

Die Erhaltung und Förderung der Gesundheit pädagogischer Führungskräfte

Welche Faktoren sind bestimmend für Gesundheitsförderung an Schulen?

Gesundheit am Arbeitsplatz Schule wird zu einem immer wichtigeren Thema, dabei stehen insbesondere auch Schulleiterinnen und Schulleiter im Fokus. Neben ihrer individuellen Gesunderhaltung und -förderung auf der persönlichen Ebene sind die kollegiale und die institutionelle Ebene bei Fragen der Gesundheitsförderung ebenfalls hoch relevant.¹

Autor: **Stephan Gerhard Huber** • Fotos: **Amy Hirschi, Unsplash**

BELASTUNGEN IM FÜHRUNGSHANDELN: DIE CORONA-PANDEMIE HAT SCHULLEITUNGEN VIEL ABVERLANGT

Knapp zwei Jahre Corona-Pandemie liegen hinter uns. In dieser Zeit waren bisherige Routinen beim schulischen Lernen, im Unterricht und in der Schulorganisation teilweise massiv gestört. Pädagogische Führungskräfte, aber auch Lehrkräfte, Schulsozialarbeiter und weiteres pädagogische Personal mussten sich in der Krise zügig neu orientieren und neue und stimmige Routinen etablieren, das hat von allen Akteuren in den Schulen viel Kraft, Zeit, Kreativität und Kompetenzen gefordert. Allen voran waren es die Schulleitungen, die mehr denn je in ihrer Hauptverantwortung für die und in den Einzelschulen Präsenz zeigen und Entscheidungen fällen mussten, für die es bislang keinen Masterplan gab.

Eine qualitative Interviewstudie des IBB der PH Zug fragte während der Pandemie rund 80 Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz nach aktuellen Herausforderungen in Schulen und für Schulleitungen (Huber et al. 2020a). Sehr häufig wird die Vernetzung und Koordination im System als eine der großen Herausforderungen benannt, die Schulen bereits vor der Krise um COVID-19 hatten und die sich durch die Krise weiter verschärft hat. Die Befunde machen deutlich, dass zwischen Schulaufsicht, Schulträger und Einzelschulen Informationen und Kommunikation zielgerichteter und strategisch nachhaltiger gestaltet werden müssten.

Bereits im Frühjahr 2020 hatte die Schul-Barometer-Studie zur aktuellen Schulsituation für die Gruppe der Schulleitungen ergeben, dass rund die Hälfte der Schulleitungen sich (eher) belastet fühlt (Huber et al. 2020b). In einer weiteren, bislang unveröffentlichten Studie wurde das Belastungserleben von Schulleitungen während der Pandemie genauer untersucht. Dabei wurde das Item



Selbstbestimmung und Wertschätzung sind zwei wesentliche Dimensionen wirksamer Schulleitung

„Ich persönlich fühle mich in der aktuellen Situation stark belastet.“ ausgewertet (n = 532). Im Ergebnis zeigt sich, dass insgesamt die COVID-19 Situation für rund 19% der Befragten als wenig bis gar nicht belastend wahrgenommen wird. 28% der befragten Schulleitungen geben an, dass sie sich in der COVID-19 Situation eher belastet fühlen. Stark belastet in dieser Situation fühlten sich hingegen rund ein Fünftel der Befragten. Werden die beiden Antwortkategorien (trifft eher zu und trifft zu) zusammen betrachtet, ergibt sich ein Anteil von ca. 58%. Das bedeutet, dass sich mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen in der COVID-19 Situation zum Befragungszeitraum eher belastet bzw. belastet fühlen. Rund ein Drittel der Befragten fühlte sich durch die COVID-19 Situation teils belastet und teils nicht belastet.

In einer aktuell laufenden Studie, über die wir in der b:sl noch berichten werden, zeichnet sich ab, dass in der Wahrnehmung von Schulleitungen wie auch von Mitarbeitenden

an den Schulen das Belastungserleben über die letzten eineinhalb Jahre mehr oder weniger im Durchschnitt kontinuierlich gestiegen ist. Andere Qualitätsmerkmale in der schulischen Arbeit hatten Wellenbewegungen, d.h., deren Merkmale ergaben alternierend im Wechsel höhere und auch niedrigere Werte. Betrachtet man nur die Zeit der Schulschließungen, so ergab sich in der Regel eine starke Abnahme hinsichtlich verschiedener Aspekte der Qualität — anders das Belastungserleben, was kontinuierlich gestiegen ist.

