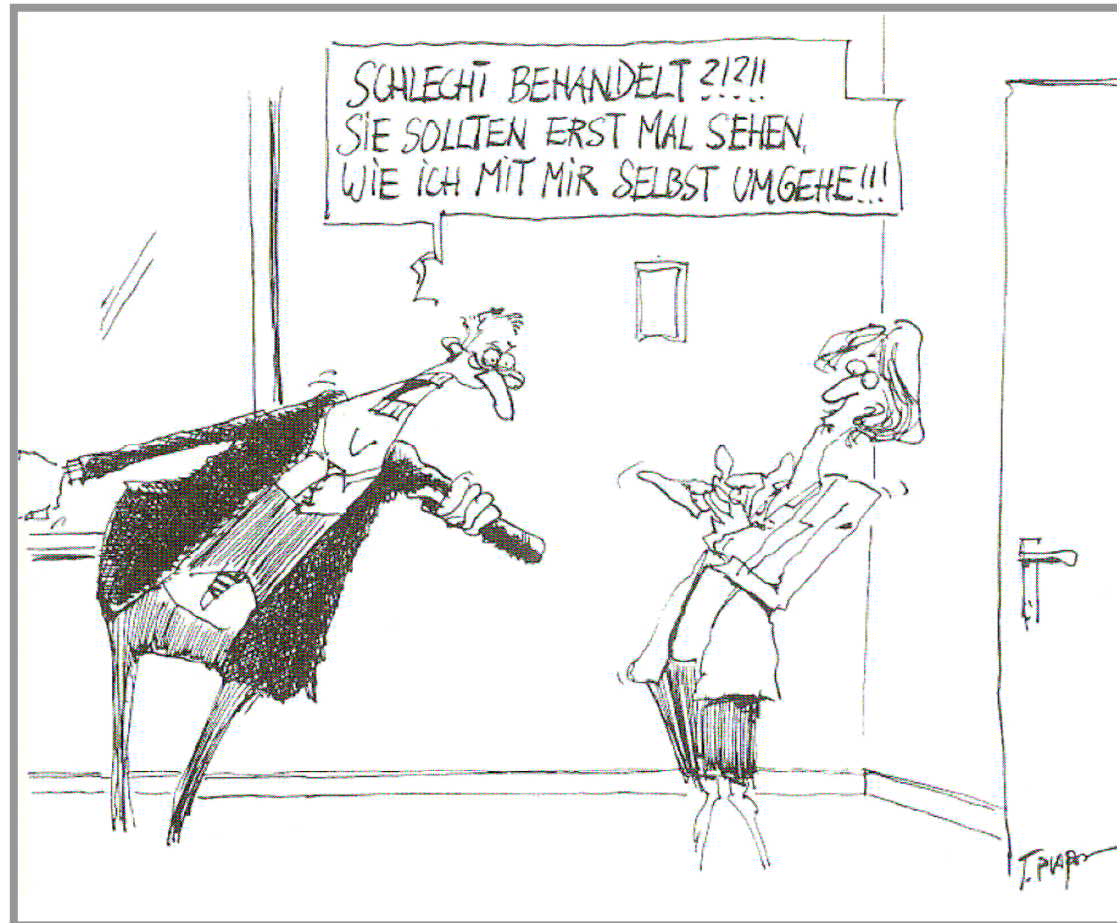




LEUPHANA

UNIVERSITÄT LÜNEBURG



Schulleitungshandeln für mehr Lehrgesundheit –
Aspekte für eine gesundheitsfördernde Führung

Dr. Birgit Nieskens



„Es ist leichter, für andere weise
zu sein, als für sich selbst.“

(La Rochefoucauld)



Fahrplan

1 Was ist für Sie eine gute gesunde Lehrkraft?

2 Was ist eine gute gesunde Schulleitung?

3 Wie steht es um die Gesundheit von Schulleitungen?

4 Was können Sie als Schulleitung konkret tun?



Was ist für Sie eine gesunde Lehrerin, ein gesunder Lehrer?

