildung.
<b>Strategischer Rahmen (Teil II)</b>	Vier Säulen – Führung, Lehre, Wohlbefinden der Mitarbeitenden, Partnerschaften – leiten die systemische Integration.
<b>Organisatorischer Wandel (Teil III)</b>	Die Transformation erfolgt in fünf Phasen: Diagnose → Vision → Plan → Umsetzung → Nachhaltigkeit.
<b>Nachhaltigkeit (Teil IV)</b>	Verankern Sie das Wohlbefinden in der Politik, im Kapazitätsaufbau und in Qualitätssystemen, um dauerhafte Veränderungen zu erreichen.

## 23. Abschließende Überlegungen

Bei der Aufrechterhaltung einer psychisch gesunden Institution geht es nicht darum, Perfektion zu erreichen. Es geht darum, **einen lebendigen Dialog** zwischen Menschen und Zielen aufrechtzuerhalten – damit sich jeder in der Gemeinschaft gesehen, unterstützt und in der Lage fühlt, sich weiterzuentwickeln. Transformation geschieht nicht durch große Gesten, sondern durch konsequentes, fürsorgliches Handeln.

„Kulturwandel findet statt, wenn unsere täglichen Gespräche unsere tiefsten Werte widerspiegeln.“

– Adaptiert von Edgar Schein, *Organisational Culture and Leadership*

Die Aufgabe von Führungskräften in der beruflichen Bildung besteht daher nicht nur darin, Systeme zu verwalten, sondern **mit Menschlichkeit zu führen** – Institutionen zu schaffen, in denen Wohlbefinden sowohl ein Wert als auch tägliche Realität ist.

# Zusammenfassung

## Auf dem Weg zu psychisch gesunden Berufsbildungseinrichtungen

Psychische Gesundheit hat sich zu einem der wichtigsten Themen entwickelt, die Lernenden, Lehrkräfte und Führungskräfte in den europäischen Berufsbildungssystemen betreffen. Das Erasmus+-Projekt **AHEADinVET – mentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions** (Botschafter für psychische Gesundheit in Berufsbildungseinrichtungen) erkennt an, dass das Wohlbefinden von Lernenden und Mitarbeitenden kein optionales Extra ist, sondern eine *strategische Voraussetzung für Lernen, Inklusion und institutionelle Qualität*.

Dieses Strategiepapier und **Handbuch für organisatorische Veränderungen** bietet einen umfassenden Rahmen und eine Reihe praktischer Instrumente für Führungskräfte in der beruflichen Bildung, die die psychische Gesundheit in den Mittelpunkt ihrer institutionellen Agenda stellen möchten. Es bietet sowohl Inspiration als auch Anleitung für die Transformation von Berufsbildungseinrichtungen auf kultureller und operativer Ebene und stellt sicher, dass das Wohlbefinden in die Governance, die Pädagogik und die tägliche Praxis eingebettet wird.

## Teil I – Warum psychische Gesundheit in der beruflichen Bildung wichtig ist

Berufsbildungseinrichtungen agieren heute in einem zunehmend komplexen Umfeld. Der rasante technologische Wandel, sich verändernde Arbeitsmärkte und soziale Instabilität haben den Druck auf Studierende und Mitarbeitende gleichermaßen verstärkt. Junge Menschen in der beruflichen Bildung sind oft einem höheren Maß an Stress, Unsicherheit und Stigmatisierung ausgesetzt, während Lehrkräfte mit hoher Arbeitsbelastung und emotionaler Erschöpfung zu kämpfen haben.

Psychische Gesundheitsprobleme führen direkt zu Bildungsproblemen: Fehlzeiten, vorzeitiger Schulabbruch, geringere Motivation und Burnout. Die **Kosten der Untätigkeit** sind erheblich – sowohl in menschlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Umgekehrt verzeichnen Einrichtungen, die in das Wohlbefinden investieren, bessere Lernergebnisse, ein stärkeres Engagement und eine höhere Mitarbeiter:innenbindung.

In der europäischen und nationalen Politik wird das Wohlbefinden bereits als eine zentrale Dimension einer hochwertigen Bildung anerkannt. Die Integration der psychischen Gesundheit in die berufliche Bildung steht daher im Einklang mit dem **Strategischen Rahmen für allgemeine und berufliche Bildung 2030 der EU**, der **Europäischen Säule sozialer Rechte** und dem **umfassenden Ansatz für psychische Gesundheit (2023)**.

Teil I begründet die Notwendigkeit von Veränderungen: Psychische Gesundheit ist sowohl eine moralische Verpflichtung als auch eine strategische Notwendigkeit für die moderne berufliche Bildung.

## Teil II – Der strategische Rahmen für psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtungen

Der zweite Teil legt die **Vision, die Grundsätze und die Struktur** psychisch gesunder Berufsbildungseinrichtungen dar.

Eine gesunde Einrichtung zeichnet sich nicht durch die Abwesenheit von Krankheiten aus, sondern durch das **Vorhandensein von Wohlbefinden**, wo sich Studierende und Mitarbeitende sicher, geschätzt und in der Lage fühlen, sich weiterzuentwickeln. Das Rahmenwerk basiert auf sieben Leitprinzipien: Inklusion, Partizipation, Engagement der gesamten Einrichtung, Prävention, evidenzbasierte Praxis, Nachhaltigkeit und Partnerschaft.

### Die vier Säulen der Integration

1. **Führung und Governance** – Einbettung des Wohlbefindens in Mission, Politik und Verantwortungsstrukturen.
2. **Lehr- und Lernumgebung** – Förderung sicherer, inklusiver und motivierender Klassenzimmer, die Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeitsgefühl fördern.
3. **Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Fokus auf Mitarbeitende)** – Gewährleistung einer überschaubaren Arbeitsbelastung, kollegialer Unterstützung, Anerkennung und psychologischer Sicherheit.
4. **Partnerschaften und Engagement in der Gemeinschaft** – Vernetzung mit Familien, Arbeitgebenden und Gesundheitsdiensten, um eine ganzheitliche Unterstützung zu bieten.

Diese Säulen sind miteinander verbunden und verstärken sich gegenseitig, sodass ein Ökosystem entsteht, in dem psychische Gesundheit zu einer gemeinsamen Verantwortung wird.

Teil II stellt außerdem **strategische Ziele und Leistungsindikatoren** vor, die es Institutionen ermöglichen, Werte in messbare Ergebnisse und kontinuierliche Verbesserungen umzusetzen.

## Teil III – Das Handbuch für organisatorischen Wandel

Kultureller Wandel erfordert mehr als nur gute Absichten, er erfordert strukturierte Prozesse. Teil III stellt ein **Fünf-Phasen-Modell** zur Verankerung der psychischen Gesundheit in institutionellen Systemen vor:

Phase	Zweck	Wichtigste Ergebnisse
1. <b>Diagnose</b>	Bewertung des aktuellen Wohlbefindens und der aktuellen Bedürfnisse	Basisbericht, Wohlbefindensaudit
2. <b>Entwicklung einer Vision</b>	Gemeinsame Ziele entwickeln	Vision Statement, Leitprinzipien
3. <b>Planung</b>	Entwicklung konkreter Ziele und Maßnahmen	Aktionsplan für das Wohlbefinden, Führungsstruktur
4. <b>Umsetzung</b>	Initiativen umsetzen und Engagement aufbauen	Schulungen, Kommunikation, Pilotprojekte
5. <b>Nachhaltigkeit</b>	Integration des Wohlbefindens in Politik und Routine	Jährliche Überprüfung, Integration in die Politik, kontinuierliches Lernen

Das Handbuch betont die Bedeutung von Beteiligung, Transparenz und kleinen, sichtbaren Erfolgen, die Dynamik schaffen. Veränderung wird als iterativer Lernprozess und nicht als Top-down-Reform betrachtet.

#### Teil IV – Die Transformation nachhaltig gestalten

Eine echte Transformation ist nur dann von Dauer, wenn das Wohlbefinden in die **Identität und das Qualitätssystem der Einrichtung** eingebettet ist.

Teil IV beschreibt, wie Institutionen psychische Gesundheit institutionalisieren können, indem sie

- Wohlbefindensindikatoren in die Selbstbewertung und Akkreditierung einbeziehen.
- die psychische Gesundheit in die strategische Planung und die jährlichen Berichtszyklen integrieren
- die kontinuierliche berufliche Weiterbildung im Bereich psychische Gesundheit etablieren
- Führungsmodelle zu schaffen, die Empathie, Strategie und operative Strenge miteinander verbinden.
- Aufbau von Praxisgemeinschaften und sektorübergreifenden Partnerschaften.

Der Abschnitt enthält auch **politische Empfehlungen** für Führungskräfte im Bereich der beruflichen Bildung, nationale Behörden und europäische Interessengruppen. Zu den

wichtigsten Maßnahmen gehören die Einrichtung langfristiger Finanzierungsmechanismen, die Förderung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit, die Einbeziehung des Wohlbefindens in die Inspektionskriterien und der Aufbau transnationaler Netzwerke für das Lernen von Gleichaltrigen.

Nachhaltigkeit wird erreicht, wenn Institutionen von **der bloßen Einhaltung von Vorschriften zu einer Überzeugung** gelangen – wenn Wohlbefinden nicht mehr als Projekt, sondern als *„die Art und Weise, wie wir hier Dinge tun“* angesehen wird.

Symbolische Praktiken wie jährliche Auszeichnungen für Wohlbefinden, öffentliche Berichte und gemeinsame Räume für Reflexion machen die Kultur sichtbar und nachhaltig.

