

Dadaczynski, Kevin

Schulleitungen und Gesundheit. Überblick über Perspektiven, Befunde und Ansätze für die schulische Gesundheitsförderung

Die Deutsche Schule 116 (2024) 4, S. 340-351



Quellenangabe/ Reference:

Dadaczynski, Kevin: Schulleitungen und Gesundheit. Überblick über Perspektiven, Befunde und Ansätze für die schulische Gesundheitsförderung - In: Die Deutsche Schule 116 (2024) 4, S. 340-351 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-325933 - DOI: 10.25656/01:32593; 10.31244/dds.2024.04.02

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-325933>

<https://doi.org/10.25656/01:32593>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Informationszentrum (IZ) Bildung

E-Mail: pedocs@dipf.de

Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

SCHULLEITUNG IM KONTEXT VON GESUNDHEITLICHER BELASTUNG UND BEANSPRUCHUNG

DDS Die Deutsche Schule
Zeitschrift für Erziehungswissenschaft,
Bildungspolitik und pädagogische Praxis
Hrsg. von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

DDS – Die Deutsche Schule
116. Jahrgang 2024, Heft 4, S. 340–351
<https://doi.org/10.31244/dds.2024.04.02>
CC BY-NC-ND 4.0
Waxmann 2024

Kevin Dadaczynski

Schulleitungen und Gesundheit

Überblick über Perspektiven, Befunde und Ansätze für die schulische Gesundheitsförderung

Zusammenfassung

Trotz fortschreitender Entwicklungen der schulischen Gesundheitsförderung sind Schulleitungen bislang nur selten Gegenstand von Forschung und Praxis. Daher zielt dieser Beitrag darauf ab, einen Überblick über die aktuelle Befundlage (1) zur Belastungs- und Gesundheitssituation von Schulleitungen, (2) zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit von Lehrkräften sowie (3) zur Rolle der Schulleitung in der Umsetzung von Maßnahmen der schulischen Gesundheitsförderung zu geben.

Schlüsselwörter: Gesundheitsförderung; Schule; Prävention; Belastung; Beanspruchung; Führungsstil

School Principals and Health

Overview of Perspectives, Findings and Approaches to School Health
Promotion

Abstract

Although school health promotion is progressing, school principals have rarely been considered in research and practice. Hence, this article aims to provide an overview of the current research on (1) stress and health of school principals, (2) the relationship between leadership and teacher health and (3) the role of school principals in the implementation of school health promotion.

Keywords: health promotion; school; prevention; stress; strain; leadership style

1 Einleitung: Gesundheitliche Perspektiven einer vernachlässigten Berufsgruppe

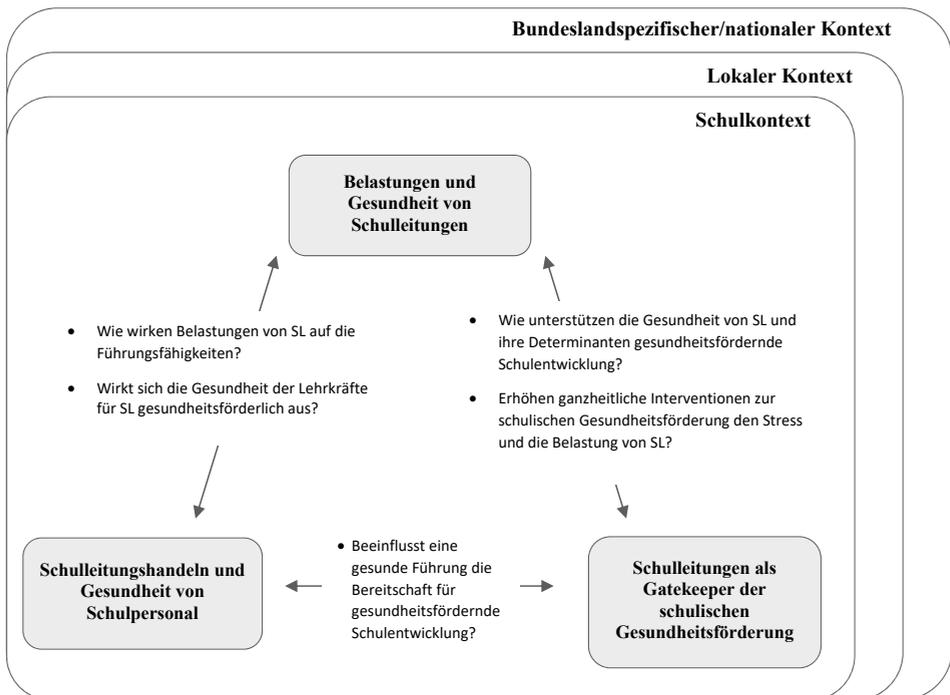
Im Schuljahr 2022/23 existierten in Deutschland mehr als 32.000 allgemeinbildende Schulen (Statistisches Bundesamt, 2023), woraus sich bei einer sehr konservativen Schätzung eine mindestens ebenso große Anzahl an Schulleitungen ergibt. Werden jedoch Schulleitungsmitglieder bzw. Personen mit Leitungsfunktion hinzugerechnet, so gewinnt diese Gruppe deutlich an Umfang. Dennoch lässt sich eine präzise Schätzung und Beschreibung der Berufsgruppe „Schulleitung“ in Ermangelung an Daten zur Grundgesamtheit nicht vornehmen, was ein Grund dafür sein könnte, warum Schulleitungen zumindest in der Gesundheitsforschung sowie der schulischen Gesundheitsförderung und Prävention bislang häufig eine Randgruppe darstellen. Berücksichtigt man jedoch, dass Schulleitungen in ihrer Gesamtverantwortung für die Schule eine Zuständigkeit für etwa 8,4 Millionen Schüler*innen und 725.000 Lehrkräfte haben, wird die Bedeutung dieser Gruppe offenbar. Dem hohen Stellenwert des Berufs steht seine nachlassende Attraktivität gegenüber, die sich einerseits in einer zunehmenden Zahl nicht besetzter Stellen (Duhm & Himmelrath, 2023) und andererseits in einem hohen Anteil an Schulleitungen mit Wechselabsicht äußert. Aktuelle Ergebnisse des Schulleitungsmonitors Deutschland deuten darauf hin, dass der Anteil an wechselwilligen Schulleitungen im zeitlichen Verlauf von 17 auf 25 Prozent zugenommen hat (Tulowitzki et al., 2023). Dabei kommt der Gesundheit direkt wie auch indirekt eine ursächliche Funktion zu. So zeigen Daten der repräsentativen LineS2020-Studie (vgl. Cramer et al., 2021), dass die wahrgenommene Beanspruchung (z. B. Stress infolge von Aufgabenfülle und zeitlicher Belastung) für Lehrkräfte einen zentralen Grund für die Entscheidung gegen eine Schulleitungstätigkeit darstellt (ebd.). Zusammenhänge zwischen beruflichen Anforderungen und Ressourcen sowie der Kündigungsabsicht von Schulleitungen sind einer aktuellen norwegischen Studie zufolge indirekter Natur und vollständig durch die Arbeitszufriedenheit und emotionale Erschöpfung als Kernsymptom des Burn-outs vermittelt (Skaalvik, 2023).

