

Handbuch Lehrergesundheit

Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen

Eine Veröffentlichung der DAK-Gesundheit
und der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Kapitel 6 von 11

KEVIN DADACZYNSKI

Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule

Für diese Publikation gilt in gedruckter und elektronischer Form uneingeschränkt das Urheberrechtsgesetz (UrhG).

Bitte zitieren Sie dieses Kapitel wie folgt:

Dadaczynski, K. (2012). Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule. In: DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.): Handbuch Lehrergesundheit – Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen, 197-228. Köln: Carl Link.

KEVIN DADACZYNSKI

6 Die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule

Schulleitungen sind für die Schule von zentraler Bedeutung, wenn es um die Initiierung und Durchführung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen geht. In diesem Kapitel soll deshalb die Rolle der Schulleitung in der guten gesunden Schule dargestellt werden. Dabei wird einleitend zunächst der aktuelle Forschungsstand zum Bereich Schulleitung und Gesundheit aufgezeigt. Neben den Befunden zum Einfluss der Schulführung auf die Gesundheit der Lehrkräfte wird ebenfalls die gesundheitliche Situation der Schulleitungen thematisiert. Anschließend wird auf die gesetzlichen Vorgaben zur schulischen Gesundheitsförderung und die Aufgaben der Schulleitung eingegangen, bevor in einem weiteren Abschnitt die Rolle dieser Berufsgruppe in Veränderungsprozessen beleuchtet wird. Von besonderem Interesse sind hierbei der Erfolgsfaktor Führung sowie das Erkennen und der Umgang mit Widerständen. Abschließend werden die verschiedenen Handlungsfelder der gesundheitsförderlichen Führung betrachtet, wobei auf die ziel- und aufgabenbezogene Führung, die mitarbeiterorientierte Führung, die Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen sowie die Schaffung einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Schulkultur eingegangen wird.

Tipp

Zu diesem Kapitel erhalten Sie verschiedene Arbeitshilfen und Übungen für die Arbeit an Ihrer Schule. Sie finden diese Materialien zum Download im Internet unter www.handbuch-lehrergesundheit.de. An dem Symbol erkennen Sie, zu welchen Themen Sie zusätzliche Materialien erhalten.



6.1 Schulleitung und Gesundheit: Zum aktuellen Forschungsstand

Wie mit dem Ausspruch „Wer Qualität will, muss Gesundheit fördern und umgekehrt“ (Rolff, 2005) zum Ausdruck gebracht wird, sind das Wohlergehen und die Gesundheit zentrale Voraussetzungen für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und somit letztlich für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Dies trifft insbesondere für den Arbeitsplatz Schule zu, da das hier angestrebte „Endprodukt Bildung“ ein personen- und beziehungsabhängiges Ergebnis ist, welches gerade in der heutigen Wissensgesellschaft ein hohes Gut für die Produktivität

und Innovationskraft darstellt. Dabei gilt es als erwiesen, dass der gesundheitliche Zustand von den jeweils vorherrschenden Arbeitsbedingungen und -prozessen beeinflusst wird. Bei der Gestaltung der konkreten schulischen Bedingungen kommt der Schulleitung in ihrer Gesamtverantwortung für alle die Schule betreffenden Belange eine hohe Bedeutung zu, womit schulische Führungskräfte über ihr Führungsverhalten einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit der Lehrkräfte ausüben.

Eine zweite Ebene des Verhältnisses von Schulleitung und Gesundheit betrifft die Gesundheit der schulischen Führungskräfte selbst. So verfügen Führungskräfte zwar einerseits über ein höheres Ausmaß an Handlungsspielraum und -autonomie, sie sind jedoch zugleich höheren Anforderungen und längeren Arbeitszeiten ausgesetzt (Ducki, 2009). Von Interesse ist hierbei also die Frage, wie es um den gesundheitlichen Zustand der Schulleitungen bestellt ist. Entsprechende Erkenntnisse sind von hoher Relevanz, denn wie das Zitat eingangs verdeutlicht, sind Gesundheit und Schulqualität auf das engste miteinander verwoben.

Zu berücksichtigen ist, dass die beiden Ebenen nicht unabhängig voneinander agieren, sondern sich wechselseitig bedingen. So wird z. B. eine Führungskraft, für die Stress ein Zeichen von persönlicher Schwäche ist, möglicherweise wenig geneigt sein, sich für die Belastungsreduktion an ihrer Schule einzusetzen. Zudem ist wahrscheinlich, dass gestresste Schulleitungen ihren Stress bewusst oder unbewusst an die Lehrkräfte weitergeben. Umgekehrt kann das Verhalten des unterrichtenden und nicht unterrichtenden Personals seinerseits ebenfalls ein Stressor für die Schulleitung darstellen (ebd.).

Ogleich beide Perspektiven augenscheinlich für die gute gesunde Schule von hoher Bedeutung sind, ist erst in den letzten Jahren ein verstärktes Interesse an der Berufsgruppe Schulleitung festzustellen. Gegenstand des folgenden Kapitels ist es, den Forschungsstand zu beiden Perspektiven aufzuzeigen, wobei neben schulischen Befunden ebenfalls Erkenntnisse aus dem betrieblichen Kontext berücksichtigt werden.

Tipp: Glossar

Unter www.handbuch-lehrergesundheit.de finden Sie ein Glossar zu den in diesem Kapitel verwendeten Begriffen.



6.1.1 Zum Einfluss von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Rahmen dieser Forschungsperspektive geht es vor allem um die Frage, inwiefern das Führungsverhalten und der Führungsstil einen Einfluss auf die Gesund-

heit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Dieser Frage wird unter Bezug auf Ergebnisse der betrieblichen und der schulischen Gesundheitsforschung nachgegangen. Entsprechende Erkenntnisse können zukünftig im Rahmen der Qualifizierung von Schulleitungen gezielt ein- bzw. umgesetzt werden.

Definition

Das **Führungsverhalten** bezieht sich immer auf die Situation. Die Situation umfasst die geführten Personen, die Normen, Werte und Regelungen innerhalb des Unternehmens und eines gesellschaftlichen Rahmens. Unter Führungsverhalten werden alle Verhaltensweisen und Techniken bezeichnet, die auf eine zielorientierte Einflussnahme ausgerichtet sind, z. B. soziale Unterstützung, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung (Dubs, 2009).

Der **Führungsstil** bezeichnet ein langfristiges, relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster der Führungsperson, das zugleich die Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausdruck bringt (z. B. mitarbeiterorientierte Führung, transformationale Führung) (Dubs, 2009).

Im Folgenden soll die gesundheitliche Wirkung verschiedener Führungsstile thematisiert werden. Der Schwerpunkt liegt auf der transformationalen, transaktionalen, der Laissez-faire sowie der mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führung.

Definition

Transaktionale Führung

In diesem Führungskonzept ist die Schulleitung Manager der vielzähligen „Transaktionen“, also der Arbeits- und Austauschprozesse, die innerhalb der Schule für die notwendige Ordnung und den reibungslosen Ablauf sorgen. Im Vordergrund steht hier das möglichst effiziente Managen der schulischen Abläufe und reicht im Einzelnen vom täglichen büroorganisatorischen Prozedere über die Verwaltung von Gebäuden, finanziellen und personellen sowie der zeitlichen Ressourcen aller an der Schule tätigen Personen bis zur Kommunikation innerhalb und außerhalb der Schule (Huber, 2008). Zusammenfassend beinhaltet dieser Führungsstil, die Abläufe effizient zu organisieren.

Transformationale Führung

Im Gegensatz dazu steht bei der transformationalen Führung weniger die effiziente Verwaltung schulischer Strukturen und Arbeitsprozesse als vielmehr die Kommunikation, Kooperation sowie die Beziehung der Lehrkräfte im Vor-

dergrund. Über die Vermittlung von Visionen und Sinn sowie über den Aufbau von Motivation und Kooperation ist die transformatorische Führungskraft vor allem Initiator und weniger Steuermann von Wandlungsprozessen. Während das Ergebnis der transaktionalen Führungskraft darin besteht, die Dinge richtig zu tun, so geht es an dieser Stelle vor allem darum, die richtigen Dinge zu tun (Effektivität).

Mitarbeiterorientierte Führung

Dem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten geht es um die Entwicklung gemeinsamer Überzeugungen und Werte in der Organisation. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen nach sinnstiftender Arbeit, Arbeitsplatzsicherheit, persönlicher Weiterentwicklung und sozialen Beziehungen. Mitarbeiterorientierte Führungskräfte setzen auf Transparenz sowie Partizipation und agieren empathisch. Das heißt, ihr Verhalten zielt auf die Etablierung eines freundlichen Arbeitsklimas und die Schaffung eines vertrauensvollen Miteinanders ab, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig helfen und Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufeinander bauen können. Die Führungskraft ist Vorbild und unterstützt ihre Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihrer beruflichen wie persönlichen Entwicklung (vgl. Badura, 2009).

Aufgabenorientierte Führung

Aufgabenorientierte Führungskräfte zeigen eine hohe Einstufung bei der Betonung der Leistung (Aufgabenorientierung) und niedrige beim Menschen (Personenorientierung). Im Vordergrund der aufgabenorientierten Führung steht nach Rowold und Heinitz (2008, S. 130) die Festlegung, Verteilung und Strukturierung von Aufgaben (z. B. Festsetzen von Abgabeterminen oder die Zuordnung von Aufgaben zu bestimmten Personen).

Aus der Kombination wesentlicher Merkmale der mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führung ergeben sich verschiedene Führungsformen. Personen, die in hohem Ausmaß mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert führen, gelten als demokratisch/partizipativ, während eine niedrige Ausprägungen der mitarbeiter- und aufgabenorientierte Führung auch als *laissez-faire* bezeichnet werden.

Laissez-faire-Führungsstil

Die Vorteile des *Laissez-faire*-Führungsstils liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität entfalten. Dieser Führungsstil wird oft in „Kreativ“-Abteilungen genutzt. Nachteile stellen mangelnde Disziplin und unklare Verantwortlichkeiten dar. Dieser Führungsstil kann zu Kompetenzstreitigkeiten, fehlende Struktur und Rivalitäten in der Gruppe führen.

