

# Gesundheitsmanagement an Schulen

## Prävention und Gesundheitsförderung als Entwicklungsaufgaben der Schulleitung

Gesundheitsförderung an Schulen ist eine umfassende, auf das gesamte Schulleben bezogene Aufgabe. Die Schulleitung hat hier eine besondere Verantwortung: Ohne oder gar gegen sie kann keine wirkungsvolle Gesundheitsförderung betrieben werden. Worauf sollte sie ihr Augenmerk besonders legen? Welche Maßnahmen sind besonders wirkungsvoll? Und welche Fehler sollte sie vermeiden?

---

HEINZ HUNDELOH

---

Eine gute gesunde Schule ist eine Schule, die in den qualitativen Grunddimensionen Ergebnisqualität, Prozessqualität und Gesundheitsqualität über ausgeprägte Stärken verfügt. Für die Realisierung einer solchen Schule ist die Schulleitung von großer Bedeutung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Führungskräfte und Schulen wie auch andere soziale Organisationen entwickeln sich grundsätzlich nicht gegen die Sichtweisen ihrer Führungskräfte. Insofern können Schulleiterinnen und Schulleiter eine Ressource oder eine Gefahr für die Gesundheit der Lehrkräfte sowie der Schülerinnen und Schüler sein.

Schulleitungen schaffen zum einen durch ihr Handeln die organisatorischen, inhaltlichen und mentalen Voraussetzungen für Gesundheitsförderung und Prävention und entscheiden maßgeblich über Maßnahmen und Strategien. Zum anderen sind sie verantwortlich dafür, dass bei gesundheitsbezogenen Prozessen und Maßnahmen der Blick auf die gesamte Schule beibehalten wird und eine effektive Koordination von Einzelaktivitäten erfolgt. Sie können die Lehrerinnen und Lehrer darin unterstützen, ihre beruflichen Aufgaben und ihr privates Leben so zu gestalten,

dass sie arbeitsfähig und gesund sind und sich wohl fühlen. Und nicht zuletzt nehmen sie in personal-interaktiven Situationen durch ihre Kommunikation und durch ihr Verhalten direkt und indirekt Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit, auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie auf krankheitsbedingte Fehlzeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In Anlehnung an die in der Fachliteratur häufig zu lesende These, dass hinter einer erfolgreichen Schule immer auch eine fähige Schulleitung steht (Bonsen 2006, S. 195), ist zu vermuten, dass hinter einer guten Gesundheitsqualität einer Schule immer auch eine gesundheitsbewusste und gesundheitsförderlich handelnde Schulleitung steht.

### Leitungsaufgabe Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement zählt wie Unterrichtsentwicklung und Fortbildungsplanung zu den neueren Leitungsaufgaben und ist in den Schulvorschriften als Pflichtaufgabe ausgewiesen. Ihr wird jedoch von vielen Schulleitungen keine große Bedeutung beigemessen. Dabei ist die Schulgeseundheit kein nachrangiges Thema. Zum einen ist die Gesundheit eines Teils der Schülerinnen und Schüler

sowie der Lehrerinnen und Lehrer beeinträchtigt, zum anderen besteht zwischen der Gesundheit der Lehrenden und Lernenden und der Qualität einer Schule ein enger Zusammenhang, den Hans-Günter Rolff auf die knappe Formel »Wer Schulqualität fordert, muss die Gesundheit fördern – und umgekehrt« (Rolff 2005, S. 93) gebracht hat.

Gesundheitsmanagement meint die bewusste Steuerung und Integration aller schulischen Prozesse und die Gestaltung der Strukturen mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens. Dabei wird die Gesundheit der Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie des sonstigen Personals im Sinne des Konzeptes »Gute Gesunde Schule« als strategischer Faktor betrachtet, der Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, auf die Kultur, auf den Unterricht, auf das Management, kurzum auf die Qualität einer Schule hat.

### Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements

Gesundheitsmanagement findet in den drei Handlungsfeldern Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz einschließlich Unfallverhütung, Gesundheitsförderung sowie Krisen- und Notfallmanagement statt.