## Der Beitrag von AHEADinVET

Das Projekt AHEADinVET liefert die konzeptionelle Grundlage und die praktischen Ressourcen, die dieser Strategie zugrunde liegen. Es bietet Selbstbewertungstools, digitale Kampagnen und Materialien zum Kapazitätsaufbau, um Berufsbildungsfachleute als **Botschafter:innen für psychische Gesundheit** innerhalb ihrer Einrichtungen zu stärken.

Durch die Ausrichtung an europäischen Rahmenwerken und nationalen Prioritäten unterstützt AHEADinVET Berufsbildungseinrichtungen dabei, **psychisch gesunde, inklusive und zukunftsfähige** Orte zu werden, an denen sich Lernen und Wohlbefinden gegenseitig verstärken.

## Wichtige Erkenntnisse

Thema	Strategische Botschaft
Psychische Gesundheit in der beruflichen Bildung	Zentral für Qualität, Inklusion und Beschäftigungsfähigkeit
Institutioneller Wandel	Erfordert kulturelle und operative Veränderungen
Rahmen	Vier Säulen: Führung, Lernen, Mitarbeiter:innen, Partnerschaften
Veränderungsmanagement	Fünf Phasen von der Diagnose bis zur Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeit	Einbettung des Wohlbefindens in Politik, Führung und Qualitätssicherung

## Abschließende Reflexion



„Eine gesunde Institution ist eine Institution, die es Menschen ermöglicht, sich zu entfalten – und nicht nur Leistung zu erbringen.“

Dieses Strategiepapier ist sowohl ein Fahrplan als auch eine Einladung: an Führungskräfte in der beruflichen Bildung, sich für psychische Gesundheit als Motor für Spitzenleistungen einzusetzen, an Lehrkräfte, Fürsorge und Resilienz vorzuleben, und an politische Entscheidungsträger:innen, Wohlbefinden als Eckpfeiler der Nachhaltigkeit im Bildungswesen anzuerkennen.

Wenn Berufsbildungseinrichtungen die psychische Gesundheit fördern, stärken sie nicht nur den Einzelnen, sondern auch das soziale und wirtschaftliche Gefüge ihrer Gemeinschaften. Das ist das transformative Versprechen von AHEADinVET – einem europäischen Berufsbildungssystem, das Menschen nicht nur auf die Arbeit, sondern auch auf das Leben vorbereitet.

## TEIL V. DAS TOOLKIT FÜR ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN

Das Toolkit für organisatorische Veränderungen bildet die praktische Grundlage für dieses Strategiepapier und ermöglicht es Berufsbildungseinrichtungen, kulturelles Bewusstsein in die operative Realität umzusetzen.

Es verwandelt das „Warum“ und „Was“ aus Teil I und II in ein konkretes „Wie“. Jedes Instrument kann an den lokalen Kontext angepasst werden, wodurch die Nachhaltigkeit auch lange nach Abschluss des AHEADinVET-Projekts gewährleistet ist.

Das Toolkit für organisatorische Veränderungen soll Berufsbildungseinrichtungen dabei helfen, strategische Absichten in Bezug auf psychische Gesundheit und Wohlbefinden in praktische, koordinierte Maßnahmen umzusetzen.

### Verwendung des Toolkits

Insgesamt gibt es 20 einzelne Vorlagen, die das Handbuch für organisatorische Veränderungen unterstützen. Jedes Tool, sei es ein Beispiel für eine Umfrage, eine Richtlinie oder ein Reflexionsinstrument, kann einzeln oder als Teil eines integrierten Zyklus verwendet werden. Die Einrichtungen werden ermutigt, die Vorlagen an den lokalen Kontext anzupassen. Das Toolkit ist nicht präskriptiv, sondern modular, flexibel und partizipativ.

Wer sollte es verwenden:

- Führungsteams und Qualitätsmanager im Bereich der beruflichen Bildung
- Koordinatoren oder Ausschüsse für Wohlbefinden
- Lehrkräfte und Personalvertreter:innen
- Studierendenräte und Peer-Mentor:innen

- Externe Partner (z. B. Gesundheitsdienste, NGOs)

Die Instrumente sind für die gemeinsame Nutzung konzipiert, idealerweise in Workshops oder Sitzungen, die den Dialog fördern, und nicht nur als Papierkram.

## Zweck

Das Toolkit hilft Einrichtungen dabei, **psychische Gesundheit und Wohlbefinden in ihre täglichen Abläufe zu integrieren.**

Es folgt dem in *Teil III* des Strategiepapieres vorgestellten **Fünf-Phasen-Modell** (Diagnose → Vision → Planung → Umsetzung → Nachhaltigkeit). Gegebenenfalls wird jedes Tool hinsichtlich seines Zwecks und seiner effektiven Nutzung beschrieben.

Setzen Sie es flexibel ein: Beginnen Sie dort, wo Ihre Einrichtung derzeit steht, passen Sie die Vorlagen nach Bedarf an und beziehen Sie sowohl Mitarbeitende als auch Lernende in jeden Schritt mit ein.

## So fangen Sie an

1. **Bilden Sie Ihren Wohlfühl-Ausschuss.** Beziehen Sie Führungskräfte, Lehrkräfte, Berater:innen und Studierende mit ein.
2. **Führen Sie die Selbstbewertung durch.** Identifizieren Sie Stärken und Schwächen (Phase 1).
3. **Veranstalten Sie einen Vision-Workshop.** Einigen Sie sich darauf, was eine „psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtung“ für Sie bedeutet.
4. **Entwerfen Sie den Aktionsplan und die Richtlinien.** Setzen Sie Werte in Ziele, Rollen und Zeitpläne um.
5. **Kommunizieren und feiern Sie.** Teilen Sie die Fortschritte mit allen, um Engagement zu fördern.
6. **Überprüfen Sie jährlich.** Verwenden Sie die Berichtsvorlage und Indikatoren, um Verbesserungen zu verfolgen.

## Wichtige Tipps für den Erfolg

*Beziehen Sie alle mit ein* – Wohlbefinden entsteht durch Dialog.

*Fangen Sie klein an, denken Sie langfristig* – schnelle Erfolge schaffen Vertrauen.

*Integrieren Sie, statt etwas hinzuzufügen* – stimmen Sie sich mit bestehenden Qualitäts- und Inklusionssystemen ab.

*Präsentieren Sie Ergebnisse visuell* – Daten-Dashboards oder Poster machen die Wirkung

sichtbar.

*Teilen Sie Ihre Erkenntnisse* – tauschen Sie Erfahrungen innerhalb regionaler und europäischer Berufsbildungsnetzwerke aus.

Denken Sie daran, dass das Toolkit ein Kompass ist, keine Checkliste. Nutzen Sie es, um Ihre Einrichtung stetig in Richtung einer Kultur zu steuern, in der sich Wohlbefinden und Lernen gegenseitig verstärken.

## Tool 1. Glossar der Schlüsselbegriffe

<b>Begriff</b>	<b>Definition (im Kontext der beruflichen Bildung)</b>
<b>Psychische Gesundheit</b>	Ein Zustand des Wohlbefindens, in dem Lernende und Mitarbeitende ihre Fähigkeiten erkennen, mit den alltäglichen Belastungen des Lebens umgehen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten (WHO).
<b>Wohlbefinden</b>	Ein ganzheitliches Konzept, das die psychischen, physischen, emotionalen und sozialen Dimensionen der Gesundheit umfasst.
<b>Psychosoziales Umfeld</b>	Die Kombination aus sozialen Beziehungen, institutioneller Kultur und physischer Umgebung, die sich auf die psychologische Sicherheit und das Lernen auswirkt.
<b>Ganzheitlicher Ansatz</b>	Koordinierte Maßnahmen in allen Bereichen des Schullebens – Führung, Unterricht, Unterstützung und Partnerschaften – zur Förderung der psychischen Gesundheit.
<b>Psychische Gesundheitskompetenz</b>	Kenntnisse und Fähigkeiten, die das Erkennen, Bewältigen und Vorbeugen von psychischen Problemen ermöglichen.
<b>Psychologische Sicherheit</b>	Die gemeinsame Überzeugung, dass die Institution ein sicherer Ort ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen, wie z. B. das Zeigen von Verletzlichkeit oder das Äußern neuer Ideen.
<b>Organisationskultur</b>	Die gemeinsamen Werte, Normen und Routinen, die das Verhalten der Menschen innerhalb der Institution prägen.
<b>Beauftragter für Wohlbefinden</b>	Eine bestimmte Person (Mitarbeitende:r oder Lernende:r), die sich für Initiativen zum Wohlbefinden einsetzt und diese koordiniert.

<b>Begriff</b>	<b>Definition (im Kontext der beruflichen Bildung)</b>
<b>Wellbeing-Audit</b>	Ein strukturierter Prozess zur Bewertung der Stärken und Bedürfnisse einer Institution im Bereich der psychischen Gesundheit.
<b>Resilienz</b>	Die Fähigkeit von Individuen oder Systemen, sich positiv an Herausforderungen anzupassen und sich von Stress zu erholen.

## Tool 2. Selbstbewertungstool für das institutionelle Wohlbefinden „

### **Zweck**

Festlegung einer klaren Ausgangsbasis dafür, wie psychische Gesundheit und Wohlbefinden derzeit in den Bereichen Führung, Lehre, Mitarbeiter:innenunterstützung und Partnerschaften integriert sind.

### **Wann anzuwenden:**

Zu Beginn des Veränderungsprozesses (Phase 1: Diagnose) und jährlich zur Messung des Fortschritts.

### **Wer sollte es verwenden:**

Wohlbefindensausschuss oder Führungsteam; kann auch mit Abteilungsleiter:innen verwendet werden.