Gesundheitliche Wirkung der transformationalen und transaktionalen Führung

Mit Blick auf die transformationale Führung zeigen die Befunde, dass dieser Führungsstil allgemein eine positive bzw. bei geringer Ausprägung eine negative Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. So ließ sich in einer aktuellen Übersichtsarbeit nachweisen, dass eine transformationale Führung mit einer hohen Arbeitszufriedenheit einhergeht und Stresssymptome sowie Burnout reduzieren kann (Gregersen et al., 2011). Darüber hinaus beeinflusst dieser Führungsstil weitere Arbeitsmerkmale, die ihrerseits eine positive Wirkung auf die Gesundheit entfalten können. Hierzu zählen unter anderem eine Erhöhung der Bedeutung der Arbeit, der Sinnhaftigkeit sowie der Rollenklarheit bei der Arbeit. Jedoch weisen die Ergebnisse auch auf Risiken dieses Führungsstils hin. So ist die stressmindernde Wirkung lediglich kurzfristiger Natur und tritt nur dann auf, wenn die Führungskraft zugleich ein hohes Ausmaß an sozialer Unterstützung gewährt (ebd., Wolf et al., 2010). Hinsichtlich der transaktionalen, d. h. der belohnungs- und austauschbasierten Führungsform sind die Befunde bislang weniger eindeutig. So wirkten sich einige Aspekte des transaktionalen Führungsstils wie die Formulierung klarer Arbeitsaufträge und -aufgaben eher stressmindernd aus, während andere Aspekte wie das Monitoring der Arbeitsausführung bei Mitarbeitern eher den Stress zu erhöhen scheinen (Rowold & Heinitz, 2008).

Definition

Monitoring meint die systematische Erfassung (Protokollierung), Beobachtung oder Überwachung eines Vorgangs oder Prozesses mittels technischer Hilfsmittel oder anderer Beobachtungssysteme. Durch wiederholende Durchführungen können Ergebnisse verglichen werden. Durch das Monitoring kann es gelingen, steuernd in einen Prozess einzugreifen, der nicht den gewünschten Verlauf nimmt.

Gesundheitliche Wirkung der Laissez-Faire-Führung

Bezüglich der eher passiven Laissez-Faire-Führung, die durch weitestgehende Lenkungs- und Kontrollfreiheit gekennzeichnet ist, liegen bislang eher wenige Befunde vor. Trotz der uneindeutigen Befundlage weisen die Ergebnisse in der Tendenz darauf hin, dass sich dieser Führungsstil negativ auf das Stressempfinden sowie die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern auswirkt (Gregersen et al., 2011).

Gesundheitliche Wirkung der mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führung

Weiterhin untersucht wurde, welchen Einfluss die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich mitarbeiterorientierte Führungskräfte u. a. durch ein hohes Maß an sozialer Unterstützung auszeichnen. Dabei bezeichnet soziale Unterstützung das Ausmaß, in der die Lehrkraft das Gefühl hat, dass die Führungskraft sie bei der täglichen Arbeit unterstützt und ihr bei Problemen hilfreich zur Seite steht (Harazd et al., 2009). Die Ergebnisse der Potsdamer Lehrerstudie weisen darauf hin, dass ein geringes Ausmaß psychischer Beschwerden und eine geringe Anzahl krankheitsbedingter Fehltag von Lehrkräften mit der Wahrnehmung einer hohen Qualität schulleitungsbezogener Unterstützung verbunden ist (Schaarschmidt, 2004). Andere Untersuchungsbefunde kommen zu dem Ergebnis, dass eine hohe Unterstützung durch die Schulleitung mit günstigeren Stressbewältigungsstrategien bei Lehrkräften einhergeht und das Erleben von Belastungen und Burnout von Lehrkräften verringert (van Dick, 2006). Zudem ließ sich für die mitarbeiterorientierte Führung ein positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit, dem Ausmaß an gesundheitlichen Beschwerden sowie den Fehlzeiten nachweisen (Gregersen et al., 2011).

Die Ergebnisse zur Wirkung einer aufgabenorientierten Führung sind hingegen weniger konsistent. So ließ sich kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Aufgabenorientierung und dem Stressausmaß finden. Andere Studien postulieren hingegen, dass eine aufgabenorientierte Führung zusammen mit einer geringen Mitarbeiterorientierung in einem höheren Ausmaß gesundheitlicher Beschwerden münden kann (ebd.).

Neben den unterschiedlichen Führungsstilen liegen auch Studien vor, in denen Einzelaspekte von Führung und deren Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untersucht wurden. Hierbei zeigt sich u. a., dass Delegation nicht automatisch positive oder negative gesundheitliche Wirkungen zeitigt, sondern von der Klarheit der delegierten Aufgabe abhängt. Auch stehen die Art der Kommunikation sowie die Sorge um das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem psychischen Wohlbefinden der Beschäftigten in einem deutlichen Zusammenhang (ebd.). Die nachfolgende Übersicht stellt das Ergebnis der Literaturanalysen von Spieß und Stadler (2008) dar, der zufolge das Ausmaß an Belastungen und Fehlzeiten von den folgenden Merkmalen des Führungsverhaltens beeinflusst wird:

Tabelle 6.1: Belastungs- und fehlzeitenfördernde Faktoren des Führungsverhaltens nach Spieß und Stadler (2008, S. 257 f.)

- Konzentration auf die Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personalaufgabe
- Autoritäres Führungsverhalten
- Zu geringe Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter
- Zu häufige und zu unsachliche Kritik
- Vorenthalten von Informationen
- Mangelnde Vermittlung des Sinns der Arbeit
- Ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeiter
- Zu ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht
- Unklare und ständig wechselnde Zielvorgaben und Führungsrichtlinien
- Nichteinhalten von Versprechen über Entwicklungsmöglichkeiten
- Mangelnde Weiterbildungsangebote
- Mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter
- Leistungsziele werden nicht realistisch gesetzt und verursachen dadurch Zeitdruck und Überstunden
- Häufiges Einmischen in Delegationsbereiche (Managementdurchgriff)

6.1.2 Die Gesundheit von Schulleitungen

Ging es im vorangegangenen Abschnitt um die gesundheitlichen Wirkungen des Führungsverhaltens bei den Mitarbeitern wie Lehrkräften, steht in diesem Abschnitt die Gesundheit der Schulleitungen selbst im Mittelpunkt. Während im Bereich der Lehrergesundheit bereits vielzählige Befunde vorliegen, wissen wir bislang vergleichsweise wenig über den gesundheitlichen Zustand von Schulleitungen. Wie bereits einleitend angemerkt, weisen Schulleitungen im Vergleich zu Lehrkräften ohne Leitungsfunktion eine höhere Arbeitslast und -zeit auf und sind im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die Schule einem höheren Arbeits- und Erfolgsdruck ausgesetzt. Erschwerend tritt hinzu, dass Schulleitungen lange Zeit unzureichend für ihre Leitungsaufgaben qualifiziert wurden und es sich bei den zu führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um eine anspruchsvolle und akademisch qualifizierte Zielgruppe handelt. Zudem sind die Anforderungen an die Schulleitungen in den letzten Jahren infolge gesellschaftlicher Veränderungen deutlich gestiegen, weshalb die Schulleitungstätigkeit komplexer und vielschichtiger geworden ist. Dezentralisierung, also die gesteigerte Eigenverantwortung von Schulen bei gleichzeitiger Zentralisierungstendenz durch verstärkte Qualitätsentwicklung (z. B. Schulinspektion) oder auch durch die Ein-

führung landesweiter Testverfahren etc. sind nur einige Stichworte, welche die veränderten Anforderungen an die Schule und deren pädagogische Steuerung beschreiben (Huber, 2008). Es scheint daher kaum zu überraschen, wenn Huber (2007) kritisch hinterfragt, ob Schulleitungen „multifunktionale Wunderwesen“ seien. Bevor jedoch der vorschnelle Rückschluss gezogen wird, dass es sich bei der Schulleitung um eine hochbelastete und hinsichtlich ihrer Gesundheit stark gefährdete Berufsgruppe handelt, sind ebenfalls die Ressourcen zu berücksichtigen, die entscheidend dafür sind, ob die objektiven Belastungen „ungebremst“ auf den gesundheitlichen Zustand einwirken oder „abgefedert“ werden können. So verfügen Führungskräfte allgemein über einen höheren Handlungsspielraum und über eine höhere Kontrolle hinsichtlich ihrer eigenen Arbeitstätigkeit. Sie können ihre Zeit zudem oft freier einteilen und erhalten zumeist eine höhere soziale Anerkennung als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen. Diese positiven Eigenschaften können sicherlich dazu beitragen, dass schulische Führungskräfte die Arbeitsanforderungen besser bewältigen.

Erste Hinweise zur Gesundheit von Führungskräften lassen sich dem Barmer Gesundheitsreport (2007) entnehmen. Diesem zufolge berichten Führungskräfte, seltener an körperlichen Beschwerden (z. B. Muskel-Skelett-; Herz-Kreislauf- und Magen-Darm Beschwerden) sowie an psychosomatischen Beschwerden wie Müdigkeit, Kopfschmerzen, Schlaf- und Konzentrationsschwierigkeiten zu leiden. Es ist allerdings fraglich, ob das hier vermittelte gesundheitliche Bild nicht vielleicht zu positiv ausfällt (Ducki, 2009), da es bei Führungskräften wie der Schulleitung oftmals nicht zum eigenen Rollenverständnis und den äußeren Erwartungen passt, gesundheitliche Beanspruchungen einzuräumen. Eine der wenigen Untersuchungen zur Gesundheit von Schulleitungen stammt von Harazd und Kollegen (2009). Die Ergebnisse belegen, dass sich Schulleitungen im Vergleich zu Lehrkräften deutlich seltener emotional erschöpft fühlen. Zugleich weisen Schulleitungen ein signifikant höheres Wohlbefinden als Lehrkräfte auf. Schließlich konnte ebenfalls gezeigt werden, dass die positiven Beanspruchungsfolgen von Lehrkräften und Schulleitungen leicht miteinander zusammenhängen. Mit anderen Worten: Je wohler sich die Schulleitung fühlt, desto wohler fühlt sich in der Tendenz auch das Lehrerkollegium.

Neben dieser Studie liegen ebenfalls Erkenntnisse zum krankheitsbedingten vorzeitigen Berufsausstieg von Führungskräften im Schuldienst vor (Weber et al., 2005). Nach Analyse aller amtsärztlichen Begutachtungen zur vorzeitigen Dienstinunfähigkeit mussten 84% der Untersuchten als dienstinunfähig eingestuft werden, wobei sich hinsichtlich des Geschlechts kein Unterschied feststellen ließ. Hingegen zeigte sich im Vergleich mit nichtschulischen Führungskräften für Schulleitungen eine um vier Prozentpunkte geringere Dienstinunfähigkeitsquote (84% vs. 88%). Mit Blick auf die Hauptdiagnosegruppen überwogen vor allem psychische Erkrankungen wie depressive Störungen und das Burnout-Syndrom

mit einem Anteil von 45%, gefolgt von Herz-Kreislauf-Erkrankungen auf Platz zwei. Insgesamt zeigt sich, dass die bei Schulleitungen festgestellten Gesundheitsstörungen in 8,4 von 10 Fällen zu einer vorzeitigen Dienstunfähigkeit führten, womit diese Berufsgruppe häufiger als Lehrkräfte ohne Führungsfunktion dienstunfähig erklärt wurde.

