

Es gilt das gesprochene Wort!

20. Juli 2011, Münster

Vortrag „**Gesundheitsmanagement in der Schule**“

Anrede,

„Wer Qualität will, muss Gesundheit fördern und umgekehrt“ diese Feststellung hat Hans-Günter Rolff einer der renommiertesten Bildungswissenschaftler Deutschland bereits 2004 gemacht. Er hat damit zum Ausdruck gebracht, dass das Wohlergehen und die Gesundheit zentrale Voraussetzungen für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und somit letztlich für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sind. Dies trifft insbesondere für den Arbeitsplatz Schule zu, da das Produkt Bildung weniger ein technisches als vielmehr ein personen- und beziehungsabhängiges Ergebnis ist.

Die Bedeutung der Gesundheit für die Produktivität, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Lehrerinnen und Lehrern, aber auch Schülerinnen und Schülern kann dabei nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der finnische Arbeitswissenschaftler Juhany Ilmarinen hat in seinem Konzept der Arbeitsfähigkeit, das als Modell die Summe von Faktoren bezeichnet, die eine Person in die Lage versetzt, die Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen, die Gesundheit als die notwendige Basis beschrieben. Wenn diese Basis vorhanden ist, können die weiteren Voraussetzungen für eine produktive Tätigkeit wie Qualifikation und Motivation darauf aufbauen. Um Lehrerinnen und Lehrern, aber auch Schülerinnen und Schülern das produktive Lehren und Lernen zu ermöglichen, ist es deshalb erforderlich, deren Gesundheit als unabdingbare Voraussetzung zu erhalten und zu fördern.

Und wie sieht es mit dieser Gesundheit aus? Kurze und knappe Antwort : Nicht gut!

Die aktuellen Studien zur Kinder- und Jugendgesundheit, vor allem die KIGGS-Studie des Robert-Koch-Instituts und die HBSC-Studien der WHO kommen zwar in ihren Resümees übereinstimmend zu der Feststellung, dass der Großteil der heutigen Kinder- und Jugendgeneration gesund ist, sich gesund fühlt und über eine hohe Lebenszufriedenheit berichtet. Sie stellen aber auch fest, dass immer mehr Kinder

und Jugendlichen gesundheitlich belastet und in ihren Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Zurzeit liegt dieser Anteil bei etwa 20 Prozent, Tendenz steigend. Es gelingt Kindern und Jugendlichen immer seltener, die Balance zwischen den inneren und äußeren Anforderungen und den inneren und äußeren Ressourcen herzustellen, was zu neuartigen Störungen des Gleichgewichts der Systeme von Körper, Psyche, sozialer und physischer Umwelt führt. Seit einiger Zeit vollzieht sich eine Verschiebung von den akuten hin zu den chronischen Erkrankungen und von den somatischen zu den psychischen Störungen. Diese Störungen sind zwar nicht primär lebensbedrohlich, können aber das Befinden, die Lebensqualität und die Leistungsfähigkeit dauerhaft erheblich beeinträchtigen.

Und bei den Lehrkräften sieht es nicht besser aus, eher noch schlechter. Alle vorliegenden Studien zur Lehrergesundheit zeigen vor allem eins: Ein großer Teil der Lehrerinnen und Lehrer leidet unter körperlichen und vor allem seelischen Belastungen und ist gesundheitlich beeinträchtigt. Hingegen einem weit verbreiteten Vorurteil ist die Beanspruchung der Lehrkräfte durch ihre Tätigkeit offensichtlich sehr stark. Stellvertretend für die verschiedenen Studien möchte ich an dieser Stelle nur auf die Ergebnisse der Schaarschmidt-Studien hinweisen. Schaarschmidt und Mitarbeiter haben in ihren Studien zur Lehrergesundheit versucht, die Frage zu beantworten, wie Lehrkräfte die Anforderungen, die sich aus ihrer Arbeit ergeben, wahrnehmen und sich ihnen gegenüber verhalten. Mit Hilfe des so genannten AVEM-Verfahrens wurde das arbeitsbezogene Verhalten und Erleben über 11 Merkmale erfasst, die sich den drei Hauptbereichen Arbeitsengagement, Widerstand gegenüber Belastungen sowie Emotionen zuordnen lassen. Daraus wurden vier Prototypen gebildet:

- Das Muster G: G steht für Gesundheit. Es handelt sich um ein Muster, das sowohl Ausdruck als auch Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Bewältigung der beruflichen Anforderungen ist. Menschen mit diesem Muster sind ehrgeizig und engagiert, weisen aber auch eine hohe Distanzierungsfähigkeit aus.
- Das zweite Muster ist das Muster S. S steht für Schonung, die in diesem Fall das Verhältnis gegenüber der Arbeit charakterisiert. Die Bedeutung der Arbeit, der Ehrgeiz, die Verausgabebereitschaft und das Perfektionsstreben sind bei diesen Menschen nur gering ausgeprägt. Ebenso ist die Resignationsten-

denz gering, was darauf schließen lässt, dass das geringe Engagement nicht als Ausdruck einer resignativen Einstellung zu verstehen ist. Sehr stark ausgeprägt ist allerdings die Distanzierungsfähigkeit.

