



Technische
Universität
Braunschweig



Gesundheitsförderlich Führen in Zeiten des Wandels

Keynote im Rahmen der Online-Tagung ‚Gestärkt und resilient am Arbeitsplatz Schule. Förderung der psychosozialen Gesundheit von Lehrer/innen in Zeiten von Umbrüchen‘ (23. November 2020)

Prof. Dr. Julia Gerick

Fahrplan

1. Die Relevanz und Verantwortung von Schulleiter*innen für die Gesundheit von Lehrer*innen
2. Gesundheitsförderliches Führungshandeln – Konzepte und Befunde
3. Praxisbezogene Hinweise für ein gesundheitsförderliches Führungshandeln
4. Gesundheitsförderlich Führen auf Distanz



1. Die Relevanz und Verantwortung von Schulleiter*innen für die Gesundheit von Lehrer*innen



Relevanz und Verantwortung von Schulleiter*innen für die Gesundheit von Lehrer*innen

Einzelnschule ist mit steigenden Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert

- hoher Entwicklungs- und Veränderungsbedarf
- Veränderung der Berufsrolle aller an Schule Beteiligten

Zentrale Bedeutung und Stärkung der Rolle der Schulleitung

- Wandel der Schulleiter*innenfunktion hin zu einer Management- und Führungsfunktion (u.a. Bosen, von der Gathen, Iglhaut & Pfeiffer, 2002; Brockmeyer, 1998; Gerick & Harazd, 2011; Wissinger, 2011)
- Gestiegene Führungsverantwortung von Schulleiter*innen auch auf rechtlicher Ebene

„Das Handeln und die Rolle des Schulleiters ist zu einem einflussreichen Faktor für die Qualitätsentwicklung der Einzelnschule geworden.“ (Bosen, 2003, S. 22)

Relevanz und Verantwortung von Schulleiter*innen für die Gesundheit von Lehrer*innen

Eine der vielen neuen Herausforderungen für die Einzelschule stellt die **Gesundheitsförderung der Lehrpersonen** dar.

Gesundheitsförderung als originäre Führungsaufgabe (Rudow, 2003)

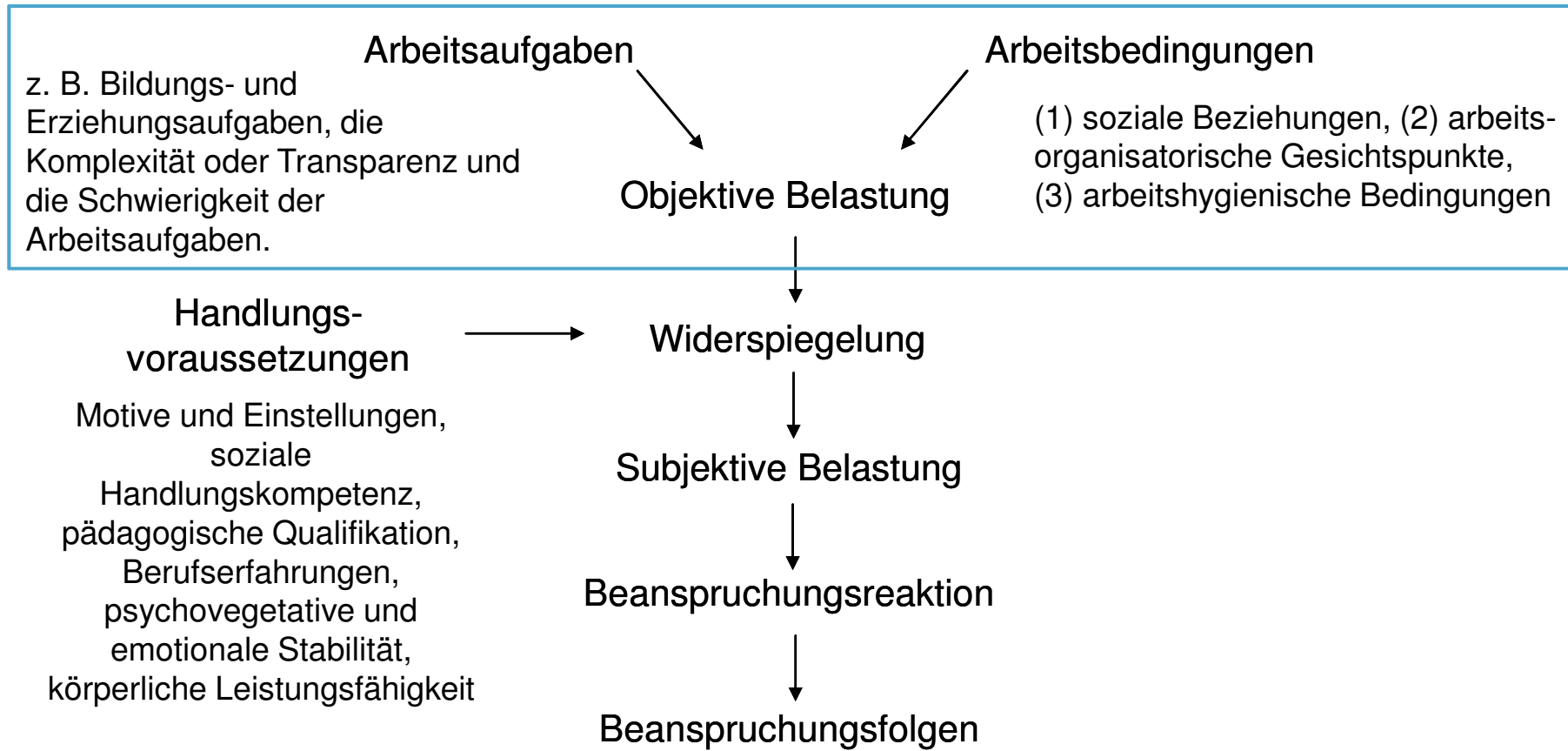
- Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement als **neue Aufgabe von Schulleiter*innen**