Betrachtet man das allgemeine Belastungserleben von Schulleiterinnen und Schulleitern differenzierter, lassen sich die Bereiche Arbeitszufriedenheit, Grad der emotionalen Erschöpfung und der beruflichen Belastung differenzieren, die zusammengekommen das Belastungserleben prägen. Etwa ein Fünftel bis ein Sechstel aller Schulleiterinnen und Schulleiter weisen eine niedrige Arbeitszufriedenheit in Kombination mit einer sehr hohen emotionalen

Erschöpfung und beruflichen Belastung auf, wie sowohl aktuelle (s.o.) als auch weiter zurückliegende Studien (Huber, Wolfgramm & Kilic 2013a, b, 2014; Huber 2012) zeigen. Diese Schulleitungen können damit als Risikogruppe für Burnout angesehen werden.

In der Schulleitungsstudie aus 2012 (Huber et al. 2013a, b) hat sich gezeigt, dass der wichtigste persönliche Prädiktor die eigene Stressresistenz ist. Schulleiterinnen und Schulleiter, die über eine hohe Stressresistenz verfügen, sind deutlich weniger belastet als ihre Kolleginnen und Kollegen mit einer niedrigen Stressresistenz. Als weitere Faktoren, die förderlich für ein niedriges Belastungsleben oder eine hohe Arbeitszufriedenheit sind, stellten sich die soziale Unterstützung, die Schulleiterinnen und Schulleiter von ihrem Team erfahren, sowie das Arbeitsklima heraus. Nehmen Schulleiterinnen und Schulleiter das Arbeitsklima als positiv wahr, schätzen sie auch die soziale Unterstützung, die sie aus dem Team erfahren, höher ein. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch in die andere Richtung; das bedeutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter, die eine hohe soziale Unterstützung erfahren, auch das Arbeitsklima in der Schule positiver erleben. Neben persönlichen und sozialen Faktoren beeinflusst des Weiteren die räumliche Ausstattung der Schule das Belastungsleben von Schulleiterinnen und Schulleitern. Hier wird deutlich, wie wichtig auch dieser institutionelle Faktor ist und dass gut ausgestattete Schulen die Belastung von Schulleitungen deutlich reduzieren können.

STRATEGISCH HANDELN, AUCH IN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Für schulische Führungskräfte ist in der aktuellen Situation, wo Teile im Kollegium vielleicht eine hohe Innovationsbereitschaft mitbringen, andere sich die Schule wünschen, wie sie vor Corona war, wichtig, die unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Erwartungen zu managen, und zwar bei gleichzeitigem Wahrnehmen von hohen Belastungsgraden — nicht nur von Belastung bei sich selbst als Schulleitung, sondern auch von Belastung bei Mitarbeitenden. Im schulischen Kontext bedeutet das, diese besonders belastete Gruppe der stets engagierten Lehrerinnen und Lehrer, die ohnehin und mittlerweile seit Beginn der Krise hochintensiv arbeiten, besser zu unterstützen. Der Unterstützung bedürfen darüber hinaus jedoch alle Gruppen, deren Belastung tendenziell unterschätzt wird. Dazu zählen neben den Lehrkräften auch die Eltern mehrerer oder/und jüngerer Kinder oder die Gruppe der so genannten Brennpunktschulen, die aus ganz unterschiedlichen Gründen stärker gefordert sind als andere Schulen. Für Entlastung kann in der Schule die Schulleitung sorgen. Darüber hinaus kann Schulleitung aber auch bei

der Schulaufsicht Entlastung einfordern hinsichtlich der Ressourcenallokation, z.B. wenn die Schule zu den Schulen gehört, die stärker belastet sind, weil sie im Brennpunkt sind, oder einen höheren Anteil an Schülerinnen und Schülern haben, die mehr Unterstützung brauchen. Das bedeutet im Hinblick auf die Gesundheitsförderung, dass man strategisch handelt, das heißt die richtigen Ziele identifiziert und sie mit den richtigen Maßnahmen angeht (zu weiterführenden Empfehlungen vgl. b:sl 4/2021, S. 7 ff.).