Die Beschäftigung mit der Belastungs- und Gesundheitssituation von Schulleitungen ist vor diesem Hintergrund nicht nur aus gesundheitswissenschaftlicher, sondern auch aus bildungswissenschaftlicher und -politischer Sicht geboten und grundlegend keine neue Forderung. Unter dem Titel „Warning, Principalship Can Be Hazardous to Your Health“ fasste Carr bereits 1994 die Ergebnisse einer sehr frühen Studie aus Australien zusammen, der zufolge mehr als ein Drittel der befragten Schulleitungen klinische Symptome von Angst und Depression aufwiesen. Neben dieser ersten Perspektive lassen sich im Kontext des hier zu behandelnden Themenbereichs mindestens zwei weitere Themenperspektiven identifizieren. Davon bezieht sich eine weitere Perspektive auf die Bedeutung des Führungsverhaltens für das Belastungs- und Gesundheitsgeschehen von Lehrkräften und nicht-unterrichtendem Schulpersonal. Auch wenn die Befundlage hierzu überschaubar ist, so ist auch diese Perspektive alles andere als neu und wurde von Landsmann (1978) vor mehr als 45 Jahren treffenderweise mit dem Titel „Warning to Principals: You May Be Hazardous to Your Teachers’ Health“ zusammengefasst. Schließlich lässt sich eine dritte Themenperspektive eröffnen, die sich vor

dem Hintergrund der in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu beobachtenden Bemühungen, Gesundheitsförderung und Prävention im Setting Schule zu integrieren, mit der Frage beschäftigt, welche Rolle die Schulleitung in diesen Innovations- und Entwicklungsprozessen einnimmt. Eine Veröffentlichung mit signalgebendem Titel steht bislang aus, dieser könnte aber in Analogie der bereits genannten Veröffentlichungen folgendermaßen lauten: „Caution, You’re a Gatekeeper for Health Promotion Activities in Your School“.

Diese drei Perspektiven stellen den Ausgangspunkt der Systematisierung des folgenden Überblicksbeitrags dar und sind in Anlehnung an Vorarbeiten von Dadaczynski et al. (2022) in Abbildung 1 dargestellt. Dabei bezieht sich die Belastungs- und Gesundheitssituation auf die Binnenperspektive von Schulleitungen und umfasst Aspekte der gesundheitsbezogenen Selbstführung (u. a. Umgang mit der eigenen Gesundheit und den sie beeinflussenden Arbeitsbelastungen), die an anderer Stelle auch mit dem Begriff „Self-Care“ beschrieben wird (Pundt & Felfe, 2017). Dem steht die Außenperspektive gesundheitsbezogener Fremdführung gegenüber, die sich im Umgang mit dem Schulpersonal äußert (auch als „StaffCare“ bezeichnet) und sich auf die Schaffung von Bedingungen bezieht, unter denen die Umsetzung und nachhaltige Verankerung von Maßnahmen der schulischen Gesundheitsförderung ermöglicht werden.

Abb. 1: Perspektiven zu Gesundheit und Schulleitung sowie deren Verknüpfungen



Anm.: SL = Schulleitung.

Quelle: Darstellung modifiziert nach Dadaczynski et al., 2022.

