LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Traum- oder Horrorjob?

Dadaczynski, Kevin

Published in:
b:sl (Ausgabe: Berlin)

Publication date:
2015

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Dadaczynski, K. (2015). Traum- oder Horrorjob? Zum Belastungs- und Gesundheitsgeschehen von Schulleitungen in Berlin. *b:sl (Ausgabe: Berlin)*, (03), 7-11. http://www.ibs-verband.de/files/pdf-dateien/ibs31.pdf

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Juli. 2025

deutschen Sprache. Durch eine ausgeprägte Willkommenskultur und die pädagogische und fachliche Kompetenz der für diese Lerngruppe gewonnenen Lehrerin fiel es den oft traumatisierten jungen Menschen leicht, an unserer Schule anzukommen und in einer freundlichen Lernatmosphäre erste Schritte mithilfe der neuen Sprache in einem noch unbekannten Land zu gehen.

Unser grüner Schulhof lädt zu ruhiger Entspannung oder mit seinen Tischtennisplatten zur aktiven Pausengestaltung ein. Der Schulteich ist nicht nur den BiologielehrerInnen eine Quelle für Anschauungsobjekte, auch Schülergruppen nutzen ihn für Aktionen in den Projekttagen.

Wer jetzt denkt: „Oh, Schule mit heiler Welt", dem muss gesagt werden, dass es so nicht ist. Auch die Gustav-Freytag-Schule ist eine Bonus-Programm-Schule im sozialen Brennpunkt, mit einem Anteil von SuS nicht-deutscher Herkunftssprache von rund 80%, mit Kindern und Jugendlichen aus bildungsfernen Familien, mit jungen Menschen, die Schule oft mehr als Ort der sozialen Beziehungspflege denn als Lernort nutzen, und Integrationsschülern mit ihren mannigfaltigen Handicaps, Eigenarten und Besonderheiten.

Diese starke Bandbreite an Fertigkeiten und Fähigkeiten der Schülerpersönlichkeiten stellt alle LehrerInnen vor große Herausforderungen. Das ursprüngliche Konzept der Integrierten Sekundarschule ist zunehmend schwieriger umzusetzen, da eine Differenzierung, die dem persönlichen Leistungsniveau des jeweiligen Lerners gerecht wird, von einer Lehrkraft im Verhältnis zu 26 SchülerInnen nicht zu leisten ist. Weiterhin stellt der Umgang mit zunehmenden Unterrichtsstörungen durch mannigfaltige Verhaltensauffälligkeiten die KollegInnen vor teilweise unlösbare Probleme. Die steigende Zunahme von Klassenkonferenzen und Schulhilfekonferenzen, in denen Hilfemaßnahmen für diese SuS besprochen und geplant werden, erweitert den ohnehin schon sehr hohen organisatorischen und zeitlichen Aufwand der KollegInnen.

Das Kollegium der Gustav-Freytag-Schule meistert die gestiegenen Anforderungen an den Lehrerberuf noch und zeigt Innovation und Engagement für SchülerInnen und Schule. Doch der Unmut im Kollegium wächst zunehmend.

Hendrik Nitsch *· Schulleiter*

Adresse: Breitkopfstraße 66-80, 13409 Berlin
Tel: 495 80 31, Fax: 498 73 287

eMail: gustav.freytag.schule@gmail.com
Web: www.gustav-freytag-schule.de

Leitung: Herr Nitsch (Schulleiter),
Frau Schwarz (Stellvertreterin)

Traum- oder Horrorjob?

Zum Belastungs- und Gesundheitsgeschehen von Schulleitungen in Berlin - Kevin Dadaczynski

Trotz ihrer Bedeutung stellen Schulleitungen in der Gesundheitsförderung und Prävention bislang keine eigene Zielgruppe dar. Aufgrund mangelnder Erkenntnisse führt die Leuphana Universität Lüneburg derzeit in verschiedenen Bundesländern eine Studie durch, in der u.a. der Frage der Schulleitungsgesundheit gezielt nachgegangen wird. Erste Ergebnisse für das Bundesland Berlin werden im Folgenden vorgestellt.