Gesundheit und Prävention zunehmend auch Indikatoren von Schulqualität

- Gesundheitsförderung als **Qualitätskriterium von Schule**

„Wer Qualität will, muss also die Gesundheit fördern [...]“ (Rolf, 2005)

Relevanz und Verantwortung von Schulleiter*innen für die Gesundheit von Lehrer*innen



Rahmenkonzept zur Belastungs-Beanspruchungsanalyse (Rudow)



2. Gesundheitsförderliches Führungshandeln

Konzepte und Befunde



Technische
Universität
Braunschweig

2. Gesundheitsförderliches Führungshandeln

Charakteristika gesundheitsförderlicher Führung

Transformationale Führung

Salutogene Führung

2. Gesundheitsförderliches Führungshandeln

Charakteristika gesundheitsförderlicher Führung

Transformationale Führung

Salutogene Führung

Charakteristika gesundheitsförderlicher Führung

- Integration in den Kolleg*innenkreis und Förderung des Zusammenhalts,
- Feedback und Anerkennung erbrachter Leistung,
- Beteiligung an Entscheidungs- und Planungsprozessen,
- Angebot von individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Vermittlung von Wertschätzung und Schaffen eines Vertrauensklimas,
- Übertragung von Verantwortung auf Einzelne oder Teams,
- Förderung des organisationalen Commitments, d.h. der Identifikation mit der Organisation
- Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten,
- Integration von Gesundheitsförderung in die Leitlinien der Organisation,
- Wertschätzende Kommunikation und konstruktive Fehlerkultur.

u.a. Badura, Münch & Ritter, 1998; Schraub & Büch, 2010, Stadler & Spieß, 2002, Richter & Wegge, 2011

Potenzielle Stressfaktoren durch Führungshandeln

- Konzentration auf die Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personalaufgabe,
- Autoritäres Führungsverhalten,
- Zu geringe Anerkennung der Leistung,
- Zu häufige und zu unsachliche Kritik,
- Vorenthalten von Informationen,
- Ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeiter*innen,
- Unklare und ständig wechselnde Zielvorgaben und Führungsrichtlinien,
- Häufiges Einmischen in Delegationsbereiche.