In einer weiteren aktuellen Studie wurde der Zusammenhang zwischen dem beruflichen Selbstverständnis sowie den beruflichen Beanspruchungen untersucht (Warwas, 2009). Dabei beklagen diejenigen Schulleitungen mit einer generalistischen Berufsauffassung (hohe Werte in den Bereichen Leadership, Kollegialität und Verwaltung) nur selten Erfolgsrückmeldung zu erhalten und hohem Druck ausgesetzt zu sein. Zudem weist diese Personengruppe hohe Beeinträchtigungen des Befindens sowie eine geringere Zufriedenheit auf. Demgegenüber sind Schulleitungen, die sich dem beruflichen Selbstbild des Teamleiters zuordnen lassen (Fokus auf Kollegialität) im Durchschnitt zufriedener und fühlen sich im geringeren Ausmaß hinsichtlich des eigenen Befindens beeinträchtigt.

Definition

Nach Dubs (2009, S. 125) umfasst **Leadership von Schulleitungen** „[...] die Aufgaben des Managements und der Schulentwicklung mit dem Ziel, die Schule so zu führen, dass sie ihre von den Behörden vorgegebenen und selbst entwickelten Ziele sowohl aus pädagogischer als auch aus wirtschaftlicher Sicht effizient und effektiv erreicht.“

Zusammenfassung

Gegenstand dieses Exkurses war es, den Stand der Forschung zum Zusammenhang von Schulleitung und Gesundheit zu skizzieren. Wie gezeigt werden konnte, hat die Schulleitung über ihr Führungsverhalten einen bedeutsamen Einfluss auf die Gesundheit und Zufriedenheit von Lehrkräften. Als gesundheitsförderlich haben sich hierbei ein transformationaler sowie ein mitarbeiterorientierter Führungsstil erwiesen. Neben der Frage der gesundheitlichen Wirkung des Führungsverhaltens wurde ebenfalls der gesundheitliche Zustand der Schulleitungen selbst betrachtet. Aufgrund der begrenzten Studienlage sind kaum valide Aussagen zur Gesundheit dieser Berufsgruppe möglich. Die wenigen Befunde weisen in der Tendenz darauf hin, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Schulleitungen von diversen Belastungen betroffen ist. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Anforderungen sowie der Komplexität der Schulleitungstätigkeit nicht überraschend. Dennoch zeigen die Untersuchungsergebnisse von Harazd et al. (2009) ebenfalls, dass Schulleitungen trotz dieser Belastungen ein recht ausgeprägtes Wohlbefinden aufweisen und seltener emotional erschöpft sind. Zudem steht das Wohlbefinden der Schulleitungen in einem deutlichen

Zusammenhang mit dem Wohlbefinden der Lehrkräfte. Übersetzt in die Praxis der guten gesunden Schule bedeutet dies, dass neben der Qualifizierung von Schulleitungen hinsichtlich eines angemessenen Führungsverhaltens ebenfalls die Gesundheit der Schulleitungen als eine Voraussetzung für gesunde Lehrkräfte systematisch zu fördern ist.

6.2 Gesetzliche Vorgaben zur schulischen Gesundheitsförderung und zu den Aufgaben der Schulleitung

Ziel des folgenden Kapitels ist es, einen knappen Einblick in die gesetzlichen Vorgaben zur schulischen Gesundheitsförderung sowie in die Aufgaben der Schulleitungen zu geben. Obgleich entsprechende Vorgaben in einer Reihe unterschiedlicher Gesetze, Verordnungen, Bekanntmachungen und Erlassen festgeschrieben sind, liegt der Fokus im Folgenden hauptsächlich auf den Schulgesetzen der einzelnen Bundesländer.

6.2.1 Gesetzliche Vorgaben zur Gesundheitsbildung/-erziehung

Grundsätzlich haben alle Schulen der Bundesrepublik Deutschland einen gesetzlich verpflichtenden Auftrag zur Gesundheitsbildung/-erziehung. Dieser ist jedoch in ganz unterschiedlichem Ausmaß in den Schulgesetzen der Bundesländer festgeschrieben. So zählt Gesundheitsförderung neben der Sexualerziehung, Umwelterziehung und Sozial- und Rechtserziehung zu den besonderen Erziehungs- und Bildungsaufgaben des Bundeslands Hamburg (§ 5, Abs. 3, HmbSG). Ferner ist es Aufgabe der Hamburger Schulen, die Schülerinnen und Schüler zu befähigen „... das eigene körperliche und seelische Wohlbefinden ebenso wie das der Mitmenschen wahren zu können“ (§ 2, Abs. 1, HmbSG). In Bremen soll die Schule insbesondere „... zum Bewusstsein, für Natur und Umwelt verantwortlich zu sein, und zu eigenverantwortlichem Gesundheitshandeln“ erziehen (§ 5, Abs. 2, Nr. 4, BremSchulG), während die Schülerinnen und Schüler in Niedersachsen befähigt werden sollen „... für die Erhaltung der Umwelt Verantwortung zu tragen und gesundheitsbewusst zu leben“ (§ 2, Abs. 1, NSchG). Schülerinnen und Schüler in Nordrhein-Westfalen sind hingegen dahingehend zu befähigen „... Freude an der Bewegung und am gemeinsamen Sport zu entwickeln, sich gesund zu ernähren und gesund zu leben“ (§ 2, Abs. 5, Nr. 7, SchulG).

Aber nicht alle Bundesländer verankern die Gesundheitsbildung/-erziehung derart explizit in ihrem Schulgesetz. Der Erziehungs- und Bildungsauftrag Sachsens weist eher breitere Bezüge zur Gesundheit auf, indem er u. a. über die Vermittlung von sozialem Handeln und einer freiheitlich demokratischen Haltung sinnstiftend zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensorientierung beitragen will (§ 1, Abs. 2, SchulG). Auch in Thüringen sind die Schulen gesetzlich verpflichtend

angehalten, „... Entwicklungsprozesse der Schüler zur Ausbildung ihrer Individualität, zu Selbstvertrauen und eigenverantwortlichem Handeln“ zu fördern (§ 2, Abs. 1, ThürSchulG)¹. Deutlich wird, dass Schulen einen mehr oder minder klaren Auftrag haben, die Gesundheit der ihr anvertrauten Schülerinnen und Schüler zu fördern. Neben dem Bildungs- und Erziehungsauftrag ergibt sich dieser Gesundheitsauftrag auch aus der gesetzlichen Verpflichtung zur so genannten Schulgesundheitspflege. Hierzu zählen allgemein die schul- und schulzahnärztlichen Reihenuntersuchungen, die das Ziel verfolgen „... Krankheiten der Schüler vorzubeugen, sie frühzeitig zu erkennen und Wege zu ihrer Heilung aufzuzeigen“ (§ 54, Abs. 1, SchulG NRW). In § 26 des sächsischen Schulgesetzes wird erklärt, dass die Schulgesundheitspflege in Zusammenarbeit mit der Schulleitung, den Lehrkräften, den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern wahrzunehmen ist.

Werden in einem zweiten Schritt ebenfalls die in den Schulgesetzen der einzelnen Bundesländer verankerten Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern betrachtet, so wird deutlich, dass die Schulleitung in ihrer Verantwortung für alle die Schule betreffenden Belange auch bzw. vor allem für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages verantwortlich ist. So heißt es u. a. im Hamburger Schulgesetz, dass die Schulleitungen „... in Zusammenarbeit mit den Lehrkräften, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern sowie der zuständigen Behörde für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags“ zuständig sind (§ 89, Abs. 3, HmbSG). Selbiges findet sich im Schulgesetz von Nordrhein-Westfalen, wobei die Schulleitungen neben der Verantwortung für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages ebenfalls für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Schule zu sorgen haben (§ 59, Abs. 1 und 2, SchulG). Da die Gesundheitsbildung Teil des schulischen Bildungs- und Erziehungsauftrages ist, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Gesundheit klar in den von der Schulleitung verantworteten Aufgabenbereich fällt.

6.2.2 Gesetzliche Aufgaben der Schulleitung

Ein genauerer Blick auf die gesetzlich festgeschriebenen Aufgaben der Schulleitung ist in zweifacher Hinsicht von Interesse. Zum einen lassen sich daran die Anforderungen ablesen, die an diese Berufsgruppe gestellt werden und sie möglicherweise zuweilen auch überfordern, zum anderen können Handlungsfelder aufgedeckt werden, innerhalb derer die Schulleitung gezielt Einfluss auf die Gesundheit aller schulischen Personengruppen nehmen kann.

In nahezu allen Schulgesetzen ist geregelt, dass die Schulleitung für die ordnungsgemäße Durchführung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit zu sorgen

¹ Für einen umfassenden Überblick siehe Paulus (2009)

hat. Hierbei gilt es, die Lehrkräfte sowie das sonstige Schulpersonal in der Schaffung guter Lernbedingungen sowie in der Entwicklung der Qualität der Unterrichtsarbeit zu unterstützen. Hierfür sind regelmäßige Unterrichtsbesuche vorzunehmen und entsprechende Beurteilungen mit den Lehrkräften zu besprechen. Diese Aufgaben lassen sich unter dem Begriff der **Unterrichtsentwicklung** zusammenfassen.

Ein anderer Aufgabenbereich betrifft die **Personalentwicklung**, wobei Schulleitungen die Verantwortung bezüglich des Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzeptes an ihrer Schule tragen. Zudem sollen Schulleitungen im Rahmen der eigenständigen Schule an Personalauswahlentscheidungen ausreichend beteiligt werden, über den Einsatz der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals entscheiden sowie regelmäßig Personalgespräche durchführen und Beurteilungen der Lehrkräfte erstellen.

Schließlich hat die Schulleitung ebenfalls zahlreiche Aufgaben im Bereich der **Organisationsentwicklung** wahrzunehmen. Hierzu zählen Verwaltungsaufgaben wie die Bewirtschaftung der Schule auf Basis der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel sowie die Aufsicht über die Schulanlage, das Schulgebäude sowie des Schulinventars. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass einzig im Schulgesetz Nordrhein-Westfalens Gesundheitsmanagement als zentrale Aufgabe der Schulleitung definiert ist. So heißt es im § 59 im achten Absatz: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist für die Unfallverhütung sowie eine wirksame Erste Hilfe und für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlich“.

Definition

Schulisches Gesundheitsmanagement kann verstanden werden als die systematische und nachhaltige Entwicklung schulischer Rahmenbedingungen, schulischer Strukturen und Prozesse, die auf die gesundheitsangemessene bzw. gesundheitsgerechte Gestaltung von Lehren, Lernen und Organisation sowie auf die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten aller in der Schule involvierten Personengruppen abhebt (Bandura & Hehlmann, 2003; Dadaczynski & Paulus, 2011). Im Gesundheitsmanagement wird Gesundheit als essentieller Bestandteil der Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung verstanden. „Health Mainstreaming“ lautet das Motto – Gesundheitliche Belange sollen in allen Entscheidungs- und Planungsprozessen mitgedacht werden (Hascher & Baillod, 2008).