Wie bereits bei Dadaczynski et al. (2022) betont, sind die drei Themenperspektiven nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in Wechselwirkung zueinander. So wäre denkbar, dass sich ein hohes Belastungs- und Stresserleben und gesundheitliche Beanspruchungen von Schulleitungen ungünstig auf das Führungshandeln und damit die Belastungs- und Gesundheitssituation des Schulpersonals auswirken. Auch ist anzunehmen, dass sich ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis positiv auf die Bereitschaft auswirkt, Aktivitäten der schulischen Gesundheitsförderung und Prävention systematisch zu unterstützen. Die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen und auch deren Wechselwirkungen sind dabei nicht unabhängig von den strukturellen Rahmenbedingungen auf Schul- und kommunaler Ebene sowie den schulgesetzlichen Bestimmungen auf Landesebene. So ist schulische Gesundheitsförderung in § 47 des Thüringer Schulgesetzes (Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, 2024) im Vergleich zu den anderen Schulgesetzen detaillierter adressiert, während im Schulgesetz Nordrhein-Westfalens die Verantwortung der Schulleitung für den Gesundheitsschutz stärker betont wird (Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2022, § 59, Abs. 8).

2 Arbeitsbelastungen und Gesundheit von Schulleitungen

2.1 Zum Anforderungs- und Belastungsgeschehen von Schulleitungen

Es ist unstrittig, dass die Anforderungen an den Beruf Schulleitung komplex und vielschichtig sind sowie infolge der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an die Einzelschule zugenommen haben. So umfasst das Tätigkeitsspektrum neben der pädagogischen Leitung und der Schulentwicklung in all ihren Facetten der Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung ebenfalls eine Reihe administrativer Verpflichtungen wie das Personalwesen oder Managementaufgaben (z. B. Qualitätsmanagement, Budgetplanung) sowie Kommunikations- und Kooperationstätigkeiten (Vertretung der Schule nach außen). Hinzu kommt natürlich auch die eigene Unterrichtsverpflichtung als originäre Aufgabe, die in unterschiedlichem Umfang wahrzunehmen ist. Diesen Tätigkeiten stehen auf der anderen Seite Tendenzen der zentralen Kontrolle gegenüber (z. B. Qualitätsentwicklung, Rechenschaftsverpflichtungen). Hieraus können Rollenambiguitäten und letztlich auch Stressbelastungen resultieren, die entsprechend gängiger stresstheoretischer Vorstellungen als Ergebnis einer Dysbalance von subjektiv bedeutsamen Anforderungen und verfügbaren Bewältigungsressourcen verstanden werden.

Studienbefunde konnten in der Vergangenheit immer wieder aufzeigen, dass sich Schulleitungen durch zahlreiche berufliche Anforderungen belastet fühlen. Hierzu zählen u. a. die Arbeitsmenge, Regelungen des Schulministeriums und der Schulaufsicht und deren Umsetzung sowie damit einhergehend das Verfassen behördlicher Berichte oder auch das Führen der Schulstatistik (u. a. Dadaczynski, 2014; Huber et al., 2013). Infolge der COVID-19-Pandemie hat sich diese Situation noch einmal verschärft. So bekundeten zwei Drittel der in der COVID-HL-Schulleitungsstudie befragten schulischen Führungskräfte, sich innerhalb der letzten vier Wochen ziemlich oder sehr oft arbeitsbezogen gestresst gefühlt zu haben (Dadaczynski, Okan & Messer,

2021). Auch stieg die wöchentliche Arbeitszeit Ende 2020 nach Angaben von Schulleitungen aus Nordrhein-Westfalen um 8,6 Stunden an und lag damit deutlich über dem von Lehrkräften berichteten Anstieg (Klusmann et al., 2023).

Hiermit angesprochen ist bereits eine Form der Bewältigung arbeitsbezogener Anforderungen, die unter dem Begriff „selbstgefährdendes Verhalten“ geführt wird. Hierunter subsumiert werden Handlungen, die von Erwerbstätigen zur Bewältigung arbeitsbezogener Stressoren angewendet werden, jedoch zugleich die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Beanspruchungen erhöhen (Krause et al., 2015). Neben der Ausdehnung der Arbeitszeit (z. B. länger arbeiten, in der Freizeit erreichbar sein) zählen hierzu die Intensivierung der Arbeitszeit (d. h. schnell arbeiten), Präsentismus (d. h. Arbeiten trotz Erkrankung) oder auch die Einnahme von Substanzen (z. B. zur Erholung). Während die gesundheitliche Bedeutung einzelner selbstgefährdender Verhaltensweisen bei Lehrkräften untersucht wurde (u. a. Sandmeier et al., 2022), steht die Forschung hierzu bei Schulleitungen noch an den Anfängen. Erste empirische Studien liefern jedoch Hinweise darauf, dass Schulleitungen besonders häufig Strategien der Intensivierung als auch der Arbeitsextensivierung anwenden, und dies sowohl in Deutschland (Dadaczynski, Okan & Messer, 2021) als auch in Großbritannien (Marchant et al., 2024) und Asien (Lau et al., 2022).