Gerick, 2018

2. Gesundheitsförderliches Führungshandeln

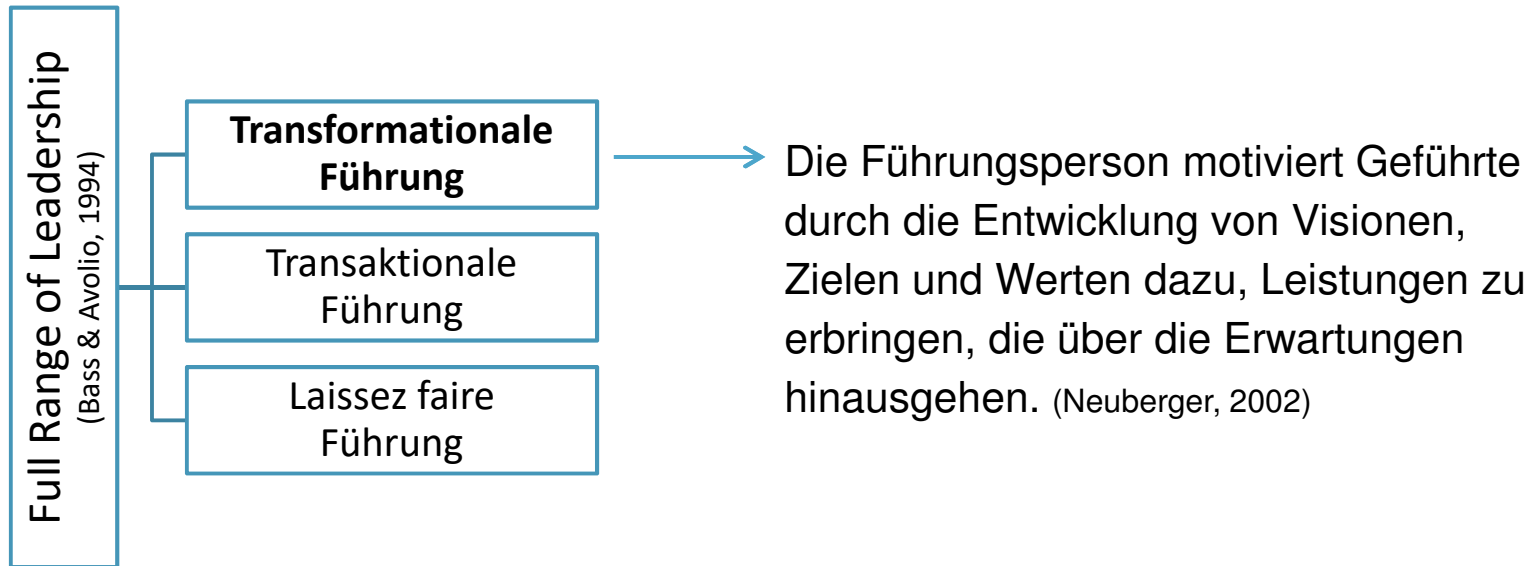
Charakteristika gesundheitsförderlicher Führung

