

# Gesund führen

## „Salutogenes Handeln“: Wie Schulleiter ihr Kollegium entlasten können.

*Von Bea Harazd, Mario Gieske und Hans-Günter Rolff*

Es gehört zu den gesicherten Erkenntnissen der Forschung, dass der Lehrberuf in besonderem Maß mit psychischen Belastungen einhergeht. Die Auswirkungen dieser stärkeren Belastung zeigen sich in höheren Frühpensionierungsraten. Das Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik (2007) gibt an, dass in Nordrhein-Westfalen 2006 rund jede vierte Lehrkraft aufgrund von Dienstunfähigkeit vorzeitig pensioniert wurde. Vergleichbare Berufsgruppen im öffentlichen Dienst (zum Beispiel Beamte des gehobenen Dienstes und Richter) weisen laut Statistischem Bundesamt im gleichen Zeitraum wesentlich geringere Dienstunfähigkeitsquoten auf. Bei den Diagnosen, die der Dienstunfähigkeit zugrunde liegen, überwiegen laut Weber (2004) mit 52 Prozent psychische und psychosomatische Beschwerden (Depressionen, Erschöpfungszustände, Burnout) leicht gegenüber somatischen Beschwerden (wie Skelett- und Herz- Kreislauferkrankungen). Empirische Hinweise darauf, welche Rolle dabei die Schulleitung hinsichtlich der Gesundheit der Lehrkräfte spielt, sind bisher jedoch rar.

In der Gesundheitsforschung ist man sich weitgehend darüber einig, dass Stress das Produkt eines Vergleichs zwischen situationsspezifischen Anforderungen und personenspezifischen Handlungsmöglichkeiten darstellt. Auf die Arbeitssituation von Lehrkräften übertragen bedeutet dies, dass objektive Charakteristika der Lehrtätigkeit, wie zum Beispiel das Verhalten von Schülern je nach vorhandenen internen und situativen Ressourcen, als mehr oder weniger beanspruchend erlebt werden können.

Im Mittelpunkt unserer Untersuchung stand die Frage, was für die Gesundheit von Lehrkräften auf der schulischen Ebene getan werden kann, die unmittelbar und im direkten Einfluss- und Verantwortungsbereich der Einzelschule liegt. Eine Schlüsselrolle für die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitssituation an Schulen nimmt dabei die Schulleitung ein. Entsprechend wird im Schulgesetz Nordrhein- Westfalen 2006 die Gesundheitsthematik mehrfach betont (zum Beispiel §§ 2, 54) und als besondere Aufgabe der Schulleitung definiert (in § 59 Abs. 8).

Die Lehrkräfte wurden im Rahmen unserer Studie gefragt, wie belastend sie bestimmte Arbeitsbedingungen an ihrer Schule einschätzen. Diese umfassten sowohl Aspekte des Organisationsklimas, der individuellen Unterrichtsrahmenarbeit als auch des Unterrichtsgeschehens, der Arbeitsbedingungen des Unterrichts sowie der Verwaltungsarbeit. 24 Prozent von ihnen fühlten sich durch die Schulleitung belastet, 22 Prozent erlebten ihre Schulleitung weder belastend noch entlastend, und ein Großteil, nämlich 52 Prozent, gaben an, durch die Schulleitung entlastet zu werden.

In unserer Mehrebenenanalyse zeigte sich, dass Kollegien unterschiedlich stark belastet sind und etwa 16 Prozent der Gesamtvarianz des individuellen Belastungserlebens auf die Arbeitsbedingungen an der Einzelschule zurückgeführt werden kann. Unter ähnlichen Rahmenbedingungen gelingt es demnach manchen Schulen, die Arbeitsbelastungen des Kollegiums deutlich zu verringern.

Als schulische Merkmale, die diese Unterschiede erklären, wurde ein bestimmtes Leitungshandeln identifiziert – nämlich eines, das sich an salutogenen, also gesundheitsfördernden Grundsätzen orientiert und diese auch umsetzt. Unsere empirische Studie belegt, dass Schulleitungen, die Salutogenes Leitungshandeln praktizieren, die Belastungswahrnehmung ihres Kollegiums signifikant verringern. Dabei nimmt die Schulleitung über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, aber auch unmittelbar über das eigene Verhalten Einfluss auf die Gesundheit der Lehrkräfte. Dieser verhältnis- und verhaltensorientierte Ansatz scheint eine erfolgversprechende Möglichkeit zur Gesundheitsbildung und -förderung.