Beispiele aus Interviews mit Schulleitungen

*„Da bin ich aber nun völlig überfragt. Weiß ich nicht. Jemand, der nicht krank ist, der in vernünftigen Maße belastbar ist“
(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.)



Fühlen Sie sich für die Gesundheit Ihre Kollegiums verantwortlich?

- *„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 hake 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)*



Voraussetzungen wertschätzender gesunder Führung.

Die eigene Haltung

Für die wertschätzende Haltung anderen Personen gegenüber ist zunächst eine kritische Selbstprüfung der eigenen Haltung und Verhaltensweisen notwendig.

- Bewusstwerdung eigener Voreinstellungen und Vorurteile
- Reflexion eigener negativer oder fehlender Erfahrungen mit Wertschätzung
- Loben – ein Ausdruck von Schwäche?
- Kongruenz von sprachlichem Ausdruck von Wertschätzung – innere Haltung

Eigenes Gesundheitsverhalten

Um den Stress der Mitarbeiter/innen angemessen wahrnehmen und beurteilen zu können, müssen Führungskräfte sich mit den eigenen Stressoren, Ressourcen, Vorstellungen zum Thema Stress sowie dem persönlichen Gesundheitsverhalten auseinandersetzen.

Vorbildfunktion der Führungskraft - Selbstführung



Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen

- Risiko von psychischen Erkrankungen steigt bei belastendem Führungsverhalten um das 2,2-fache. (Wieland et al., 2004)
- Mitarbeiter/innen ohne Unterstützung durch ihren Vorgesetzten leiden häufiger an Herz-Kreislauf-Erkrankungen. (Stadler & Spieß, 2004)
- Je schlechter das Betriebsklima in einer Abteilung ist, desto mehr Mitarbeiter/innen leiden tendenziell unter Rückenschmerzen. Die Beschwerden sind dabei umso stärker, je geringer die erfahrene Unterstützung durch den Vorgesetzten ist. (Stadler & Spieß, 2004)
- Signifikanter Zusammenhang zwischen gering ausgeprägter mitarbeiterorientierter Führung und negativen Emotionen bei der Arbeit sowie Burnout und geminderter seelischer Gesundheit. (Wieland, Hölper, & Tint-Antusch, 2005)
- Geringe Anerkennung, unsachliche Kritik, Nicht-Einhalten von Versprechen und autoritäres Führungsverhalten beeinflussen Fehlzeitenquote. (Heckhausen, 2008)

Aber: Führungskräfte schätzen ihren Einfluss auf das Wohlbefinden und die Belastungssituation ihrer Mitarbeiter als eher gering ein.



Belastungs- und fehlzeitenfördernde Faktoren des Führungsverhaltens (Spieß und Stadler, 2008)

- ❑ 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)



Management und Leadership!

Führung durch Ziele

Transaktionale Führung

- bedingte Verstärkung ⇒ Belohnung für die Erreichung festgelegter Ziele
- Management by Exception ⇒ Entscheidungs- und Handlungsspielräume, Eingriff nur bei Zielverfehlung