Transformationale Führung

Salutogene Führung

Transformationale Führung

Transformationale Führung als aktueller Ansatz der Führungsforschung

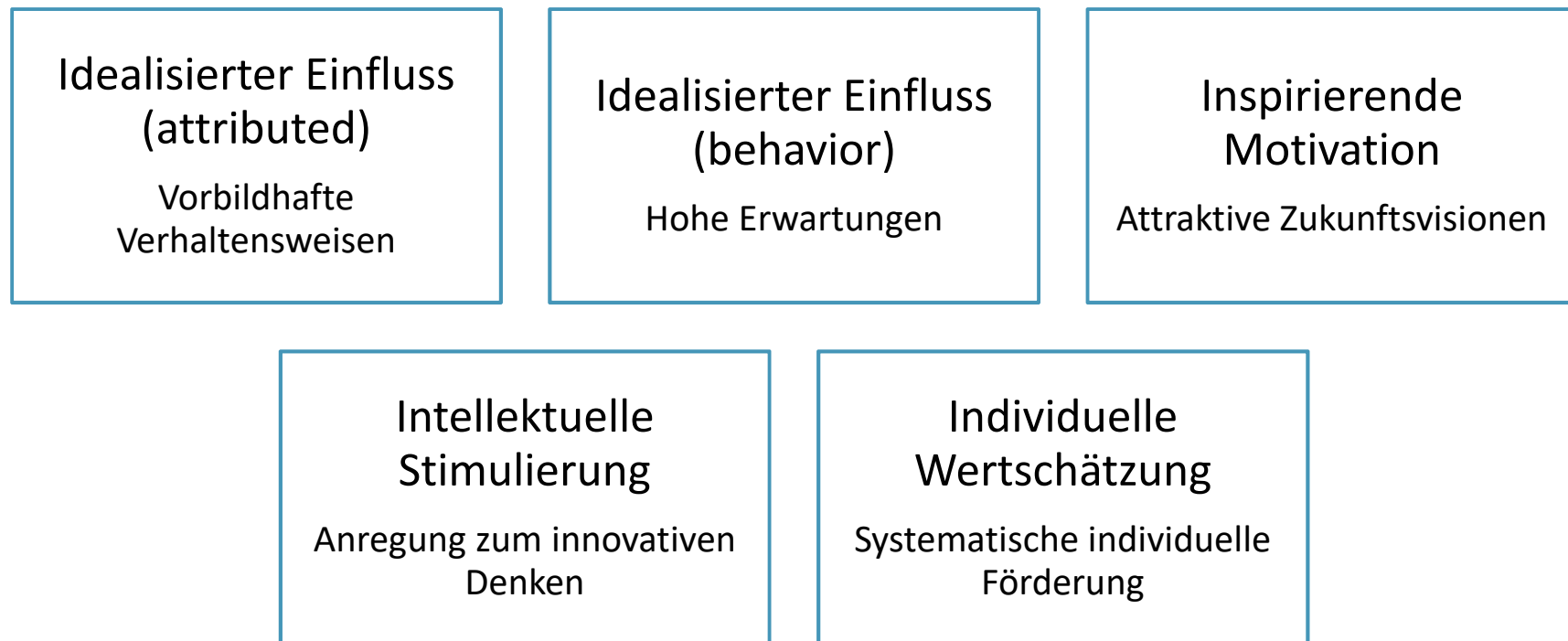


Transformationale Führung im Schulkontext

- Schulleiter*innen als „agent of change“ (Bass, 1998) entwickeln Ziele & Visionen und gewinnen das Kollegium dafür
- Bietet sich aufgrund des Mangels an Anreizsystemen im Schulkontext an (Harazd & van Ophuysen, 2011)