An Schulen mit geringerem Belastungserleben waren zum Beispiel folgende verhältnisorientierte Maßnahmen zu beobachten:

- Gesundheitsförderung von Lehrkräften wird als Teil der eigenen Schulentwicklung verstanden.
- Gesundheitsförderung und Gesundheitsziele sind im Leitbild sowie Schulprogramm der Schule verankert.
- Es gibt an der Schule ein Bewusstsein für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit.
- Lehrkräfte werden schulweit bei Disziplinproblemen oder Unterrichtsstörungen unterstützt.
- Die Arbeitssituation an der Schule wird datenbasiert, systematisch verbessert.

Als verhaltensorientierte Maßnahmen konnten als entlastend für das Kollegium ausgemacht werden zum Beispiel:

- Lehrer werden für gesundheitsrelevante Themen wie Bewegung oder Selbstmanagement sensibilisiert.
- Die Entwicklung gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen von Lehrern wird befördert.
- Betroffenen wird vermittelt, mit Belastungssituationen umzugehen.

Eine allgemeine positive Erwartungshaltung hat sich als wichtige Ressource im Zusammenhang mit Gesundheit bzw. Krankheit erwiesen. Durch die Stärkung dieser positiven Erwartungshaltung werden Belastungen weniger beanspruchend erlebt und zum anderen Bewältigungsprozesse erfolgreicher durchlaufen (vgl. Antonovsky 1997). Diese Erwartungshaltung gilt es durch ein Leitungshandeln, das für Lehrkräfte nachvollziehbar bzw. verständlich ist, zu stärken (Verstehbarkeit). Weiterhin kann es durch Anweisungen und Aufträge, die bewältigbar sind, begünstigt werden (Bewältigbarkeit). Hier gilt es für die Schulleitung insbesondere stärker auf die Passung von Person und Aufgabe zu achten. Und vor allem die Bedeutsamkeit von Arbeitsaufgaben bzw. Anweisungen oder Zielen wirkt sich positiv auf diese Erwartungshaltung aus, sodass Anforderungen flexibel begegnet und angemessene Ressourcen aktiviert werden können.

Salutogene Handlungsweisen werden den Schulleitern von 44 Prozent der Lehrkräfte attestiert. Dies bedeutet, dass 44 Prozent der Lehrkräfte auf einer vierstufigen Antwortskala („1=trifft nicht zu“ bis „4=trifft zu“) einen Skalenwert über 3 („trifft eher zu“) angeben, wenn sie nach salutogenen Handlungsweisen ihres Schulleiters befragt werden. Allerdings ist das Salutogene Leitungshandeln an Grundschulen signifikant stärker ausgeprägt als an weiterführenden Schulen.

Die derzeitige Belastungssituation an Schulen und unsere Befunde verdeutlichen, dass die Gesundheit von Lehrkräften in Schulleiterfortbildungen eine verstärkte Rolle spielen sollte. Besonders vielversprechend erscheint hier für die Konzeptionierung von Schulleitungsfortbildungen die Orientierung an Merkmalen eines Salutogenen Leitungshandelns. Bei all dem darf nicht übersehen werden, dass Schulleiter selbst stark belastet sind. Auch Schulleiter benötigen Entlastung, wenn sie Lehrkräfte mehr entlasten wollen.

*Dr. Bea Harazd und Mario Gieske sind wissenschaftliche Mitarbeiter am renommierten Institut für Schulentwicklungsforschung (ISF) der Technischen Universität Dortmund. Prof. Hans-Günter Rolff gründete das IFS 1973 und leitete es bis zu seiner Emeritierung 2003.*

## Die Studie

Mittels Online-Befragung untersuchte das Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS) der Universität Dortmund, welchen Einfluss das Schulleitungshandeln auf das Belastungserleben des Kollegiums hat. Im Fokus standen vor allem schulische Faktoren, welche die Belastungswahrnehmung der Lehrpersonen prägen, also Ressourcen bzw. potentielle Risikofaktoren darstellen. An der Studie beteiligten sich landesweit mehr als 3000 Lehrkräfte von 125 Grundschulen, Gymnasien, Gesamtschulen und Berufskollegs. Das Projekt wird von der Unfallkasse NRW und der Technischen Universität Dortmund finanziert und vom IFS in Kooperation mit der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) durchgeführt. Der vorliegende Text ist ein Zwischenbericht.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1987).  
**Unraveling the mystery of health.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Jülich, C. (2006).  
**Das neue Schulgesetz NRW.** (2. Aufl.). München: Luchterhand.
- Weber, A. (2004).  
**Krankheitsbedingte Frühpensionierungen von Lehrkräften.**
- In A. Hillert & E. Schmitz (Hrsg.),  
**Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern** (S. 23-28). Stuttgart: Schattauer.