ANREGUNGEN ZUR GESUNDHEITSFÖRDERUNG...

Huber, Kilic und Steitz (2020) stellen folgende Überlegungen an:

...AUF PERSÖNLICHER EBENE

Deutlich wurde, welchen Belastungen Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrer Arbeit ausgesetzt sind und welche Folgen dies mit sich bringen kann. Doch nicht nur die Schulleitung, alle in Schule tätigen Experten für Erziehung und Unterricht, so zum Beispiel auch Steuergruppen in ihrer manchmal schwierigen »Sandwich-Position«, können Gefahr laufen, in ein berufliches Belastungsleben zu geraten. Ihre Gesundheit bzw. Gesundheitsförderung ist deshalb gleichermaßen in den Blick zu nehmen.

Im Folgenden werden Aspekte der Gesundheitsförderung vorgestellt, die dabei helfen können, die individuelle Gesundheit zu erhalten.

Das Belastungsleben von Pädagoginnen und Pädagogen kann sowohl kontextuell und institutionell als auch persönlich und sozial bedingt sein. Auf kontextuelle und institutionelle Bedingungen (so belastend sie auch sein können) haben einzelne Personen meist nur geringen Einfluss. Weitaus stärker beeinflussbar sind dagegen Aspekte auf der persönlichen und sozialen Ebene — im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen in der Schule. So können beispielsweise Personen durch gezieltes und bewusstes eigenes Handeln ihre eigenen Ressourcen stärken und Stress und Belastung minimieren.

Obwohl die Tätigkeiten und Aufgaben von schulischen Akteuren im Wesentlichen vorgegeben und bei allen ähnlich sind, sind die Gestaltung dieser Aufgaben und die Haltung, mit der man diesen gegenübertritt, von zentraler Bedeutung. Eine gute Arbeitsorganisation kann sich positiv auf das Belastungsleben auswirken, fördert die Arbeitszufriedenheit und hilft den Überblick zu bewahren.

Wichtig für eine gelungene Arbeitsorganisation ist eine rechtzeitige und effiziente Planung. Methoden des Zeitmanagements entlasten und schaffen Freiräume. So kann es gelingen, durch konsequentes Zeitmanagement Krisen und Probleme frühzeitig zu erkennen und damit die eigene Handlungsfa-

higkeit zu erweitern. Wichtig beim effektiven Zeitmanagement ist aber nicht die Quantität aller Aktivitäten, die bewältigt werden können. Entscheidend sind vielmehr die Qualität der Planung und schließlich die Qualität der eigenen Arbeit, die mit einem guten Zeitmanagement erhöht wird, ohne dabei zu einer höheren Belastung zu führen.

Zu einem effektiven Zeitmanagement (vgl. auch Steitz 2009, 2010, 2011; ausführlich Huber, Kilic & Steitz 2020) gehören:

- ▷ Sich einen Überblick verschaffen
- ▷ Sich auf das Wesentliche konzentrieren
- ▷ Ressourcen schaffen
- ▷ Entscheidungen durch gute Planung vorbereiten
- ▷ Die eigene Flexibilität erhöhen

Daneben sind in vielen Empfehlungen zur eigenen Stressreduktion die Selbstreflexion und Selbstbeobachtung ein wichtiges Thema. Die eigene Einstellung gegenüber den Aufgaben ist maßgeblich für die Psychohygiene. Allerdings ist dies meist leichter gesagt als getan. Einen Einstieg in die Selbstreflexion können Fragen wie »Was tut mir gut?« und »Was tut mir nicht gut?« bilden. Diese können dabei helfen, sich selbst besser wahrzunehmen und die Umstände oder Aufgaben, die einem selbst nicht guttun und die zu Stress führen, besser zu identifizieren. Hat man diese zentralen Fragen beantwortet, kann man auf Grundlage dieser Erkenntnisse eigene Handlungsanleitungen generieren. Ein Beispiel für den Praxisalltag und den eigenen Umgang mit Stress und Belastung bietet Döbler (2005). Döbler spricht explizit von Eu-Stress, der — im Gegensatz zu Distress — Freude bereitet und motivierend wirkt. Distress hingegen ist in der Alltagssprache mit »Stress« gleichzusetzen, also der Art von Stress, der sich belastend auswirkt und längerfristig auch krank machen kann. Seine Fragen zum Eu-Stress sollen helfen, Situationen, die einem Freude bereiten, systematisch zu analysieren.