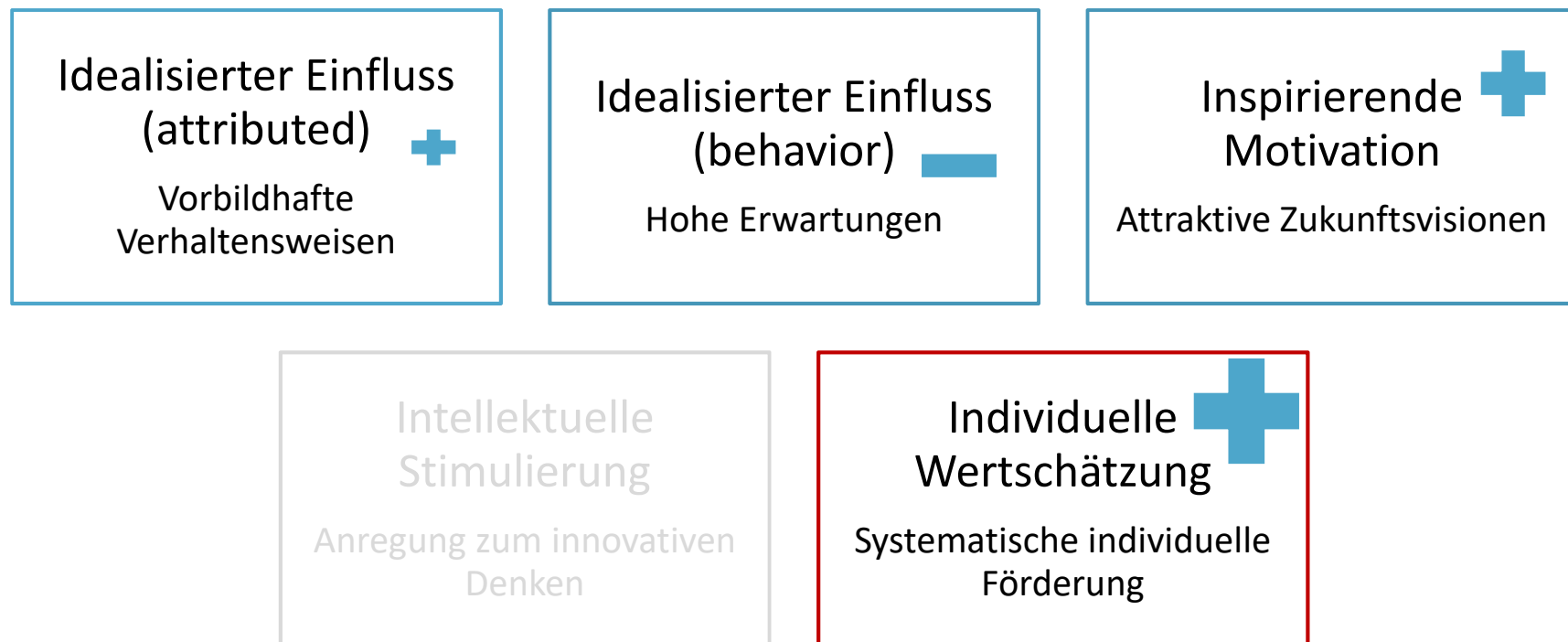
Transformationale Führung

Dimensionen transformationaler Führung (u.a. Felfe, 2006)



Transformationale Führung

Ergebnisse zum Zusammenhang transformationaler Führung mit der Gesundheit von Lehrer*innen (Gerick, 2014)



2. Gesundheitsförderliches Führungshandeln

Charakteristika gesundheitsförderlicher Führung

Transformationale Führung

Salutogene Führung



Salutogene Führung

Definition

„Unter salutogenem Leitungshandeln werden die systematische Steuerung der schulischen Prozesse und die systematische Gestaltung der schulischen Strukturen sowie das Führen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter explizitem Einbezug gesundheitsrelevanter Erkenntnisse verstanden. Es umfasst alle Maßnahmen, die die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit der schulischen Akteure und die Gesundheit und die Qualität des Systems Schule insgesamt erhalten und fördern.“

(Harazd, Gieske & Gerick, 2010, S. 22)

Direktes salutogenes Leitungsverhalten

Verstehbarkeit	Transparenz in Verantwortungsregelung/ Entscheidungen Informationsfluss fördern Aufgabenklarheit Verständliche Erklärungen
Bewältigbarkeit	Passung von Aufgabe und Person Selbstwert fördern durch Anerkennung und Rückmeldung Individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen
Bedeutsamkeit	Zielorientiertes Handeln Vermitteln von Visionen Gemeinsame Zielsetzung Handlungen erläutern/Zielklarheit





3. Praxisbezogene Hinweise für ein gesundheitsförderliches Führungshandeln



In Bezug auf die Umsetzung transformationaler Führung...

Schulleiter*innen für
das eigene
Führungshandeln
sensibilisieren

Sichtbarkeit von
Schulleiter*innen
erhöhen

Delegation von
Aufgaben

Einsatz
gesundheitsförderlicher
Führungsmittel

Gerick, 2018

In Bezug auf die Umsetzung salutogener Führung...

Wie kann ich als Führungskraft salutogenes Verhalten in mein Leitungskonzept integrieren?

Übersicht: Beispielfragen für salutogenes Leitungshandeln

Dimension	Kommunikation	Struktur
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?

(Harazd, Gieske & Gerick, 2010, S. 25)

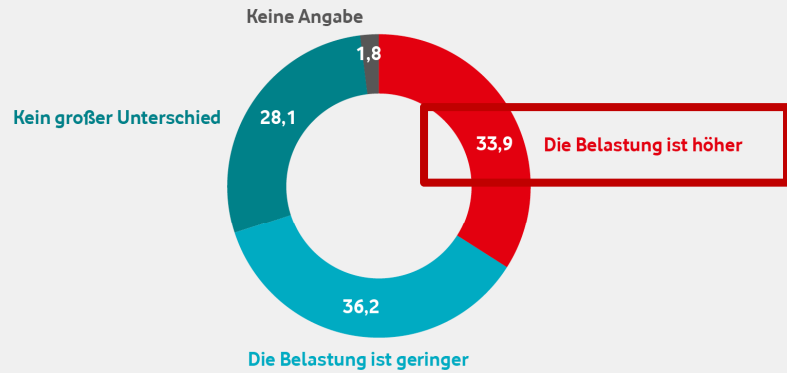


4. Gesundheitsförderlich Führen auf Distanz



Abbildung 12:
Angaben der Lehrkräfte zur empfundenen Belastung durch die neue Situation