	Ressourcenförderung	Belastungsreduktion/ Risikoverhütung
<b>Verhaltensorientierung</b>	Fort- und Weiterbildungsangebote zur Stärkung von Kompetenzen, z. B. Lebenskompetenzen, Bewältigungsstrategien, Teamfähigkeit	Verhaltenstrainings zum Umgang mit Belastungen und Beschwerden (Umgang mit und Bewältigung von Stress oder Depressionen)
<b>Verhältnisorientierung</b>	Aufbau von Ruheräumen, Entwicklung einer psychosozialen Beratungsstruktur, Schaffung eines Schulethos und gemeinsamer Schulregeln	Regelungen zum Lehrdeputat und zur Arbeitszeit, Beseitigung von Stolperstellen, Gebäudesanierung zur Lärminderung, arbeitsmed. Betreuung

Abb. 1: Einwirkungsmöglichkeiten auf die Gesundheit (in Anlehnung an *Dadaczynski* 2009)

Der Arbeitsschutz hat eine pathogene Ausrichtung und umfasst alle technischen, organisatorischen und personellen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen. Es geht darum, die gesundheitsrelevante Fehlbelastungen, Risiken und Gefährdungen in der Arbeits- und Lernwelt Schule zu analysieren, zu dokumentieren und zu beseitigen beziehungsweise zu minimieren.

Zentrales Instrument des Arbeitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung, die im Arbeitsschutzgesetz verpflichtend vorgeschrieben ist, d. h. sie muss von der Schulleitung regelmäßig und aus besonderen Anlässen durchgeführt werden. Folgende Verfahrensschritte sind dabei zu beachten und zu dokumentieren:

1. Arbeitsbereiche, die analysiert werden sollen, festlegen und abgrenzen;
2. Gefährdungen und Belastungen, die zu gesundheitlichen Beschwerden oder Unfällen führen können, ermitteln;
3. Risiken vorhandener Belastungen und Gefährdung bewerten;
4. bei nicht akzeptablen Risiken geeignete Maßnahmen zur Vermeidung, Minimierung oder Beseitigung festlegen;
5. Maßnahmen realisieren;
6. Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen prüfen.

Hilfen und Hinweise zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung finden interessierte Schulleiterinnen und Schulleiter in der Regel auf den Bildungsportalen ihrer Schulministerien und zum Teil auch auf dem Internetportal des für das jeweilige Bundesland zuständigen Trägers der gesetzlichen Unfallversicherung (Unfallkasse, Gemeindeunfallversicherungsverband). Diese bieten auch

häufig entsprechende Fortbildungsveranstaltungen an.

Während der Arbeits- und Gesundheitsschutz pathogen, d. h. auf Risiken und Gefährdungen ausgerichtet ist, verfährt die Gesundheitsförderung salutogen – sie konzentriert sich auf die Faktoren, die die Gesundheit fördern. Das sind insbesondere auch personale und soziale Ressourcen, wie zum Beispiel Selbstwirksamkeit und Resilienz sowie ein gutes Schulklima und Kooperation. Trotz oder gerade wegen dieser unterschiedlichen Ausrichtung ergänzen sich beide Handlungsfelder in ihren inhaltlichen Schwerpunkten. Häufig ist es in einem ersten Schritt erforderlich, die Risiken, Gefährdungen oder Stressoren zu beseitigen oder zu minimieren, um in einem zweiten Schritt Ressourcen aufzubauen beziehungsweise zu verbessern.

Das Krisen- und Notfallmanagement soll in akuten Fällen ein rasches, strukturiertes und koordiniertes Vorgehen sicherstellen und den Schaden so gering wie möglich halten. Notfälle und Krisen haben unterschiedliche Gefährdungsgrade. Sie reichen von Amoklauf über Mobbing und sexuelle Übergriffe bis hin zu kleinen Schlägereien oder Beleidigungen von Lehrkräften.

Das Krisen- und Notfallmanagement hat sowohl eine vorsorgende als auch eine nachsorgende Funktion. Es umfasst folgende Teilbereiche:

- **Notfall- und Krisenprävention:** Hierzu gehören die Gewaltprävention und der Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten ebenso wie strukturelle Maßnahmen, etwa der Aufbau einer Erste-Hilfe-Organisation oder eines Krisenteams.
- **Notfall- und Krisenintervention:** In einer akuten Situation muss rasch, strukturiert und koordiniert ge-

handelt werden, um gefährdete Personen zu schützen und Folgeschäden zu minimieren. Die Maßnahmen reichen von der klassischen Erste-Hilfe-Maßnahme bis hin zur psychologischen Notfallhilfe, von der Situationsklärung bis hin zu den erforderlichen Medienkontakten.

- **Krisennachsorge:** Die Schulleitung muss darauf achten, dass möglichst die ganze Schule, aber auch einzelne Schüler keine Folgeschäden davontragen und die Qualität wiederhergestellt beziehungsweise verbessert wird.