Schulleitungsgesundheit (k)ein relevantes Thema?

Auch wenn in der aktuellen pädagogischen Diskussion die Bedeutung der Lehrperson für den individuellen Lernerfolg betont wird (Hattie, 2013), dürfte niemand ernsthaft bezweifeln, dass die Schulleitung einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg und die Qualität einer Schule ausübt. So weisen die Befunde der Schulqualitäts- und Schulwirksamkeitsforschung darauf hin, dass eine als gut eingeschätzte Schule auch über eine fähige Schulleitung verfügt. Die Entwicklung der letzten Jahre dürfte diesen Zusammenhang deutlich verstärkt haben, denn angesichts einer zunehmenden Eigenverantwortung von Schule ist auch das Aufgabenspektrum der Schulleitung deutlich breiter geworden. Entgegen einer klar definierten Schulleitungsrolle muss nach Huber (2007) von einem bunten Patchwork gesprochen werden, also einem komplexen Spektrum unterschiedlicher Aufgabenbereiche innerhalb und außerhalb der Schule. Angesichts dieser Aufgaben- und Rollenvielfalt ist es wenig überraschend, dass Huber

Schulleitungen als „multifunktionale Wunderwesen“ bezeichnet. Diese Entwicklung ist mit Blick auf die Gesundheit von hoher Relevanz, da hohe Arbeitsanforderungen und -belastungen die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Probleme erhöhen, dies insbesondere dann, wenn diesen unzureichende Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen gegenüberstehen. Mit Blick auf die aktuelle Forschung fällt jedoch auf, dass im deutschsprachigen Raum kaum Daten zur Gesundheit von Schulleitungen vorliegen bzw. erst in jüngster Vergangenheit zunehmendes Interesse an Fragen des Belastungs- und Gesundheitsgeschehens dieser Berufsgruppe besteht. Diese Zurückhaltung überrascht, denn wie die betriebliche Gesundheitsförderung zurecht betont, ist Gesundheit nicht nur für jeden Einzelnen ein wesentliches Gut, sondern stellt auch eine wesentliche Voraussetzung für berufliche Leistungsfähigkeit und somit letztlich für den Erfolg und die Qualität von Schule dar.

Studie zur Gesundheit von Schulleitungen

Seit Ende 2012 führt das Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg ein bundeslandübergreifendes Untersuchungsvorhaben durch, welches einerseits die Arbeits- und Gesundheitssituation von Schulleitungen und andererseits die Rolle dieser Berufsgruppe in der schulischen Gesundheitsförderung in den Blick nimmt. Beginnend in Nordrhein-Westfalen (2012/2013) wurde die Studie bislang in Berlin, Schleswig-Holstein sowie in Niedersachsen in onlinegestützter Form umgesetzt. Die Umsetzung der Berliner Schulleitungsstudie erfolgte in Kooperation mit dem Interessenverband Berliner Schulleitungen e.V. von Januar bis Februar 2015. Insgesamt haben sich etwa 240 Schulleitungen an der Studie beteiligt, wobei Schulleiterinnen mit 54% und Grundschulleitungen mit 43% überrepräsentiert sind (Tab. 1). Im Folgenden werden ausgesuchte Ergebnisse zur Belastungs- und Gesundheitssituation vorgestellt.

Stichprobe		Anzahl	Prozent
Geschlecht	*Weiblich*	*128*	*54*
	Männlich	*109*	*46*
Alter	*Bis 45 Jahre*	*12*	*5*
	46 bis 55 Jahre	*102*	*43*
	45 bis 65 Jahre	*66*	*28*
	Älter als 60 Jahre	*57*	*24*
Schulform	*Grundschule*	*102*	*43*
	Integrierte Sekundarschule	*33*	*14*
	Gemeinschaftsschule	*13*	*5*
	Förderzentrum	*19*	*8*
	Berufsbildende Schule	*30*	*13*
	Sonstige	*5*	*2*