Führung durch „Charisma“

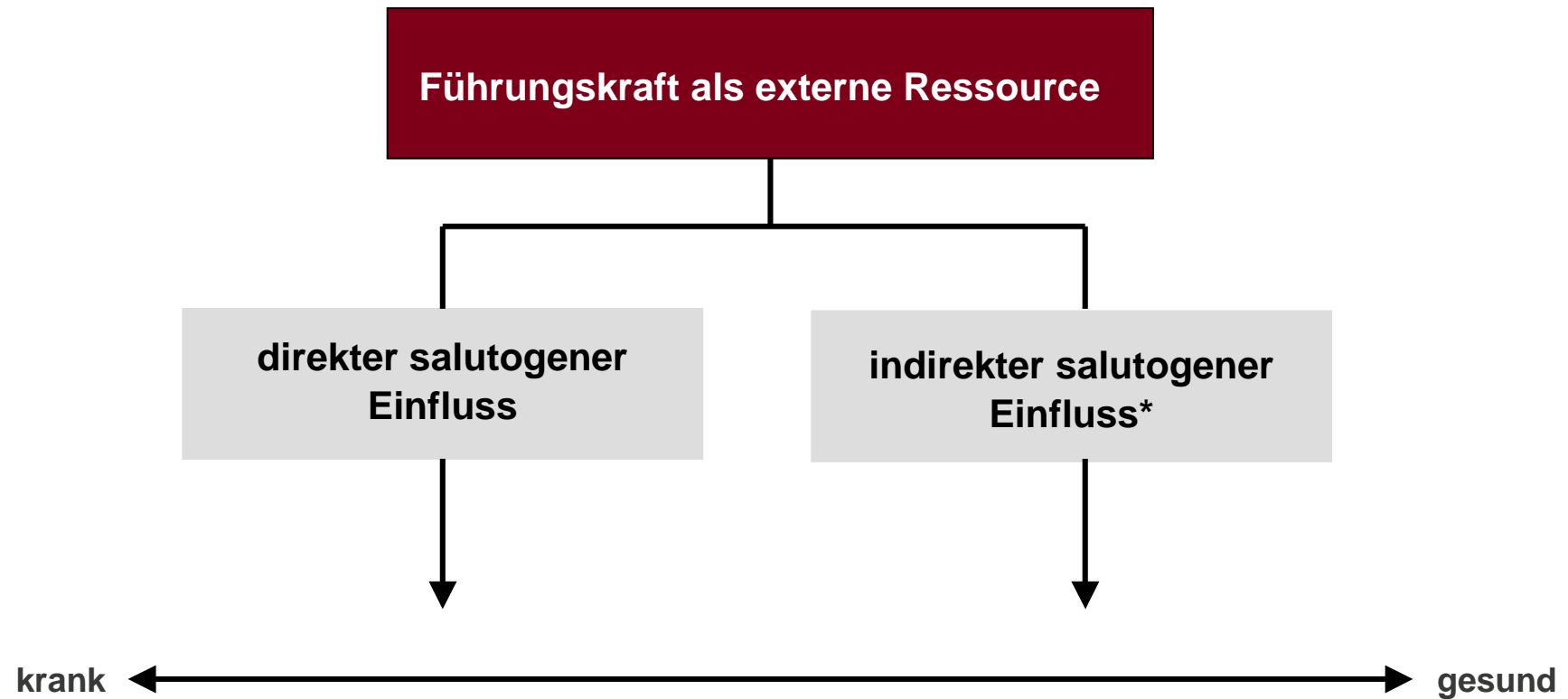
Transformationale Führung

- idealisierter Einfluss ⇒ Vorbild, Glaubwürdigkeit, moralisch-ethische Autorität
- geistige Anregung ⇒ intellektuelle Stimulierung
- Motivation durch Inspiration/ Begeisterung ⇒ attraktive Visionen
- individuelle Unterstützung / Förderung
- Gruppenziele fördern
- hohe Leistungserwartungen

⇒ Insbesondere die transformationale Führung hat eine gesundheitsförderliche Wirkung (positive Wirkung auf Zufriedenheit, Leistung, Engagement, Innovationsstärke...)