Die Qualitätssicherung und -entwicklung obliegt in vielen Bundesländern ebenso der Verantwortung der Schulleitung, weiterhin sind sie zuständig für die Entwicklung, Fortsetzung und Umsetzung (einschließlich der Evaluation) des Schulprogramms. Neben der Förderung der Zusammenarbeit der Lehrkräfte und des

sonstigen Schulpersonals vertritt die Schulleitung die Schule nach außen und hat dafür Sorge zu tragen, die Schule zum Lebensumfeld zu öffnen sowie mit den Eltern, Schulträgern sowie weiteren Bildungseinrichtungen, Beratungsstellen und sonstigen Behörden zusammenzuarbeiten.

Diese Übersicht der in den Schulgesetzen verankerten Aufgaben von Schulleitungen ist sicherlich nicht erschöpfend, zeigt jedoch, wie komplex und anspruchsvoll die Aufgaben dieser Berufsgruppe sind. Dabei haben insbesondere die Aufgaben des Gesundheitsmanagements bei Schulleitungen bislang einen eher geringen Stellenwert bzw. werden von diesen nur unzureichend umgesetzt. Als Gründe hierfür werden u. a. angeführt, dass

- (1) Gesundheit im Rahmen der Schulleitungsqualifizierung bislang kaum eine Rolle spielt,
- (2) Gesundheit in der Vergangenheit kaum auf der bildungspolitischen Agenda stand,
- (3) bei den verantwortlichen Personen oftmals ein mangelndes Bewusstsein, insbesondere auch hinsichtlich der Wechselbeziehung von Gesundheit und Bildungsqualität vorherrscht und
- (4) Gesundheit im schulischen Bereich vorrangig als Aufgabe des Gesundheitssektors verstanden wird (Hundeloh, 2010).

Information

Gesundheitsmanagement und Schulentwicklung:

Schulleitungen sollte bewusst sein, dass Maßnahmen des Gesundheitsmanagements nicht isoliert von der Schulentwicklung zu betrachten, sondern systematisch mit dieser zu verbinden bzw. an dieser auszurichten sind (siehe Kap. 1).

Vor dem Hintergrund gesundheitswissenschaftlicher Erkenntnisse soll das Gesundheitsmanagement in einer guten gesunden Schule dazu beitragen, die Qualität der schulischen Arbeit kurz- und langfristig zu sichern sowie zu verbessern. Tab. 6.2 stellt den bereits skizzierten gesetzlich verankerten Aufgabenbereichen der Schulleitung mögliche Ansatzpunkte des Gesundheitsmanagements gegenüber. Diese sollen einen Eindruck darüber verschaffen, wie Schulleitungen die von ihnen zu leistenden Aufgaben unter Maßgabe der Gesundheitsförderung umsetzen können.

Tabelle 6.2: Aufgaben der Schulleitungen und Möglichkeiten des Gesundheitsmanagements

Aufgaben der Schulleitung (Auswahl, nach Schulgesetz)	Möglichkeiten der Schulleitung im Gesundheitsmanagement (n. Hundeloh 2010)
Unterrichtsentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals bei der Schaffung guter Lernbedingungen ■ Durchführung regelmäßiger Unterrichtsbesuche ■ Beurteilung der Lehrkräfte bzgl. der Unterrichtsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Initiierung kollegialer Reflexion und Bereitstellung entsprechender Strukturen (Tandemarbeit, Triaden, professionelle Lerngemeinschaften, Qualitätszirkel) ■ Bereitstellung von Wissen über Unterricht und Gesundheit ■ Aufbau einer anerkennenden (unterrichtsbezogenen) Feedback- und Evaluationskultur ■ Mitwirkung bei der Entwicklung und Festlegung von Kriterien für guten und gesunden Unterricht ■ Schaffung von Voraussetzungen für eine systematische Fortbildung der Lehrkräfte in der gesundheitsbezogenen Unterrichtsentwicklung
Personalentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung eines Personal- und Fortbildungskonzeptes ■ Beteiligung an Personalauswahlentscheidungen ■ Planung des Einsatzes von Lehrkräften ■ Durchführung regelmäßiger Personalgespräche/-beurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung und Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen für das Personal ■ Initiierung und Unterstützung von Maßnahmen zur Förderung der individuellen Gesundheit und Gesundheitskompetenz ■ Angemessener Personaleinsatz unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen ■ Erfassung der Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Genderspezifik ■ Schaffung einer Balance von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung ■ Unterweisungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz bei der Arbeit
Organisationsentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bewirtschaftung der Schule auf Basis der verfügbaren Haushaltsmittel ■ Aufsicht der Schulanlage, des Schulgebäudes sowie des Schulinventars ■ Qualitätsentwicklung und -sicherung ■ Entwicklung, Fortsetzung und Umsetzung des Schulprogramms ■ Arbeits- und Gesundheitsschutz ■ Förderung der Zusammenarbeit der Lehrkräfte und des sonstigen Schulpersonals ■ Vertretung der Schule nach Außen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen im Sinne des Carings (z. B. Frühstück, Mittagessen, Erholungspausen für Lehrkräfte) ■ Schaffung und Erhalt gesundheitsförderlicher und bedürfnisgerechter Lehr-, Lern- und Arbeitsbedingungen ■ Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsanalyse ■ Festlegung der Zuständigkeiten, Verantwortungen, Befugnisse sowie die Bestellung von Beauftragten ■ Institutionalisierung und Förderung der Kooperation und kollegialen Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Kollegium, den Kollegiumsmitgliedern, zwischen Lehrkräften und Eltern sowie Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern

Zusammenfassung

Schulen haben in Deutschland einen gesetzlichen Auftrag zur Gesundheitsbildung/ -erziehung. Dieser ist in einzelnen Schulgesetzen jedoch in unterschiedlicher Form geregelt. Da Gesundheitsbildung Teil des Bildungs- und Erziehungsauftrages ist, für welchen Schulleitungen wiederum die Hauptverantwortung tragen, ist Gesundheit eine zentrale Aufgabe der Schulleitung. Wie anhand einer Übersichtsdarstellung gezeigt werden konnte, lassen sich die vielschichtigen Aufgaben an Schulleitungen der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung zuordnen. Schulisches Gesundheitsmanagement, verstanden als systematische Steuerung schulischer Kernaufgaben und -prozesse, kann dazu beitragen, dieses Anforderungsprofil unter Berücksichtigung gesundheitswissenschaftlicher Erkenntnisse umzusetzen und darüber einen positiven Beitrag zur Steigerung der Bildungs- und Erziehungsqualität zu leisten. Entsprechende Handlungsmöglichkeiten für Schulleitungen im Gesundheitsmanagement wurden aufgezeigt.

6.3 Die Rolle der Schulleitung in gesundheitsförderlichen Veränderungsprozessen

Infolge der in den letzten Jahren verstärkt geführten Diskussion um Qualität und Qualitätsentwicklung des deutschen Schulsystems steigt auf Ebene der Einzelschule die Notwendigkeit, diesem Wandel durch systematische und langfristige Veränderungsprozesse zu begegnen. Entsprechender Bedarf kann zum einen extern vorgegeben (z. B. durch gesetzliche Regelungen zum Gesundheits- und Arbeitsschutz und zur Qualitätsentwicklung) sowie andererseits schulintern motiviert sein (z. B. infolge eines Anstiegs von krankheitsbedingten Fehltagen oder einem schlechten Schulklima). Jedoch sollten Veränderungsprozesse nicht nur aufgrund eines Mangel- bzw. Problemzustandes, sondern auch immer im Hinblick auf die damit verbundenen Entwicklungschancen (im Sinne eines wünschenswerten Zustandes), begründet werden. Insbesondere für die gute gesunde Schule ergibt sich hierbei eine lohnenswerte Entwicklungsperspektive. So kommen zahlreiche Forschungsergebnisse zu dem Schluss, dass Gesundheit und Bildung in einem deutlichen Zusammenhang stehen (Suhrcke & de Paz Nieves, 2011), womit gesundheitsförderliche Entwicklungsprozesse als Motor erfolgreicher Bildungsprozesse verstanden werden können. Die Initiierung und Realisierung von gesundheitsförderlichen Veränderungsprozessen durch einzelne motivierte Lehrpersonen wäre jedoch zu kurz gegriffen, vielmehr bedarf es einer übergreifenden Koordination und Zielführung durch die Schulleitung. So kommt auch Bosen (2005, S. 184) zu dem Schluss, dass Schulleitungen die Aufgabe zukommt, entsprechende Maßnahmen „... zu stimulieren, zu initiieren, genau zu beobachten und in „Bewegung zu halten“, Kommunikation zu unter-

stützen, Arbeitsergebnisse sichtbar zu machen und Evaluation einzufordern, Erfolge zu würdigen, aber auch gegebenenfalls steuernd einzugreifen.“ Der Erfolg gesundheitsförderlicher Veränderungsprozesse ist somit in hohem Ausmaß von der Schulleitung abhängig. Daher wird der Rolle der Schulleitung in entsprechenden Prozessen im Folgenden Aufmerksamkeit gewidmet, wobei neben der Frage, welche Führung für Wandlungsprozesse notwendig ist, auch der Umgang mit Widerständen thematisiert wird.

6.3.1 Erfolgsfaktor Führung im Veränderungsprozess

Um gesundheitsförderliche Veränderungsprozesse erfolgreich zu initiieren und auf lange Sicht aufrecht zu erhalten, bedarf es eines geeigneten Führungsstils auf Seiten der Schulleitung. Führungskräfte, welche die Rolle des Initiators und Steuermannes erfolgreich wahrnehmen, ermöglichen nach Lauer (2010, S. 73) folgende Aspekte:

1. *Erzeugung von Wandlungsbereitschaft*: Diese sollte bei allen Personen aufgebaut werden, welche am gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess in der Schule beteiligt sind. Idealerweise kann das durch Schaffung eines entsprechenden Schulklimas realisiert werden (zu Veränderungsbereitschaft siehe Kap. 4 und 5).
2. *Vermittlung von ausreichender Orientierung während des Wandlungsprozesses*: Orientierung (hinsichtlich Strukturen und Informationen) gilt neben der Motivation als wichtiger Treiber für einen erfolgreichen Wandel. Die Schaffung von ausreichender Orientierung und Transparenz ist eine entscheidende Aufgabe der schulischen Führungskraft.
3. *Aufrechterhaltung der Motivation im Wandlungsprozess*: Neben der Gewinnung der Lehrkräfte für den geplanten Wandel müssen die schulischen Führungskräfte ebenfalls darauf achten, diese Motivation im Verlauf des Wandels aufrecht zu erhalten.
4. *Effiziente Steuerung des Wandlungsprozesses*: Motivation ist zwar ein notwendiger, jedoch kein hinreichender Bestandteil eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Vielmehr bedarf es im Sinne des klassischen Projektmanagements ebenfalls einer ausreichenden Koordination und Ordnung (vgl. Kap. 7).