2.2 Zur gesundheitlichen Situation von Schulleitungen

Bei der Annäherung an die gesundheitliche Lage von Schulleitungen lassen sich kurzfristige von mittel- und langfristigen Indikatoren unterscheiden. Während erstere Kategorie eher Indikatoren umfasst, die das aktuelle Befinden widerspiegeln und unterhalb einer klinischen Schwelle liegen, beschreiben mittelfristige Beanspruchungen Symptome und Beschwerden, die langfristig zu Erkrankungen und dadurch bedingten krankheitsbedingten Fehlzeiten führen können. Für erstgenannte Kategorie kann exemplarisch das Wohlbefinden angeführt werden. In einer Serie von Querschnittstudien wurde in den Jahren 2012 bis 2019 u. a. das Wohlbefinden bei etwa 5.000 Schulleitungen und Schulleitungsmitgliedern aus Berlin, Hessen, Niedersachsen, NRW und Schleswig-Holstein untersucht. Die Ergebnisse weisen differenziert nach Bundesland für 32,2 bis 43,3 Prozent der Befragten ein (sehr) geringes Wohlbefinden auf (Dadaczynski, Kotarski et al., 2021; Dadaczynski & Paulus, 2016). Diese Befunde sind insofern bedeutsam, als dass ein (sehr) geringes Wohlbefinden mit hoher Sensibilität gute Vorhersagen für das Vorliegen depressiver Symptome und einer klinisch relevanten Depression erlaubt. Differenziert nach soziodemografischen und schulbezogenen Variablen zeigen sich dabei ungünstige Ausprägungen zuungunsten von jüngerem Leitungspersonal und Grundschulleitungen, jedoch keine Unterschiede nach Geschlecht und Leitungstätigkeit (Schulleitung versus Schulleitungsmitglied). Die während der COVID-19-Pandemie durchgeführten Studien liefern besorgniserregende Befunde: So beträgt der Anteil von Schulleitungen mit (sehr) geringem Wohlbefinden in Wales und Nordirland 54,5 Prozent und 77,6 Prozent (Marchant et al., 2024) und auch die Ergebnisse der COVID-HL-Schulleitungsstudie zeigen für 64 Prozent der in Deutsch-

land befragten schulischen Leitungskräfte eine (sehr) geringe Ausprägung des Wohlbefindens (Dadaczynski & Okan, o.J.).

Hinweise auf gesundheitliche Beschwerden finden sich ebenfalls in der bereits erwähnten COVID-HL-Schulleitungsstudie, und zwar in Form sogenannter psychosomatischer Beschwerden. Besonders häufig berichtet werden Muskelschmerzen (47,4%), gefolgt von Kopfschmerzen (20,3%) und Magen-/Darmbeschwerden (13,7%) (Dadaczynski, Okan & Messer, 2021). Dabei ergaben sich deutliche Zusammenhänge mit dem Arbeitsstress, d.h. Schulleitungen mit hohen Stressausprägungen berichteten fast doppelt so häufig ein hohes Beschwerdeausmaß (38% vs. 70%, ebd.). Der Vergleich mit anderen Berufsgruppen ist bislang selten erfolgt. Phillips und Kolleg*innen (2008) berichten in einer Studie aus England für Schulleitungen im Vergleich zur allgemeinen Erwerbsbevölkerung und einer Vergleichsgruppe von Führungskräften außerhalb des Bildungssystems eine geringere physische Gesundheit. Auch die psychische Gesundheit erwies sich im Vergleich mit den beiden Gruppen insbesondere für weibliche und Grundschulleitungen als signifikant geringer. Analysen der Daten der BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung konnten für Deutschland ebenfalls belegen, dass Schulleitungen im Vergleich mit Berufsgruppen außerhalb des Bildungssektors eine höhere Auftretenswahrscheinlichkeit von psychosomatischen Beschwerden aufweisen (Hasselhorn & Nübling, 2004).

Erkenntnisse zu langfristigen gesundheitlichen Beanspruchungen liegen bisher kaum vor. Hinweise für klinische Ausprägungen von Depression konnten in einer japanischen Studie für 14 Prozent der Schulleitungen und 30 Prozent der stellvertretenden Schulleitungen gefunden werden (Nitta et al., 2019). Die Studienlage zum Burn-out-Geschehen im Lehrer*innen- und Schulleitungsberuf ist nicht zuletzt aufgrund der unklaren Definition und Operationalisierung äußerst heterogen und soll an dieser Stelle nicht vertieft erörtert werden. Aktuelle Studien haben sich immer wieder mit der emotionalen Erschöpfung als einem Leitsymptom von Burn-out beschäftigt. Die Ergebnisse der in einer frühen Phase der COVID-19-Pandemie durchgeführten Studie weisen für 40 Prozent der Schulleitungen ein mittleres und hohes Ausmaß an emotionaler Erschöpfung auf, das geringfügig unter dem Anteil von Lehrkräften (44%) liegt (Klusmann et al., 2023). Ähnliche Befunde finden sich in der COVID-HL-Schulleitungsstudie, nach der der Anteil derjenigen, die sich oft oder immer körperlich oder psychisch bei der Arbeit erschöpft fühlen, 29 Prozent und 33 Prozent beträgt (Dadaczynski, Okan & Messer, 2021).

3 Schulleitungshandeln und Gesundheit von Schulpersonal

Dass der Führungsstil mit dem gesundheitlichen Befinden oder auch langfristigen Beanspruchungsfolgen wie krankheitsbedingten Fehlzeiten verbunden ist, gilt als vielfach belegt (Kuoppala et al., 2008). Umso erstaunlicher ist es, dass sich die Forschung im schulischen Setting dieser Thematik bisher nicht im gleichen Umfang angenommen hat. Auswertungen der aktuellen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigen u.a., dass eine höhere soziale Unterstützung durch das schulische Leitungspersonal

mit einer geringeren Ausprägung von Erschöpfungssymptomen bei Lehrkräften assoziiert ist (Wesselborg & Bauknecht, 2023). Dabei schätzen Lehrkräfte die Unterstützung durch und die Anerkennung von ihren Schulleitungen im Vergleich mit der allgemeinen Erwerbstätigenbevölkerung jedoch insgesamt als niedriger ein. Dass die soziale Unterstützung von Schulleitungen eine Ressource der Gesundheit von Lehrkräften ist, konnte bereits in vorangegangenen Studien festgestellt werden, so u. a. in einer Untersuchung von van Dick (2006), bei der eine hohe Unterstützung durch die Schulleitung mit günstigeren Stressbewältigungsstrategien und einem verringerten Erleben von Belastungen und Burn-out einherging.