### **Anwendung:**

- Bewerten Sie jeden Bereich (Führung, Lehre, Mitarbeitende, Partnerschaften, Umfeld) auf einer Skala von 1 bis 5.
- Diskutieren Sie Diskrepanzen zwischen den einzelnen Bewertungen – Unterschiede decken oft blinde Flecken auf.
- Fassen Sie die Ergebnisse visuell in einem *Wellbeing-Radardiagramm* zusammen, um die Diskussion anzuregen.

### **Ergebnis:**

Ein prägnanter „Schnappschuss“-Bericht, der die Stärken, Schwächen und Schwerpunktbereiche der Einrichtung aufzeigt.

## **Instrument zur Selbstbewertung des institutionellen Wohlbefindens – Beispiel**

Bereich	Indikatoren (Skala 1–5)	Aktuelle Punktzahl	Zielpunktzahl
Engagement der Führungskräfte	Mission und Richtlinien erwähnen Wohlbefinden	3	5
Mitarbeiterengagement	Vorhandensein eines Teams für Wohlbefinden	2	4
Stimmen der Lernenden	Studierende in der Planung vertreten	2	5
Lernumgebung	Aktive Anti-Mobbing-Politik	4	5
Wohlbefinden der Mitarbeitenden	Regelmäßige Supervision oder Reflexionssitzungen	3	4
Partnerschaften in der Gemeinde	Formelle Verbindung zu Gesundheits-/Sozialdiensten	2	4

### Tool 3 Leitfaden für Fokusgruppen

#### Zweck

Fokusgruppen helfen Institutionen dabei, die hinter den Umfragezahlen stehenden Erfahrungen zu untersuchen. Sie liefern qualitative Einblicke in das Wohlbefinden, die Beziehungen und die Kultur derjenigen, die direkt am täglichen Lern- und Arbeitsleben beteiligt sind.

Um Offenheit und Vertrauen zu gewährleisten, werden separate Sitzungen für Lernende und Mitarbeitende empfohlen.

#### Wann verwenden:

Während Phase 1: Diagnose (um den Ausgangspunkt zu verstehen) und erneut in Phase 5: Nachhaltigkeit (um Fortschritte zu bewerten oder neue Initiativen zu testen).

#### Vorbereitung

- 6–10 Teilnehmer pro Gruppe (homogen: entweder nur Studierende oder nur Mitarbeitende).
- Dauer: 60–90 Minuten.
- Moderator:in: neutrale Person (Berater:in, Beauftragte:r für Wohlbefinden oder externer Moderator:in).
- Verwenden Sie ein Aufnahmegerät oder einen Protokollführer:in (mit Zustimmung).
- Gewährleisten Sie Vertraulichkeit und freiwillige Teilnahme.

## Vorlage für Fokusgruppe

Abschnitt	Inhalt / Leitfragen	Hinweise für Moderator:innen
<b>1. Begrüßung und Einführung (5 Min.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danken Sie den Teilnehmenden und erläutern Sie den Zweck („Wir möchten verstehen, was das Wohlbefinden an unserer Schule fördert und was es behindert“).</li> <li>- Betonen Sie Vertraulichkeit und Respekt. - Holen Sie die Zustimmung für Notizen/Aufzeichnungen ein.</li> </ul>	Sorgen Sie für eine entspannte Gesprächsatmosphäre.
<b>2. Aufwärmübung (5 Min.)</b>	- „Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie daran denken, sich in der Schule/bei der Arbeit wohlfühlen?“	Hilft den Teilnehmenden, sich in das Thema einzufinden.
<b>3. Allgemeines Wohlbefinden (15 Min.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Wie würden Sie die Atmosphäre hier beschreiben?“ – „Was macht diesen Ort unterstützend oder stressig?“</li> <li>– „Fühlen Sie sich hier zugehörig?“</li> </ul>	Ermutigen Sie zu Beispielen und unterschiedlichen Perspektiven.
<b>4. Unterstützung und Kommunikation (15 Min.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Was passiert, wenn jemand Angst oder Stress empfindet?“</li> <li>- „An wen können sich die Menschen wenden?“</li> <li>- „Wie geht die Schule mit Fragen des Wohlbefindens um?“</li> </ul>	Untersuchen Sie die Zugänglichkeit von Unterstützungsstrukturen.
<b>5. Lehr-/Arbeitsumfeld (15 Min.)</b>	<p><i>Für Lernende:</i> „Helfen Ihnen die Lehrkräfte, wenn Sie Schwierigkeiten haben?“</p> <p>„Ist das Arbeitspensum angemessen?“</p> <p><i>Für Mitarbeitende:</i> „Wie gut ist Ihr Arbeitspensum zu bewältigen?“</p> <p>„Fühlen Sie sich anerkannt und unterstützt?“</p>	Halten Sie die Fragen für jede Gruppe relevant.
<b>6. Mitsprache und Beteiligung (10 Min.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Haben Studierende/Mitarbeitende ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die sie betreffen?“</li> <li>- „Wie werden Ideen oder Bedenken zum Wohlbefinden ausgetauscht?“</li> </ul>	Suchen Sie nach Mechanismen der Beteiligung.
<b>7. Hoffnungen und Verbesserungen (10 Min.)</b>	– „Was würde das Wohlbefinden hier am meisten verbessern?“	Fassen Sie die wichtigsten Vorschläge zusammen.
<b>8. Abschluss (5 Min.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fassen Sie die wichtigsten Punkte für die Teilnehmer zusammen.</li> <li>– Bedanken Sie sich bei ihnen und erklären Sie, wie die Ergebnisse verwendet werden.</li> </ul>	Beenden Sie die Sitzung positiv.

## Nach der Sitzung

- Fassen Sie Ihre Notizen unter 3–4 Themen zusammen: *Stärken, Herausforderungen, Bedürfnisse, Ideen*.
- Kombinieren Sie diese mit den Umfragedaten in Ihrem **Bericht zur Ausgangslage des Wohlbefindens**.
- Führen Sie die Ergebnisse in **Phase 2** ein: **Vision Building**.

## Tool 4 Dashboard für Daten zum Wohlbefinden

### Zweck:

Das **Dashboard für Daten zum Wohlbefinden** bietet eine einfache Möglichkeit, **die Fortschritte** bei den Indikatoren für das Wohlbefinden im Laufe der Zeit **zu verfolgen und zu visualisieren**.

Es fasst quantitative Daten (z. B. Umfrageergebnisse, Fehlzeiten) und qualitative Zusammenfassungen (z. B. Themen von Fokusgruppen) in einer Übersicht zusammen.

Das Dashboard hilft Führungsteams dabei, Trends zu beobachten, Risiken frühzeitig zu erkennen und Fortschritte gegenüber Mitarbeitenden und Stakeholdern klar zu kommunizieren.

### Wann verwenden:

- Nach Abschluss des ersten Wellbeing-Audits (Phase 1).
- Aktualisierung vierteljährlich oder jährlich (Phasen 4 und 5).

### Empfohlenes Format

Sie können das Dashboard in **Excel, Google Sheets** oder als **Tabelle in Ihrem institutionellen Bericht** erstellen.

### Dashboard-Vorlage

Bereich	Indikator	Ausgangswert (Jahr 1)	Aktueller Wert (Jahr 2)	Zielwert (Jahr 3)	Trend (↑/↓)	Kommentare/Erkenntnisse
<b>Wohlbefinden der Lernenden</b>	Prozentualer Anteil der Lernenden, die ein hohes Wohlbefinden	62	71	75	↑	Verbesserung nach Einführung von Workshops zum Wohlbefinden.

Bereich	Indikator	Ausgangswert (Jahr 1)	Aktuelle II (Jahr 2)	Ziel I	Trend (↑/↓)	Kommentare/Erkenntnisse
	angeben (Durchschnitt der Fragen 1–5 der Umfrage $\geq 4$ )					
<b>Wohlbefinden der Mitarbeitenden</b>	Prozentualer Anteil der Mitarbeitenden, die der Aussage „Die Arbeitsbelastung ist überschaubar“ zustimmen	48	55	65	↑	Zeitmanagement-Schulungen und reduzierter Verwaltungsaufwand.
<b>Institutionelle Kultur</b>	Durchschnittliche Bewertung des „Zugehörigkeitsgefühls“ (Mitarbeitende + Studierende)	3,6	3,9	4,2	→	Stabil; weitere Fokusgruppen zur Vertiefung der Erkenntnisse erforderlich.
<b>Anwesenheit / Verbleibquote</b>	Fehlzeitenquote der Lernenden	12	9	< 8 %	↓	Die kontinuierliche Betreuung durch Mentoren zeigt Wirkung.
<b>Engagement / Mitsprache</b>	Prozentualer Anteil der Mitarbeitenden und Studierenden, die sich in Entscheidungsprozesse einbezogen fühlen	58	64	70	↑	Einführung von Vorschlagsboxen und Foren.
<b>Externe Partnerschaften</b>	Anzahl der Kooperationen im Bereich Wohlbefinden (z. B. NGOs,	1	3	4	↑	Zwei neue Absichtserklärungen wurden in diesem Jahr unterzeichnet.



Bereich	Indikator	Ausgangswert (Jahr 1)	Aktuelle II (Jahr 2)	Ziel I	Trend (↑/↓)	Kommentare/Erkenntnisse
	Gesundheitsdienste)					

### Optionale Add-ons

- Verwenden Sie **bedingte Formatierungen** oder Farbcodes (grün = auf Kurs, gelb = erfordert Aufmerksamkeit, rot = nicht auf Kurs).
- Fügen Sie für jeden Bereich ein kleines **Diagramm oder eine Grafik** hinzu, um Veränderungen zu visualisieren.
- Fügen Sie **qualitative Kommentare** aus Umfragen oder Fokusgruppen hinzu, um den Kontext zu verdeutlichen.