In den meisten Bundesländern haben die für Schule zuständigen Ministerien in den vergangenen Jahren Leitfäden und Handlungshilfen für das Krisen- und Notfallmanagement herausgegeben und den Schulleitungen kostenlos zur Verfügung gestellt.

### Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements sind Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung und Krisenmanagement.

Ansatzpunkte des schulischen Gesundheitsmanagements liegen sowohl in der Gestaltung des Settings Schule, also der räumlichen und sozialen Gestaltung des Arbeits- und Lebensraums Schule, als auch in der Beeinflussung der Verhaltensweisen und Lebensstile der schulischen Akteure, insbesondere der Lehrkräfte (vgl. Abb. 1).

#### Gesundheitsmanagement ist Schulentwicklung

Gesundheitsmanagement ist somit letztlich nichts Anderes als gesundheitsbezogenes Personalmanagement,

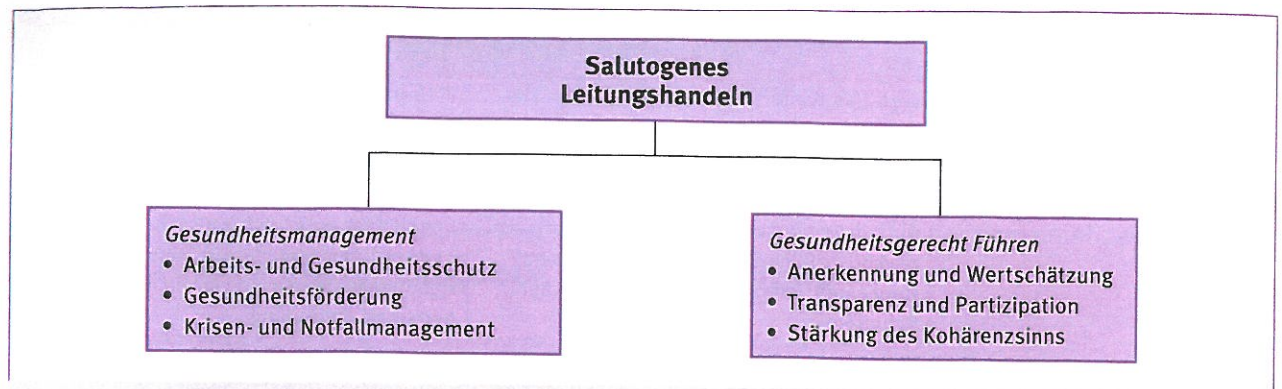


Abb. 2: Salutogenes Leitungshandeln

gesundheitsbezogene Organisationsgestaltung und -entwicklung sowie gesundheitsbezogene Unterrichtsentwicklung. Damit es nachhaltig wirksam ist, sollten die Maßnahmen nach Möglichkeit im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen realisiert werden.

Die konkreten Handlungsmöglichkeiten, die den Schulleitungen im Rahmen des Gesundheitsmanagements zur Verfügung stehen, sind dabei vielfältig. Sie reichen im Rahmen des Personalmanagements von der Etablierung von Mentoraten im Rahmen der Personaleinführung, über einen belastungs- und ressourcenorientierten Personaleinsatz bis hin zu Fort- und Weiterbildungsangeboten zur Verbesserung der gesundheitli-

ner gesundheitsförderlichen Unterrichtsentwicklung sollten Leitungen nicht nur auf die Rolle der Lehrenden achten, sondern unter dem Stichwort »Selbstreguliertes« oder »Selbstorganisiertes Lernen« auch und vor allem die Rolle der Schülerinnen und Schüler betonen.

Es gibt allerdings keine Rezepte, sondern immer nur individuelle, schulspezifische Lösungen. Denn jede Schule hat bestimmte Schlüsselmerkmale, die in ihrem Zusammenwirken sowohl den Schulerfolg einerseits als auch die Gesundheit andererseits beeinflussen. Leitfragen der Schulleitung für die Gestaltung des Gesundheitsmanagements und für die damit verbundene Auswahl und Entwicklung von Maßnahmen könnten sein:

1. Was muss ich als Schulleiterin beziehungsweise Schulleiter beachten, dass bei der Entwicklung der Qualität die Gesundheit der Lehrkräfte, der Schüler und der sonstigen Beschäftigten nicht beeinträchtigt wird?
2. Durch welche Maßnahmen kann ich das Wohlbefinden der Lehrkräfte, der Schüler und der sonstigen Beschäftigten fördern?
3. Wie kann ich durch Maßnahmen des Gesundheitsmanagements die Qualität meiner Schule verbessern?