Tab. 1: *Charakteristika der Stichprobe*

Arbeitsmenge als zentrale Belastungsquelle

Arbeitsbedingte Belastungen wurden in dieser Studie mit Hilfe von neun Items erfasst, welche auf einer vierstufigen Antwortskala (nicht belastend bis sehr belastend) bewertet werden konnten. Wie in Abbildung 1 dargestellt, findet sich hinsichtlich der Arbeitsmenge die höchste wahrgenommene Belastung. Mehr als 75% der befragten Schulleitungen fühlen sich hierdurch belastet oder sehr belastet. Dicht dahinter sind Verordnungen des Schulministeriums (der Senatsschulverwaltung) und der Schulaufsicht sowie administrative Tätigkeiten, von denen sich 70% und 60% der Befragten (sehr) belastet fühlen.

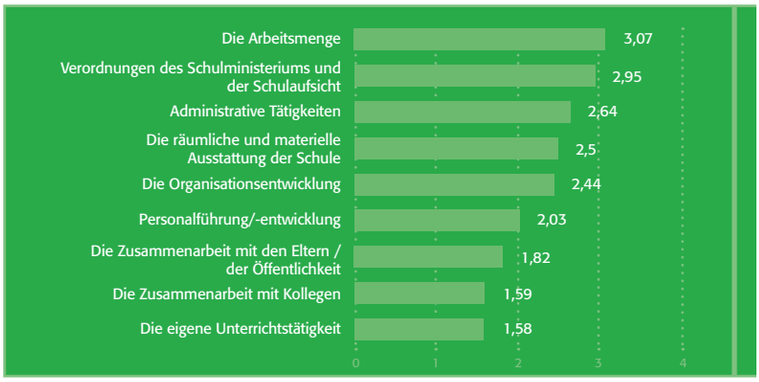

Abb. 1: *Arbeitsbedingte Belastungen von Berliner Schulleitungen (n=230 – 237), angegeben sind die Mittelwerte (höhere Werte (max. 4) sprechen für eine höhere Belastungswahrnehmung)*

Demgegenüber geht von der eigenen Unterrichtstätigkeit sowie der Zusammenarbeit im Kollegium das geringste Belastungspotential aus, lediglich 12 bzw. 8% fühlen sich hierdurch stark oder sehr stark belastet.

Hohe Belastungen, aber teilweise auch hohe Ressourcen

Wie bereits in der Einleitung verdeutlicht, weisen die Erkenntnisse und Theorien im Querschnittsfeld Arbeit und Gesundheit darauf hin, dass Belastungen insbesondere dann die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Probleme erhöhen, wenn diesen nicht ausreichend Handlungs- und Bewältigungsmöglichkeiten gegenüberstehen. Im Rahmen der Berliner Schulleitungsstudie wurden verschiedene Ressourcenbereiche genauer unter die Lupe genommen, u.a.: (1) Handlungsspielraum, (2) Ressourcenverfügbarkeit sowie (3) die berufliche Selbstwirksamkeit. Während die berufliche Selbstwirksamkeit erfasst, inwiefern die Befragten subjektiv der Meinung sind, über die für die Bewältigung beruflicher

Anforderungen benötigten Kompetenzen zu verfügen, bezieht sich der Handlungsspielraum auf die Einschätzung der Freiheitsgrade bzgl. der eigenen Arbeits- und Entscheidungsgestaltung (z.B. selbstständige Planung, eigenbestimmte Umsetzung von Arbeitsaufgaben). Die Kategorie Ressourcenverfügbarkeit umfasst verschiedene Aspekte, die die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben begünstigen (z.B. Zugang zu Informationen). Die Bewertung erfolgte jeweils auf einer fünfstufigen Antwortskala (trifft überhaupt nicht zu bis trifft völlig zu), wobei höhere Mittelwerte für eine höhere Ausprägung der jeweiligen Ressource sprechen. Die Ergebnisse zeigen, dass Berliner Schulleitungen im Durchschnitt ein hohes Zutrauen in die eigenen beruflichen Kompetenzen