### Tipps zur Interpretation

1. Überprüfen Sie die Daten vierteljährlich in den Sitzungen des Wohlbefindensausschusses.
2. Identifizieren Sie sowohl *Verbesserungen* als auch *Frühwarnzeichen*.
3. Verbinden Sie die Ergebnisse des Dashboards direkt mit Überarbeitungen des Aktionsplans.
4. Veröffentlichen Sie die wichtigsten Ergebnisse (Mitarbeiter:innen-Newsletter, Wellbeing-Board).

## Tool 5. Leitfaden zur Moderation von Vision-Workshops

### Zweck:

Der Vision-Workshop hilft Ihrer Einrichtung **dabei, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, was eine „psychisch gesunde Berufsbildungseinrichtung“** in der Praxis bedeutet.

Er fördert die Eigenverantwortung für die Wellbeing-Agenda und legt Leitprinzipien für die spätere Planung fest.

Wann anzuwenden:

Während **Phase 2: Visionsentwicklung**, nach der Diagnosephase (Ergebnisse der Umfrage und Fokusgruppen), aber vor der Erstellung des Aktionsplans oder der Richtlinie.

Dauer und Format

- **Dauer:** 2–3 Stunden
- **Teilnehmer:innen:** 10–20 Personen (Führungskräfte, Lehrkräfte, Hilfspersonal, Schülervertreter:innen, Berater:innen, möglicherweise ein/e Partner:in aus der Gemeinde)
- **Moderator:in:** Neutrale/r Moderator:in oder Koordinator:in für das Wohlbefinden
- **Format:** Präsenzveranstaltung oder Hybridveranstaltung; Verwendung visueller Hilfsmittel (Flipcharts, Haftnotizen, gemeinsames Online-Whiteboard)

### Ablauf des Workshops

Schritt	Zeit	Ziel	Aktivitäten/Materialien
<b>1. Begrüßung und Kontext</b>	10	Ton angeben, Ziele erläutern	Kurze Vorstellung des AHEADinVET-Rahmenwerks und der wichtigsten Ergebnisse der Selbstbewertung
<b>2. Wertschätzende Eröffnung</b>	15	Positive Einstellung schaffen	Frage für die Diskussionsrunde: „ <i>Was macht unsere Einrichtung bereits zu einem fürsorglichen Ort zum Lernen und Arbeiten?</i> “
<b>3. Erkundung von Zielen</b>	30	Gemeinsame Hoffnungen identifizieren	Kleingruppenarbeit: „ <i>Stellen Sie sich unsere Schule in drei Jahren vor, wenn das Wohlbefinden im Mittelpunkt steht. Was sehen, hören und fühlen Sie?</i> “
<b>4. Gemeinsame Zusammenfassung</b>	30	Kernwerte und Themen definieren	Gruppen präsentieren ihre Visionen; Moderator:in fasst Ideen zu 4–6 Themen zusammen (z. B. Sicherheit, Zugehörigkeit, Empowerment, Partnerschaft)
<b>5. Entwurf der Vision</b>	30	Formulierung einer prägnanten Aussage	Plenarsitzung zum Entwurf unter Verwendung <i>der Vorlage für die Vision</i> (Tool 3b)

Schritt	Zeit	Ziel	Aktivitäten/Materialien
<b>6. Vereinbarung von Leitprinzipien</b>	20	Festlegen, „wie“ Werte gelebt werden sollen	Brainstorming zu 4–5 Leitprinzipien (z. B. Inklusion, Partizipation, evidenzbasierte Praxis)
<b>7. Abschließende Reflexion</b>	15	Verpflichten Sie sich zu den nächsten Schritten	Die Teilnehmenden nennen jeweils eine konkrete Maßnahme, die sie zur Unterstützung der Vision ergreifen werden

### Tipps für Moderator:innen

- Verwenden Sie eine inklusive Sprache und laden Sie alle dazu ein, sich zu äußern.
- Halten Sie Ideen visuell fest (z. B. auf Flipcharts mit dem Titel „Unsere Zukunft sieht aus wie ...“).
- Halten Sie die Energie mit Pausen oder kurzen Energiespendern hoch.
- Schließen Sie ab, indem Sie den Entwurf der Vision laut zusammenfassen, damit er gemeinsam validiert werden kann.

### Ergebnisse

1. Entwurf **einer Vision für das Wohlbefinden** (die später mit der Führungsebene verfeinert wird).
2. Liste der **Leitprinzipien** (zur Aufnahme in die Richtlinien oder Strategie).
3. Zusammenfassung des Feedbacks der Teilnehmenden und der nächsten Schritte.

## Tool 6. Vorlage für die Vision zum Wohlbefinden

### Zweck

Formalisierung der gemeinsamen Vision der Einrichtung für psychische Gesundheit und Wohlbefinden.

Diese einseitige Erklärung wird zum **zentralen Bezugspunkt** für Richtlinien, Kommunikationsmaterialien und Aktionspläne.

### Anwendung

- Entwickelt während oder nach dem Vision-Workshop.

- Von der Leitung genehmigt und breit kommuniziert.
- Wird in Lehrerzimmern, Lernendenbereichen und strategischen Dokumenten ausgestellt.

### Vorlage

Abschnitt	Inhaltsleitfaden	Beispiel (illustrativ)
<b>Titel</b>	Eine kurze, inspirierende Überschrift (max. 15 Wörter).	<i>„Wohlbefinden im Mittelpunkt des Lernens.“</i>
<b>Vision</b>	3–4 Sätze, die den gewünschten zukünftigen Zustand beschreiben. Verwenden Sie eine integrative, wertebasierte Sprache.	<i>Unsere Einrichtung ist eine Gemeinschaft, in der sich alle Lernenden und Mitarbeitenden sicher, geschätzt und in ihrer Entwicklung gefördert fühlen. Wir betrachten Wohlbefinden als Grundlage für Lernen, Innovation und Zugehörigkeit. Gemeinsam schaffen wir ein Umfeld, das durch Respekt, Zusammenarbeit und Fürsorge die psychische Gesundheit fördert.</i>
<b>Unsere Leitprinzipien</b>	4–6 prägnante Aussagen, die mit Aktionsverben beginnen.	Wir <b>beziehen</b> alle Lernenden und Kolleg:innen <b>mit ein</b> . Wir <b>hören</b> zu und geben jedem eine Stimme. Wir <b>fördern</b> Prävention und frühzeitige Unterstützung. - Wir <b>lernen</b> kontinuierlich aus Erkenntnissen und Erfahrungen. - Wir <b>fördern</b> das Wohlbefinden durch Teamarbeit und Reflexion.
<b>Verpflichtung</b>	1–2 Sätze, die die Unterstützung der Schulleitung zum Ausdruck bringen.	<i>Diese Vision, die von der Schulleitung und dem Ausschuss für Wohlbefinden unterzeichnet wurde, leitet unsere tägliche Arbeit und unsere strategischen Entscheidungen.</i>
<b>Datum und Unterschriften</b>	Zur Formalisierung der Annahme.	Schulleiter:innen, Koordinator:innen für Wohlbefinden, Schülervorteiler

### Vorschläge zur Umsetzung

- Die Vision in die Website, Newsletter, Einführungsunterlagen und Richtliniendokumente der Einrichtung aufnehmen.
- Überprüfen Sie die Erklärung jährlich, um ihre Relevanz sicherzustellen.
- Verwenden Sie Schlüsselbegriffe aus der Vision als Slogans für Kampagnen oder Wohlfühlwochen.

## Tool 7. Vorlage für eine Richtlinie zum Wohlbefinden (Auszug)

### 1. Zweck und Geltungsbereich

Definieren Sie das Engagement der Einrichtung für psychische Gesundheit und legen Sie fest, für wen die Richtlinie gilt (Studierende, Mitarbeitende, externe Partner).

### 2. Grundsätze

- Inklusion
- Partizipation
- Prävention und Förderung
- Vertraulichkeit und Respekt

### 3. Rollen und Verantwortlichkeiten

- Führung: Strategische Ausrichtung und Ressourcen
- Ausschuss für Wohlbefinden: Koordination und Überwachung
- Mitarbeitende: Umsetzung und gegenseitige Unterstützung
- Lernende: Beteiligung und Feedback

### 4. Umsetzungsplan

Zusammenfassung der Jahresziele und wichtigsten Aktivitäten.

#### 4. Überprüfungszyklus

Die Richtlinie wird alle zwei Jahre im Rahmen der institutionellen Qualitätssicherung überprüft.

## Tool 8. Aktionsplan für das Wohlbefinden (Vorlage)

**Zweck**

Formalisierung des institutionellen Engagements für psychische Gesundheit und Festlegung von Governance, Verantwortlichkeiten und Überprüfungsmechanismen.

**Wann anzuwenden:**

Nach der Phase der Visionsentwicklung und parallel zur Ausarbeitung des institutionellen Aktionsplans.

**Wer sollte es verwenden:**

Führungskräfte und Politik-/Qualitätsteams unter Einbeziehung von Mitarbeitenden und Lernendenvertreter:innen.

**Anwendung:**

- Beginnen Sie mit einer kurzen Absichtserklärung, die mit der Mission der Einrichtung im Einklang steht.
- Legen Sie Leitprinzipien fest (Inklusion, Prävention, Vertraulichkeit).
- Definieren Sie Rollen und Verantwortlichkeiten klar – dies vermeidet spätere Fragmentierung.
- Legen Sie Zeitpläne für die Überwachung und Überprüfung fest (z. B. zweijährliche Überprüfung).

**Ergebnis:**

Eine formelle, genehmigte Richtlinie, die die Arbeit im Bereich des Wohlbefindens legitimiert und Kontinuität gewährleistet.