- Risikomuster A: Dieses Muster ist zunächst durch hohes und überhöhtes Engagement gekennzeichnet. Für die Menschen mit diesem Muster spielt die Arbeit eine sehr große Rolle, sie sind bereit, sich überdurchschnittlich zu verausgaben und haben ein ausgeprägtes Perfektionsstreben.
- Risikomuster B: Menschen, die dieses Risikomuster aufweisen, zeigen einerseits geringe Ausprägungen in der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit, im Arbeitsengagement und beruflichen Ehrgeiz. Dieses verminderte Engagement geht aber im Gegensatz zu Menschen mit dem Muster S mit einer geringen Distanzierungsfähigkeit einher. Zudem können diese Menschen mit belastenden Situationen nicht umgehen, resignieren schnell, sind nicht ausgeglichen und fühlen sich nicht wohl und zufrieden.

Bei den Lehrkräften haben Schaarschmidt und Mitarbeiter im Vergleich mit anderen Berufen die kritischsten Beanspruchungsverhältnisse festgestellt. Lediglich ein Fünftel der Lehrkräfte verfügt nach Schaarschmidt über eine Persönlichkeitsstruktur, die sich für eine gesunde Ausübung des Berufs eignet. Und ein weiteres Fünftel der Lehrkräfte zeigt ein Verhalten, das durch fehlendes Engagement und Schonhaltung gekennzeichnet ist. Circa 60 Prozent der Lehrkräfte weisen hingegen ein gesundheitsabträgliches Belastungserleben auf. Die eine Hälfte von ihnen überfordert sich durch überhöhte Verausgabebereitschaft permanent selbst (Stress), bei der anderen Hälfte ist das Gesundheitsrisiko am besten mit den Begriff Burnout, d. h. deutlich verminderte Widerstandsfähigkeit und negative Emotionen wie z.B. Resignation, Hilflosigkeit oder Verzweiflung, zu beschreiben. Generell weisen ältere Lehrkräfte und Lehrerinnen die beiden Risikomuster häufiger auf, ansonsten gibt es keine signifikanten Unterschiede zum Beispiel zwischen den Schulformen oder zwischen ländlichen und städtischen Regionen.

Würde man die vorliegenden Daten zur Lehrer- und Schülersgesundheit auf die nordrhein-westfälische Durchschnitts-Realschule übertragen, dann ergäbe sich folgendes Bild.

Zwar mag diese Übertragung wissenschaftlich nicht ganz einwandfrei sein. Die Zahlen verdeutlichen aber sehr gut die Größenordnung und damit die Bedeutung des Problems: Der Gesundheitsstatus der Schülerinnen und Schüler, vor allem aber auch der der Lehrerinnen und Lehrer belegen deutlich, dass viele Schulen eher hochgeforderte, wenn nicht sogar überforderte Stressgemeinschaften als fördernde Lehr- und Lerngemeinschaften bilden.

Die Folgen des zum Teil stark beeinträchtigten Gesundheitszustandes eines großen Teils der Lehrkräfte werden in der Regel nach wie vor unterschätzt, sind jedoch in vielfacher Hinsicht bedenklich. Zum einen büßen die betroffenen Lehrkräfte Lebensqualität ein. Zum anderen sind sie oft nicht mehr in der Lage, ihren beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Die pädagogische Leistungskraft leidet darunter. Eine Lehrkraft, die während ihrer Arbeit unzufrieden ist und / oder Zeichen negativer Beanspruchungsfolgen wie Stress und Burnout aufweist, kann nur schwer schülerorientiert arbeiten und ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag nur unzureichend erfüllen. Sie kann auch nur wenig überzeugend als Gesundheitsmodell für die Schüler, aber auch für die Eltern dienen. Kompetente, motivierte und gesunde Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Schulen erreichen ihre Ziele nur, wenn sowohl die Schulleitung als auch die Lehrerschaft auf der Höhe ihrer Aufgaben stehen. Dafür sind psychische und physische Gesundheit wichtige Voraussetzungen. Insofern ist die Feststellung so zentral wie lapidar: Eine gute Schule gründet auf der Qualität und der Gesundheit ihrer Lehrerinnen und Lehrer.