Wie Lauer (2010) zutreffend argumentiert, ist es schwierig, alle hier genannten Aspekte in einer Führungsperson gleichzeitig vorzufinden. Vielmehr vereinen diese Punkte zwei für den Wandel relevante, jedoch zum Teil gegensätzliche Führungsstile, und zwar die transaktionale sowie die transformationale Führung (für eine detaillierte Beschreibung siehe 6.1.1).

Dabei ist gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses ein hohes Ausmaß an visionärer, d. h. transformatorischer Führung gefragt, um den Veränderungsprozess erfolgreich „in Gang“ zu bringen. Gelingt es der Führungskraft, alle Beteiligten ausreichend zu motivieren und zu inspirieren, kann der Veränderungsprozess initiiert und die Wandlungsbereitschaft der Betroffenen gesteigert werden.

Ist der Veränderungsprozess eingeleitet und sind entsprechende Maßnahmen konzipiert, so rückt die Notwendigkeit eines effizienten Managements stärker in den Vordergrund des Veränderungsprozesses. An dieser Stelle sind somit eher die Fähigkeiten einer transaktionalen Führungskraft gefragt (siehe Abb. 6.1). In der Schulpraxis sind jedoch die Qualitäten einer transformatorischen und transaktionalen Führungskraft selten in einer Person anzutreffen. Wie weiter oben festgestellt wurde, wirkt sich ein generalistisches Führungsverständnis zudem möglicherweise negativ auf die Beeinträchtigung des Befindens sowie die Arbeitszufriedenheit aus (siehe Kap. 6.1.2). Daher ist es notwendig, die schulische Führungsverantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, womit das Schulleitungsteam sowohl aus transformationalen als auch transaktionalen Führungskräften bestehen sollte.

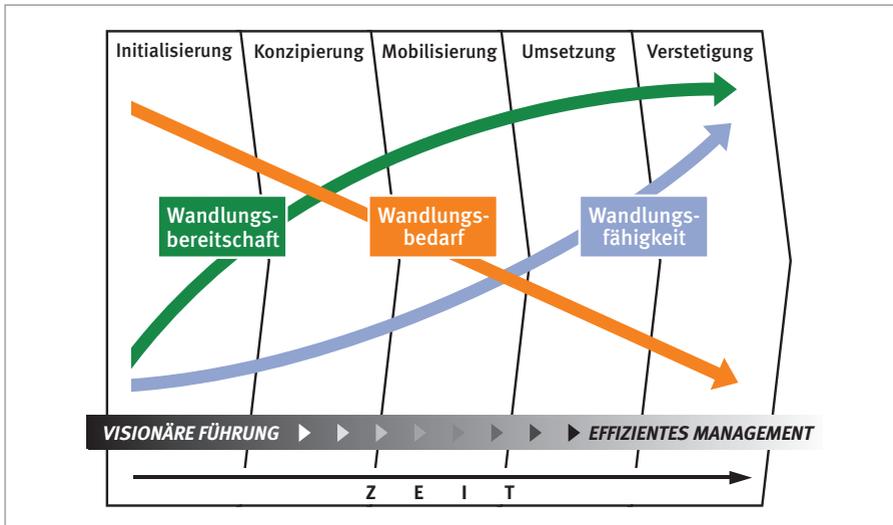


Abbildung 6.1: Die Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlauf des Veränderungsprozesses (Lauer, 2010, S. 78)

Tipp

Sie finden im Internet unter www.handbuch-lehrergesundheit.de einen kurzen Fragebogen, mit dem Sie reflektieren können, ob und inwiefern Sie einen transformatorischen Führungsstil aufweisen.

**6.3.2 Umgang mit Widerständen**

Wie in jeder Veränderung, so stellen auch im Prozess der guten gesunden Schule Widerstände ein grundlegendes Problem dar. Im Allgemeinen wird dann von Widerstand gesprochen, wenn „... Maßnahmen oder Entscheidungen über Veränderungen auf Ablehnung stoßen, Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“ (Krell & Kloft, 2005, S. 1, n. Doppler, 2003). Der Umgang mit Widerständen in Form von Ablehnungen und Blockaden während der Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen der guten gesunden Schule stellt für die Schulführung eine besondere Herausforderung dar. Dabei ist zu beachten, dass Widerstände zunächst eine normale menschliche Reaktion auf Veränderungen darstellen, die insbesondere dann als Bedrohung wahrgenommen werden, wenn diese mit einer Macht- und Handlungslosigkeit verbunden sind. Fühlt man sich der Veränderung hingegen ausreichend gewachsen, so nehmen die Betroffenen diese eher als Chance wahr, womit auch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Widerständen reduziert ist. Somit ist es in der Initiierung des Veränderungsprozesses entscheidend, dem Schulpersonal ein Gefühl von Kontrolle und Sicherheit zu vermitteln sowie die Offenheit und Transparenz gegenüber der Veränderung zu stärken.

Bei dem Versuch, Widerstände näher zu differenzieren, fällt auf, dass diese entweder von einzelnen Personen gezeigt werden oder innerhalb von Gruppen und sozialen Interaktionen auftreten. Weiterhin können diese dahingehend unterschieden werden, ob sie aktive oder eher passive Formen annehmen. Aus der Kombination der Merkmale Individuum/ Gruppe sowie Aktiv/ Passiv ergibt sich eine Vierfeldertafel von Widerständen, welche in Tab. 6.3 dargestellt ist. Da Widerstände oftmals in verdeckter Form auftreten, ist es von hoher Bedeutung, schulische Führungskräfte dahingehend zu sensibilisieren, Widerstände und deren Ursachen zu erkennen. Nur wenn die Ursachen von aktiven oder passiven Ablehnungen und Blockaden bekannt sind, ist es möglich, erfolgversprechende (im Gegensatz zu kosmetischen) Handlungen zu deren Auflösung und Vermeidung zu unternehmen. Dabei zeigen sich die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungsprozessen äußerst komplex. Auf personaler Ebene können diese auf „Nicht-Wissen“, „Nicht-Können“, „Nicht-Wollen“, „Nicht-Dürfen“ oder „Nicht-Sollen“ zurückgeführt werden (ebd.).

Werden die Widerstände durch „Nicht-Wissen“ ausgelöst, so ist den Betroffenen meist unklar, was der Hintergrund, das Ziel und was die Strategien der Veränderung sind. Entsprechend der Metapher „Wir begeben uns auf eine Reise, wissen jedoch nicht, wo diese hingeht“ fehlt es den betroffenen Lehrkräften an einer klaren inhaltlichen und zeitlichen Ausrichtung. Ein weiteres Wissensdefizit betrifft den mit der Veränderung verbundenen Nutzen. Getreu dem Motto „Wir begeben uns auf eine Reise, wissen jedoch nicht, warum wir diese antreten“ fehlen den Lehrkräften klare Argumente bezüglich des Gewinns des angestrebten Entwicklungsprozesses. Beim „Nicht-Können“ sind den Betroffenen das Ziel und der Sinn der Reise zwar bekannt, jedoch fehlen ihnen die dafür notwendigen Fähigkeiten und das Rüstzeug, diesen Soll-Zustand auch zu erreichen. Das Problem des „Nicht-Wollen“ besteht in einer geringen Veränderungsbereitschaft und -motivation der Beteiligten. Hingegen bezieht sich ein „Nicht-Dürfen“ oder „Nicht-Sollen“ auf eine Diskrepanz zwischen den mit dem Veränderungsprozess intendierten Zielen einerseits und den von der Umwelt (Lehrkräfte, Schulleitung etc.) wahrgenommenen widersprüchlichen Signalen, dass die Veränderung möglicherweise gar nicht gewünscht ist (Frey et al., 2008).

Tabelle 6.3: Systematik typischer Symptome des Widerstands (Frey et al., 2008, S. 283)

	Symptome beim Individuum	Symptome in der Gruppe/Organisation
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Häufiger Widerspruch, Negativsicht ■ Gegenargumentation ■ Kritik gegenüber dem Vorgesetzten ■ Aufregung und Beschwerden ■ Sturer Formalismus ■ Ausreden für Passivität ■ Arbeiten kommen unbearbeitet zurück 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an ■ Sündenbocksuche ■ Machtspiele ■ Gerüchte
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwesenheit vom Arbeitsplatz ■ Lustlosigkeit und Müdigkeit ■ Kopfmonopol (bunkert Informationen und gibt diese nicht weiter) ■ Unaufmerksamkeit ■ Ratlosigkeit ■ Dienst nach Vorschrift ■ Kein Engagement ■ Labilität und Fluchtverhalten, Rückzug 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angespannte Atmosphäre ■ Entscheidungsunfähigkeit ■ Hoher Krankenstand ■ Debatten über Unwichtiges ■ Hohe Fluktuationsrate ■ Mangelnde Kooperation

Dabei zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen den einzelnen hier aufgeführten Aspekten. So kann eine geringe Veränderungsbereitschaft bzw. eine geringe Veränderungsmotivation („Nicht-Wollen“) durch ein Informationsdefizit („Nicht-Wissen“) begründet sein. Auch ist das „Wollen“ zwar Voraussetzung, jedoch kein hinreichender Bestandteil erfolgreicher Veränderungen. Vielmehr bedarf es auch eines „Könnens“ aller Akteurinnen und Akteure, um die mit der Veränderung gestellten Anforderungen auch umzusetzen. Der Erfolg von Veränderungsprozessen der guten gesunden Schule hängt also wesentlich von einer Balance aller hier aufgeführten Faktoren ab (siehe auch Strittmatter, 2001).

Ausgehend von den Ursachen für Widerstände in Veränderungsprozessen kommt der schulischen Führungskraft die Aufgabe zu, entsprechende Blockaden rechtzeitig zu erkennen und Handlungen zu ihrer Vermeidung bzw. Auflösung zu unternehmen. So erfordert die Vermeidung von „Nicht-Wissen“ eine klare Kommunikation und Transparenz bzgl. des Reisewegs und -ziels, wohingegen zur Vermeidung von „Nicht-Wollen“ die Vorteile der Veränderung und deren Motivation hierzu durch die Schulleitung vermittelt werden müssen. Frey et al. (2008, S. 289 ff.) haben die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse in neun Schritten zusammengefasst, von denen die für Schulleitungen relevanten Faktoren wiedergegeben werden:

Soll-Zustand. Vision und Ziele definieren

Die Vermittlung eines klaren und verständlichen Zukunftsbildes, welches aufzeigt, warum eine Veränderung notwendig ist und welche Ergebnisse an dessen Ende stehen, ist entscheidend für den Erfolg eines Veränderungsprozesses. Dabei sollte die Vision einfach zu kommunizieren sein. Zudem sollten die in ihr enthaltenden Ziele für alle Beteiligten herausfordernd und positiv belegt sein.