Neben einzelnen Merkmalen werden in der Literatur verschiedene wiederkehrende und stabile Verhaltensmuster in Form von Führungsstilen in Bezug auf ihre gesundheitliche Bedeutung untersucht. Im Vordergrund stehen dabei vor allem der transaktionale und transformationale Führungsstil. Nationale und internationale Studien konnten Assoziationen zwischen einem transformationalen Führungsstil und einer geringeren Ausprägung des Burn-outs sowie einem höheren Ausmaß an Wohlbefinden bei Lehrkräften feststellen (Harazd & van Ophuysen, 2011; Heidmets & Liik, 2014). Dabei zeigt ein differenziertes Bild, dass einzelne Subdimensionen dieses Führungsstils besonders gesundheitsförderlich sind. Hierzu zählt insbesondere die Unterstützung, während hohe Erwartungen der Schulleitung mit einer höheren emotionalen Erschöpfung der Lehrkräfte verbunden waren (Gerick, 2014). Zur gesundheitlichen Bedeutung des transaktionalen Führungsstils ist die Studienlage derzeit noch nicht eindeutig. Neben Studien, bei denen der transaktionale Führungsstil mit höherem Wohlbefinden und einem geringen Burn-out verbunden war (Harazd & van Ophuysen, 2011; van der Vyver et al., 2020), ging eine hohe Ausprägung dieses Führungsverhaltens bei Lehrkräften aus Estland mit einer höheren Burn-out-Ausprägung einher (Heidmets & Liik, 2014). Eindeutiger sind hingegen die Erkenntnisse zum Laissez-faire-Führungsstil (verstanden als Vermeidung oder Abwesenheit von Führung), der für Lehrkräfte mit höheren psychosozialen Kosten einherzugehen scheint (Harazd & van Ophuysen, 2011; van der Vyver et al., 2020).

Schließlich kann mit dem salutogenen Leitungshandeln ein Führungsstil genannt werden, dessen Entstehung durch gesundheitswissenschaftliche Erkenntnisse inspiriert ist. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach gesunderhaltenden Faktoren, wobei dem sogenannten Kohärenzgefühl eine Schlüsselfunktion zukommt. Dieses beschreibt ein überdauerndes Gefühl der Zuversicht, dass (1) Ereignisse und Anforderungen vorhersehbar und erklärbar sind (Verstehbarkeit), (2) genügend Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen verfügbar sind (Bewältigbarkeit) und (3) Anforderungen grundsätzlich Herausforderungen darstellen, für die der Einsatz eigener Mühen lohnenswert ist (Sinnhaftigkeit) (Antonovsky, 1997). Übertragen auf den Bereich Führung wird unter dem salutogenen Leitungshandeln ein Führungsstil verstanden, der im Hinblick auf die drei Dimensionen explizit auf die Stärkung von Ressourcen und die Reduktion von Belastungen ausgerichtet und sowohl auf organisatorischer Handlungsebene sowie in personal-interaktiven Situationen nutzbar ist (Harazd & Gieseke, 2009). Die empirische Fundierung des Konzeptes steht bislang noch aus, aber erste Studienbefunde weisen auf Zusammenhänge zwischen einem höher ausgeprägten direktiven salutoge-

nen Leitungshandeln sowie einem geringeren Beanspruchungsleben von Lehrkräften hin (ebd.).

4 Schulleitungen als „Gatekeeper“ gesundheitsförderlicher Veränderungsprozesse

Ohne an dieser Stelle vertieft auf konzeptionelle Entwicklungen einzugehen, lassen sich in der schulischen Gesundheitsförderung grundlegend kompetenz- und verhaltensorientierte Interventionen von Ansätzen der gesundheitsfördernden Schulentwicklung unterscheiden. Während erstere Ansätze häufig das Gesundheitsverhalten und dessen Determinanten adressieren und in manualisierter Form im Unterrichtskontext umgesetzt werden, zielen gesundheitsbezogene Veränderungsprojekte darauf ab, dass sich die Schule als Ganzes in Richtung einer gesundheitsfördernden Schule entwickelt. Für beide Ansätze gilt die Unterstützung der Schulleitung als zentrale Determinante der nachhaltigen Umsetzung, Verankerung und Wirksamkeit.

So stellten Kam und Kolleg*innen (2003) in ihrer Untersuchung zur Umsetzungsqualität des PATHS-Curriculums („Promoting Alternative Thinking Strategies“) fest, dass Interventionsschulen mit hoher Schulleitungsunterstützung deutliche höhere Wirkungen, u. a. im Hinblick auf sozial-emotionale Kompetenzen oder aggressives Verhalten bei Schüler*innen, erzielen konnten. Neuere Erkenntnisse aus einem systematischen Review weisen der Schulleitung eine hohe Bedeutung in der Nachhaltigkeit von schulischer Gesundheitsförderung zu (Herlitz et al., 2020). Neben der Sicherstellung von materiellen und zeitlichen Ressourcen und der Ermöglichung erforderlicher Qualifizierung, können schulische Führungskräfte dafür Sorge tragen, dass gesundheitliche Maßnahmen in der Schulgemeinschaft Aufmerksamkeit und Anerkennung erfahren und in bestehende Entwicklungsvorhaben integriert werden.