Strategisches Ziel	Maßnahme	Verantwortlich	Zeitplan	Ressourcen	Erfolgsindikatoren
Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden	Einführung regelmäßiger Check-ins zum Wohlbefinden	HR- und Wohlbefindensausschuss	6 Monate	Intern	80 % Beteiligung der Mitarbeitenden
Förderung der Mitsprache von Studierenden	Einrichtung eines Forums für das Wohlbefinden der Studierenden	Stellvertretender Schulleiter:in & Berater:in	1 Jahr	500	Das Forum trifft sich vierteljährlich

Strategisches Ziel	Maßnahme	Verantwortlich	Zeitplan	Ressourcen	Erfolgsindikatoren
Aufbau externer Partnerschaften	Unterzeichnung einer Absichtserklärung mit dem örtlichen Zentrum für psychische Gesundheit	Schulleiter:innen	3 Monate	Keine	Partnerschaft formalisiert

## Tool 9. Beispielfragen für die Umfrage zum Wohlbefinden

### Zweck

Sammeln von direktem Feedback zu den Themen Sicherheit, Zugehörigkeit, Stress und institutionelles Klima.

### Wann anzuwenden:

Zu Beginn (Diagnosephase) und mindestens einmal jährlich zur Überwachung und Bewertung.

### Wer sollte es verwenden:

Qualitätssicherungs- oder Beratungsteams mit Unterstützung bei der Datenanalyse.

### Anwendung:

- Anonym online oder auf Papier durchführen.
- Ergänzen Sie quantitative Daten (Likert-Skalen) durch offene Fragen, um qualitative Erkenntnisse zu gewinnen.
- Teilen Sie wichtige Ergebnisse transparent mit der Schulgemeinschaft.

### Ergebnis:

Evidenzbasis für gezielte Maßnahmen und Bewertung des Fortschritts.

Beispiele für Umfragefragen zum Wohlbefinden von Lernenden und Mitarbeitenden finden Sie unten.

### Umfrage zum Wohlbefinden von Lernenden

#### Lernumgebung und Sicherheit

- Ich fühle mich an meiner Schule sicher vor Mobbing, Diskriminierung oder Belästigung.

- Die Lehrkräfte behandeln die Lernenden fair und mit Respekt.
- Ich kann meine Meinung im Unterricht äußern, ohne Angst zu haben, dafür verurteilt zu werden.
- Die räumliche Umgebung der Schule (Klassenzimmer, Flure, Werkstätten) fühlt sich sicher und einladend an.
- Wenn es Probleme zwischen Lernenden gibt, helfen uns die Lehrkräfte, diese konstruktiv zu lösen.

### **Unterstützung & Beziehungen**

- Es gibt mindestens einen Erwachsenen in der Schule, an den ich mich wenden kann, wenn ich mich gestresst oder aufgeregt fühle.
- Meine Lehrkräfte merken, wenn ich Probleme habe, und bieten mir ihre Hilfe an.
- Ich habe das Gefühl, dass sich die Schule um mein Wohlbefinden kümmert, nicht nur um meine Noten.
- Meine Mitschüler:innen unterstützen sich gegenseitig in schwierigen Zeiten.
- Die Schule informiert klar und deutlich darüber, wo man psychologische Hilfe bekommen kann.

### **Lernmotivation und Selbstvertrauen**

- Ich bin motiviert zu lernen und nehme regelmäßig am Unterricht teil.
- Ich glaube, dass ich in meinem Studium erfolgreich sein kann, wenn ich hart arbeite.
- Meine Lehrkräfte ermutigen mich, meine Stärken und Fähigkeiten zu erkennen.
- Ich bin zuversichtlich, was meine Zukunft nach Abschluss dieses Programms angeht.
- Die im Unterricht verwendeten Lehrmethoden machen das Lernen angenehm und sinnvoll.

### **Stimmen und Beteiligung der Lernenden**

- Die Lernenden werden nach ihrer Meinung zum Schulleben und ihrem Wohlbefinden gefragt.
- Ich habe das Gefühl, dass mein Feedback von den Lehrkräften oder Schulleitern ernst genommen wird.
- Ich werde ermutigt, mich an Schulprojekten oder Aktivitäten zum Wohlbefinden zu beteiligen.
- Die Schule würdigt die Leistungen und Bemühungen der Lernenden über die Noten hinaus.

### **Stress und Bewältigungsstrategien**



- Ich weiß, wie ich mit Stress im Zusammenhang mit Schularbeiten umgehen kann.
- Die Arbeitsbelastung in der Schule ist angemessen und lässt Zeit für Erholung.
- Ich habe das Gefühl, dass meine Schule mir hilft, Resilienz und Bewältigungsstrategien zu entwickeln.
- Ich habe gelernt, wie ich Hilfe suchen kann, wenn ich sie brauche.

## **Umfrage zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden**

### **Führung und Organisationskultur**

- Die Leitung dieser Einrichtung unterstützt aktiv das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.
- Das Wohlbefinden wird in Mitarbeiterversammlungen offen und ohne Stigmatisierung diskutiert.
- Ich verstehe, wie meine Arbeit zur Vision und zum Zweck der Einrichtung beiträgt.
- Entscheidungen, die sich auf die Arbeitsbelastung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken, werden transparent kommuniziert.
- Ich fühle mich für meine Arbeit geschätzt und anerkannt.

### **Arbeitsbelastung, Work-Life-Balance und Ressourcen**

- Meine Arbeitsbelastung ist innerhalb der normalen Arbeitszeiten zu bewältigen.
- Ich habe genügend Zeit, um einen qualitativ hochwertigen Unterricht vorzubereiten und die Studierenden effektiv zu unterstützen.
- Die Einrichtung stellt Ressourcen (Materialien, Zeit, Schulungen) zur Verfügung, die mir helfen, meine Arbeit gut zu machen.
- Ich kann ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben aufrechterhalten.
- Die Planung von Unterricht und Verwaltungsaufgaben ist fair und realistisch.

### **Berufliche Beziehungen und Unterstützung**

- Die Kolleg:innen unterstützen sich gegenseitig und sind hilfsbereit.
- Ich fühle mich wohl dabei, mit meinem Vorgesetzten über Themen wie Wohlbefinden oder Stress zu sprechen.
- Ich erhalte konstruktives Feedback und Ermutigung von der Führungsebene.
- Teamarbeit und Zusammenarbeit werden anerkannt und belohnt.
- Konflikte oder Spannungen unter den Mitarbeitenden werden respektvoll behandelt.

### **Berufliche Weiterentwicklung und Anerkennung**

- Die Einrichtung bietet Schulungen oder Workshops zum Thema Wohlbefinden und psychische Gesundheit an.
- Ich habe die Möglichkeit, mich in Bereichen, die mich interessieren, beruflich weiterzuentwickeln.
- Meine Beiträge zum Schulleben (über den Unterricht hinaus) werden anerkannt.
- Innovation und Kreativität werden gefördert.
- Ich bin stolz darauf, in dieser Einrichtung zu arbeiten.

### **Psychologische Sicherheit und Klima**

- Ich kann Bedenken oder Fehler äußern, ohne Angst vor Vorwürfen zu haben.
- Die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Management ist offen und respektvoll.
- Das schulische Umfeld ermöglicht es mir, bei der Arbeit ich selbst zu sein.
- Die Einrichtung reagiert konstruktiv auf Feedback oder Kritik.
- Insgesamt empfinde ich dies als einen psychisch gesunden Arbeitsplatz.

**Skala:** 1 = Stimme überhaupt nicht zu ... 5 = Stimme voll und ganz zu

**Verwaltung:** Anonym; zweimal pro Jahr; kombiniert mit qualitativem Feedback.

### **Optionale kurze offene Fragen**

#### **Für Lernende:**

- Was trägt dazu bei, dass Sie gerne zur Schule kommen?
- Was könnte die Schule tun, um Ihr Wohlbefinden besser zu unterstützen?

#### **Für Mitarbeitende:**

- Welche Aspekte Ihrer Arbeit tragen am meisten zu Ihrem Wohlbefinden bei?
- Welche Veränderungen würden euer Arbeitsumfeld gesünder und ausgewogener machen?

### **Tipps für die Verwaltung**

- Die Umfrage sollte anonym und freiwillig sein.

- Führen Sie die Umfrage zweimal pro Jahr durch (zu Beginn und am Ende des akademischen Jahres).
- Verwenden Sie sowohl Online- als auch Papierformulare, um eine möglichst hohe Beteiligung zu erreichen.
- Kombinieren Sie quantitative Ergebnisse mit Fokusgruppen, um qualitative Erkenntnisse zu gewinnen.
- Teilen Sie die Ergebnisse transparent mit Mitarbeitenden und Studierenden und besprechen Sie die nächsten Schritte.

## Tool 10. SMART-Ziele-Matrix

### Zweck

Unterstützung von Institutionen bei der Umsetzung ihrer Vision von Wohlbefinden in **konkrete, messbare, erreichbare, relevante und zeitgebundene Ziele**.  
Die Matrix stellt sicher, dass die Aktionsplanung realistisch, transparent und ergebnisorientiert bleibt.

### Wann verwenden:

Während **Phase 3: Planung**, unmittelbar nach dem Vision-Workshop und vor der Fertigstellung der Aktionsplanvorlage.

### Anwendung:

1. Überprüfen Sie die Ergebnisse der Selbstbewertung und der Fokusgruppen.
2. Wählen Sie 3–5 wichtige Prioritäten für das Wohlbefinden aus.
3. Definieren Sie für jede Priorität ein oder mehrere SMART-Ziele.
4. Überprüfen Sie die Fortschritte vierteljährlich und passen Sie sie bei Bedarf an.