Die Schaarschmidt-Studien haben auch deutlich gemacht, dass die Beanspruchungen im Lehrerberuf auch davon abhängen, welche persönlichen Voraussetzungen die einzelnen Lehrkräfte mitbringen. Wie stark Belastungen von einzelnen Lehrpersonen als beanspruchend und damit letztendlich als krankmachend erlebt werden, wird von ihren subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen wesentlich bestimmt. Eine Lehrperson erlebt z.B. die Tatsache, dass Schülerinnen und Schüler in der Stunde nicht aufpassen, schnell als persönliche Kränkung, während eine andere dies einfach hinnimmt und zu verstehen sucht, wie die Lernenden die Lernsituation erlebt haben und was das mit dem Lehr- und Lernverhalten der Beteiligten zu tun hat. Stress- und Belastungserleben ist somit subjektiv. Wie eine Belastung auf einen

Menschen wirkt und wie diese Reize verarbeitet werden, hat mit den individuellen Leistungsvoraussetzungen und dem arbeitsbezogenen Verhalten und Erleben der Lehrkräfte zu tun.

Auf der anderen Seite gibt es aber eine Vielzahl von strukturellen und situativen Arbeitsbedingungen, die zum Teil erheblichen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Lehrerinnen und Lehrer haben. Zu den strukturellen Aspekten der Lehrertätigkeit, die von Lehrkräften als krankmachend angesehen werden, gehören zum Beispiel:

- Der erste Aspekt ist der Umgang mit Menschen und die Wahrnehmung von Verantwortung für andere Menschen: Sie sind für viele Lehrkräfte sehr belastend. Die damit verbundenen Gedanken und Gefühle beschäftigen Menschen in aller Regel nachhaltiger und intensiver als solche, die aus sachbezogenen Auseinandersetzungen herrühren.
- Ein zweiter Aspekt ist das Fehlen eines echten Arbeitsplatzes. Dadurch gibt es letzten Endes in der Schule keine wirkliche Trennung zwischen privater und beruflicher Sphäre. Demzufolge ist es sehr schwer, von der Arbeit Abstand zu nehmen und eine Balance zwischen Freizeit und Arbeit herzustellen – Stichwort „Work-Life-Balance“.
- Der dritte Aspekt ist der auf Gegenseitigkeit angelegte Bildungs- und Erziehungsprozess: Er birgt ebenfalls ein beachtliches Konflikt- und Störungsrisiko auf der Arbeits- und Beziehungsebene, da die Erfüllung dieses Auftrags auf Schülerseite Mitarbeit und aktive Bereitschaft zum Lernen voraussetzt. Der Erfolg von Lehrerinnen und Lehrern ist somit in einem hohen Maß auch von der Mitwirkung der Schüler abhängig. Demzufolge kann die Lehrkraft ihre Handlungseffekte nur bedingt kontrollieren. Während ein Handwerker, der einen Tisch schreinert, seinen Handlungserfolg gut kontrollieren kann, lassen sich Schülerinnen und Schüler nicht so einfach beeinflussen. Lehrerinnen und Lehrer sollen Kinder und Jugendliche bilden und erziehen, die das nicht immer wollen. Selbst bei vorhandenen fachlichen und didaktischen Kompetenzen lassen sich Berufsziele nicht immer wie gewünscht erreichen.
- Zu den lastenden Faktoren zählt auch der nach oben offene Arbeitsauftrag des Lehrerberufs: Er erschwert die Zielsetzung. Wann die Aufgaben einer

Vortrag „Gesundheitsmanagement in der Schule“

Lehrkraft letztendlich erfüllt sind, kann somit kaum festgelegt werden, woraus letztendlich Selbstüberforderung resultieren kann .

- Als einen weiteren Faktor sind die vielfältigen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen von Schülern, Eltern, Kollegen, Vorgesetzten, Politik und Öffentlichkeit zu nennen: Sie und die damit verbundenen Aufgaben und Rollen zwingen Lehrkräfte dazu, sich situationsabhängig für die eine oder andere Rolle und Handlungsweise zu entscheiden, was Lehrkräfte verunsichern und belasten kann .
- Und letztendlich zählen auch die die aktuellen Veränderungen im System Schule zu den belastenden Faktoren: Vor allem der Übergang von der Inputsteuerung zur Outputsteuerung hat Nebeneffekte erzeugt, die gesundheitsrelevant sind. So werden z.B. Lehrkräfte als Teil einer Schule betrachtet, die sich an der Schulentwicklung zu beteiligen haben. Daraus resultiere, so Andreas Krause, Psychologe an der Fachhochschule Nordwestschweiz, eine erzwungene Veränderung der beruflichen Identität, insbesondere für Lehrpersonen, die bereits längere Zeit an Schulen arbeiten und die vom Leitbild „Ich und meine Schule“ sowie vom Einzelkämpfertum geprägt werden. Solche Nebeneffekte könnten zu erhöhten Beanspruchungen und damit zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Neben diesen strukturellen Merkmalen des Lehrerberufs sind konkrete den Schulalltag prägende Gegebenheiten als Belastungsfaktoren zu nennen. In den vorliegenden Studien werden übereinstimmend schwierige Schüler, die die Lehrkräfte durch Disziplinlosigkeit, mangelnde Lernmotivation und Leistungsbereitschaft permanent fordern, große Klassen und hohe Pflichtstundendeputate genannt. Sie bilden die Trias von einander in ihrer Wirkung aufschaukelnden Faktoren, die zusammen mit sozial-kommunikativen Anforderungen, insbesondere die Interaktion mit Eltern und Schulleitung, physikalischen Stressoren, wie z.B. Lärm, dem hohen Verwaltungsaufwand und der zunehmenden Reformarbeit eine Anforderungsstruktur generieren, die die Bewältigungsmöglichkeiten der Lehrkräfte stark strapazieren und auf lange Sicht offenbar ein Gefährdungspotenzial für die Entstehung von insbesondere psychischen und psychosomatischen Gesundheitsproblemen darstellen.