Mit den Fragen »Was ist gut für mich?« und »Was ist schlecht für mich?« arbeitet auch das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®, vgl. Glatthard 2014), ein Selbstmanagement-Training. Die Antworten auf diese beiden Fragen werden präverbal anhand von so genannten somatischen Markern, z.B. Emotionen wie Leichtigkeit, Freude, Angst usw. oder auch als Körperempfindungen wie Wärme, Kribbeln oder Übelkeit, im emotionalen Erfahrungsgedächtnis gespeichert. Das Bewusstmachen dieser somatischen Marker erleichtert es, Umstände oder Situationen, die uns guttun und damit stressreduzierend wirken, oder Um-

Fußnoten:

- 1 Gekürzt und umfassend bearbeitet aus: Huber, Kilic & Steitz 2020.

stände oder Situationen, die belastend sind, frühzeitig zu identifizieren und entsprechend mit ihnen umzugehen. Dafür gibt das ZRM® Handlungsschritte an.

...AUF KOLLEGIALER EBENE

Ein guter Umgang im und mit dem Kollegium ist von großer Bedeutung. Kolleginnen und Kollegen an der eigenen Schule können eine wichtige Ressource sein. Dies zeigt sich z.B. darin, dass Schulleiterinnen und Schulleiter, die eine große soziale Unterstützung erfahren, sich viel weniger belastet empfinden. Auch das Arbeitsklima hat, wie bereits dargestellt, Einfluss auf das Belastungserleben von Schulleiterinnen und Schulleitern. Obwohl soziale Beziehungen nicht nur als Ressourcen, sondern auch als Stressoren erlebt werden, lohnt es sich, dafür etwas mehr Zeit aufzuwenden und an einem guten Arbeitsklima zu arbeiten.

Für ein gutes Arbeitsklima sowie gegenseitige soziale Unterstützung ist die Zusammenarbeit im Team unerlässlich, vor allem auch das gemeinsame Problemlösen ist dabei zentral. Können pädagogische Führungskräfte oder Lehrerinnen und Lehrer mit Kolleginnen und Kollegen über belastende Situationen in der Schule sprechen, wirkt sich dies sehr positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und die berufliche Belastung und emotionale Erschöpfung klingen ab. Erlebt ein Kollegium nun vermehrt Stressoren wie z.B. »schwierige Schüler« oder auch Gewalt an der Schule, die als belastend erfahren werden, gilt es diese Stressoren zu identifizieren und gemeinsame Handlungsstrategien zu deren Abschwächung bzw. Beseitigung zu entwickeln.

Neben der Psychohygiene (»Wir sitzen alle im gleichen Boot.«) können gemeinsame Handlungsansätze entwickelt werden. Beispielsweise bietet sich die Methode der kollegialen Fallberatung an (Schneider, Buhren & Huber 2020). Hier wird im Team an Problemlösungen gearbeitet, was für alle involvierten Personen Entlastung, Arbeitserleichterung und Effizienz schafft sowie gleichzeitig die individuelle Reflexionsfähigkeit und Professionalisierung weiterentwickelt. Kooperation solcher Art schafft zudem eine Qualitätssteigerung für die Schule als Organisation.

...AUF INSTITUTIONELLER EBENE

Für eine gut funktionierende Schule ist sowohl die eigene Gesundheit der pädagogischen Führungskräfte, der Lehrkräfte sowie aber auch die der Schülerinnen und Schüler wichtig. Viele Studien zeigen, dass Lehrerinnen und Lehrer zu einer der am stärksten belasteten Berufsgruppe zählen. Hier kommt pädagogischen Führungskräften eine wichtige Aufgabe und Rolle zu, und zwar die, ein allgemeines Gesundheitsmanagement und die Gesundheitsförderung der Lehrkräfte zu etablieren.

Im Folgenden sollen einige Ansätze und Möglichkeiten der Förderung der Lehrergesundheit aufgezeigt werden.