Frage: „Wie würden Sie alles in allem Ihre eigene Arbeitsbelastung in der Zeit der Schulschließung im Vergleich zu sonst einschätzen: Ist die Belastung insgesamt eher höher als sonst, oder ist sie eher geringer, oder gibt es da keinen großen Unterschied?“
Angaben in Prozent, N=310



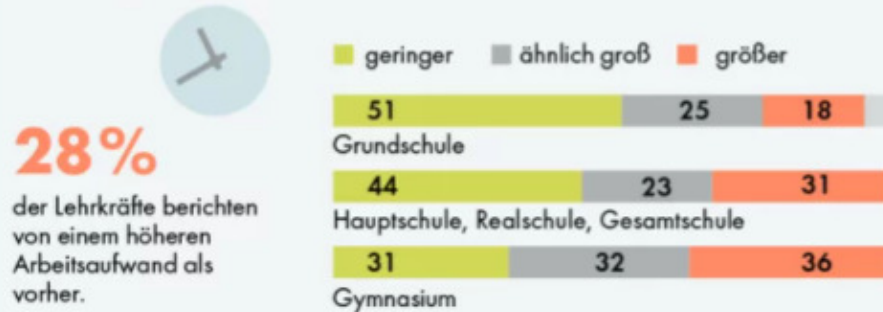
Grundgesamtheit: Lehrkräfte in Deutschland
© Vodafone Stiftung Deutschland

Studie ‚Schule auf Distanz‘
(Eickelmann & Drossel, 2020)
Erhebungszeitpunkt: April 2020

Studie Deutsches Schulbarometer –
Corona-Krise
Erhebungszeitpunkt: April 2020

Arbeitsbelastung für die Lehrkräfte

Ist der Arbeitsaufwand von Lehrkräften während des Fernunterrichts geringer, ähnlich groß oder größer als davor?



28%

der Lehrkräfte berichten von einem höheren Arbeitsaufwand als vorher.



81%

der Lehrkräfte kommen weitgehend mit der neuen Situation zurecht.



73%

fühlen sich durch die Schulleitung ausreichend unterstützt.



47%

fühlen sich durch die Schulverwaltung ausreichend unterstützt.

www.deutsches-schulportal.de

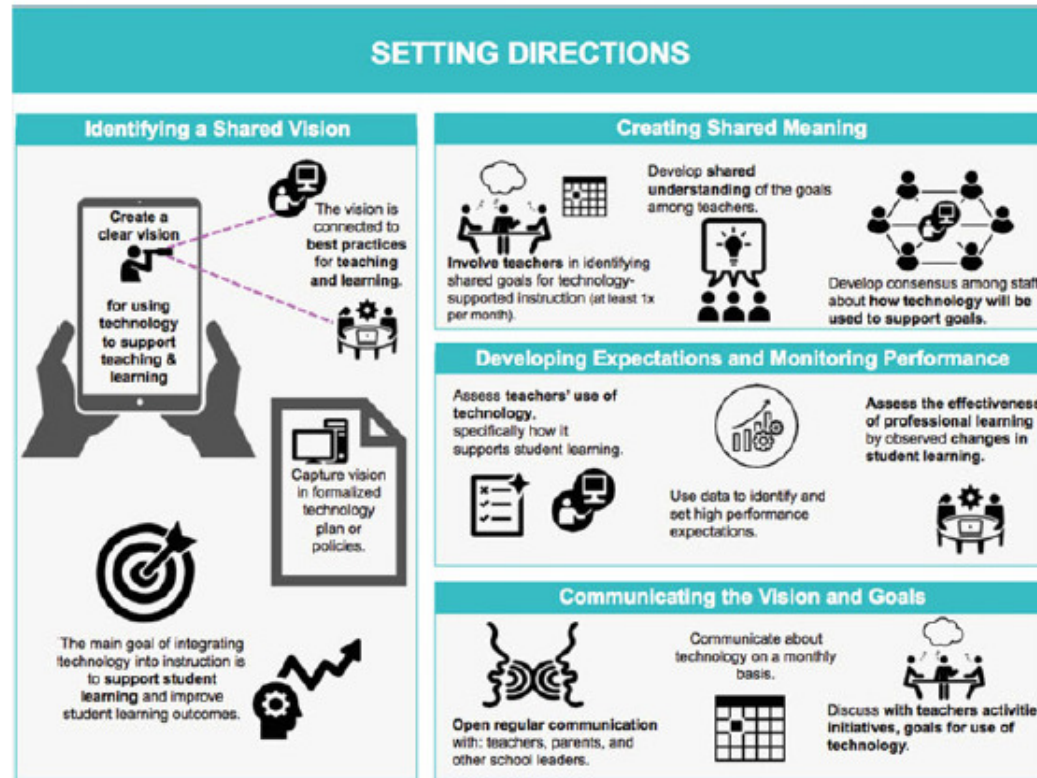
■ fehlende zu 100 Prozent: keine Angaben/weiß nicht