In dieser Gemengelage aus direkten und indirekten Ursachen erhalten die Schulleiterinnen und Schulleiter eine zentrale Bedeutung für die Gesundheit in einer Schule, insbesondere aber für die Gesundheit der Lehrerinnen und Lehrer, die lange Zeit unterschätzt und vernachlässigt wurde. Schulleiterinnen und Schulleiter sind die Führungskräfte im „Unternehmen“ Schule und Schulen wie auch andere Organisationen entwickeln sich grundsätzlich nicht gegen die Sichtweisen und Plausibilitäten ihrer Führungskräfte. Insofern können Schulleiterinnen und Schulleiter eine zentrale Ressource oder eine gravierende Gefahr für die Gesundheit der Lehrerinnen und Lehrer einer Schule sein.

Sie organisieren und koordinieren den Schulalltag, führen ihre Schule in rationaler Weise zu vorgegebenen Zielen, vermitteln Visionen, wirken inspirierend und sind Vorbilder für alle Mitglieder der Schulgemeinschaft. Sie gestalten damit wesentlich die Bedingungen, Strukturen und Prozesse der Schulen und schaffen dadurch zu einem großen Teil die Voraussetzungen, die Lehren und Lernen ermöglichen sollen. Insofern bestimmen ihre Aktivitäten auch wesentlich die Gelingensqualität der Gesundheitsförderung und Prävention in einer Schule. Sie schaffen zum einen durch ihr Handeln die organisatorischen, inhaltlichen und mentalen Voraussetzungen für Gesundheitsförderung und Prävention und entscheiden maßgeblich über Maßnahmen und Strategien. Zum anderen sind sie verantwortlich dafür, dass bei gesundheitsbezogenen Prozessen und Maßnahmen der Blick auf die gesamte Schule beibehalten wird und eine effektive Koordination von Einzelaktivitäten erfolgt. Auf der Grundlage von Vertrauen in die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontrollieren sie die Aufgabenerledigung und Zielerreichung und sichern dadurch wesentlich die Qualität einer Schule. Sie können die Lehrerinnen und Lehrer darin unterstützen und fördern, ihre beruflichen Aufgaben und auch ihr privates Leben so zu gestalten, dass sie arbeitsfähig und gesund sind und sich wohl fühlen. Und nicht zuletzt nehmen sie in personal-interaktiven Situationen durch ihre Kommunikation und durch ihr Verhalten direkt und indirekt Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit, auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie auf krankheitsbedingte Fehlzeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In Anlehnung an die in der Fachliteratur häufig zu lesende These, dass hinter einer erfolgreichen Schule immer auch eine fähige Schulleitung steht, ist zu vermuten,

dass hinter einer guten Gesundheitsqualität einer Schule immer auch eine gesundheitsbewusste und gesundheitsförderlich handelnde Schulleitung steht. Ohne ein aktives Engagement von Schulleitungen für mehr Gesundheit kann zurzeit nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Gesundheit an den Schulen verbessert.

Dieses Engagement von Schulleitungen ist deshalb so wichtig, weil eine Schule nur an einer Stelle mit einiger Aussicht auf Erfolg mit dem Erhalt und der Verbesserung der Gesundheit beginnen kann – in der eigenen Schule. Schulleitungen und Lehrerkollegien können nämlich nicht davon ausgehen, dass sich die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen schnell und grundlegend ändern. Es ist unwahrscheinlich, dass z.B. von politischer Seite die personalen und finanziellen Ressourcen im erforderlichen Umfang kurzfristig oder mittelfristig aufgestockt werden und dass Eltern aller sozialen Gruppen realisieren, wie notwendig eine drastische Reduktion des Fernsehkonsums und eine Hausaufgabenbetreuung ihrer Kinder ist. Insofern mag es zwar ernüchternd und fraglich erscheinen, aber Alternativen zu einem verstärkten Engagement auf Schulebene und damit auch einem verstärkten Engagement von Schulleitungen gibt es nicht.