Nach Dadaczynski (2012) ist ein wichtiges Merkmal der Gesundheitsförderung von Lehrkräften der Führungsstil und das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Der Führungsstil bezeichnet dabei ein langfristiges, stabiles und situationsunabhängiges Verhaltensmuster der Führungskraft. Die meisten positiven Ergebnisse hinsichtlich der Lehrerinnen- und Lehrergesundheit liegen bei einem Führungsverhalten vor, das als transformale Führung bezeichnet wird. Bei der transformalen Führung stehen Kommunikation, Kooperation und die Beziehungen der Lehrkräfte im Vordergrund. Die effiziente Verwaltung der schulischen Strukturen ist zweitrangig. In der transformalen Führung fungiert die Führungsperson vor allem als Initiator. Sie vermittelt Ziele und Sinn durch Kooperation in Veränderungsprozessen.

Der Veränderungsprozess an sich soll vom ganzen Kollegium getragen und durchgeführt werden. Transformale Führung zeigt viele positive Wirkungen auch in Bezug auf das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Lehrkräfte. Zudem können Krankheiten wie Burnout von Lehrkräften oder pädagogischen Führungskräften reduziert werden (Greger, Kuhnert, Zimber & Niehaus 2011).

Van Dick (2006) kommt zum Schluss, dass eine hohe soziale Unterstützung für die Gesundheit der Lehrkräfte von entscheidender Bedeutung ist. Auch hier wird ersichtlich, wie eng die Gesundheit von pädagogischen Führungskräften und von Lehrkräften zusammengehören und wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Klar wird, die eigene Gesundheitsförderung pädagogischer Führungskräfte ist schwer von der Gesundheitsförderung des Teams zu trennen und kann auch nicht allein von der Schulleitung betrieben und angeordnet werden.

Nachhaltige und erfolgreiche Gesundheitsförderung kann nur gelingen, wenn gesundheitsförderliche Strukturen in der Schule aufgebaut werden. Dabei richtet sich das Hauptaugenmerk auf den Bereich Qualitätsmanagement, denn gesundheitsförderliche Strukturen manifestieren sich schlussendlich in Prozessen der Schulentwicklung.

Werden in diesem Bereich Veränderungen initiiert, bleibt die Frage der Gesundheit nicht mehr nur auf einer persönlichen oder sozialen Ebene, sondern verlagert sich auf eine institutionell-kontextuelle Ebene, die pädagogische Führungskräfte gestalten können.

Betrachten wir nun die Institution Schule als soziales System, an deren Gesunderhaltung uns liegt. Badura (2005) benennt Merkmale gesunder sozialer Systeme, die auch im schulischen Kontext als Handlungsansätze verstanden werden können. Zentral sind dabei folgende Punkte:

- ▷ Möglichkeiten zur Entwicklung vertrauensvoller sozialer Bindungen,

- ▷ als hilfreich und positiv empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung und praktischer Unterstützung,
- ▷ gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln sowie Berechenbarkeit als Voraussetzungen für die Beeinflussbarkeit sozialer Systeme und die Erleichterung zwischenmenschlicher Kooperation,
- ▷ eine mitarbeiterorientierte Führung, die sich um eine entsprechende Gestaltung von Arbeit und Organisation sowie um klare Ziele und Transparenz bemüht.

Die Ausführungen von Badura (2005), Beckhard (1969) und Schumacher (2010) zeigen, dass das Engagement von Mitarbeitenden in Organisationen maßgeblich davon abhängt, inwieweit deren soziale Bedürfnisse und Ziele befriedigt werden. Können diese befriedigt werden, zeigen die Mitarbeitenden Gesundheit und Wohlbefinden.