Technische
Universität
Braunschweig

Leadership practices that set directions for IT integration

Identifying a shared vision



Dexter, 2018, S.487

Creating shared meaning – involve teachers

Developing expectations and monitoring performance

Communicating the vision and goals

Kernelemente von Leadership Practice nach Dexter (2018)

1. Identifikation einer **gemeinsamen Vision** zur Nutzung von Technologien für das Lehren und Lernen.
Hauptziel der Bestrebungen: Unterstützung des Lernens der Schüler*innen
2. Entwicklung eines **gemeinsamen Verständnisses** für digital gestütztes Lernen im Kollegium
Notwendigkeit: Einstellungen, Kompetenzen, Haltungen und Wünsche des gesamten Kollegiums substantziell einbeziehen
3. Identifikation von Erwartungen sowie die Beobachtungen (**Monitoring**) der Entwicklungen
Prozess: sich fortwährend ein Bild davon zu machen, wie die Lehrkräfte der eigenen Schule digitale Möglichkeiten nutzen und wie das digital gestützte Lernen umgesetzt wird
4. **Kommunikation** der Ziele und der Gesamtvision innerhalb der Schule
Zentrale Kooperationen: Schulcommunity, insbesondere Lehrkräften und Eltern bzw. Partner*innen in den außerschulischen Lernorten und Betrieben

Kernelemente von Leadership Practice nach Dexter (2018)

1. Identifikation einer **gemeinsamen Vision** zur Nutzung von Technologien für das Lehren und Lernen.

Hauptziel der Bestrebungen: Unterstützung des Lernens der Schüler*innen

Inspirierende
Motivation
Attraktive Zukunftsvisionen

2. Entwicklung eines **gemeinsamen Verständnisses** für digital gestütztes Lernen im Kollegium

Notwendigkeit: Einstellungen, Kompetenzen, Haltungen und Wünsche des gesamten Kollegiums substanziell einbeziehen

Individuelle
Wertschätzung
Systematische individuelle
Förderung

3. Identifikation von Erwartungen sowie die Beobachtungen (**Monitoring**) der Entwicklungen

Prozess: sich fortwährend ein Bild davon zu machen, wie die Lehrkräfte der Schule digitale Möglichkeiten nutzen und wie das digital gestützte Lernen umgesetzt wird

Idealisierter Einfluss
(behavior)
Hohe Erwartungen

4. **Kommunikation** der Ziele und der Gesamtvision innerhalb der Schule

Zentrale Kooperationen: Schulcommunity, insbesondere Lehrkräften und Eltern bzw. Partner*innen in den außerschulischen Lernorten und Betrieben

Dexter, 2018; Eickelmann, 2020

Bedeutung transformationaler Führung auf Distanz

Studie zur Bedeutung transformationaler Führung in Teams vor Ort (face-to-face) und virtuellen Teams (R.K. Purvanova & J.E. Bono, 2009)

Zentrales Ergebnis:

- Transformationale Führung wirkte sich in virtuellen Teams stärker auf die Teamleistung aus als in Teams vor Ort.
- Hinweise darauf, dass transformationale Führung besonders unter den uneindeutigeren Kommunikationsbedingungen, die durch die elektronischen Kommunikationsmedien geschaffen werden, für die Teamleistung von entscheidender Bedeutung ist.

Transformationale Führung scheint unter den aktuellen Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung und der Pandemie umso bedeutsamer zu sein!



Technische
Universität
Braunschweig



Vielen Dank für das Interesse!

Prof. Dr. Julia Gerick

Kontakt: j.gerick@tu-braunschweig.de

Kurzer interaktiver Abschluss

Wortwolke

Was ist aus Ihrer Sicht für eine gesundheitsförderliche Führung auf Distanz am wichtigsten?