Es ist deshalb folgerichtig, dass die Schulleitung, genauer ihr salutogenes Leitungshandeln in der wissenschaftlichen Literatur als ein Treiber einer guten gesunden Schule beschrieben wird. Salutogenes Schulleitungshandeln bezeichnet das Leiten einer Schule sowohl in Bezug auf die Steuerung und Verwaltung der gesamten Organisation und ihrer Teilbereiche, Prozesse und Strukturen als auch in Bezug auf die Führung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter explizitem Einbezug gesundheitsrelevanter Erkenntnisse. Es hat zum Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der schulischen Akteure als auch die Gesundheit und die Qualität des Systems Schule insgesamt zu erhalten und zu fördern.

Salutogenes Leitungshandeln hat zwei Handlungsstränge: das direkte und das indirekte salutogene Leitungshandeln. Mit dem direkten salutogenen Leitungshandeln ist vor allem das gesundheitsgerechte Führungsverhalten gemeint, mit dem indirekten das Gesundheitsmanagement. Unter Gesundheitsmanagement verstehen wir in Anlehnung an Wienemann die bewusste Steuerung und Integration aller schulischen Prozesse und die Gestaltung der Strukturen mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens. Dabei wird die Gesundheit der Lehr-

kräfte, Schülerinnen und Schüler sowie des sonstigen Personals im Sinne des Konzeptes Gute Gesunde Schule als strategischer Faktor betrachtet, der Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, auf die Kultur, auf den Unterricht, auf das Management, kurzum auf die Qualität einer Schule hat.

Ansatzpunkte des schulischen Gesundheitsmanagements liegen sowohl in der Gestaltung des Settings Schule, also der räumlichen und sozialen Gestaltung des Arbeits- und Lebensraums Schule, als auch in der Beeinflussung der Verhaltensweisen und Lebensstile der schulischen Akteure, insbesondere der Lehrkräfte. Erreicht werden soll dieses vornehmlich durch die systematische und kontinuierliche Verhütung von Gefährdungen und Risiken im Rahmen des Arbeitsschutzes sowie durch die systematische und kontinuierliche Förderung von Schutzfaktoren bzw. Gesundheitsressourcen im Rahmen der Gesundheitsförderung. Insofern ist Gesundheitsmanagement gesundheitsbezogenes Personalmanagement, gesundheitsbezogene Organisationsgestaltung und Organisationsentwicklung sowie gesundheitsbezogene Unterrichtsentwicklung und damit ein Beitrag zur Funktionstüchtigkeit und zur Qualitätsentwicklung der Schule.

Will Gesundheitsmanagement nachhaltig erfolgreich sein, muss es zudem gute Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualitäten aufweisen. Deshalb muss Gesundheitsmanagement mehr sein als die Aneinanderreihung von Einzelaktivitäten. Eine nachhaltig erfolgreiche Wirkung wird nur dann möglich sein, wenn zum einen im Sinne des Prinzips der Nachhaltigkeit alle Leitungsentscheidungen auch unter gesundheitlichen Gesichtspunkten getroffen werden. Zum anderen wissen wir aufgrund der Erkenntnisse sowohl der Gesundheitsforschung als auch der Schuleffektivitätsforschung, dass es erforderlich ist, Prävention und Gesundheitsförderung als die kontinuierliche und gezielte Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung der gesamten Schule durch gesundheitsbezogene Interventionen zu gestalten - also als gesundheitsförderliche Schulentwicklung. Denn eine nachhaltig wirksame Verankerung des Themas Gesundheit wird nur dann erreicht, wenn Prävention und Gesundheitsförderung die Schule durchdringen und in ihrem Charakter verändern, wenn sie nicht mehr nur das Anliegen Einzelner sind, sondern das der gesamten Schulgemeinschaft und damit auch eine Tatsache der Strukturen.

Zentral ist dabei das Verfahren, mit dem die Prozesse realisiert werden. Es ist der so genannte Qualitätszyklus oder Schulentwicklungszyklus, ein spiralförmiges Vorgehen, das vier Phasen - Konstituierung und Zielfindung, Planungs- und Analysephase, Vorbereitung und Durchführung der Intervention sowie die Auswertung und Evaluation - umfasst. Grundlage des gesamten Prozesses, in dem datenbasiert und projektorientiert gearbeitet wird, müssten das Schulprogramm und das Leitbild sein.