Mit Blick auf die deutsche Studienlage konnte zudem aufgezeigt werden, dass sowohl gesundheitsförderliche Einstellungen (also die Einschätzung, dass Gesundheitsförderung ein relevantes Thema für Schulen darstellt) als auch hoch eingeschätzte Kompetenzen von Schulleitungen auch nach Kontrolle von Alter, Geschlecht und Schulform mit einem höheren Umsetzungsstand der schulischen Gesundheitsförderung verbunden waren (Dadaczynski et al., 2020). Auffallend war jedoch, dass schulische Führungskräfte ihre Kompetenzen im Bereich Gesundheitsförderung zum Teil als sehr gering einschätzten. Hiervon abzugrenzen sind individuelle Kompetenzen des Findens, Verstehens, der Bewertung und Nutzung von Gesundheitsinformationen, die unter der Bezeichnung Gesundheitskompetenz gebündelt werden. Etwa 29 Prozent der von Dadaczynski, Rathmann et al. (2020) untersuchten Schulleitungen aus Hessen ($n=680$) wiesen eine eingeschränkte Gesundheitskompetenz auf, die wiederum mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit eines geringeren Umsetzungsstands verbunden war. Schließlich erwies sich in einer größer angelegten Untersuchung mit annähernd 5.000 Schulleitungen die Überzeugung, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen das Kerngeschäft von Schule unterstützen, als Förderfaktor der Umsetzung (Dadaczynski & Hering, 2021). Mit anderen Worten: Je stärker Schulleitungen darauf vertrauen, dass Gesundheit einen positiven

Einfluss auf die Schulleistung hat, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass gesundheitsbezogene Maßnahmen in der Schule realisiert werden.

5 Zusammenfassung und Implikationen

Auch wenn die Studienlage in diesem Beitrag nur begrenzt ausgeführt werden konnte, so ist doch offensichtlich, dass Gesundheit und Gesundheitsförderung für Schulleitungen zentrale Themen sind. Dies gilt zunächst in Hinblick auf das eigene Belastungs- und Gesundheitsgeschehen. Hier weisen Studien nicht nur auf ein hohes und zum Teil zunehmendes Belastungspotenzial, sondern auch auf kurz- und mittelfristige gesundheitliche Beanspruchungen hin, die das Niveau anderer Berufsgruppen übersteigen. Dabei scheinen insbesondere psychische Beanspruchungen für weibliche und Grundschulleitungen höher ausgeprägt zu sein, deren Ursachen u. a. in geringeren Unterstützungs- und Delegationsmöglichkeiten (z. B. Sekretariatsausstattung an Grundschulen) vermutet werden. Inwiefern die Belastungs- und Gesundheitssituation einen Einfluss auf das Führungshandeln hat, ist bislang für Schulleitungen nicht untersucht. Jedoch erweist sich ein unterstützender und fürsorgender Führungsstil als gesundheitsförderlich, während es hinsichtlich der gesundheitlichen Bedeutung des transaktionalen Führungsstils bislang noch Unklarheiten gibt. Schließlich konnte herausgestellt werden, dass die Umsetzung und nachhaltige Verankerung von Maßnahmen der schulischen Gesundheitsförderung u. a. durch Einstellungen, Kompetenzen und managementbezogene Fähigkeiten der Schulleitungen gefördert werden.

Hieraus leitet sich ein Handlungsbedarf in allen hier aufgegriffenen Perspektiven ab. Mit Blick auf die gesundheitliche Situation gibt es bisher kaum auf die Bedarfe von Schulleitungen zugeschnittene Angebote der Gesundheitsförderung und Prävention. Die in vielen Bundesländern existierenden Landesprogramme und Initiativen der schulischen Gesundheitsförderung (z. B. „Bildung und Gesundheit“ in Nordrhein-Westfalen, vgl. Opitz, 2022, „Gesund Leben Lernen“ in Niedersachsen, vgl. den Bericht von Kreie & Abeling in diesem Heft, Landesprogramme für die „gute gesunde Schule“) wären geeignete Ansatzpunkte, da diese einem ganzheitlichen Ansatz folgen und daher gesundheitliche Unterstützungsangebote für Schulleitungen problemlos integrieren könnten. Zudem handelt es sich bei den Landesprogrammen um Schulnetzwerke, die Schulleitungen z. B. für den Austausch und die gegenseitige Beratung zusammenbringen könnten. Angesichts der Bedeutung von persönlichen Einstellungen und Kompetenzen im Bereich Führung und Maßnahmenumsetzung ist zudem die Integration von Gesundheit in all ihren Facetten in die Schulleitungsaus- und -fortbildung zu fördern – ein Aspekt, der weder in Deutschland noch in anderen Ländern bisher zufriedenstellend aufgegriffen wird (Leksy et al., 2024).

Neben einer Stärkung der Interventions- und Handlungspraxis sind schließlich weitere Forschungsaktivitäten nötig. So basieren viele Studien auf einem querschnittlichen Design mit selektiver Stichprobe, die weder repräsentative Aussagen noch kausale Rückschlüsse ermöglichen. Neben repräsentativen Studien sind somit auch vermehrt Längsschnittstudien umzusetzen, in denen Zusammenhänge mit weiteren schulischen

Outcomes (Motivation, Arbeitszufriedenheit und -fähigkeit, Schulqualität) untersucht werden. Dabei gilt es auch, die eingangs in Abbildung 1 beschriebenen Verknüpfungen und Wechselwirkungen der einzelnen Perspektiven stärker in den Blick zu nehmen.