Literatur

Bonsen, M. (2003). *Schule, Führung, Organisation*. Münster: Waxmann.

Bonsen, M. (2005). Schulleitungshandeln als Faktor für Schulgesundheit und Schulqualität. In Träger der gesetzlichen Schüler-Unfallversicherung in NRW (Hrsg.), *Kongress „Gute und gesunde Schule“ - Dokumentation* (S. 183–192). Düsseldorf.

Bonsen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C. & Pfeiffer, H. (2002). *Die Wirksamkeit von Schulleitung*. Weinheim: Juventa.

Dexter, S. (2018). The Role of Leadership for Information Technology in Education. In J. Voogt, G. Knezek, R. Christensen & K.-W. Lai (eds.), *Second Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education* (S. 483–498). Cham: Springer.

Eickelmann, B. & Drossel, K. (2020). Schule auf Distanz. Perspektiven und Empfehlungen für den Schulalltag. Berlin/Düsseldorf: Vodafone Stiftung. Verfügbar unter: https://www.vodafone-stiftung.de/wp-content/uploads/2020/05/Vodafone-Stiftung-Deutschland_Studie_Schule_auf_Distanz.pdf

Eickelmann, B. (2020). Re-Definition der digitalisierungsbezogenen Schulleitungsfunktionen in der Pandemie-Zeit. In *Plan BD #02. Fachmagazin des Forums Bildung Digitalisierung*. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Literatur

- Felfe, J. (2006). Transformationale Führung und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163–176.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? *Leadership*, 7 (3), 295–316.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung*. Wiesbaden: Springer.
- Gerick, J. (2014). *Führung und Gesundheit in der Organisation Schule*. Münster: Waxmann.
- Gerick, J. (2014). Führung und Gesundheit in der Organisation Schule. Zur Wahrnehmung transformationaler Führung und die Bedeutung für die Lehrergesundheit als Schulqualitätsmerkmal. Münster: Waxmann.
- Gerick, J. (2018). Gesunde Schule. In S. Bornemann & O.A. Burow (Hrsg.), *Das große Handbuch Unterricht & Erziehung in der Schule*. Köln: Carl Link Verlag.
- Gerick, J. (2018). Gesundheitsförderlich Führen in Zeiten des Wandels – Wie Schulleitungshandeln Lehrergesundheit fördern kann. *Schulverwaltung Österreich*.
- Harazd, B. & van Ophuysen, S. (2011). Transformationale Führung in Schulen. *Journal for Educational Research Online*, 3 (1), 141–167.

Literatur

- Harazd, B., Gieske, M. & Gerick, J. (2010). *Gesundheitsförderliches Leitungshandeln in der Schule. Hinweise für eine gute und gesunde Schule* (Prävention in NRW, 41, herausgegeben von der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen).
- Hundeloh, H. (2010). Gesundheitsmanagement. In P. Paulus (Hrsg.), *Bildungsförderung durch Gesundheit* (S. 227–247). Weinheim: Juventa.
- Paulus, P. (2010). Bildungsförderung durch Gesundheit. Konsequenzen. In P. Paulus (Hrsg.), *Bildungsförderung durch Gesundheit* (S. 369–372). Weinheim: Juventa.
- Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357. Verfügbar unter: http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational_leadership_in_context_face-to-face_and_virtual_teams.pdf
- Richter, P. & Wegge, J. (2011). Occupational Health Psychology – Gegenstand, Modelle, Aufgaben. In H.-U. Wittchen & J. Hoyer (Hrsg.), *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (2. Aufl., S. 337–359). Berlin: Springer.
- Rudow, B. (1994). *Die Arbeit des Lehrers*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Schraub, M. & Büch, V. (2010). Studien zu Führung, Gesundheit und Innovation. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit, Gesundheit, Erfolg* (S. 127–144). Kröning: Asanger.

Literatur

Stadler, P. & Spieß, E. (2002). *Mitarbeiterorientierte Führung und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Studie Deutsches Schulbarometer – Corona-Krise (2020). Verfügbar unter:
<https://deutsches-schulportal.de/unterricht/das-deutsche-schulbarometer-spezial-corona-krise/>

Vincent, S. (2011). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 49–60). Heidelberg: Springer.

Weber, A. (2005). Landauer Empfehlungen zur Lehrergesundheit. *Gesundheitswesen*, 67 (1), 56–58.