Gemeinsames Bewusstsein: Erläuterung des Änderungsbedarfs, Aufzeigen der Änderungsmöglichkeiten, Auseinandersetzung mit Ängsten, Risiken und Sorgen

Notwendige Bedingung für die Veränderungsbereitschaft ist es, die Dringlichkeit und Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess der Schule zu verdeutlichen. Da entsprechende Veränderungsprozesse mit Ängsten und Befürchtungen einhergehen, ist es notwendig, dass die Führungskraft der Beschäftigung mit den Sorgen der Beteiligten ausreichend Raum widmet und Unterstützungs- sowie Bewältigungsmöglichkeiten aufzeigt. Daneben gilt es, die mit der Veränderung verbundenen Chancen und Vorteile ausreichend zu verdeutlichen.

Konsens der betroffenen Parteien: Vorbildverhalten von Führung, Vertrauen schaffen, Schlüsselpersonen gewinnen

Die treibende Kraft im Veränderungsprozess ist eine kompetente Führungs-koali-

tion. Ist sich die schulische Führungsebene bereits über den Sinn und Zweck oder die Strategie der Einführung von Maßnahmen der guten gesunden Schule uneinig, so werden sich diese Unstimmigkeiten auf der Ebene des Schulpersonals fortpflanzen. Daneben gilt die Schaffung von Vertrauen als eine wesentliche Grundlage organisatorischer Veränderungen, da somit die Akzeptanz auf Seiten der Beteiligten steigt. Neben der Schulführung sind weitere Personen als Treiber des Wandels zu identifizieren und ausreichend einzubinden.

Kommunikation: Klarheit, Offenheit und Verständlichkeit

Zur Vermeidung von „Nicht-Wissen“ sollte eine umfassende und transparente Kommunikation Bestandteil eines jeden Veränderungsprozesses sein. Für eine klare und umfassende Kommunikation sollten alle verfügbaren Kommunikationskanäle verwendet werden, wobei dem direkten, d. h. persönlichen Austausch eine hohe Bedeutung zukommt. Dabei sollte die Kommunikation möglichst frühzeitig erfolgen und alle Beteiligten ausreichend einbeziehen, um Gerüchte und Unsicherheiten zu vermeiden. Zudem sollte sie wahrheitsgetreu erfolgen und nicht nur auf positive Meldungen beschränkt sein (Vermittlung von „bad news“). Schließlich sollte die Kommunikation keine einmalige Gelegenheit, sondern systematischer Bestandteil des Veränderungsprozesses sein.

Partizipation der Beteiligten: Kontrolle, Beeinflussbarkeit, Vorhersehbarkeit und Fairness

Nach dem Grundsatz „Mache Betroffene zu Beteiligten“ geht es an dieser Stelle darum, die wahrgenommene Kontrolle der Beteiligten durch deren Einbindung zu erhöhen. Hierfür ist es notwendig, den Beteiligten alle anstehenden Veränderungen aufzuzeigen und ihnen aktive Mitsprachemöglichkeiten einzuräumen, damit diese eine Planungssicherheit und somit eine Kontrollierbarkeit aufbauen können.

Qualifikation: Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten

Veränderungsprozesse wie die der guten gesunden Schule gehen oftmals auch mit veränderten Anforderungen an die Betroffenen einher. Die neuen Anforderungen bedürfen nicht selten neuer oder erweiterter Qualifikationen und Fertigkeiten. Schulleitungen haben die vom Wandel betroffenen Personen folglich darin zu unterstützen, die zur Bewältigung der neuen Anforderungen erforderlichen Qualifikationen zu entwickeln (z. B. zu gesundheitsspezifischen Themen wie Ernährung, Bewegung, psychische Gesundheit). Wird dieser Phase zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, so kann dies trotz hoher Veränderungsbereitschaft zu einem Scheitern des Vorhabens führen.

Konsequente Umsetzung: Projektorganisation, Verantwortlichkeiten, Zeitmanagement und Flexibilität

Wie in Abb. 6.1 dargestellt, ist eine professionelle Projektorganisation sowie die eindeutige Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten für den Projekterfolg von entscheidender Bedeutung. Ein professionelles Projektmanagement ist nicht einzig Aufgabe der Schulleitung, sondern erfordert die Integration unterschiedlicher Personengruppen (Lehrkräfte, Schülerinnen/Schüler), wobei diese über ausreichend Expertise und Glaubwürdigkeit verfügen sollten. Da die Einführung einer guten gesunden Schule nicht kurzfristig umgesetzt werden kann, ist zudem auf ein sorgfältiges Zeitmanagement mit ausreichend großem Zeithorizont zu achten.

Zusammenfassung

Die Schulleitung nimmt in einem Veränderungsprozess wie dem der guten gesunden Schule eine bedeutsame Rolle ein. Wie aufgezeigt werden konnte, sind für erfolgreiche Veränderungsprozesse zwei Führungsstile entscheidend: während für die Initiierung entsprechender Entwicklungsvorhaben ein hohes Ausmaß an visionärer, d. h. transformationaler Führung gefragt ist, rückt in späteren Phasen die Notwendigkeit eines effizienten Managements im Sinne einer transaktionalen Führung in den Vordergrund.

Ferner wurde die Problematik der Widerstände innerhalb von Veränderungsprozessen aufgezeigt. Da der Umgang mit Widerständen ein zentrales Aufgabenfeld der Schulleitung darstellt, gilt es, diese Berufsgruppe in der Früherkennung und den Umgang hiermit entsprechend zu schulen.

6.4 Handlungsfelder der gesundheitsförderlichen Führung

Abschließend sollen verschiedene Ansatzpunkte der gesundheitsförderlichen Führung im Setting Schule vorgestellt werden. Nach Spieß und Stadler (2008, S. 258) lässt sich unter der gesundheitsförderlichen Führung „... die Gesamtheit von Führungstechniken, -stilen und -verhaltensweisen verstehen, die sich am Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeiter orientieren und damit die zentrale Voraussetzung für leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter bilden“. Gesundheitsförderliche Führung wird somit nicht einzig vor dem Hintergrund ihrer Wirksamkeit auf die individuelle Gesundheit legitimiert, sondern entsprechend des Ansatzes der guten gesunden Schule auch mit Blick auf den organisationalen Erfolg, in unserem Fall der Bildungs- und Erziehungsqualität von Schule. Zur Veranschaulichung der gesundheitsfördernden Führung wird das 4-Ebenen-Modell von Spieß und Stadler (2008, Abb. 6.2) herangezogen. Das Modell unterscheidet vier zentrale Dimensionen, wobei die ziel- und aufgabenorientierte Führung den Mittelpunkt darstellt.



Abb. 6.2: Ein Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlicher Führung (mod. n. Spieß & Stadler, 2008, S. 258)

Bevor die einzelnen Ebenen dargestellt werden, scheint zunächst ein Blick auf die im Modell nicht verankerten Antezedenzen, d. h. die Vorbedingungen der gesundheitsförderlichen Führung lohnenswert. Obgleich sicherlich vielfältige Voraussetzungen wie die schulischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind, interessiert an dieser Stelle vor allem das Gesundheitsbewusstsein und -verständnis der Schulleitung als zentrale Bedingung für gesundheitsförderliche Führung. Wie in Kapitel 6.1 bereits erwähnt, kann angenommen werden, dass der Umgang mit der Gesundheit der Schulleitung mit der Gesundheit der Lehrkräfte im Zusammenhang steht. So werden Schulleitungen, bei denen Gesundheit einen eher geringen Stellenwert einnimmt, vermutlich auch wenig geneigt sein, sich für die Gesundheit ihrer Lehrkräfte einzusetzen. Zur Illustration dieser Annahme lassen sich die Untersuchungsbefunde von Harazd et al. (2009, S. 94 f.) heranziehen. Mit Hilfe von Interviews wurden Schulleitungen u. a. nach dem Verständnis einer gesunden Lehrkraft befragt. Während die erste Interviewperson ein eher enges Verständnis bezüglich der Gesundheit ihrer Lehrkräfte aufweist, zeigt sich bei der zweiten Interviewperson ein eher umfassendes Gesundheitsverständnis:

- ▶ „Da bin ich aber nun völlig überfragt. Weiß ich nicht. Jemand der nicht krank ist, der in vernünftigem Maße belastbar ist. Ich bin kein Arzt. Keine Ahnung. Weiß ich nicht.“ (Schulleiter K.)

- ▶ „Eine gesunde Lehrkraft ist jemand, der mit Freude seinem Beruf nachgeht, der einfach frei ist, sich den Kindern zuzuwenden. Das ist für mich eine gesunde Lehrkraft, die ihren Beruf als befriedigend erlebt. Die aber auch darüber hinaus nicht nur für den Beruf lebt, sondern einfach auch noch andere Felder hat, die sie erfüllen und die sie ausfüllt.“ (Schulleiterin A.)

So ist es kaum verwunderlich, dass die Interviewperson mit einem engen Gesundheitsverständnis auch kaum eine Zuständigkeit für die Gesundheit ihres Kollegiums sieht, während sich die zweite Interviewperson eine umfassende Verantwortlichkeit in diesem Bereich zuschreibt:

- ▶ „Also wenn ich auch noch für die Gesundheit meiner Kollegen verantwortlich sein sollte, bin ich froh, dass meine Dienstzeit beschränkt ist.“ (Schulleiter K.)
- ▶ „Für mich ist Gesundheitsmanagement, (das) sind so zwei Aspekte: Einmal diese Rahmenbedingungen, die Sicherheitsbestimmungen, darauf zu achten, dass die eingehalten werden. Aber für mich ist dieser Bereich auch, dafür zu sorgen, dass es hier eine Form von seelischer Gesundheit des Lehrerberufs gibt. Das ist für mich noch stärker in der Verantwortung. Für das eine gibt es Checklisten, da habe ich ab, alles erfüllt, alle Feuerlöscher sind am Ort und ich weiß nicht was. Das Andere, das muss ich mit meiner Person ein bisschen ausfüllen. (...) Ich versuche den Menschen ganzheitlich zu erfassen und versuche da auch Unterstützungsbedarfe wahrzunehmen.“ (Schulleiterin A.)

Neben dem Gesundheitsverständnis ist ferner anzunehmen, dass beanspruchte Schulleitungen ihren Lehrkräften weniger Unterstützung zukommen lassen, aber auch, dass Lehrkräfte von ihren „gestressten“ Schulleitungen weniger Unterstützung abfordern. Möglich ist zudem, dass belastete Schulleitungen mit einem geringen Gesundheitsbewusstsein ihren Stress bewusst oder unbewusst an die Lehrkräfte weitergeben. Diese Vermutungen legen nahe, dass Schulleitungen zunächst an ihrem eigenen Gesundheitsbewusstsein arbeiten sollten, bevor sie die Gesundheit ihres Schulpersonals über ihren Führungsstil positiv zu beeinflussen versuchen. Hierzu gehört ein gutes Selbstmanagement, welches hilft, die eigenen Anforderungen angemessen zu bewältigen und gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vorbildfunktion aufzubauen. Abbildung 6.3 gibt praktische Hinweise, wie die eigene Einstellung zur Gesundheit überprüft und entwickelt werden kann.