### SMART-Ziele-Matrix-Vorlage

Prioritätsbereich	Spezifisches Ziel	Messbare Indikatoren	Erreichbare Maßnahmen	Relevantes Ergebnis / Begründung	Frist	Verantwortliche Person(en)
Wohlbefinden der	Steigerung der wahrgenommenen	15 % Verbesserung bei Frage	- Einführung eines digitalen Benotungstools	Reduziert Stress, verbessert	Juni 2026	HR-Manager:in, Leiter:in

Prioritätsbereich	Spezifisches Ziel	Messbare Indikatoren	Erreichbare Maßnahmen	Relevantes Ergebnis / Begründung	Frist	Verantwortliche Person(en)
Mitarbeitenden	menen Bewältigungsfähigkeit der Arbeitsbelastung unter den Mitarbeitenden	12 der Mitarbeiterbefragung bis Juni 2026	- Verwaltungsabläufe optimieren	die Arbeitsmoral		Wohlbefinden
Lernendenbetreuung	Das Bewusstsein für Hilfsangebote im Bereich der psychischen Gesundheit verbessern	90 % der Lernenden können ≥ 1 Unterstützungsangebot nennen (Umfrage)	- Entwicklung von Postern, Orientierungsveranstaltungen	Förderung der frühzeitigen Inanspruchnahme von Hilfe	Dezember 2025	Berater:in, Lernendenvorteil:in
Schulklima	Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls	Durchschnittliche Punktzahl ≥ 4 beim Punkt „Ich fühle mich zugehörig“	- Einführung eines Peer-Mentoring-Programms - Veranstaltung eines Community-Tages „“	Fördert Engagement und Bindung	April 2026	Lehrerteam, Schülerrat

#### Tipps zur Moderation

- Formulieren Sie konkret und kurz.
- Überprüfen Sie die vertikale Ausrichtung: Jede Maßnahme muss eindeutig zu ihrem Ziel beitragen.
- Kennzeichnen Sie Prioritäten mit Farben (z. B. grün = auf Kurs, gelb = in Bearbeitung).
- Verwenden Sie diese Matrix als Anhang zum **Aktionsplan für institutionelles Wohlbefinden**.

#### Tool 11. Implementierungs-Tracker

## Zweck

Der **Implementierungs-Tracker** hilft dem Wohlbefindensausschuss und dem Führungsteam dabei, den Fortschritt jeder Maßnahme im Aktionsplan für institutionelles Wohlbefinden zu überwachen.

Er bietet eine einfache, visuelle Möglichkeit, um festzuhalten, was bereits erledigt wurde, was noch in Arbeit ist und was noch Aufmerksamkeit erfordert – und gewährleistet so Verantwortlichkeit und Lernen während des gesamten Prozesses.

## Wann

Während **Phase 4: Umsetzung**, sobald der Aktionsplan genehmigt und gestartet wurde. Er sollte bei jeder Sitzung des Wohlbefindensausschusses (mindestens einmal pro Semester) überprüft werden.

## Wie wird er verwendet

1. Übertragen Sie die Maßnahmen und SMART-Ziele aus der **Aktionsplanvorlage** in diesen Tracker.
2. Aktualisieren Sie regelmäßig die Spalten „Status“, „Fortschritt“ und „Anmerkungen“.
3. Verwenden Sie Farbcodierungen oder Symbole ( ● auf Kurs | ● in Bearbeitung | ● verzögert | ○ wurde noch nicht begonnen).
4. Fassen Sie am Ende des Jahres die Erfolge für den **jährlichen Wohlfühlbericht** zusammen.

## Vorlage für den Implementierungs-Tracker

Prioritätsbereich	Maßnahme/Initiative	Startdatum	Geplantes Fertigstellungsdatum	Verantwortliche Person/Team	Erforderliche Ressourcen	Status ( <span style="color: green;">●</span> , <span style="color: yellow;">●</span> , <span style="color: red;">●</span> , <span style="color: gray;">○</span> )	Fortschritt / Wichtige Meilensteine	Hindernisse / Benötigte Unterstützung	Nachweise / Ergebnisse	Nächstes Überprüfungsdatum
Wohlbefinden der Mitarbeitenden	Durchführung einer Umfrage zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden	Sept. 2025	Okt. 2025	Personalmanager:in, Leiter:in Wohlbefinden	Umfrage-Tool, Zeitfenster in der Mitarbeiterversammlung	<span style="color: green;">●</span>	Umfrage abgeschlossen, 78 % Rücklaufquote	Keine	Datenzusammenfassung dem Ausschuss vorgelegt	Nov. 2025
Studierendenbetreuung	Start des Peer-Mentoring-Programms	Okt. 2025	Apr. 2026	Berater:in, Studenterrat	Schulungsmaterialien, Betreuungszeit	<span style="color: yellow;">●</span>	10 Mentoren geschult; Programm in 2 Abteilungen	Unterstützung durch Lehrende als Verbindungsleute	Zwischenbericht	Januar 2026

Prioritätsbereich	Maßnahme/Initiative	Startdatum	Geplantes Fertigstellungsdatum	Verantwortliche Person/Team	Erforderliche Ressourcen	Status ( <span style="color: green;">●</span> <span style="color: yellow;">●</span> <span style="color: red;">●</span> <span style="color: gray;">○</span> )	Fortschritt / Wichtige Meilensteine	Hindernisse / Benötigte Unterstützung	Nachweise / Ergebnisse	Nächstes Überprüfungsdatum
							ingen pilotiert	erforderlich		
Schulklima	Neugestaltung des Gemeinschaftsraums mit Kunstwerken von Lernenden	Nov. 2025	Februar 2026	Facility-Team, Kunstlehrer:in	Farbe, Ausstellungsveranstaltungen	<span style="color: gray;">○</span>	Nur Planungsphase	Finanzierung noch nicht genehmigt	Fotos, Feedback-Umfrage	März 2026
Kommunikation	Entwicklung eines monatlichen Wellbeing-Newsletters	Okt. 2025	laufend	Koordinator:in für Wohlbefinden	Vorlage, Design-Software	<span style="color: green;">●</span>	3 Ausgaben veröffentlicht	Mehr Beiträge von Mitarbeitenden erforderlich	Newsletter-Analytik	Januar 2026
Führung und Governance	Integration des Wohlbefindens in die jährliche Überprüfung	Jan. 2026	Juni 2026	Schulleiter:in, QA-Beauftragte:r	Besprechungszeit, Bewertungsformulare	<span style="color: red;">●</span>	Entwurf noch nicht geprüft	Konkurrierende Prioritäten	Aktualisierter QA-Bericht	Februar 2026

### Vorgeschlagener Überprüfungsprozess

- **Monatlich (informell):** Der Koordinator:in überprüft den Fortschritt mit den verantwortlichen Personen.
- **Jedes Semester (formell):** Der Wohlfahrtsausschuss überprüft den Tracker und aktualisiert den Status.
- **Jährlich:** Die Daten aus dem Tracker fließen in *den jährlichen Wohlbefindensbericht* und *das Dashboard* ein.

### Optionale visuelle Zusammenfassung

Erstellen Sie ein einfaches Dashboard oder Diagramm, das Folgendes anzeigt:

- Prozentualer Anteil der abgeschlossenen Maßnahmen (nach Säule oder Schwerpunktbereich)
- Durchschnittliche Fortschrittsbewertung
- Highlights/Erfolgsgeschichten

(Dies kann direkt in die Daten-Dashboard-Vorlage – Tool 4 – integriert werden.)

### Tipps für Moderator:innen

- Verwenden Sie diesen Tracker während Besprechungen, um die Diskussion auf *Lösungen* und nicht nur auf Probleme zu konzentrieren.
- Ermutigen Sie die Verantwortlichen, kurze Reflexionen hinzuzufügen („Was hat funktioniert? Was hat nicht funktioniert?“).
- Archivieren Sie den Tracker jedes Jahres, um den Lernprozess der Institution im Laufe der Zeit aufzuzeigen.
- Halten Sie das Format übersichtlich – idealerweise eine Seite pro Semester oder pro Schwerpunktbereich.

## Tool 12. Vorlage für einen Kommunikationsplan

### Zweck

Sicherstellung einer konsistenten, transparenten und ansprechenden Kommunikation über Initiativen zum Wohlbefinden.

### Wann zu verwenden:

Zu Beginn von Phase 4: Umsetzung, sobald die wichtigsten Maßnahmen festgelegt sind.

### Wer sollte es verwenden:

Wohlbefindenskoordinator:in, Kommunikationsbeauftragte:r oder Vertreter:in der Führungskräfte.

### Anwendung:

- Zielgruppen definieren (Mitarbeitende, Lernende, Eltern, Partner:innen).
- Planen Sie Kernbotschaften, Kanäle (E-Mail, Plakate, Versammlungen, soziale Medien) und Häufigkeit.
- Verwenden Sie die Vorlage, um festzulegen, wer was wann und wie kommuniziert.

### Ergebnis:

Verbessertes Bewusstsein, stärkere Beteiligung und größere Sichtbarkeit der Bemühungen um das Wohlbefinden in der gesamten Einrichtung.

Zielgruppe	Botschaft	Kanal	Häufigkeit	Verantwortlich
Mitarbeitende	Aktuelles zu Initiativen zum Wohlbefinden	Mitarbeiterbesprechungen, Newsletter	Monatlich	Champion für Wohlbefinden

Zielgruppe	Botschaft	Kanal	Häufigkeit	Verantwortlich
Studierende	Bewusstsein und Beteiligung	Poster, Versammlungen, soziale Medien	Kontinuierlich	Schülerrat
Eltern/Arbeitgeber	Partnerschaft und Fortschritt	E-Mail, Tage der offenen Tür	Zweimal jährlich	Abteilungsleiter:innen

### Tool 13. Reflexionsarbeitsblatt: „Unsere Kultur der Fürsorge“

#### Zweck

Führungskräfte dazu anzuregen, die impliziten Werte und Praktiken der Einrichtung in Bezug auf das Wohlbefinden zu untersuchen.