Die salutogene Führungskraft



* Gesundheitsmanagement



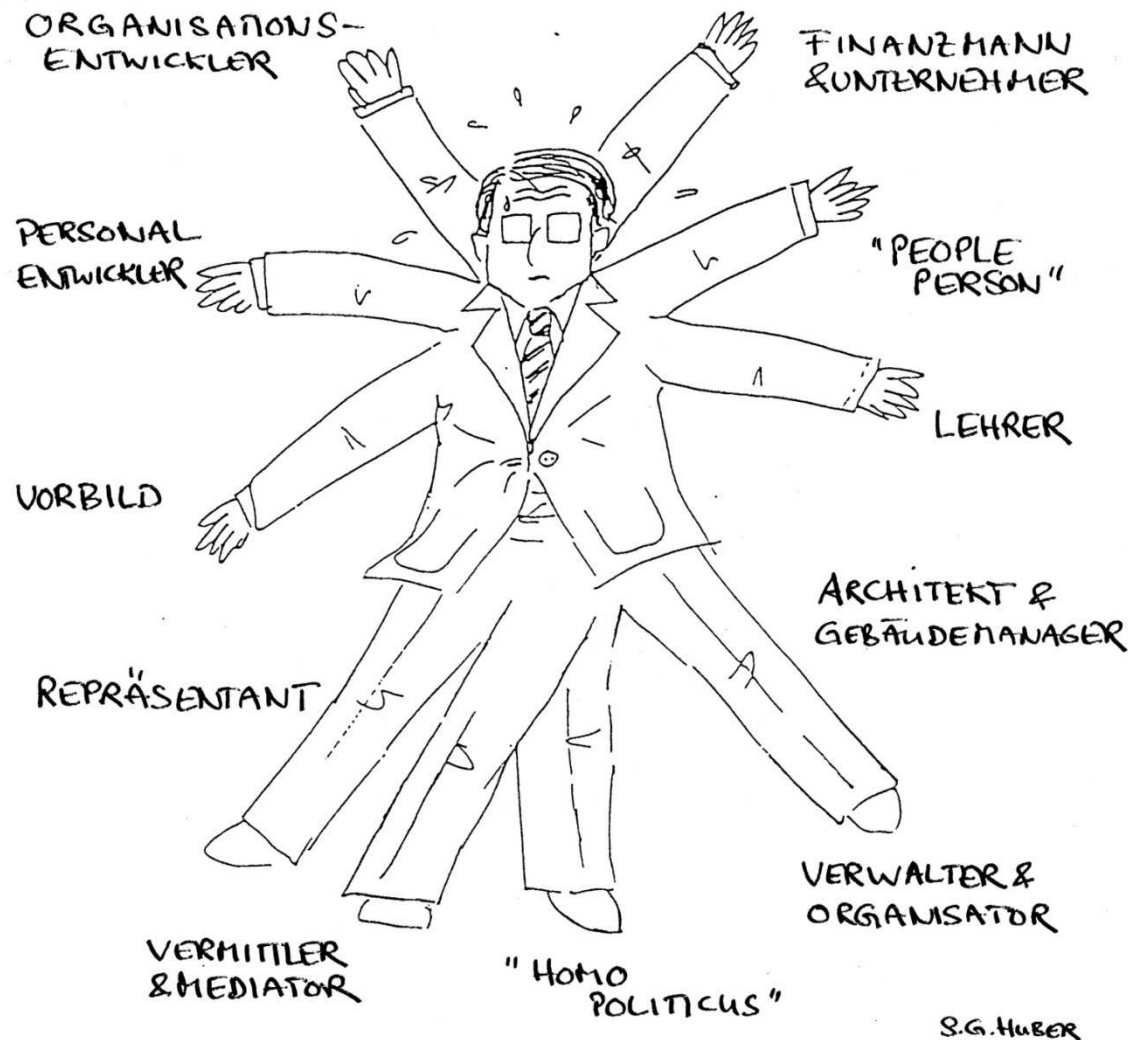
Beispielfragen für salutogenes Leitungshandeln

	Direktes salutogenes Leitungshandeln	indirektes salutogenes Leitungshandeln
Dimension	Kommunikation	Struktur/Gesundheitsmanagement
Verstehbarkeit	Drücke ich mich verständlich und strukturiert aus?	Verfügt die Schule über gute Kommunikationsstrukturen und ist Transparenz gegeben?
Bewältigbarkeit	Wissen die Lehrkräfte, dass sie meine Unterstützung haben?	Sind die Arbeitsabläufe ökonomisch gestaltet und werden Ressourcen optimal eingesetzt?
Bedeutsamkeit	Habe ich eine Begründung gegeben bzw. die Bedeutsamkeit aufgezeigt?	Haben wir ein gemeinsames Ziel bzw. eine Vision, auf die wir zielstrebig hinarbeiten?



Aufgaben der Schulleitung

DER SCHULLEITER ALS ...



... und jetzt auch
noch Gesundheits-
manager?



Was bedeutet Gesundheitsmanagement?

Das Gesundheitsmanagement in der Schule kann folgenden Handlungsfeldern zugeordnet werden:

- Arbeitssicherheit
- Gesundheitsschutz einschließlich Unfallverhütung
- Gesundheitsförderung
- Krisen- und Notfallmanagement

Gesundheitsmanagement in Schulen gelingt nur dann nachhaltig, wenn es als Schulentwicklungsprozess, als Trias von personaler Entwicklung, Organisations- und Unterrichtsentwicklung gestaltet wird.

**„Health Mainstreaming“ lautet das Motto –
Gesundheitliche Belange sollen in allen Entscheidungs- und
Planungsprozessen mitgedacht werden.**

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 Genderspezifika ■ 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

Dadaczynski, 2012,
www.handbuch-lehrergesundheit.de



Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlicher Führung





Führungsaufgabe „Menschen fördern“

Anerkennung und Wertschätzung

Konstruktive und unterstützende Rückmeldungen als zentrales Merkmal einer wertschätzenden Kommunikation, respektvoller Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen – aber auch mit Schülerinnen und Schülern.

Interesse und Kontakt

Schulleitung als aufmerksames Mitglied im Kollegium, sichtbar sein in den großen Pausen, Geburtstage erinnern, Veränderungen und Entwicklungen wahrnehmen und ansprechen.

Einbeziehung und Partizipation

Offene Tür und offenes Ohr, Betroffene zu Beteiligten machen, Ziele gemeinsam abstimmen, häufige Einzel- und Gruppengespräche.

Transparenz und Offenheit

Entscheidungen transparent machen, Informationen weitergeben, Erwartungen klar formulieren.

Stimmung und Betriebsklima

Gleichbehandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich gerecht verhalten, auf eigene positive Stimmung achten, Arbeitsplatz angenehm gestalten, Stress nicht «nach unten» weitergeben.

Belastungsabbau und Ressourcenaufbau

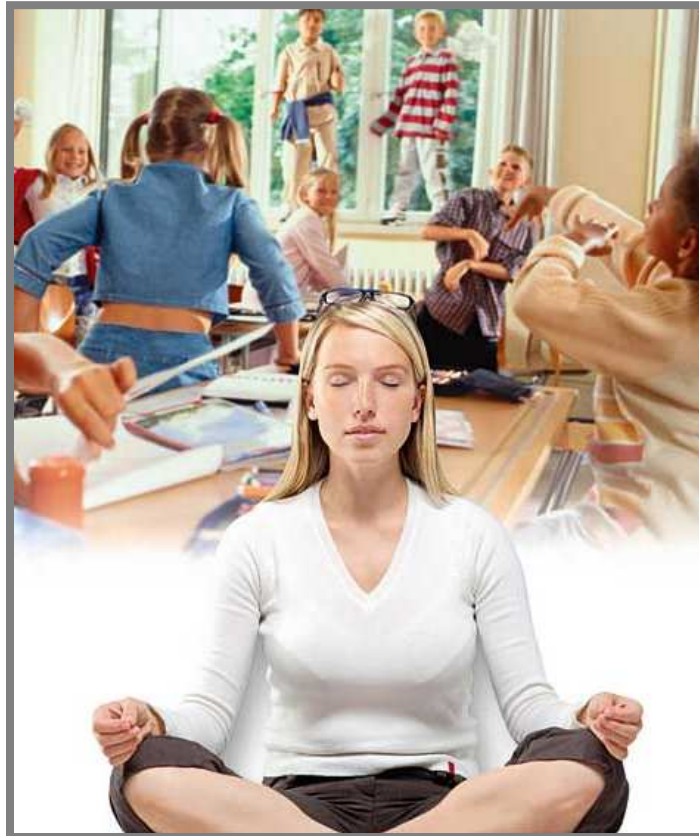
Gesundheitsförderung in eigener Sache, Vorbild sein, auf Pausen achten, mit Stress konstruktiv umgehen, Kolleginnen und Kollegen (Schülerinnen und Schülern) soziale Unterstützung geben, altersgerechte Personalpolitik.



Personalentwicklung

gegenwartsorientiert (Sicherstellung von Mindestqualifikationen, Leistungen) –
zukunftsorientiert (Antworten auf Bedürfnisse des Personals)





Wie steht es um die Gesundheit von Schulleitungen?



Führungskräfte ...

- 70% arbeiten mehr als 50 Stunden
- 70% mit Zeitmanagement unzufrieden
- 70% tagsüber ohne Pause
- 50% halten sich unter 30 Minuten pro Tag im Freien auf
- 50% berichten von Befindlichkeitsstörungen
(z.B. Schlafprobleme, Rückenschmerzen,...)
- 88% sehen zunehmende Komplexität
- 75% sehen Druck ansteigen

Quelle: Kienbaum

Gesundheitliche Auswirkungen

- Führungskräfte berichten häufiger von chronischem Stress und Erschöpfungszuständen / Burnout (Kromm et al., 2009).
- seltener Herz-Kreislauferkrankungen
- niedrigerer Krankenstand, aber mehr Präsentismus
- Arbeitszufriedenheit stärker ausgeprägt



Welche Vorzüge, welche Befriedigungen bringt mir meine Tätigkeit als Schulleiterin, als Schulleiter?

Befragung von Schulleitungen in einem Stresspräventionsseminar (Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennungen)

- Gestaltungsmöglichkeiten, die Möglichkeit Schwerpunkte zu setzen
- Freiräume und Möglichkeiten der Selbstbestimmung
- Sichtbare Erfolge, Anerkennung und positive Rückmeldungen (durch Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler)
- Verantwortung übernehmen können, organisieren können
- Befriedigung durch die Zusammenarbeit mit einem kooperativen und leistungsfähigen Kollegium
- Ein eigenes Zimmer zu haben
- Die Vielgestaltigkeit der Aufgaben
- Positive Rückmeldungen aus der Elternschaft



Was kann man für die Gesundheit im Leitungsberuf tun?

- **Kompetenzerweiterung**, z.B. Gesprächsführung, Moderationstechniken, Beratung, Schulverwaltung, Schulrecht, Organisationsentwicklung und Grundlagen des schulischen Haushalts
- **Überprüfung und ggf. Veränderung des Selbstmanagements**, z.B. eine kräfte- und nervenschonende Gestaltung des Tagesablaufs, eine zweckrationale Arbeitsorganisation, ein durchdachtes Zeitmanagement, ein pfleglicher Umgang mit der eigenen Gesundheit
- **Überprüfung und ggf. Verbesserung des eigenen Leitungsstils**, z.B. delegieren lernen, Projektmanagement (Zielvereinbarungen, Termine...)
- **Unterstützung suchen - Unterstützung organisieren**
- **Überprüfen der eigenen Ansprüche und Initiieren stressreduzierender und gesundheitsförderlicher Maßnahmen für die ganze Schule**, z.B.

Unrealistische Einstellungen	Optimistisch-realistische Alternativen
Mein Kollegium ist harmonisch.	Interessenkonflikte kommen vor – von persönlichen Angriffen sollte abgesehen werden.
Als Schulleiter/in kann ich immer alle Kollegen von meiner Meinung überzeugen, wenn ich mir nur genug Mühe gebe!.	Meinungsbildung ist ein Prozess mit offenem Ende.



Fazit: Salutogenes Selbstmanagement

Gesundheitsbewusste Schulleiterinnen und Schulleiter ...

- ... achten die eigenen Bedürfnisse,
- ... bewegen und entspannen sich regelmäßig,
- ... haben ein bewusstes Zeit- und Stressmanagement,
- ... tauschen sich mit anderen Schulleiterinnen und Schulleiter, aber auch mit Lehrkräften und Eltern der eigenen Schule aus,
- ... delegieren Aufgaben,
- ... können abschalten und sich abgrenzen,
- ... sind in der Lage, unangemessene Forderungen zurückzuweisen.



Führungsverhalten: Gesundheitsförderliche (salutogene) Führung