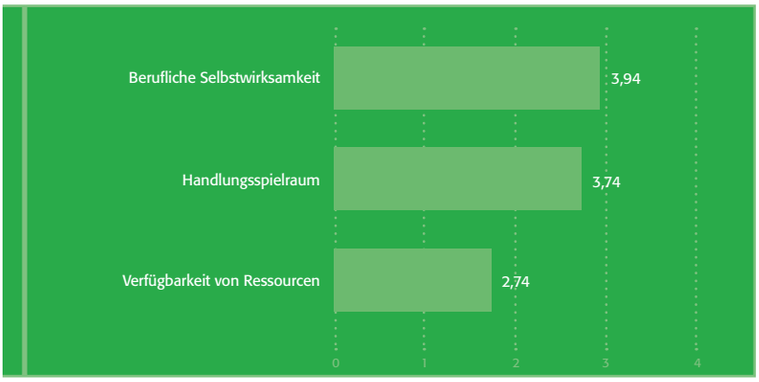

Abb. 2: *Arbeitsbezogene Ressourcen von Berliner Schulleitungen (n=213 – 236), angegeben sind die Mittelwerte (höhere Werte (max. 5) sprechen für eine höhere Ressourcenwahrnehmung)*

aufweisen und dies unabhängig von der Schulform und dem Geschlecht (Abb. 2) Auch der Handlungsspielraum wird mit einem Mittelwert von M=3,7 über alle Befragten hinweg positiv bewertet, während die Verfügbarkeit von Ressourcen deutlich geringer ausgeprägt ist. Im Schulformvergleich schätzen Leitungen aus Gemeinschaftsschulen (n=13) im Vergleich zu den Leitungen aus allen anderen Schulen ihre Ressourcen am geringsten ein.

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Nach ihrem allgemeinen Gesundheitszustand befragt, bewertet die Mehrheit der Befragten diesen als ausgezeichnet bis gut, während etwas mehr als ein Fünftel diesen als weniger gut und schlecht angibt. Weiterhin wurden die Befragten gebeten, einzuschätzen, ob sie den Beruf der Schulleitung auf Basis ihrer Kraft und Gesundheit bis zum Erreichen des Pensionsalters ausführen können. Nur etwas mehr als ein Drittel der Schulleitungen kann dies klar bejahen, während sich 43% unsicher sind und weitere 20% dies verneinen (siehe Abb. 3). Dabei sind Männer im Vergleich zu Frauen in ihrer Einschätzung deutlich negativer: 25% der Schulleiter glauben nicht, dass ihre Kraft und Gesundheit ausreicht, während dies nur für 16% der Schulleiterinnen gilt. Ein ähnlicher Trend findet sich bei Leitungen von inklusiv tätigen Schulen, welche im Vergleich zu den nicht inklusiven Schulen häufiger angeben, ihren Beruf nicht bis zum Erreichen des Pensionsalters ausführen zu können (21,4% versus 18,3%).

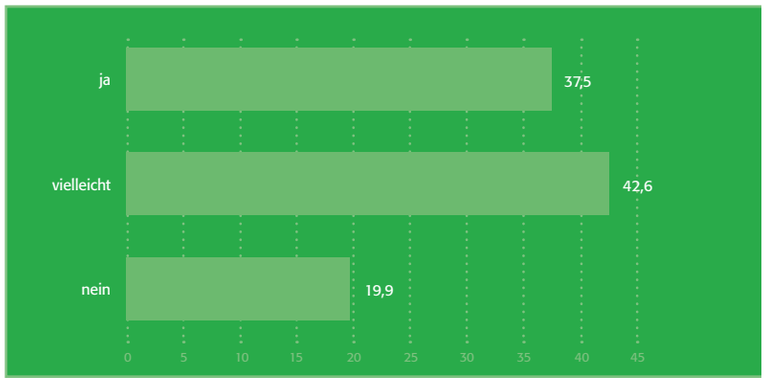

Abb. 3: *Subjektive Arbeitsfähigkeit von Berliner Schulleitungen (Angaben in Prozent, %)*

Trotz Gesundheitsproblemen zur Arbeit

Im Rahmen der Berliner Schulleitungsstudie wurde ebenfalls untersucht, wie häufig die Befragten im Laufe des letzten Schuljahres krankheitsbedingt nicht zur Arbeit gehen konnten. Neben der krankheitsbedingten Fehlzeit wurde überdies das Phänomen des Präsentismus berücksichtigt, also die Häufigkeit, mit der die Befragten im selben Bezugszeitraum trotz gesundheitlicher Probleme ihrer normalen Arbeitstätigkeit nachgingen. Die Ergebnisse dieser Auswertung finden sich in Tabelle 2. Mit Blick auf die Spalte „Absentismus“ zeigt sich, dass mit etwa zwei Drittel die Mehrheit der Schulleitungen im letzten Schuljahr gar nicht oder maximal drei Tage krankheitsbedingt nicht ihrer Arbeit nachgehen konnte. Demgegenüber geben neun Prozent der Befragten an, an acht bis 14 Tagen und sieben Prozent an mehr als 14 Tagen aufgrund von Krankheit zu Hause geblieben zu sein.

Gleicht man diese Ergebnisse mit der rechten Spalte „Präsentismus“ ab, so fällt auf, dass ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Befragten trotz gesundheitlicher Probleme zur Arbeit geht. Die auffallendsten Abweichungen ergeben sich insbesondere für die höheren Tageskategorien: annähernd 40% der Befragten geben an, an acht oder mehr Tagen mit gesundheitlichen Beschwerden zur Arbeit gegangen zu sein (im Vergleich hierzu 16% krankheitsbedingter Abwesenheit).

Dauer	Krankheitsbedingte Abwesenheit (Absentismus) in Prozent	Anwesenheit trotz Krankheit (Präsentismus) in Prozent
An keinem Tag	39,4	13,9
An 1 bis 3 Tagen	26,4	22,7
An 4 bis 7 Tagen	18,1	24,1
An 8 bis 14 Tagen	9,3	19,9
An mehr als 14 Tagen	6,9	19,4

Tab. 2: *krankheitsbedingte Abwesenheit und Präsentismus bei Berliner Schulleitungen (n=216; Angaben in Prozent, %)*

Psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung

Physische Symptome, deren Ursprung nicht eindeutig somatischer, sondern auch psychischer Natur ist, werden weithin als psychosomatische Beschwerden bezeichnet. Im Rahmen der Berliner Schulleitungsstudie wurden sieben Beschwerdebilder hinsichtlich ihrer Häufigkeit in den letzten sechs Monaten erfasst. Differenziert nach Beschwerdebild geben knapp 60% der Befragten an, häufig oder (fast) immer unter Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits- und Überlastungsproblemen (z.B. Ein- und Durchschlafschwierigkeiten, Zerschlagenheit) zu leiden (Tab. 3). Auf Platz zwei liegen Glieder- und Muskelbeschwerden, unter denen 45% der Schulleitungen häufig oder (fast) immer leiden.

Schließlich wurde ebenfalls die emotionale Erschöpfung als eine Kernkomponente des Burnouts erfasst. Hierunter wird das Ausmaß verstanden, in dem sich Menschen ausgelaugt und emotional überfordert fühlen. Auf einer Skala von 1 bis 4 (wobei höhere Werte für eine höhe Ausprägung der emotionalen Erschöpfung sprechen) erreicht der Mittelwert in der Berliner Schulleitungsstudie eine Höhe von M=2,3. Differenziert nach Schulform berichten Leitungen von Gemeinschaftsschulen im Vergleich zu allen anderen Schulen tendenziell über ein höheres Ausmaß an emotionaler Erschöpfung. Deutlichere und statistisch signifikante Unterschiede finden sich hingegen mit Blick auf die Funktion: So weisen Schulleitungsmitglieder (z.B. Stellvertretung) im Vergleich zur Schulleitung ein höheres Ausmaß an emotionaler Erschöpfung auf.

Zusammenhänge von Gesundheit mit Belastungen und Ressourcen

Wie bereits an verschiedenen Stellen geäußert, ist davon auszugehen, dass arbeitsbedingte Belastungen die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Problematiken erhöhen, wohingegen eine hohe Ausprägung von arbeitsbezogenen und persönlichen Ressourcen gesundheitsförderlich wirken. Um dem hier beschriebenen Zusammenhang nachzugehen, wurden Zusammenhangsanalysen (Korrelationen) zwischen Gesundheit und Belastungen sowie Ressourcen berechnet. Die Ergebnisse dieser Analysen finden sich in Tabelle vier.

Psychosomatische Beschwerden	Häufigkeit in % (häufig oder (fast) immer)
Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits-, Überlastungserscheinungen (z.B. Ein- oder Durchschlafschwierigkeiten, Schlafbedürfnis, Abgespanntheit, Zerschlagenheit)	58,9
Glieder- und Muskelbeschwerden (z.B. Gelenk- oder Gliederschmerzen, Kreuzschmerzen, Nacken- oder Schulterschmerzen)	44,9
Einschränkungen der Konzentration (z.B. Vergesslichkeit, leichte Ablenkbarkeit, Zerstreutheit)	28,4
Herz-Kreislauf-Erscheinungen (z.B. Herzklopfen oder –stechen, Kopfschmerzen, Schwindel, Kurzatmigkeit, Hitzewallungen)	24,3
Magen-Darm-Beschwerden (Übelkeit, Erbrechen, Verstopfungen, Blähungen, Sodbrennen, Magenschmerzen)	19,2
Emotional-psychische Beschwerden (Nervosität, starke Erregungszustände, Angstgefühle, Neigung zu Stimmungsschwankungen, Depression)	16,4
Körperliche Erregungserscheinungen (z.B. leichte Erregbarkeit, schnelles Erröten, körperliche Unruhe, Stottern, Weinen, Zittern)	8,4

Tab. 3: *Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden (häufig oder (fast) immer) bei Berliner Schulleitungen (n=213-216, Angaben in Prozent, %)*

Erwartungsgemäß stehen die Arbeitsbelastungen in geringer bis mittlerer Stärke mit den psychosomatischen Beschwerden und der emotionalen Erschöpfung im Zusammenhang, wobei mit zunehmenden Arbeitsbelastungen auch das Ausmaß gesundheitlicher Beschwerden ansteigt (oder umgekehrt).

	Psychosomatische Beschwerden	Emotionale Erschöpfung
Arbeitsbedingte Belastungen	*.38***	*.53***
Handlungsspielraum	*-.36***	*-.43***
Berufliche Selbstwirksamkeit	*-.50***	*-.60***
Verfügbarkeit von Ressourcen	*-.23***	*-.31***
Anm.: Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).		

Tab. 4: *Bivariate Zusammenhänge zwischen Gesundheit sowie Arbeitsbedingungen und Ressourcen (n=212-236)*

Auf der anderen Seite zeigt sich erwartungskonform, dass alle Ressourcen und hier am deutlichsten die berufliche Selbstwirksamkeit signifikant mit gesundheitlichen Problemen im Zusammenhang stehen. Das negative Vorzeichen weist auf die Zusammenhangsrichtung, die derart zu lesen ist, dass eine niedrige Ressourcenausprägung mit einem höheren Ausmaß an psychosomatischen Problemen und emotionaler Erschöpfung verbunden sind. Insgesamt finden sich für die emotionale Erschöpfung zum Teil deutlich höhere Zusammenhänge mit den Belastungen und Ressourcen.

Nach den Daten folgen Taten – Wo gilt es anzusetzen?

Die hier vorgestellten Ergebnisse der Berliner Schulleitungsstudie machen eines deutlich: Eine Zuordnung des Berufes Schulleitung in die Kategorie „gut“ oder „schlecht“ ist weder empirisch ableitbar, noch aus inhaltlicher Sicht sinnvoll. Ob sich Schulleitungen einem Höllenjob ausgesetzt sehen, ist von vielen Faktoren und deren komplexen Interaktion abhängig. So finden wir auf der einen Seite verschiedene Arbeitsbelastungen (insbesondere die Arbeitsmenge und Verordnungen der Senatsschulverwaltung/der Schulaufsicht), welche in Kumulation durchaus Anlass zur Sorge geben können. Auf der anderen Seite stehen jedoch die teils gut ausgeprägten Ressourcen. Gerade im Vergleich mit Lehrkräften scheinen Schulleitungen über ein höheres Ausmaß an Handlungsspielraum und -autonomie zu verfügen, was die Bewältigung beruflicher Anforderungen sicherlich erleichtern kann. Mit Blick auf die gesundheitliche Situation sind die Befunde durchaus gemischt. Bei Betrachtung der Beanspruchungen, die unterhalb einer Krankheitsschwelle liegen (hier erfasst in Form psychosomatischer Beschwerden) finden sich insbesondere für Abgespanntheits-, Antriebs-, Müdigkeits-, Überlastungserscheinungen und für die eher „klassischen“ Glieder- und Muskelbeschwerden kritische Ausprägungen. Wenngleich die Entstehung (psycho)somatischer Beschwerden multifaktoriell bedingt ist, weisen die Zusammenhänge mit den arbeitsbedingten Belastungen und Ressourcen darauf hin, dass der Arbeitsgestaltung eine wichtige Rolle zukommt. Im noch stärkeren Ausmaß zeigt sich dies für die emotionale Erschöpfung, welche als langfristige Beanspruchungsfolge über alle befragten Schulleitungen zwar keine kritischen Ausmaße erreicht, jedoch stärker mit arbeitsbedingten Belastungen und Ressourcen verbunden ist. Schließlich erlauben die Daten zum Präsentismus die Vermutung, dass Schulleitungen nicht seltener krank sind, sondern häufiger trotz ihrer gesundheitlichen Probleme arbeiten. Dieses Phänomen kann auch bei Führungskräften anderer Berufsgruppen beobachtet werden und hat langfristig für die eigene Gesundheit als auch die Leistungsfähigkeit deutlich nachteilige Wirkungen.

Die hier beschriebenen Daten begründen einen Bedarf an Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung. Diese sollten einerseits auf den Ausbau von Ressourcen abzielen und andererseits auf den Abbau von arbeitsbedingten Belastungen fokussieren. Hierbei sollten zwei grundlegende Strategien zum Einsatz kommen: Einerseits gilt es, Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung und Prävention umzusetzen. Deren Ziel ist es, die Achtsamkeit, das Wissen und das Gesundheitsverhalten der Schulleitungen zu fördern. Entsprechende Maßnahmen laufen jedoch ins Leere, wenn sie nicht um Aktivitäten ergänzt werden, die den Arbeitsplatz Schule in seiner Ganzheit in den Blick nehmen. Solche auch als verhältnispräventive Maßnahmen bezeichneten Aktivitäten versuchen, die Schulumwelt möglichst belastungsarm und entwicklungsfördernd zu gestalten. Solch ein ganzheitliches Vorhaben ist äußerst komplex und bedarf des systematischen Zusammenwirkens verschiedener Akteure innerhalb und außerhalb der Schule. Hinweise und Anregungen für die gesundheitsförderliche Schulentwicklung finden sich unter anderem im Handbuch Lehrergesundheit, welches unter der gleichnamigen Internetseite bezogen werden kann.

Literatur

DAK-Gesundheit & Unfallkasse NRW (Hrsg.) (2012). Handbuch Lehrergesundheit - Impulse für die Entwicklung guter gesunder Schulen. Köln: Carl Link.
Hattie, J., Beywl, W. & Zierer, K. (2013). Lernen sichtbar machen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
Huber, S. (2007). Schulleitung/-innen – multifunktionale Wunderwesen oder professionelle Teamarbeiter- SchVw Spezial, 3/2007, 32-35.

*Autor · **Dr. Kevin Dadaczynski***
Leuphana Universität Lüneburg
Zentrum für Angewandte Gesundheitswissenschaften (ZAG)
Mail: dadaczynski@leuphana.de