#### Wann verwenden

Während Workshops zur Visionentwicklung oder zur Reflexion während der Umsetzung.

#### Wer sollte es verwenden:

Führungskräfte, Wohlbefindensausschuss und Lehrerteams.

#### Anwendung:

- Diskutieren Sie Fragen wie: „Wie erleben neue Mitarbeitende unsere Unternehmenskultur?“
- Identifizieren Sie kleine symbolische oder verhaltensbezogene Veränderungen, die das Klima verbessern könnten (z. B. Sprache in Besprechungen, Anerkennungsrituale).
- Dokumentieren Sie vereinbarte Maßnahmen und überprüfen Sie diese alle sechs Monate.

#### Ergebnis:

Gesteigertes kulturelles Bewusstsein und bessere Übereinstimmung zwischen Werten und täglichem Verhalten.

#### Leitfragen für Führungsteams:

1. Inwiefern spiegelt unsere institutionelle Sprache Fürsorge und Inklusion wider?
2. Welche täglichen Praktiken signalisieren Empathie oder umgekehrt Vernachlässigung?



3. Welches Verhalten belohnen wir – Produktivität oder Ausgewogenheit?
4. Wie erleben neue Mitarbeitende unsere Kultur in ihrem ersten Monat?
5. Mit welchen symbolischen Gesten können wir unser Engagement für das Wohlbefinden zum Ausdruck bringen?

*Verwendung bei Führungskräfte tagungen oder strategischen Planungssitzungen.*

## Tool 14. Vorlage für Fallstudien

### **Zweck:**

Dokumentation und Weitergabe bewährter Verfahren im Bereich Wohlbefinden zum Lernen und zur Nachahmung.

### **Wann verwenden:**

Jederzeit nach der ersten Umsetzung (Phasen 4–5).

### **Wer sollte sie verwenden:**

Projektleiter:innen oder Lehrkräfte, die eine Initiative zum Wohlbefinden umgesetzt haben.

### **Anwendung:**

- Halten Sie den Kontext, die Maßnahmen, die Ergebnisse und die gewonnenen Erkenntnisse fest.
- Halten Sie es kurz (1–2 Seiten) und fügen Sie nach Möglichkeit Zitate oder Bilder hinzu.
- Teilen Sie den Bericht intern und extern (Netzwerke, Konferenzen, Erasmus+-Verbreitung).

### **Ergebnis:**

Portfolio institutioneller Erfahrungen zur Unterstützung von Lernen, Anerkennung und Skalierung.

Name der Einrichtung	Größe/Typ	Identifizierte Herausforderung	Ergriffene Maßnahmen	Ergebnisse	Gewonnene Erkenntnisse
Beispiel: Technische Schule Rijeka	500 Lernende	Hoher Stress vor Prüfungen	Einführung eines „Ruheraums“ und von Entspannungsworkshops	Weniger Angstzustände; höhere	Bedeutung der Beteiligung

Name der Einrichtung	Größe/Typ	Identifizierte Herausforderung	Ergriffene Maßnahmen	Ergebnisse	Gewonnene Erkenntnisse
				Anwesenheitsquote	der Lernenden

## Tool 15. Vorlage für den jährlichen Wohlbefindensbericht

### Zweck

Sicherstellung von Verantwortlichkeit, Transparenz und Lernen durch Zusammenfassung der jährlichen Fortschritte.

### Wann zu verwenden

Am Ende jedes akademischen Jahres (Phase 5: Nachhaltigkeit).

### Wer sollte es verwenden:

Das Wohlbefindenskomitee unter Einbeziehung der Führungskräfte und Abteilungen.

### Anwendung:

- Verwenden Sie den Aktionsplan als Referenz, um die erzielten Ergebnisse zusammenzufassen.
- Präsentieren Sie Umfragedaten, Indikatoren, Erfolgsgeschichten und Bereiche mit Verbesserungspotenzial.
- Verteilen Sie den Plan an Mitarbeitende und Interessengruppen und veröffentlichen Sie die wichtigsten Punkte.

### Ergebnis:

Formale Integration des Wohlbefindens in die Berichterstattung und Qualitätssysteme der Einrichtung.

### Abschnitte:

1. Zusammenfassung
2. Übersicht über die ergriffenen Maßnahmen (in Verbindung mit dem Aktionsplan)
3. Wichtige Indikatoren (Umfragedaten, Anwesenheit, Personalfluktuation, Feedback)
4. Erfolgsgeschichten und Herausforderungen
5. Prioritäten für das nächste Jahr

Dieses Format fördert die Transparenz und verbindet das Wohlbefinden mit der Qualitätssicherung.

## Tool 16. AHEADinVET-Rahmenwerk zur institutionellen Selbstbewertung

Dieser strukturierte Rahmen ermöglicht es Institutionen, ihre Fortschritte bei der Verankerung der psychischen Gesundheit zu bewerten. Er basiert auf dem **Vier-Säulen-Modell** mit Leistungsstufen von 1 (Anfänglich) bis 4 (Verankert).

Das **AHEADinVET-Rahmenwerk zur institutionellen Selbstbewertung** ermöglicht es Berufsbildungseinrichtungen, ihre Fortschritte bei der Verankerung von psychischer Gesundheit und Wohlbefinden in ihren Organisationssystemen zu bewerten.

Es handelt sich sowohl um ein Diagnose- als auch um ein Entwicklungsinstrument, das auf dem *Vier-Säulen-Modell* (Führung, Lehre, Wohlbefinden der Mitarbeitenden und Partnerschaften) basiert.

Das Rahmenwerk enthält Deskriptoren für vier Reifegrade, von „*Initial*“ (1) bis „*Eingebettet*“ (2), die den Einrichtungen helfen, ihren aktuellen Stand zu ermitteln und realistische Verbesserungsziele festzulegen.

Es wird jährlich oder halbjährlich angewendet, fördert den reflektierenden Dialog zwischen Führungskräften, Lehrkräften und Studierenden und liefert Belege für die interne Qualitätssicherung und externe Akkreditierung.

Es handelt sich nicht um ein Bewertungsinstrument, sondern um einen Leitfaden für **kontinuierliches institutionelles Lernen und kulturellen Wandel**.

Säule	Stufe 1 – Anfangsstadium	Stufe 2 – In Entwicklung	Stufe 3 – Konsolidierung	Stufe 4 – Verankerung
Führung und Governance	Keine formelle Richtlinie; begrenztes Bewusstsein	Informelles Engagement; Pilotaktivitäten	Wohlbefinden in Plänen und Berichten berücksichtigt	Richtlinie vollständig integriert; jährliche Überprüfung
Lehren und Lernen	Kein Bezug auf Wohlbefinden	Individuelle Initiativen von Lehrkräften	Koordinierte Praktiken zum Wohlbefinden	Wohlbefindenskultur in allen Klassenräumen

Säule	Stufe 1 – Anfangsstadium	Stufe 2 – In Entwicklung	Stufe 3 – Konsolidierung	Stufe 4 – Verankerung
Wohlbefinden am Arbeitsplatz	Ad-hoc-Unterstützung; hoher Stresslevel	Einige Anerkennung, wenig Struktur	Programme zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden	Positive, nachhaltige Arbeitsplatzkultur
Partnerschaften	Minimaler Kontakt nach außen	Gelegentliche Zusammenarbeit	Regelmäßige lokale Partnerschaften	Langfristiges, branchenübergreifendes Netzwerk

**Bewertungsmethode:** Jede Säule wird mit 1 bis 4 bewertet; die Durchschnittspunktzahl ergibt den globalen Reifegrad des Wohlbefindens.

**Zweck:** Fortschritte messen und Planung für das nächste Jahr steuern.

## Tool 17. Liste europäischer und internationaler Ressourcen

Dieses Instrument enthält eine kuratierte Liste wichtiger europäischer und internationaler Rahmenwerke, Berichte und Leitlinien, die für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden in der beruflichen Aus- und Weiterbildung relevant sind.

Es verbindet institutionelle Maßnahmen mit einem breiteren politischen Kontext und ermöglicht es Führungskräften im Bereich der beruflichen Bildung, ihre Strategien an bestehenden europäischen Prioritäten und internationalen Standards auszurichten. Die Ressourcen umfassen politische Dokumente der EU und der OECD, Rahmenwerke der WHO und ausgewählte Erasmus+-Initiativen, die evidenzbasierte Praktiken vermitteln.

Durch die Konsultation dieser Materialien können Institutionen sicherstellen, dass ihre Strategien zum Wohlbefinden innerhalb des Europäischen Bildungsraums kohärent, vergleichbar und auf dem neuesten Stand sind.

Organisation/Rahmenwerk	Relevanz für die berufliche Bildung Psychische Gesundheit	Link/Referenz
WHO – Umfassendes Schulgesundheitsmodell	Rahmenwerk für ganzheitliches Wohlbefinden in der Bildung	WHO (2021)

Organisation/Rahmenwerk	Relevanz für die berufliche Bildung Psychische Gesundheit	Link/Referenz
<b>Strategischer Rahmen der EU für allgemeine und berufliche Bildung 2030 (ET 2030)</b>	Priorisiert Inklusion, Wohlbefinden und Unterstützung des Personals	Europäische Kommission (2021)
<b>Europäische Säule sozialer Rechte</b>	Grundsatz 16: Gesundheitsversorgung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz	Europäische Kommission
<b>EU-Jugendstrategie 2019–2027</b>	Schwerpunkt auf psychischer Gesundheit und Teilhabe	EU-Jugendportal
<b>OECD-Bildungsrahmen 2030</b>	Betonung emotionaler Resilienz und Handlungsfähigkeit	OECD (2018)
<b>EU-Leitlinien zur Verbesserung der psychischen Gesundheit von Lehrkräften</b>	Praktische Leitlinien für Führungskräfte im Bildungswesen	Europäische Kommission (2023)
<b>AHEADinVET Erasmus+ Projekt-Ergebnisse</b>	Evidenzbasierte Ressourcen und Selbstbewertungsinstrumente für die berufliche Bildung	<a href="http://www.aheadinvet.com">www.aheadinvet.com</a>

## Tool 18. Institutioneller Fahrplan (24-Monats-Plan) – Beispiel

Der 24-monatige institutionelle Fahrplan bietet ein praktisches Beispiel dafür, wie Berufsbildungseinrichtungen ihren Weg zur Transformation im Bereich des Wohlbefindens über zwei akademische Jahre hinweg strukturieren können.

Es folgt dem im Handbuch für organisatorischen Wandel beschriebenen Fünf-Phasen-Modell, von *der Diagnose* bis zur *Nachhaltigkeit*, und veranschaulicht typische Meilensteine, verantwortliche Akteure und indikative Zeitpläne.

Die Roadmap dient eher als Planungsvorlage denn als fester Zeitplan: Jede Institution kann sie an ihre Größe, ihre Ressourcen und ihre Bereitschaft zum Wandel anpassen. Ihre Hauptfunktion besteht darin, den Fortschritt zu visualisieren, die Verantwortlichkeit zu fördern und die Dynamik aufrechtzuerhalten, indem langfristige Veränderungen in erreichbare Schritte unterteilt werden.

Phase	Zeitraumen	Wichtige Meilensteine
Diagnose	Monate 1–3	Wellbeing-Audit abgeschlossen; Bericht genehmigt
Entwicklung einer Vision	Monate 4–5	Vision Statement verabschiedet; Kommunikationskampagne gestartet
Planung	Monate 6–8	Aktionsplan fertiggestellt; Ausschuss eingerichtet
Umsetzung	Monate 9–20	Pilotprojekte durchgeführt; Mitarbeiter:innenschulungen durchgeführt
Nachhaltigkeit	Monate 21–24	Integration in die Politik; Veröffentlichung des jährlichen Wohlbefindensberichts

*Der Fahrplan kann an das Tempo und den Kontext der jeweiligen Einrichtung angepasst werden.*

## Tool 19. Empfohlene Indikatoren für Monitoring und Evaluation

Eine effektive Transformation erfordert klare, messbare Nachweise für den Fortschritt. Dieses Instrument bietet eine Reihe empfohlener Indikatoren, mit denen Berufsbildungseinrichtungen die Auswirkungen ihrer Initiativen zum Wohlbefinden überwachen und bewerten können.

Die Indikatoren decken mehrere Bereiche ab (Wohlbefinden von Studierenden und Mitarbeitenden, institutionelle Kultur, Anwesenheit, Verbleibquote und Engagement in der Gemeinschaft) und sind so konzipiert, dass sie sich leicht in bestehende Qualitätssicherungssysteme integrieren lassen.

Sie ermöglichen eine datengestützte Reflexion, unterstützen eine transparente Berichterstattung und demonstrieren das Engagement der Einrichtung für kontinuierliche Verbesserungen.

Die Einrichtungen werden ermutigt, diese Indikatoren an ihre nationalen Gegebenheiten anzupassen und dabei die Konsistenz der Messungen über einen längeren Zeitraum hinweg zu gewährleisten.

Bereich	Indikator	Datenquelle	Häufigkeit
Wohlbefinden der Studierenden	Selbstberichtete Wohlbefindensbewertung	Jährliche Umfrage	Jährlich
Wohlbefinden der Mitarbeitenden	Burnout-Index (z. B. Copenhagen Burnout Inventory)	Mitarbeitendenfragebogen	Jährlich
Institutionelle Kultur	Zugehörigkeitsgefühl (Likert 1–5)	Gemischte Methoden	Alle 2 Jahre
Anwesenheit	Fehlzeitenquote der Lernenden	Schulunterlagen	Pro Schulhalbjahr
Wiederholerquote	Prozentsatz der Schulabbrecher:innen	Institutionelle Daten	Jährlich
Personalstabilität	Fluktuationsrate	Personaldaten	Jährlich
Externes Engagement	Anzahl der Partnerschaften	Verwaltungsunterlagen	Jährlich
Kommunikation	Sichtbarkeit von Botschaften zum Wohlbefinden	Interne Revision	Zweimal jährlich

## Tool 20. Visuelle Ressourcen und Vorlagen (für den Druck oder die digitale Nutzung)

Visuelle Kommunikation stärkt das Engagement und das Verständnis. Dieses letzte Tool enthält eine Liste mit Vorschlägen für Infografiken, Diagramme und druckbare Vorlagen, die das Strategiepapier ergänzen oder für institutionelle Schulungen, Berichterstattungen und die Verbreitung verwendet werden können.

Diese Grafiken übersetzen komplexe Rahmenwerke wie das *Vier-Säulen-Modell* und den *Fünf-Phasen-Veränderungsprozess* in für Mitarbeitende und Studierende verständliche Formate.

Sie enthalten auch praktische Vorlagen (z. B. Poster, Dashboards, Radardiagramme zum Wohlbefinden), die den Einrichtungen helfen, das Wohlbefinden sowohl im physischen als auch im digitalen Raum sichtbar zu machen.

Die Integration visueller Materialien fördert Transparenz, Beteiligung und eine erkennbare Identität für die Wohlbefindensinitiative.

### Vorschläge für Anhänge zum Abschlussbericht oder zum Web-Toolkit:

- Wohlbefindens-Radardiagramm (zur Visualisierung von Audits)
- Infografik zum Vier-Säulen-Modell
- Fünf-Phasen-Veränderungsprozess-Flussdiagramm
- Beispiel für ein Poster zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden („Wir alle haben psychische Gesundheit“)
- Infografik: *Von der Vision zur Umsetzung – Der Weg zu einer psychisch gesunden Berufsbildungseinrichtung*

## Referenzen

AHEADinVET. (2023). *MentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions (AHEADinVET)* [Projektbeschreibung]. Abgerufen im Oktober 2025 von <https://www.aheadinvet.com/en/projekt>

Bandura, A. (1997). *Selbstwirksamkeit: Die Ausübung von Kontrolle*. New York, NY: W. H. Freeman.

Basch, C. E. (2011). Gesundere Schüler lernen besser: Ein fehlendes Glied in der Schulreform zur Schließung der Leistungslücke. *Journal of School Health*, 81(10), 593–598. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2011.00632.x>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Das „Was“ und „Warum“ der Zielverfolgung: Menschliche Bedürfnisse und die Selbstbestimmung des Verhaltens. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Europäische Kommission. (2019). *Europäische Jugendstrategie 2019–2027*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union. <https://youth.europa.eu/youthstrategy>

Europäische Kommission. (2021). *Entschließung des Rates zu einem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung im Hinblick auf den Europäischen Bildungsraum und darüber hinaus (2021–2030)*. Brüssel: Europäische Kommission.

Europäische Kommission. (2023). *Ein umfassender Ansatz für die psychische Gesundheit*. Brüssel: Europäische Kommission. <https://ec.europa.eu>

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound). (2022). *Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden der Arbeitnehmer in Europa*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der EU.

Europäisches Parlament und Rat der EU. (2017). *Europäische Säule sozialer Rechte*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der EU.



Fullan, M. (2007). *Die neue Bedeutung des Wandels im Bildungswesen* (4. Auflage). New York, NY: Teachers College Press.

Hargreaves, A. und Fullan, M. (2012). *Professionelles Kapital: Die Transformation des Unterrichts in jeder Schule*. New York, NY: Teachers College Press.

Keyes, C. L. M. (2007). Förderung und Schutz der psychischen Gesundheit als Entfaltung: Eine ergänzende Strategie zur Verbesserung der nationalen psychischen Gesundheit. *American Psychologist*, 62(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>

Kieling, C., et al. (2011). Psychische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen weltweit: Evidenz für Maßnahmen. *The Lancet*, 378(9801), 1515–1525. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(11\)60827-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(11)60827-1)

OECD. (2018). *Die Zukunft der Bildung und Kompetenzen 2030: Konzeptioneller Lernrahmen*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/education/2030-project>

Schein, E. H. (2017). *Organisationskultur und Führung* (5. Auflage). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: Ein visionäres neues Verständnis von Glück und Wohlbefinden*. New York, NY: Free Press.

Weltgesundheitsorganisation (WHO). (2010). *Ein Rahmenkonzept zur Gesundheitsförderung in Schulen: Die globale Schulgesundheitsinitiative der WHO*. Genf: WHO.

Weltgesundheitsorganisation (WHO). (2021). *Leitlinien zur Förderung und zum Schutz der psychischen Gesundheit in Schulen*. Genf: WHO. <https://www.who.int>

Weltgesundheitsorganisation (WHO). (2023). *Psychische Gesundheit: Stärkung unserer Maßnahmen* [Factsheet]. Abgerufen im Oktober 2025 von <https://www.who.int>



# AHEAD inVET

mentAI HEalth AmbassaDors  
in VET institutions



Co-funded by  
the European Union



[www.aheadinvet.com](http://www.aheadinvet.com)



[/aheadinvet/](https://www.instagram.com/aheadinvet/)



[/profile.php?id=100089631393898](https://www.facebook.com/profile.php?id=100089631393898)



[/company/ahead-invet/](https://www.linkedin.com/company/ahead-invet/)



[/AheadInvet](https://twitter.com/AheadInvet)



Projektnummer: 2022-1-AT01-KA220-VET-000088070