### Gesundheitsgerechtes Führungsverhalten

Schulleitungen können aber nicht nur über die Gestaltung der Arbeits- und Organisationsbedingungen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen, sondern auch durch ihr Führungsverhalten, also durch die direkte, situati-

ve und häufig auch individualisierte Kommunikation. Dieser Einfluss auf das Befinden von Lehrkräften, aber auch von Schülerinnen und Schülern ist erheblich. Denn zum einen wirkt das Führungsverhalten unmittelbar durch den Umgang und durch die Kommunikation. Zum anderen wirkt es mittelbar, indem das Führungsverhalten als Modell für den Umgang im Kollegium dient und die Überzeugungen, Werte und Regeln der Schule beeinflusst.

Das gesundheitsgerechte Führungsverhalten ist neben dem Gesundheitsmanagement der zweite Handlungsstrang des salutogenen Leitungshandelns (vgl. Abb. 2). Dieses bezeichnet das Leiten einer Schule sowohl in Bezug auf die Steuerung und Verwaltung der gesamten Organisation und ihrer Teilbereiche, Prozesse und Strukturen als auch in Bezug auf die Führung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter explizitem Einbezug gesundheitsrelevanter Erkenntnisse. Es hat zum Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der schulischen Akteure als auch die Gesundheit und die Qualität des Systems Schule insgesamt zu erhalten und zu fördern.

Gesundheitsgerechtes Führungsverhalten beruht auf einer grundlegenden Werthaltung, die man mit den Merkmalen Klarheit, Vertrauen, Offenheit und Verlässlichkeit kennzeichnen und mit dem Satz »Man muss Menschen mögen« umschreiben kann. Diese positiven Werthaltungen einer Führungskraft müssen ihr gesamtes Führungsverhalten auch in stressigen Situationen bestimmen. Gesundheitsgerechte Führung verlangt somit Können, Persönlichkeit

### Gesundheitsmanagement sollte im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen realisiert werden.

chen Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit im Rahmen der Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisationsgestaltung gilt es zum Beispiel, eine klare und eindeutige Aufgabenzuweisung, z. B. für den Sicherheitsbeauftragten, vorzunehmen und diese auch zu kommunizieren, die Erste Hilfe und Notfallintervention zu organisieren oder die Gefährdungsbeurteilung regelmäßig durchzuführen. Zu den Aufgaben der Organisationsentwicklung gehört die Entwicklung eines Leitbildes ebenso wie die Initiierung und Förderung settingbezogener Projekte und Programme zur Prävention und Gesundheitsförderung, z. B. zum Schulklima, zur sozialen Integration oder zu Bewegung, Spiel und Sport. Und im Rahmen ei-

und »Softskills« wie Höflichkeit, Kooperationsfähigkeit, Vertrauen und Respekt, die Fähigkeit dazuzulernen, Leistungsbereitschaft, Selbstständigkeit und emotionale Intelligenz. Ein gewaltiges Repertoire an sozialen und emotionalen Talenten, die nicht nur »soft«, sondern spielentscheidend sind.

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement lassen sich fünf Merkmale einer gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung benennen, die ohne Abstriche auf die Schule übertragen werden können (*Brägger/Posse 2007, Bd.1, S. 147*):

#### **Merkmal »Anerkennung und Wertschätzung«**

Anerkennung und Wertschätzung sind grundlegende Merkmale einer guten gesunden Schule und einer salutogenen Beziehungsgestaltung. Eine mangelhafte Würdigungskultur ist einer der wesentlichen Risikofaktoren für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Aspekte eines anerkennenden und wertschätzenden Führungsverhaltens sind u. a.

- konstruktive und unterstützende Rückmeldung,
- Schatzsuche statt Defizitfindung, die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausstellen und betonen.

#### **Merkmal**

##### **»Interesse und Kontakt«**

Die Schulleiterin beziehungsweise der Schulleiter, die Interesse an den Mitarbeitern haben, betrachten die Lehrkräfte und das sonstige Personal nicht als Humanressource, sondern als Menschen. Interesse und Kontakt zeigen Schulleiterinnen und Schulleiter, wenn sie z. B.

- aufmerksam sind und Befindlichkeiten wahrnehmen,
- in den großen Pausen sichtbar sind.