Zuerst die Einstellung...	... dann die Handlung
1. Achtsamkeit für sich entwickeln	➔ Wie geht es mir?
2. Für Rückmeldung offen sein	➔ Wie erleben mich dir anderen?
3. Klarheit gewinnen	➔ Was will ich?
4. Verantwortlich handeln	➔ Wofür bin ich zuständig? Was kann ich tun?
5. Loslassen	➔ Was bindet mich zu sehr, wovon kann ich mich befreien?
6. Mit Grenzen leben	➔ Was steht mir zu?
7. Meditative Haltung anstreben	➔ Was gibt mir innere Ruhe?
8. Oasen aufsuchen	➔ Was tut mir gut?
9. Vorbeugende Maßnahmen ergreifen	➔ Wie kann ich Belastungen vermeiden?
10. Sich mental vorbereiten	➔ Was kommt auf mich zu?
11. Veränderungen bei sich beginnen	➔ Wo fange ich bei mir an?
12. Entspannungsmöglichkeiten suchen	➔ Wie kann ich mich entlasten?
13. Im „Augenblick“ leben	➔ Was ist jetzt für mich bedeutsam?

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

Abbildung 6.3: Meine Einstellung ändern: Dreizehn Vorschläge wider den Stress (Brägger & Posse, 2007b, S. 316)

6.4.1 Ziel- und aufgabenorientiert führen

Kernaufgabe von Führungskräften wie Schulleitungen ist es, Ziele zu vereinbaren und deren Umsetzung zu unterstützen sowie zu kontrollieren. Voraussetzung zielorientierter Führung ist, dass diese Ziele möglichst konkret, realistisch und überprüfbar sind. Zudem sollten die Ziele nicht überfordern, sondern sich an den bei den Lehrkräften tatsächlich vorhandenen Qualifikationen und Fertigkeiten orientieren. Da sich in empirischen Untersuchungen Rollenunklarheit als belastungsfördernd herausgestellt hat, sollten die Arbeitsaufgaben klar definiert sein. Um bei den Lehrkräften eine höhere Akzeptanz der Arbeitsziele und Aufgaben zu erzeugen, sollten diese im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen mit einbezogen werden. Gegenstand solcher Zielvereinbarungsgespräche ist nach Brägger und Posse (2007a, S. 151 f.), dass

- Schulleitungen die Gelegenheit bekommen, mit allen Lehrpersonen ins Gespräch zu kommen, deren Anliegen kennenzulernen und kritische Einschätzungen zu entdecken,
- Schulleitungen und Lehrpersonen sich gegenseitig Rückmeldungen zur Arbeitssituation geben und bekommen,
- Stärken positiv gewürdigt und Schwächen zusammen mit möglichen Verbesserungsmaßnahmen besprochen werden,

- Perspektiven für die berufliche und schulische Entwicklung reflektiert werden,
- Ziele vereinbart bzw. festgelegt und ihre Erreichung später geprüft werden.

6.4.2 Mitarbeiterorientiert führen und unterstützen

Eine der wichtigsten Kompetenzen von guten Schulleitungen besteht darin, dass die Belange und Bedürfnisse des Schulpersonals systematisch in der Führungsarbeit berücksichtigt werden. Zentrales Anliegen ist hierbei u. a., das Schulpersonal in alle sie betreffenden Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Die Schaffung von aktiven Partizipationsräumen durch Berücksichtigung des Erfahrungswissens der Beteiligten fördert Verantwortungsgefühl, Sinnhaftigkeit und Akzeptanz und reduziert das Ausmaß an Reaktanz gegenüber schulischen Entscheidungen. Dabei ist ein stärkerer Einbezug des Kollegiums vor allem dann geboten,

- je unstrukturierter die Aufgabe ist, d. h. je weniger klar der Weg vorgegeben ist, wie die Aufgabe gelöst werden soll,
- über je mehr Kenntnisse und Fähigkeiten die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter verfügen,
- je besser sie informiert und je fähiger sie zur Kommunikation sind,
- je mehr Zeit zur Bewältigung der Aufgabe zur Verfügung steht,
- je mehr Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gewillt sind, mitwirken zu wollen (Dubs, 2009, S. 128).

Daneben haben mitarbeiterorientierte Schulleitungen bei dem Einsatz ihres Schulpersonals auf eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeitsanforderungen einerseits sowie Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits zu achten. Ein leistungs- und qualifikationsangemessener Einsatz des Schulpersonals führt zur Stärkung der Bewältigungsfähigkeiten und dadurch zu einer verminderten Wahrscheinlichkeit von Über- sowie auch Unterforderung. Besteht die Gefahr der Überforderung, sind die Arbeitsanforderungen entsprechend anzupassen bzw. Maßnahmen zur Qualifizierung des Schulpersonals einzuleiten. Nach Spieß und Stadler (2008, S. 260) kann die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Förderung der fachlichen Qualifizierung, wenn Defizite bei der Aufgabenerledigung bestehen
- Weiterentwicklung sozialer und methodischer Fähigkeiten
- Verbesserung des Stressmanagements
- Förderung der persönlich-beruflichen Ziele der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
- Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. durch regelmäßige Mitarbeitergespräche)

Wie die Auflistung verdeutlicht, geht es einerseits um die Förderung der beruflich-fachlichen Fähigkeiten, aber auch um die Stärkung persönlicher Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine angemessene und gesunde Bewältigung der schulischen Anforderungen ermöglichen. Grundbedingung hierfür ist, dass die Schulleitung selbst Vorbild für die eigene Arbeitsbewältigung und den Umgang mit der eigenen Gesundheit ist. So ist es wenig glaubwürdig, regelmäßige Pausen und ein effizientes Zeit- und Selbstmanagement zu propagieren, wenn die Schulleitung sich selbst ständig überfordert und die eigenen gesundheitlichen Beanspruchungen kaum wahrnimmt. Ein weiteres Kennzeichen der mitarbeiterorientierten Führung ist sicherlich das Ausmaß der von der Schulleitung gewährten sozialen Unterstützung. Wie die in Kapitel 6.1 dargestellten Befunde verdeutlichen, steht die soziale Unterstützung der Schulleitung in einem deutlichen Zusammenhang mit dem Beschwerdeausmaß der Lehrkräfte. Die Führungskraft sollte folglich selbst sozialer Unterstützungsgeber sein und die soziale Unterstützung innerhalb des Schulpersonals organisatorisch fördern (z. B. durch regelmäßige Supervisionen, den Aufbau eines Tutorensystems für neue Mitarbeiter).

Abschließend soll mit dem salutogenen Leitungshandeln eine Leitungsform Erwähnung finden, welche viele der hier beschriebenen Facetten aufgreift. Allgemein lässt sich unter dem salutogenen Leitungshandeln ein gesundheitsförderliches Leitungshandeln verstehen, welches auf die Stärkung von Ressourcen und die Reduzierung von Belastungen ausgerichtet ist (Harazd et al., 2009). Diesem Leitungshandeln liegt das von Antonovsky entwickelte Modell der Salutogenese und dessen zentrale Komponenten des Kohärenzgefühls zugrunde (siehe Kap. 6.1). Das salutogene Leitungshandeln zeigt sich einerseits in der Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen sowie andererseits in personal-interaktiven Situationen zwischen der Schulleitung und der Lehrkraft. Letzteres wird als direktives salutogenes Leitungshandeln bezeichnet und lässt sich daran ablesen, inwiefern die in Tab. 6.4 aufgeführten Maßnahmen die zentralen Dimensionen des Kohärenzgefühls unterstützen.

Tabelle 6.4: Direktives Salutogenes Leitungshandeln (Harazd et al., 2009, S. 127)

Änderungspotential von Lehrpersonen	
Verstehbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparenz in Verantwortungsregelungen/ Entscheidungen ■ Informationsfluss fördern ■ Aufgabenklarheit ■ Verständliche Erklärungen
Bewältigbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Passung von Aufgabe und Person ■ Selbstwert fördern durch Anerkennung und Rückmeldung ■ Individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen ■ Optimale Arbeits- und Organisationsstrukturen schaffen ■ Kooperationsgelegenheiten ermöglichen ■ Materialaustausch fördern
Bedeutsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielorientiert handeln ■ Vermittlung von Visionen ■ Gemeinsame Zielsetzung ■ Handlungen erläutern/ Zielklarheit

6.4.3 Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten

Die Gestaltung der schulischen Arbeits- und Organisationsprozesse ist ein wesentlicher Bestandteil einer gesundheitsförderlichen Führung und umfasst u. a. räumliche, klimatische und ergonomische Verbesserungen. Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft den Aufbau von Teamarbeit und Kooperation. Insbesondere im Setting Schule, in der Lehrkräfte den überwiegenden Teil ihres Arbeitstages isoliert voneinander verbringen, stellt die Förderung der Kooperation eine enorme Herausforderung dar. Schulleitungen fällt dabei die Aufgabe zu, die organisatorischen Voraussetzungen für die Kooperation zu schaffen. Hierzu zählt z. B. die Bereitstellung von räumlichen („Wo können Lehrkräfte außerhalb des Unterrichts kooperieren?“) als auch zeitlichen Ressourcen („Wann sind feste Kooperationszeiten in einer Arbeitswoche vorgesehen?“). Zudem sollte die Schulleitung den Ausbau von Strukturen für die Zusammenarbeit begleiten und fördern (z. B. professionelle Lerngemeinschaften anregen; Bonsen, 2005, S. 190). Damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend über alle schulischen Belange informiert fühlen, gilt es zudem, für eine angemessene und transparente Informations- und Kommunikationsstruktur zu sorgen. Wie im vorangegangenen Ab-

schnitt bereits beschrieben, bezieht sich das salutogene Leitungshandeln auch auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen. In Tab. 6.5 finden sich auf die Gestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse bezogene Leitfragen des salutogenen Leitungshandelns.

Tabelle 6.5: Beispielfragen für Salutogenes Leitungshandeln (Harazd et al., 2009, S. 128)

Dimension	Struktur
Verstehbarkeit	<input type="checkbox"/> Verfügt die Schule über gute Kommunikationsstrukturen und ist Transparenz gegeben?
Bewältigbarkeit	<input type="checkbox"/> Sind die Arbeitsabläufe ökonomisch gestaltet und werden die Ressourcen optimal eingesetzt?
Bedeutsamkeit	<input type="checkbox"/> Haben wir ein gemeinsames Ziel bzw. eine Vision, auf die wir zielstrebig hinarbeiten?