Die konkreten Handlungsmöglichkeiten, die den Schulleitungen im Rahmen des Gesundheitsmanagements zur Verfügung stehen, sind vielfältig. Es reicht im Rahmen des Personalmanagements von der Etablierung von Mentoraten im Rahmen der Personaleinführung, über einen belastungs- und ressourcenorientierten Personaleinsatz bis hin zu Fort- und Weiterbildungsangeboten zur Verbesserung der gesundheitlichen Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit im Rahmen der Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisationsgestaltung gilt es zum Beispiel, eine klare und eindeutige Aufgabenzuweisung vorzunehmen und diese auch zu kommunizieren oder Regeln für gesundheitlich erwünschte und notwendige Verhaltensweisen, z.B. Rauchverbot auf dem Schulgelände, zu erarbeiten oder erarbeiten zu lassen. Zu den Aufgaben der Organisationsentwicklung könnte die Entwicklung eines Leitbildes ebenso gehören wie die Initiierung und Förderung settingbezogener Projekte und Programme zur Prävention und Gesundheitsförderung, z. B. zum Schulklima, zur sozialen Integration oder zur Bewegungsförderung. Und im Rahmen einer gesundheitsförderlichen Unterrichtsentwicklung sollten Leitungen nicht nur auf die Rolle der Lehrenden achten, sondern unter dem Stichwort „Selbstständiges Lernen“ auch und vor allem die Rolle der Schülerinnen und Schüler betonen.

Für Kinder und Jugendliche ist es nämlich zutiefst befriedigend und verursacht höchstes Wohlbefinden, wenn sie ihr Potential ausschöpfen können. Zunehmend anspruchsvollere Aufgaben lösen zu können, heißt auch, sich in schwierigen (Lern-)Situationen zu bewähren und damit über Resilienz zu verfügen.

Und wenn Schülerinnen und Schüler selbstständig arbeiten und lernen, dann bringt dies auch für die Lehrperson große Vorteile mit sich: Sie muss im Unterricht nicht mehr ständig geben und im Mittelpunkt stehen. Wenn Schülerinnen und Schüler darin geübt werden, in Einzel- und Partnerarbeit, in Arbeits- und Projektgruppen selbst reguliert zu arbeiten, dann gewinnen Lehrende mehr Zeit, das Lernverhalten in

der Klasse zu beobachten. Wenn Schülerinnen und Schüler ihre Rolle als Miterziehende stärker wahrnehmen, weil sie in der Erarbeitung von Regeln für das Zusammenleben beteiligt wurden und sich mit den getroffenen Vereinbarungen auch identifizieren, dann kann die Disziplin in der Klasse besser werden. Allein die Tatsache, dass nicht mehr nur eine Person, nämlich der Lehrer oder die Lehrerin, in der undankbaren Rolle des „Chefdompteurs“ für eine lernfreundliche und arbeitsförderliche Atmosphäre sorgen muss, hat eine starke Entlastungsfunktion.

Die konkreten Maßnahmen, die Schulleitungen im Rahmen des Gesundheitsmanagements ergreifen können, sind – wie bereits gesagt - vielfältig. Es gibt allerdings keine Rezepte, sondern immer nur individuelle Lösungen. Denn jede Schule hat bestimmte Schlüsselmerkmale, die in ihrem Zusammenwirken sowohl den Schulerfolg einerseits als auch die Gesundheit andererseits beeinflussen.

Leitfragen der Schulleitung für die Gestaltung des Gesundheitsmanagements und für die damit verbundene Identifizierung und Generierung von Maßnahmen könnten aus meiner Sicht sein:

1. Was muss ich als Schulleiterin bzw. Schulleiter beachten, dass bei der Entwicklung der Qualität die Gesundheit der Lehrkräfte, der Schüler und der sonstigen Beschäftigten nicht beeinträchtigt wird?
2. Durch welche Maßnahmen kann ich das Wohlbefinden der Lehrkräfte, der Schüler und der sonstigen Beschäftigten fördern?
3. Wie kann ich durch Maßnahmen des Gesundheitsmanagements die Qualität meiner Schule verbessern?

Schulleitungen können aber nicht nur über die Gestaltung der Arbeits- und Organisationsbedingungen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen, sondern auch durch ihr Führungsverhalten, also durch die direkte, situative und häufig auch individualisierte Kommunikation. Dieser Einfluss auf das Befinden von Lehrkräften, aber auch von Schülerinnen und Schülern ist erheblich. Denn zum einen wirkt das Führungsverhalten unmittelbar durch den Umgang und durch die Kommunikation. Zum anderen wirkt es mittelbar, indem das Führungsverhalten als

Modell für den Umgang im Kollegium dient und die Überzeugungen, Werte und Regeln der Schule beeinflusst.