FAZIT: GESUNDHEITSFÖRDERLICHE, WERTSCHÄTZENDE SCHULENTWICKLUNG

Eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung (Krause & Dorsemagen 2011) kann dabei unterstützen, das Thema Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Schule zu etablieren und daraus Schulentwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Dieses Vorgehen können Steuergruppen nutzen, um das Thema in der Schule systematisch anzugehen. Krause und Dorsemagen empfehlen, zunächst eine Art Bestandsanalyse mit dem ganzen Kollegium durchzuführen und anschließend zu klären, ob die Bereitschaft von allen Seiten besteht, sich zu beteiligen. Ist diese vorhanden, sollten Verantwortlichkeiten festgelegt und z.B. eine Projektgruppe gebildet werden, welche die verschiedenen Aktivitäten zur gesundheitsförderlichen Schulentwicklung regelmäßig dokumentiert, koordiniert und Schnittstellen zu weiteren Maßnahmen im Auge behält. Danach folgen neben einer genauen Zielklärung auch eine Bestandsaufnahme derjenigen aktuellen Tätigkeiten und Aktivitäten der Schule, welche bereits eine gesundheitsförderliche Wirkung haben oder hatten. Schließlich geht es daran, gemeinsam Initiativen zu erarbeiten, zum Beispiel im Rahmen Pädagogischer Tage. Bei deren Planung und Umsetzung muss auch das damit verbundene Konfliktpotenzial berücksichtigt werden, denn viele Lehrkräfte müssen eigene Verhaltensweisen und Einstellungen hinterfragen oder auch ändern, insbesondere dann, wenn Mehrheitsentscheidungen gefällt werden. Als letzten Schritt nennen Krause und Dorsemagen die Wirksamkeitskontrolle. Diese dient der Überprüfung, ob die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden und wie weit die angestrebten Ziele kurzfristig wie auch längerfristig erreicht werden.

Einen Ansatz einer wertschätzenden Schulentwicklung bzw. Schulleitung entwirft Olaf Axel Burow (2016). Er definiert drei Dimensionen einer wirksamen Schulleitung:

- 1. Salutogenese:** In Anlehnung an das Konzept des israelischen Soziologen Aron Antonovsky sollte sich Schulleitung vorrangig die Frage stellen, was Lehrkräfte gesund hält und wie sie sie beim Gesundbleiben unterstützen kann. Denkbar sind dabei Unterstützungsangebote auf drei Ebenen: informationell (z.B. Ratschläge), instrumentell (z.B. Bereitstellung von Ressourcen) und emotional (z.B. Verständnis).
- 2. Selbstbestimmung:** Als Rahmen einer wertschätzenden Kommunikation zwischen den diversen Instanzen innerhalb des Schulsystems steht die Ermöglichung von Selbstbestimmung aller Beteiligten, die insbesondere durch Vernetzung und Partizipation erreicht werden kann.
- 3. Wertschätzung:** Wertschätzung ist die dritte Dimension einer wirksamen Schulleitung, die sich organisch aus den ersten beiden Dimensionen ergibt: „Wenn wir die Kriterien von Salutogenese und Selbstbestimmungstheorie konsequent berücksichtigen, tragen wir nicht nur zur Potenzialentfaltung aller bei und steigern die Leistungsergebnisse, sondern wir schaffen damit zugleich ein Wohlfühlklima, das die Belastungsfaktoren der traditionellen Schule für Lehrer, Schüler, aber auch Eltern reduziert“ (Burow 2016, S. 76).

Die Wirksamkeit eines wertschätzenden und unterstützenden Umfeldes wird u.a. durch eine Studie des bayerischen Aktionsrats „Bildung“ aus dem Jahre 2014 unterstrichen. Während die Studie einerseits feststellt, dass Lehrkräfte ihren Beruf überdurchschnittlich oft als stark belastend empfinden, zeigt sie zum anderen, dass eine unterstützende Schulleitung dieser Problematik entgegenwirken kann und sich signifikant auf das Lehrer*innenengagement auswirkt: So „ergab eine Mehrebenenanalyse der Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Schulen und Lehrerengagement, dass — nach Kontrolle individueller Lehrmerkmale — die Unterstützung durch die Schulleitung (als einziges Schulmerkmal) prädiktiv für das mittlere Lehrerengagement war: Schulen mit unterstützenden Schulleitungen hatten engagiertere Lehrkräfte.“ (Blossfeld et al. 2014, S. 108)

Schulleiterinnen und Schulleiter, aber auch schulische Steuergruppen, sind wichtige Akteure, um ein schulisches Gesundheitsmanagement in dieser beschriebenen Art und Weise systemisch zu verankern. Erfahren alle in Schule Agierende seine nachhaltige Wirksamkeit, ist ein großer Schritt zur Gesunderhaltung getan.

Literatur

- Badura, B. (2005). *Auf dem Weg zu gesunden Schulen: Was Schulen dabei von Unternehmen lernen können.* (Unveröffentl. Gutachten für die Landesregierung NRW).
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development.* Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Blossfeld, H. et al. (2014). *Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung.* Münster: Waxmann. https://www.vbw-bayern.de/-Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2014/Downloads/ARB_Gutachten_-_Psychische-Belastungen-und-Burnout-beim-Bildungspersonal.pdf (letzter Zugriff 24.08.2021).
- Burow, A. O. (2016). *Wertschätzende Schulleitung. Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung.* Weinheim, Basel: Beltz.
- 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.* Köln: Carl Link.
- Döbler, F. (2005). *Stress erkennen – Stress nutzen – Stress vermeiden.* In: A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung* (51.11). München: Wolters Kluwer.
- Glatthard, V. (2014). *Selbstmanagement mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM.* In: S.G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2014. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements.* Köln: Wolters Kluwer Deutschland, S. 171–179.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimber, A & Nienhaus, A. (2011). *Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung.* *Das Gesundheitswesen*, 73, S. 3–12.
- Huber, S.G. (2012). *Belastungs- und Beanspruchungserleben von Schulleitung. Erste Ergebnisse einer Schulleitungsstudie in den deutschsprachigen Ländern.* *b:sl Beruf Schulleitung. Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V. (ASD) (Hrsg.). 1, 6. Jahrgang, S. 23–25.*
- Huber, S.G., Kilić, S. & Steitz, K. (2020). *Gesundheitsmanagement: Ein Mehrebenenansatz zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit pädagogischen Personals.* In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Schulentwicklung und das Schulmanagement* (S. 122–144), 4. überarb. und erw. Aufl. Köln: Carl Link.
- Huber, S.G., Wolfgramm, C. & Kilić, S. (2013a). *Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz.* In: S.G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2013. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements.* Köln: Wolters Kluwer Deutschland, S. 259–271.
- Huber, S.G., Wolfgramm, C. & Kilić, S. (2013b). *Schulleitungshandeln: Belastungen und Vorlieben im Tätigkeitsspektrum.* In: A. Bartz, S.G. Huber, T. Klieme, C. Kloft & M. Schreiner (Hrsg.), *PraxisWissen Schulleitung* (11.17). München: Wolters Kluwer.
- Huber, S.G., Wolfgramm, C. & Kilić, S. (2014). *Soziale Beziehungen als Ressourcen und Stressoren im Schulleitungsalltag. Empirische Ergebnisse der Schulleitungsstudie 2012 in Deutschland, Österreich und der Schweiz.* In: H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Schulleitung und Schulentwicklung, A 3.6.* Stuttgart: Raabe S. 1–17.
- Huber, S. G., Günther, P.S., Schneider, N., Helm, C., Schwander, M., Schneider, J & Pruitt, J. (2020a). *COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Befunde einer qualitativen Vertiefungsstudie zu aktuellen Herausforderungen in Schulen und von Schulleitung im Rahmen des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz.* Unveröffentlichter Bericht.
- Huber, S.G., Günther, P.S., Schneider, N., Helm, C., Schwander, M. Schneider, J.A. & Pruitt, J. (2020b). *COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Erste Befunde des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz.* Münster, New York: Waxmann.
- Schneider, N., Buhren, C. & Huber, S.G. (2020). *Kollegen lernen von Kollegen – die Zusammenarbeit fördern durch kollegiale Fallberatung und kollegiale Hospitation.* In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Schulentwicklung und das Schulmanagement* (S. 540–569), 4. überarb. und erw. Aufl. Köln: Carl Link.
- Schumacher, L. (2010). *Schule als Organisation – Besonderheiten, Gestaltungsmöglichkeiten und Überlegungen zu einer guten gesunden Schule.* In: P. Paulus (Hrsg.), *Schule – Gesundheit – Bildung. Bilanz und Perspektiven.* Weinheim: Juventa.
- Steitz, K. (2011, dritte Auflage; 2010, zweite Auflage; 2009, erste Auflage). *Zeitmanagement.* In: S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements.* Köln: Link-Luchterhand, S. 57–64.
- Van Dick, R. (2006). *Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen »Horrorjob« und Erfüllung.* 2. Auflage, Marburg: Tectum.