6.4.4 Gesundheitsförderliche Führungs- und Schulkultur schaffen

Voraussetzung für eine gute gesunde Schule ist, dass die gesamte Unternehmenskultur der Schule gesundheitsförderlich gestaltet ist. Grundlage hierfür sind ein gedeihliches und ein positiv wahrgenommenes Schulklima innerhalb des Kollegiums, aber auch positive soziale Beziehungen zwischen Lehrkräften und Schülern sowie Eltern (Bonsen, 2005). Eine gesundheitsförderliche Schulkultur zeichnet sich zudem nach Spieß und Stadler (2008) durch ein gewisses Ausmaß an „Fehlertoleranz“ aus, welches Fehler zugesteht und Schule als ständig lernendes und sich entwickelndes System begreift. Die Basis einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur ist die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, welches Aussagen über bereits praktizierte und angestrebte Grundhaltungen der guten gesunden Schule macht. Unter Berücksichtigung von Qualitätsdimensionen der Bildungs- und Erziehungsqualität gibt das Leitbild unterrichtliche, unterrichtsübergreifende und erzieherische Ziele der Schule in präziser und kurzer Form wider und schafft somit die Grundlage für gemeinsames Planen, Handeln und Bewerten (Nilshon & Schminder, 2008). Jedoch ist die Formulierung eines Leitbildes nicht ausreichend. Vielmehr ist seitens der Schulleitung dafür Sorge zu tragen, dass das Leitbild im Schulalltag auch aktiv gelebt und umgesetzt wird. Schließlich äußert sich eine gesundheitsförderliche Führungs- und Schulkultur ebenfalls in der Berücksichtigung der alters- und geschlechtsspezifischen Bedürfnisse des Schulpersonals: so stellen u. a. ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Anforderungen an die ergonomische Gestaltung der Arbeitsbedingungen als jüngeres Personal.

Zusammenfassung

Anhand des Vier-Ebenen-Modells von Spieß und Stadler (2008) wurden die unterschiedlichen Ansatzpunkte der gesundheitsförderlichen Führung erläutert. Dabei stellt die ziel- und aufgabenorientierte Führung den Kern des Modells dar, wobei die Ziele und Aufgaben konkret und realistisch sein und den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen sollten. Die mitarbeiterorientierte Führung als zweite Ebene bezieht sich u. a. auf die Partizipation des Schulpersonals, das Geben von sozialer Unterstützung oder auch das direkte salutogene Leitungshandeln. Die Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen als weiterer Handlungsbereich umfasst u. a. ergonomische und räumliche Verbesserungen sowie die Schaffung von Kooperationsmöglichkeiten und einer angemessenen Kommunikationsstruktur. Die gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur umfasst Aufgaben wie die Förderung des Schulklimas oder die Entwicklung eines Leitbildes.

Tipp

Sie finden im Internet unter www.handbuch-lehrergesundheit.de eine Reflexionsübung zur gesundheitsfördernden Führung, welche einige der hier dargestellten Aspekte aufnimmt. Dieses Instrument hilft Ihnen, eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren und Optimierungsmöglichkeiten zu formulieren.



Neben den genannten Ebenen wurde in diesem Kapitel ebenfalls das Gesundheitsbewusstsein von Schulleitungen als Vorbedingung des gesundheitsförderlichen Führens berücksichtigt.

6.5 Fazit

Schulleitungen haben in ihrer Gesamtverantwortung für die Schule sowie für die Gesundheit der dort Lernenden und Lehrenden eine zentrale Bedeutung. Wie festgestellt werden konnte, nehmen Schulleitungen über ihr Führungsverhalten einen bedeutsamen Einfluss auf die Gesundheit der Lehrkräfte und darüber letztlich auf die Bildungs- und Erziehungsqualität der Schule. Für die Praxis der guten gesunden Schule bedeutet dies, dass Schulleitungen in ihrem Führungshandeln (und deren Bedeutung für die Gesundheit sowie Arbeits- und Leistungsfähigkeit) ausreichend zu schulen sind. Mit der gesundheitsförderlichen Führung wurden dabei verschiedene Handlungsebenen eingehender vorgestellt. Neben dem Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Lehrkräfte spielen Schulleitungen in der erfolgreichen Realisierung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen wie dem der guten gesunden Schule eine Schlüsselrolle.

le. Während in der Initiierungsphase der guten gesunden Schule eine visionäre, d. h. transformatorische Führung gefragt ist, gewinnt die Fähigkeit des effizienten Managements im Verlauf des Entwicklungsprojekts zunehmend an Bedeutung. Zusätzlich kommt den Schulleitungen die Aufgabe zu, Widerstände, die im Rahmen der Einführung von Maßnahmen der guten gesunden Schule entstehen, frühzeitig zu erkennen, zu bewältigen und zu vermeiden. Beide hier aufgezeigten Aufgabenfelder erfordern, dass die Schulleitung ein positives Bewusstsein bezüglich der eigenen sowie der Gesundheit der an ihrer Schule involvierten Personengruppen entwickelt hat. Hierzu gehört auch die Erkenntnis, dass Gesundheit und Bildung wechselseitig aufeinander bezogen sind und dass Gesundheit einen positiven Beitrag zur Steigerung der Bildungs- und Erziehungsqualität leisten kann. Aufgrund der herausragenden Rolle, die Schulleitungen in der guten gesunden Schule zukommt, sind der Auswahlprozess sowie die Qualifizierungsmöglichkeiten dieser Berufsgruppe auszubauen.

6.6 Literatur

- Badura, B. (2009). Mitarbeiterorientierte Führung. In M. Giesert (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (S. 30-38). Hamburg: VSA.
- Badura, B. & Hehlmann, T. (2003). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin: Springer.
- Bonsen, M. (2005). Schulleitungshandeln als Faktor für Schulgesundheit und Schulqualität. In H. Hundeloh, G. Schnabel & N. Yurdatap (Hrsg.), *Kongress Gute und gesunde Schule. Dokumentation* (S. 183-192). Moers: Zero Kommunikation.
- Brägger, G. & Posse, N. (2007a). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Band 1: Schritte zur guten Schule*. Bern: h.e.p.
- Brägger, G. & Posse, N. (2007b). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideoen*. Bern: h.e.p.
- Dadaczynski, K. & Paulus, P. (2011). *Gesundheitsmanagement in der guten gesunden Schule: Handlungsfelder, Prinzipien und Rolle der Schulleitung*. In W. Dür & R. Felder-Puig (Hrsg.), *Lehrbuch schulische Gesundheitsförderung* (S.164-178). Bern: Hans Huber.
- Dubs, R. (2009). Führung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (2. Aufl., S. 102-176). Weinheim: Beltz.
- Ducki, A. (2009). Führung als Gesundheitsressource. In C. Busch, S. Roscher, A. Ducki, A. & T. Kalytta (Hrsg.), *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual* (S. 73-83). Heidelberg: Springer.
- Frey, D., Gerhardt, M. & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In R. Fischer, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Stand und Perspektiven* (S. 281 - 299). Wiesbaden: VS.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimber, A & Nienhaus, A. (2011). *Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. Das Gesundheitswesen*, 73, 3-12.
- Harazd, B., Gieske, M. & Rolff, H.-G. (2009). *Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrergesundheits als neue Aufgabe der Schulleitung*. Köln: Wolters Kluwer.
- Hascher, T. & Baillod, K. (2008). *Gesundheitsmanagement in der Schule*. In R. Voss (Hrsg.), *Innovati-*

- ves Schulmanagement. Ansätze für ein effizientes Management von Schulen (S. 85-101). Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag.
- Huber, S. G. (2007). Schulleiter/-innen – multifunktionale Wunderwesen oder professionelle Teamarbeiter? *SchVw Spezial*, 03/2007, 32-35.
- Huber, S. G. (2008). Steuerungshandeln schulischer Führungskräfte aus Sicht der Schulleitungsfor- schung. In R. Langer (Hrsg.), ‚Warum tun die das?‘ Governanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung (S. 95-126). Wiesbaden: VS.
- Hundeloh, H. (2010). Gesundheitsmanagement. Qualitäts- und gesundheitsorientiertes Schullei- tungshandeln. In P. Paulus (Hrsg.), *Bildungsförderung durch Gesundheit: Bestandsaufnahme und Perspektiven für eine gute gesunde Schule*. Weinheim: Juventa.
- Krell, H.-J. & Kloft, C. (2005). Wie kann Schulleitung Konflikte bei Veränderungsprozessen verhindern und zugleich eine förderliche Streitkultur entwickeln? In A. Bartz, S. G. Huber, C. Kloft (Hrsg.), *Praxis- Wissen Schulleitung*. München: Wolters Kluwer.
- Lauer, T. (2010). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Heidelberg: Springer.
- Nilshon, I. & Schminder, C. (2008). *Die gute gesunde Schule gestalten. Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Paulus, P. (2009). *Gesundheitsförderung in Kooperation von Schule, Jugendhilfe und anderen Partnern. Expertise zum 13. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung. Sachverständigenrat des 13. Kinder- und Jugendberichtes*.
- Rolf, H.-G. (2005). *Gesundheitsförderung und Schulqualität*. In H. Hundeloh, G. Schnabel & N. Yur- datap (Hrsg.), *Kongress Gute und gesunde Schule. Dokumentation* (S. 42-58). Moers: Zero Kommuni- kation.
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren. Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 129-140.
- Schaarschmidt, U. (2004) (Hrsg.). *Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern. Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes*. Weinheim: Beltz.
- Spieß, E. & Stadler, P. (2008). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelas- tungen der Mitarbeiter reduzieren. In A. Weber & G. Hörmann (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Mensch · Arbeitswelt · Gesellschaft* (S. 255-264). Stuttgart: Gentner.
- Stadler, P. (2009). *Führungsverhalten und Gesundheit*. In M. Giesert (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (S. 39-49). Hamburg: VSA.
- Strittmatter, A. (2001). Bedingungen für die nachhaltige Aufnahme von Neuerungen an Schulen. *Journal für Schulentwicklung*, 04/2001, 58-66.
- Suhrcke, M. & de Paz Nieves, C. (2011). *The impact of health and health behaviours on educational outcomes in high-income countries: a review of the evidence*. Copenhagen: WHO.
- Van Dick, R. (2006). *Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen „Horror- job“ und Erfüllung* (2. Aufl.). Marburg: Tectum.
- Warwas, J. (2009). *Berufliches Selbstverständnis und Beanspruchung in der Schulleitung*. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 12, 475-498.
- Weber, A., Weltle, D. & Lederer, P. (2005). Ill health and early retirement among school principals in Bavaria. *Int Arch Occup Environ Health*, 78, 325-331.
- Wolf, S., Hüttges, A., Hoch, J. E. & Wegge, J. (2010). *Führung und Gesundheit*. In D. Windemuth, D. Jung & O. Petermann (Hrsg.), *Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf. Vorbeugen, Erkennen, Handeln* (S. 220-231). Stuttgart: Gentner.