Eine Studie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement belegt, dass in Betrieben, in denen mit Lob gezeitigt und eher kritisiert wird, die Vorgesetzten stets Recht behalten und ihre Mitarbeiter nicht genug Kompetenzen einräumen, diese doppelt so oft erschöpft und fast vier Mal häufiger depressiv verstimmt sind. Wenn Führungspersonen dagegen regelmäßig Rückmeldung geben, sich Zeit nehmen und zuhören, Ideen aufgreifen und eigene Fehler eingestehen, sind die Mitarbeitenden pro Jahr zwei Tage weniger krank.

Gesundheitsgerechtes Führungsverhalten basiert auf einer grundlegenden Werthaltung, die man mit Merkmalen wie Wertschätzung, Fürsorge, Konsequenz, Vertrauen, Offenheit, Klarheit und Verlässlichkeit kennzeichnen und mit dem Satz „Man muss Menschen mögen“ umschreiben kann. Unter „Normalbedingungen“ kommt diese grundlegende Werthaltung nicht unbedingt zum Vorschein, weil sie durch Alltagsregeln wie Höflichkeit und Freundlichkeit relativ anstrengungslos aufrechterhalten werden kann. Sichtbar werden die Grundtendenzen in der Werthaltung unter Stress:

- Wie gehe ich als Führungskraft unter Stress mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Schülerinnen und Schülern um?
- Wie reagiere ich unter Stress auf Kritik und Vorwürfen?
- Wie verhalte ich mich unter Stress in Auseinandersetzungen?
- Wie verhalte ich mich unter Stress, wenn ich meine Interessen vertrete?

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement lassen sich fünf Merkmale einer gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung benennen, die ohne Abstriche auf die Schule übertragen werden können:

- Das erste Merkmal heißt „Anerkennung und Wertschätzung“
Anerkennung und Wertschätzung sind grundlegende Merkmale einer guten gesunden Schule und einer salutogenen Beziehungsgestaltung. Sieland betrachtet eine mangelhafte Würdigungskultur für einen der wesentlichen Risikofaktoren für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Aspekte eines anerkennenden und wertschätzenden Führungsverhalten sind u. a.

Vortrag „Gesundheitsmanagement in der Schule“

- *konstruktive und unterstützende Rückmeldung,*
- *Schatzsuche statt Defizitfindung, die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausstellen und betonen*

– Als zweites Merkmal wird genannt „Interesse und Kontakt“

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, die Interesse an den Mitarbeitern haben, betrachten die Lehrkräfte und das sonstige Personal nicht als Humanressource, sondern als Menschen. Interesse und Kontakt zeigen Schulleiterinnen und Schulleiter, wenn sie z.B.

- aufmerksam sind und Befindlichkeiten wahrnehmen.
- in den großen Pausen sichtbar sind.

– Das dritte Merkmal ist „Transparenz und Offenheit“

Ein offenes und transparentes Führungsverhalten ist u.a. ein Zeichen des Vertrauens auf die fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördert dieses. Es zeichnet sich z.B. durch folgende Verhaltensweisen aus:

- Die Mitglieder der Schulgemeinschaft werden der Situation entsprechend so umfassend wie möglich informiert.
- Die eigenen Erwartungen werden klar und deutlich formuliert sowie fremde Erwartungen wahrgenommen und berücksichtigt.

– Stimmung und Schulklima heißt das vierte Merkmal

Ein positives Schulklima mit einer gelösten Stimmung fördert zum Beispiel die kollektive Selbstwirksamkeit. Ein guter Schulleiter legt sehr viel Wert auf ein gutes Klima, denn er weiß, dass er der Schlüssel dazu ist. Es sind Verhaltensweisen gemeint, wie z.B.

- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich zu behandeln.
- die vielseitigen Anforderungen des Schulalltags mit Humor, Aufgeschlossenheit, Gelassenheit und emotionaler Intelligenz zu bewältigen.
- Den Druck, den man ggf. von oben erhält, nicht weiterzugeben

– Schließlich das fünfte Merkmal „Einbeziehung und Partizipation“

Die aktive Mitarbeit der Beschäftigten ist ebenso wichtig für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement und für eine nachhaltig wirksame Schulentwicklung wie das glaubhafte Engagement von Führungskräften. Ein partizipatives Führungsverhalten ist z.B. gekennzeichnet durch

- das Einbeziehen und Mitnehmen vor allem der Lehrerinnen und Lehrer;
- das Berücksichtigen der Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch der Schülerinnen und Schüler

Entscheidend für die Wirkung ist dabei nicht, wie die Schulleiterin bzw. der Schulleiter sich selbst wahrnimmt, sondern wie das Führungsverhalten in der Fremdwahrnehmung, d. h. wie es von den schulischen Akteuren wahrgenommen und gesehen wird. Es ist also sinnvoll und zweckdienlich für die Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens zu wissen, ob die eigene Vorstellung mit der Fremdbeurteilung übereinstimmt oder ob man das Führungsverhalten selber falsch einschätzt.. Insofern ist auch ein umfassendes Feedback Bestandteil des salutogenen Leitungshandelns.