Literatur und Internetquellen

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. DGVT-Verlag.
- Carr, A. (1994). Anxiety and Depression among School Principals – Warning, Principalship Can Be Hazardous to Your Health. *Journal of Educational Administration*, 32 (3), 18–34. <https://doi.org/10.1108/09578239410063094>
- Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2021). Schulleitung in Deutschland. Repräsentative Befunde zur Attraktivität, zu Karrieremotiven und zu Arbeitsplatzwechselabsichten. *DDS – Die Deutsche Schule*, 113 (2), 132–148. <https://doi.org/10.31244/dds.2021.02.02>
- Dadaczynski, K. (2014). *Schulleitung und Gesundheit. Zur gesundheitlichen Lage von Schulleitungen in NRW* (Prävention in NRW, 53. Heft). Unfallkasse NRW. https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/praevention_in_nrw/praevention_nrw_53.pdf
- Dadaczynski, K., Carlsson, M., & Gu, Q. (2022). Guest Editorial: Leadership in School Health Promotion. The Multiple Perspectives of a Neglected Research Area. *Health Education*, 122 (3), 261–266. <https://doi.org/10.1108/HE-04-2022-138>
- Dadaczynski, K., & Hering, T. (2021). Health Promoting Schools in Germany. Mapping the Implementation of Holistic Strategies to Tackle NCDs and Promote Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (5), 2623. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052623>
- Dadaczynski, K., Kotarski, C., Rathmann, K., & Okan, O. (2021). Health Literacy and Mental Health of School Principals: Results from a German Cross-Sectional Survey. *Health Education*, 122 (3), 350–363. <https://doi.org/10.1108/HE-10-2020-0094>
- Dadaczynski, K., & Okan, O. (o.J.). *Wohlbefinden von Schulleitungen während der COVID-19 Pandemie. Befunde der COVID-HL Studie*. Unveröffentlichter Befund.
- Dadaczynski, K., Okan, O., & Messer, M. (2021). *Belastungen und Beanspruchungen von Schulleitungen während der Corona-Pandemie. Ergebnisse einer Online-Befragung in vier Bundesländern*. Public Health Zentrum Fulda (PHZF) an der Hochschule Fulda, Interdisziplinäres Zentrum für Gesundheitskompetenzforschung (IZGK) an der Universität Bielefeld & Pflegewissenschaft II an der Universität Trier. <https://doi.org/10.4119/uni-bi/2957528>
- Dadaczynski, K., & Paulus, P. (2016). Wohlbefinden von Schulleitungen in Deutschland. Ausprägungen und Zusammenhänge mit Arbeit und Gesundheit. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 11, 171–176. <https://doi.org/10.1007/s11553-016-0544-3>
- Dadaczynski, K., Rathmann, K., Hering, T., & Okan, O. (2020). The Role of School Leaders' Health Literacy for the Implementation of Health Promoting Schools. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (6), 1855. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061855>
- Duhm, L., & Himmelrath, A. (2023). *Schulleitungen dringend gesucht*. SPIEGEL. <https://www.spiegel.de/panorama/bildung/lehrkraeftemangel-mindestens-1400-schulleitungen-unbesetzt-a-d6f577f7-7f0e-4f34-a76f-d92c48910c49>
- Gerick, J. (2014). Transformationale Führung aus Lehrersicht und ihre Bedeutung für die Lehrergesundheit. In K. Drossel, R. Strietholt & W. Bos (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung und evidenzbasierte Reformen im Bildungswesen* (S. 109–127). Waxmann.

- Harazd, B., & Gieske, M. (2009). Gesundheitsförderung in der Schule. Ein gesundes Lehrerkollegium durch Salutogenes Leitungshandeln. *DDS – Die Deutsche Schule*, 101 (4), 353–363. <https://doi.org/10.25656/01:25604>
- Harazd, B., & van Ophuysen, S. (2011). Transformationale Führung in Schulen. Der Einsatz des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 x Short). *Journal for Educational Research Online*, 3, 141–167. <https://doi.org/10.25656/01:4686>
- Hasselhorn, H.-N., & Nübling, M. (2004). Arbeitsbedingte psychische Erschöpfung bei Erwerbstätigen in Deutschland. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 39 (11), 568–576.
- Heidmets, M., & Liik, K. (2014). School Principals’ Leadership Style and Teachers’ Subjective Well-Being at School. *Problems of Education in the 21st Century*, 62, 40–50. <https://doi.org/10.33225/pec/14.62.40>
- Herlitz, L., MacIntyre, H., Osborn, T., & Bonell, C. (2020). The Sustainability of Public Health Interventions in Schools: a Systematic Review. *Implementation Science*, 15 (1). <https://doi.org/10.1186/s13012-019-0961-8>
- Huber, S. G., Wolfgramm, C., & Kilic, S. (2013). Vorlieben und Belastungen. Was tun Schulleiterinnen und Schulleiter gern und was belastet sie? *b:sl – Beruf: Schulleitung*, (03), 10–11.
- Kam, C. M., Greenberg, M. T., & Walls, C. T. (2003). Examining the Role of Implementation Quality in School-Based Prevention Using the PATHS Curriculum. *Prevention Science*, 4, 55–63. <https://doi.org/10.1023/a:1021786811186>
- Klusmann, U., Aldrup, K., Roloff-Bruchmann, J., Carstensen, B., Wartenberg, G., Hansen, J., & Hanewinkel, R. (2023). Teachers’ Emotional Exhaustion During the Covid-19 Pandemic: Levels, Changes, and Relations to Pandemic-Specific Demands. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103908. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103908>
- Krause, A., Baeriswyl-Zurbriggen, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes. *Wirtschaftspsychologie*, 17 (1), 49–59.
- Kreie, J., & Abeling, I. (2024). Bedeutung der Schulleitung beim Aufbau eines schulischen Gesundheitsmanagements im Programm „Gesund Leben Lernen“. *DDS – Die Deutsche Schule*, 116 (4), 389–394. <https://doi.org/10.31244/dds.2024.04.07>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – a Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Landsmann, L. (1978). Warning to Principals: You may be Hazardous to Your Teachers’ Health. *The National Elementary Principal*, 57 (3), 69–73.
- Lau, S. S. S., Shum, E. N. Y., Man, J. O. T., Cheung, E. T. H., Amoah, P. A., Leung, A. Y. M., Okan, O., & Dadaczynski, K. (2022). A Cross-Sectional Study of Perceived Stress, Well-Being and Their Relations with Work-Related Behaviours among Hong Kong School Leaders during the COVID-19 Pandemic. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 19 (23), 15777. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315777>
- Leksy, K., Gawron, G., Rosário, R., Sormunen, M., Velasco, V., Sandmeier, A., Simovska, V., Wojtasik, T., & Dadaczynski, K. (2024). The Importance of School Leaders in School Health Promotion. A European Call for Systematic Integration of Health in Professional Development. *Frontiers in Public Health*, 11, 1297970. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1297970>
- Marchant, E., Dowd, J., Bray, L., Rowlands, G., Miles, N., Crick, T., James, M., Dadaczynski, K., & Okan, O. (2024). The Well-Being and Work-Related Stress of Senior School Leaders in Wales and Northern Ireland during COVID-19 “Educational Leadership Crisis”: A Cross-Sectional Descriptive Study. *PLoS ONE*, 19 (4), e0291278. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291278>

- Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen. (2022). *Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG)*. <https://bass.schul-welt.de/6043.htm>
- Nitta, T., Deguchi, Y., Iwasaki, S., Kanchika, M., & Inoue, K. (2019). Depression and Occupational Stress in Japanese School Principals and Vice-Principals. *Occupational Medicine*, 69 (1), 39–46. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy149>
- Opitz, M. (2022). Das Landesprogramm Bildung und Gesundheit NRW (BuG) – Nachhaltige Entwicklung und Etablierung der Guten Gesunden Schule im Bundesland Nordrhein-Westfalen. *Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz*, 65, 836–843. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03552-9>
- Phillips, S.J., Sen, D., & McNamee, R. (2008). Risk factors for work-related stress and health in head teachers. *Occupational Medicine*, 58, 584–586. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqn112>
- Pundt, F., & Felfe, J. (2017). *HoL: Health oriented Leadership: Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung*. Hogrefe.
- Sandmeier, A., Baeriswyl, S., Krause, A., & Muehlhausen, J. (2022). Work until you drop: Effects of Work Overload, Prolonging Working Hours, and Autonomy Need Satisfaction on Exhaustion in Teachers. *Teaching and Teacher Education*, 118, 103843. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103843>
- Skaalvik, C. (2023). Emotional Exhaustion and Job Satisfaction among Norwegian School Principals: Relations with Perceived Job Demands and Job Resources. *International Journal of Leadership in Education*, 26 (1), 75–99. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1791964>
- Statistisches Bundesamt. (2023). *Statistischer Bericht – Allgemeinbildende Schulen – Schuljahr 2022/2023*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Schulen/Publikationen/Downloads-Schulen/statistischer-bericht-allgemeinbildende-schulen-2110100237005.html>
- Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport. (2024). *Thüringer Schulgesetz (Thür-SchulG)*. https://bildung.thueringen.de/fileadmin/ministerium/publikationen/thueringer_schulgesetz.pdf
- Tulowitzki, P., Pietsch, M., Sposato, G., Cramer, C., & Groß Ophoff, J. (2023). *Schulleitungsmo-nitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022*. Wübben Stiftung Bildung. <https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/wp-content/uploads/2023/06/WST-23-003-KURZBERICHT-SCHULLEITUNGSMONITOR.pdf>
- Van der Vyver, C.P., Kok, T., & Conley, L.N. (2020). The Relationship between Teachers' Professional Wellbeing and Principals' Leadership Behaviour to Improve Teacher Retention. *Perspectives in Education*, 38 (2), 86–102. <https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v38.i2.06>
- Van Dick, R. (2006). *Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen „Horrorjob“ und Erfüllung* (2. Aufl.). Tectum.
- Wesselborg, B., & Bauknecht, J. (2023). Belastungs- und Resilienzfaktoren vor dem Hintergrund von psychischer Erschöpfung und Ansätzen der Gesundheitsförderung im Lehrerberuf. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 18, 282–289. <https://doi.org/10.1007/s11553-022-00955-z>

Kevin Dadaczynski, Prof. Dr., Professor am Fachbereich Gesundheitswissenschaften der Hochschule Fulda und assoziiertes Mitglied am Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg.

E-Mail: kevin.dadaczynski@gw.hs-fulda.de

Korrespondenzadresse: Hochschule Fulda, Leipziger Straße 123, 36037 Fulda