#### **Merkmal**

##### **»Transparenz und Offenheit«**

Ein offenes und transparentes Führungsverhalten ist u. a. ein Zeichen des Vertrauens auf die fachlichen, sozialen und personalen Kompeten-

zen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördert dieses. Es zeichnet sich z. B. durch folgende Verhaltensweisen aus:

- Die Mitglieder der Schulgemeinschaft werden der Situation entsprechend so umfassend wie möglich informiert.
- Die eigenen Erwartungen werden klar und deutlich formuliert sowie fremde Erwartungen wahrgenommen und berücksichtigt.

#### **Merkmal**

##### **»Stimmung und Schulklima«**

Ein positives Schulklima mit einer gelösten Stimmung fördert zum Beispiel die kollektive Selbstwirksamkeit, die wiederum eine zentrale Voraussetzung für die Veränderungsbereitschaft eines Lehrerkollegiums ist. Ein guter Schulleiter legt sehr viel Wert auf ein gutes Klima, denn er weiß, dass er der Schlüssel dazu ist. Es sind Verhaltensweisen gemeint, wie z. B.

- alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich zu behandeln,
- die vielseitigen Anforderungen des Schulalltags mit Humor, Aufgeschlossenheit, Gelassenheit und emotionaler Intelligenz zu bewältigen,
- den Druck, den man gegebenenfalls von oben erhält, nicht weiterzugeben.

#### **Merkmal »Einbeziehung und Partizipation«**

Die aktive Mitarbeit der Beschäftigten ist ebenso wichtig für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement und für eine nachhaltig wirksame Schulentwicklung wie das glaubhafte Engagement von Führungskräften. Ein partizipatives Führungsverhalten ist z. B. gekennzeichnet durch

- das Einbeziehen und Mitnehmen aller Schulmitglieder, vor allem der Lehrerinnen und Lehrer,
- das Berücksichtigen der Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch der Schülerinnen und Schüler.

Entscheidend für die Wirkung ist dabei nicht, wie die Schulleiterin beziehungsweise der Schulleiter sich selbst wahrnimmt, sondern wie das Führungsverhalten in der Fremdwahrnehmung, d. h. wie es von den schulischen Akteuren wahrgenommen und gesehen wird. Es ist also sinnvoll und zweckdienlich für die Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens zu wissen, ob die eigene Vorstellung mit der Fremdbeurteilung übereinstimmt oder ob man das Führungsverhalten selber falsch einschätzt. Insofern ist auch ein umfassendes Feedback Bestandteil des salutogenen Leitungsverhaltens.

ungsweise der Schulleiter sich selbst wahrnimmt, sondern wie das Führungsverhalten in der Fremdwahrnehmung, d. h. wie es von den schulischen Akteuren wahrgenommen und gesehen wird. Es ist also sinnvoll und zweckdienlich für die Gestaltung des eigenen Führungsverhaltens zu wissen, ob die eigene Vorstellung mit der Fremdbeurteilung übereinstimmt oder ob man das Führungsverhalten selber falsch einschätzt. Insofern ist auch ein umfassendes Feedback Bestandteil des salutogenen Leitungsverhaltens.

### **Ein positives Schulklima mit einer gelösten Stimmung fördert die kollektive Selbstwirksamkeit**

Gesundheitsmanagement und gesundheitsgerechtes Führungsverhalten werden der Schulleitung nur gelingen, wenn auch ihre Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet sind und sie selbst auf ihre eigene Gesundheit achten. Deshalb gehört zu einem guten Gesundheitsmanagement auch ein gutes Selbstmanagement, d. h. die Fähigkeit, mit den Belastungen des Schulalltags so umzugehen, dass keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen entstehen.

#### **Literatur**

*Bonsen, Martin (2006): Wirksame Schulleitung. In: H. Bucher/H.G. Rolff (Hg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel, S. 193–228*

*Brägger, Gerold/Posse, Norbert (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). 2 Bde. Bern*

*Hundeloh, Heinz (2012): Gesundheitsmanagement an Schulen. Prävention und Gesundheitsförderung als Aufgaben von Schulleitung. Weinheim und Basel*

*Rolff, Hans-Günter (2005): Gesundheitsförderung und Schulqualität. In: Landesunfallkasse Nordrhein-Westfalen/Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe/Rheinischer Gemeindeunfallversicherungsverband (Hg.): Kongress »Gute und gesunde Schule«. Dokumentation. Düsseldorf und Münster, S. 42–58*

Dr. h. c. Heinz Hundeloh ist Leiter des Bereichs Bildungseinrichtungen bei der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen und bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

Adresse: Sankt-Franziskus-Str. 146, 40470 Düsseldorf

E-Mail: h.hundeloh@unfallkasse-nrw.de