Salutogenes Leitungshandeln ist zweifelsohne wünschenswert und erforderlich allerdings nicht alltäglich, sondern eher die Ausnahme. Nach wie vor sind Prävention und Gesundheitsförderung immer noch Themen am Rande der großen Debatte um Schulentwicklung und Qualitätsentwicklung. Die Überzeugung, dass Gesundheitsförderung und Prävention für eine gute Schulqualität erforderlich sind, ist im System Schule und bei Schulleiterinnen und insbesondere bei Schulleitern nicht weit verbreitet. In der Regel werden sie als Zusatzaufgaben angesehen, die in Angriff genommen werden können, wenn noch Zeit vorhanden ist und man Lust dazu hat.

Es verwundert deshalb nicht, dass auch mehr als zehn Jahre nach dem Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes in der Mehrheit der Schulen noch keine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde. Ein ähnlich trauriges Bild bieten auch die Schulprogramme. Auswertungen zeigen, dass Gesundheitsförderung und Prävention darin so gut wie gar nicht genannt werden, also kein nennenswertes Thema von Schul- und Qualitätsentwicklung sind.

Eine neuere Studie der Universität Dortmund zeigt, dass ein Großteil der Schulleiterinnen und Schulleiter ein wenig differenziertes Gesundheitsbewusstsein und nur defizitäre Gesundheitskompetenzen hat. In der Studie wurden Schulleiterinnen und Schulleiter u.a. nach ihrem Verständnis von einer gesunden Lehrkraft und von Gesundheitsmanagement befragt. Viele Antworten, die die Wissenschaftler erhielten, klangen so oder so ähnlich wie die folgenden. Auf die Frage nach dem Verständnis einer gesunden Lehrkraft antwortete der Schulleiter eines Berufskollegs:

„Da bin ich nun aber 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.“

Und auf die anschließende Frage nach dem Verständnis von Gesundheitsmanagement antwortete derselbe Schulleiter:

Darüber habe ich mir noch überhaupt keine Gedanken gemacht oder ganz wenig Gedanken gemacht. Wer also krank ist oder irgendetwas anderes hat, oder laufend krank ist, muss zum Arzt gehen. Bin ich nicht für zuständig. (...) Also wenn ich noch für die Gesundheit meiner Kollegen verantwortlich sein sollte, bin ich froh, dass meine Dienstzeit beschränkt ist.“

Der niedrige Stellenwert der Gesundheitsthematik in der Schule und vor allem auch im Bewusstsein der Schulleiterinnen und der Schulleiter verwundert jedoch nicht und ist auch nicht überraschend. Denn Prävention und Gesundheitsförderung waren in der Vergangenheit keine Themen der Lehrerausbildung und der Schulleiterqualifizierung und sind es heute erst ansatzweise

Soll die Lehrergesundheit, vor allem die psychische Gesundheit verbessert werden, dann ist es deshalb zwingend erforderlich, Schulleiterinnen und Schulleiter stärker für das Gesundheitsthema zu sensibilisieren, zu motivieren und zu qualifizieren sowie sie bei der Prävention und Gesundheitsförderung zu unterstützen.

Dabei spielt natürlich die Unterstützung des Dienstherrn und Arbeitgebers naturgemäß eine große Rolle. Es ist Aufgabe des Schulministeriums und seiner nachgeordneten Behörden sowie der Schulpolitik die Rahmenbedingungen für ein nachhaltig wirksames salutogenes Leitungshandeln zu schaffen. Mit Rahmenbedingungen meine ich natürlich auch, aber nicht nur die personalen und organisatorischen Ressourcen, wie z.B. mehr Fortbildungsangebote und Zeit für Schulentwicklung. Ich meine

Dr. h.c. Heinz Hundeloh, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Vortrag „Gesundheitsmanagement in der Schule“

vor allem auch die positive Haltung zur Gesundheitsförderung und Prävention und die aktive ideelle Unterstützung. Zurzeit stelle ich noch zu viel Desinteresse und Gleichgültigkeit, vielleicht auch zu viel Unwissenheit und Vergesslichkeit fest. In meinen Augen machen Schulministerium und Schulaufsicht nicht ausreichend deutlich, wie wichtig Gesundheit für eine gute Schulqualität ist und dass Gesundheitsmanagement keine nachgeordnete Aufgabe von Schulleitungen ist. Dies hat meines Erachtens nicht nur negative Folgen für die Gesundheit der schulischen Akteure, sondern auch für die Qualität unserer Schulen, denn – und hier wiederhole ich mich bewusst - „Wer Qualität will, muss die Gesundheit fördern – und umgekehrt“.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit