

Salutogenes Leitungshandeln

Wie Schulleitungen für ein gesundes Lehrerkollegium sorgen können

Seit längerem ist ein Zusammenhang zwischen Schulleitungshandeln zum einen und Fluktuation, Absentismus sowie Krankenlagen zum anderen bekannt und durch Forschung belegt. Auch konnte gezeigt werden, dass das Erleben sozialer Unterstützung durch Schulleitung mitentscheidend für die Bewertung und Bewältigung der Arbeitsbedingungen durch Lehrkräfte ist. Unklar blieb indes, wie konkretes Leitungshandeln auf das Belastungsempfinden des Kollegiums wirkt. Um hier mehr Klarheit zu gewinnen, hat Prof. Dr. Rolff ein Forschungsprojekt durchgeführt und vor diesem Hintergrund ein neues Leitungs-konzept entwickelt, das „Salutogene Leitung“ genannt wird.

Beim Forschungsprojekt kooperierte das Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS) mit der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF). Das dreijährige Projekt startete im März 2007 und wurde von der Unfallkasse NRW sowie der Technischen Universität Dortmund finanziert. Einbezogen waren 125 Schulen in Nordrhein-Westfalen (Berufskollegs, Gymnasien, Gesamtschulen und Grundschulen) mit ca. 3.500 Lehrpersonen und 118 Schulleitern.

Zentrale Ergebnisse

Die Lehrkräfte wurden befragt, wie belastend sie bestimmte Arbeitsbedingungen an ihrer Schule einschätzen:

- Am stärksten belastend wurden Aspekte der Reform- und Verwaltungsarbeit, des Unterrichtsgeschehens und der unterrichtlichen Rahmenbedingungen erlebt.
- Immerhin 24% der Lehrkräfte fühlten sich durch die Schulleitung belastet, aber deutlich mehr, nämlich 52% empfinden sie als entlastend (22% weder/noch).

Die Schulleiterinnen und Schulleiter, die nach den Aussagen der Lehrpersonen entlastend wirken, haben besonders interessiert, weswegen deren Handeln genauer analysiert wurde. Dabei stießen die Forscher auf das Konzept salutogener Leitung. Salutogene Handlungsweisen werden den Schulleitern von 44% der Lehrkräfte attestiert – an Grundschulen ist dies am stärksten ausgeprägt.

Was heißt Salutogenese?

Unter salutogenem Leitungshandeln wird ein gesundheitsförderliches Leitungshandeln verstanden, das sich darauf konzentriert, Ressourcen zu stärken und Belastungen nachhaltig zu reduzieren. Zu Grunde liegt bei der Begriffsbildung das Modell der Salutogenese von Anton Antonovsky (salus: lat. Wohlbefinden, Zufriedenheit; griech. Genesis: Entstehung, Herkunft). Salutogene Ansätze stellen die Frage, was Menschen gesund erhält, bzw. welche Bedingungen zu schaffen sind, um das Leben dauerhaft bewältigen zu können. Zentraler Aspekt bildet dabei die Stärkung einer allgemeinen positiven Erwartungshaltung, vor allem das sogenannte Kohärenzgefühl. Dies ist wesentlich für den Umgang mit Belastungen und stellt eine Grundhaltung dar, die Lebensumwelt zusammenhängend und sinnvoll zu erleben.

Das Kohärenzgefühl setzt sich vor allem zusammen aus den Komponenten Gefühl von Verstehbarkeit (sense of comprehensibility):

- Fähigkeit von Individuen, auch unbekannte Stimuli geordnet, konsistent und strukturiert verarbeiten zu können.

Dimension	Kommunikation	Arbeitsorganisation
Verstehbarkeit	Drücke ich mich verständlich und strukturiert aus?	Verfügt die Schule über gute Informationsstrukturen 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 konsequent hinarbeiten?

Abb. 1

Buchhinweis:

Harzad, B./ Gieske, M./ Rolff, H.- G.: Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrergesundheit als Aufgabe der Schulleitung. Köln: LinkLuchterhand 2009.

- Gefühl von Bewältigbarkeit (sense of manageability): Überzeugung eines Individuums, geeignete Ressourcen zur Verfügung zu haben, um Anforderungen zu begegnen.
- Gefühl von Bedeutsamkeit (sense of meaningfulness): Ausmaß, in dem man das Leben als emotional sinnvoll empfindet und die Überzeugung, dass Anforderungen willkommene Herausforderungen darstellen.

Die meisten Konzepte der Gesundheitsförderung beziehen sich auf Antonovsky. Sie unterstreichen dabei verhältnis- und verhaltensorientierte Maßnahmen. Verhältnisorientierte Maßnahmen umfassen die gesundheitsstabilisierende Gestaltung der Arbeitssituation (z.B. ergonomische Verbesserungen, Verbesserung der Organisationsstruktur). Verhaltensorientierte Maßnahmen orientieren sich an der Gesundheit einzelner Individuen durch Entwicklung personenbezogener Ressourcen (z.B. durch Kompetenztrainings).

Von großer Praxisrelevanz ist, dass an Schulen mit geringerem Belastungserleben nach den Erkenntnissen der Studie eher die folgenden verhältnisorientierten Maßnahmen durchgeführt werden:

- Gesundheitsförderung wird als Teil der eigenen Schulentwicklung betrieben
- Gesundheitsförderung ist im Leitbild sowie Schulprogramm verankert
- An der Schule gibt es ein Bewusstsein für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit
- Lehrkräfte werden schulweit bei Disziplinproblemen oder Unterrichtsproblemen unterstützt
- Die Arbeitssituation an der Schule wird systematisch zu verbessern versucht.

An Schulen mit geringerem Belastungserleben werden eher die folgenden verhaltensorientierten Maßnahmen durchgeführt:

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

Tipps für die Schulleitung

Auf Basis des salutogenen Ansatzes wirft Gesundheitsförderung für die Schulleitung die folgenden Fragen auf:

Was kann ich tun, um das Gefühl von Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Bedeutsamkeit zu stärken?

Wie sollte die Arbeitsumgebung gestaltet sein, um das Gefühl von Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Bedeutsamkeit zu stärken?

Dimensionen	Handlungsmöglichkeiten
Verstehbarkeit	Transparenz in Verantwortungsregelung und Entscheidungen herstellen. Informationsfluss fördern. Aufgabenklarheit schaffen. Verständliche Erklärungen der Außenanforderungen geben. Begründungen nachvollziehbar machen usw.
Bewältigbarkeit	Selbstwert fördern durch Anerkennung und Rückmeldung. Individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen. Optimale Arbeits- und Organisationsstrukturen schaffen. Kooperationsmöglichkeiten ermöglichen. Materialaustausch fördern. Anknüpfen an vorhandene Kompetenzen, Wünsche und Interessen usw.
Bedeutsamkeit	Zielorientiertes Handeln. Vermitteln von Visionen. Gemeinsame Zielsetzung. Handlungen erläutern/Zielklarheit herstellen. Wichtiges von weniger wichtigem unterscheiden. usw.

Abb.2

Erste Antworten auf diese Leitfragen sind den Abbildungen 1 und 2 zu entnehmen.

Zusammenfassung

Das salutogene Leitungshandeln hängt mit der erlebten Beanspruchung zusammen. Zeigen Schulleiterinnen/ Schulleiter ein bewusstes salutogenes Leitungshandeln, indem sie darauf achten, dass in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit mit Lehrkräften die Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Bedeutsamkeit von Aufgaben oder Aufträgen gefördert wird, erleben Lehrkräfte geringe Beanspruchung in der Schule. Die Schulleitung stärkt damit das Gefühl der Lehrkräfte, über genügend Kapazitäten zu verfügen, um die Arbeit zu „meistern“. Dies trägt dazu bei, dass die Arbeit tatsächlich als weniger belastend empfunden wird.



Der Autor, Dr. Hans-Günter Rolff, ist em. Professor und wiss. Leiter der „Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF)“.