

# Wie lassen sich Schulen gesundheits- und resilienzfördernd führen?

---

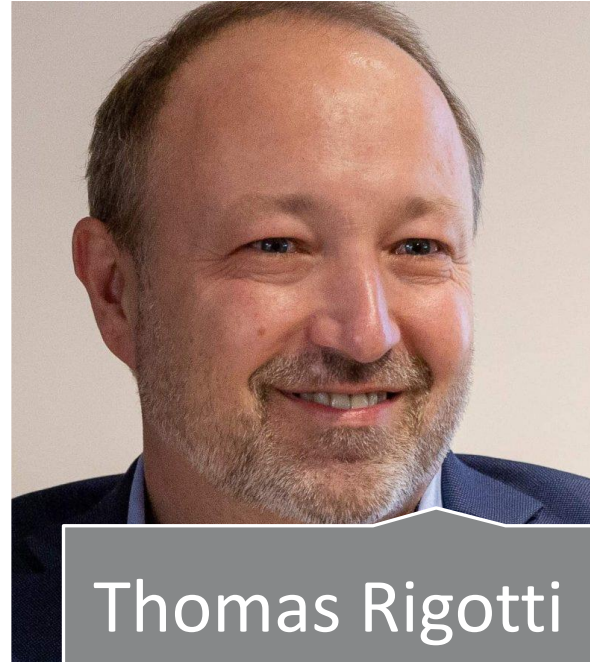
Befunde aus den Forschungsprojekten CARE und Jump  
des Leibniz-Instituts für Resilienzforschung Mainz

# Wer sind wir?

---



Miriam Arnold



Thomas Rigotti



Team

# Inhalte

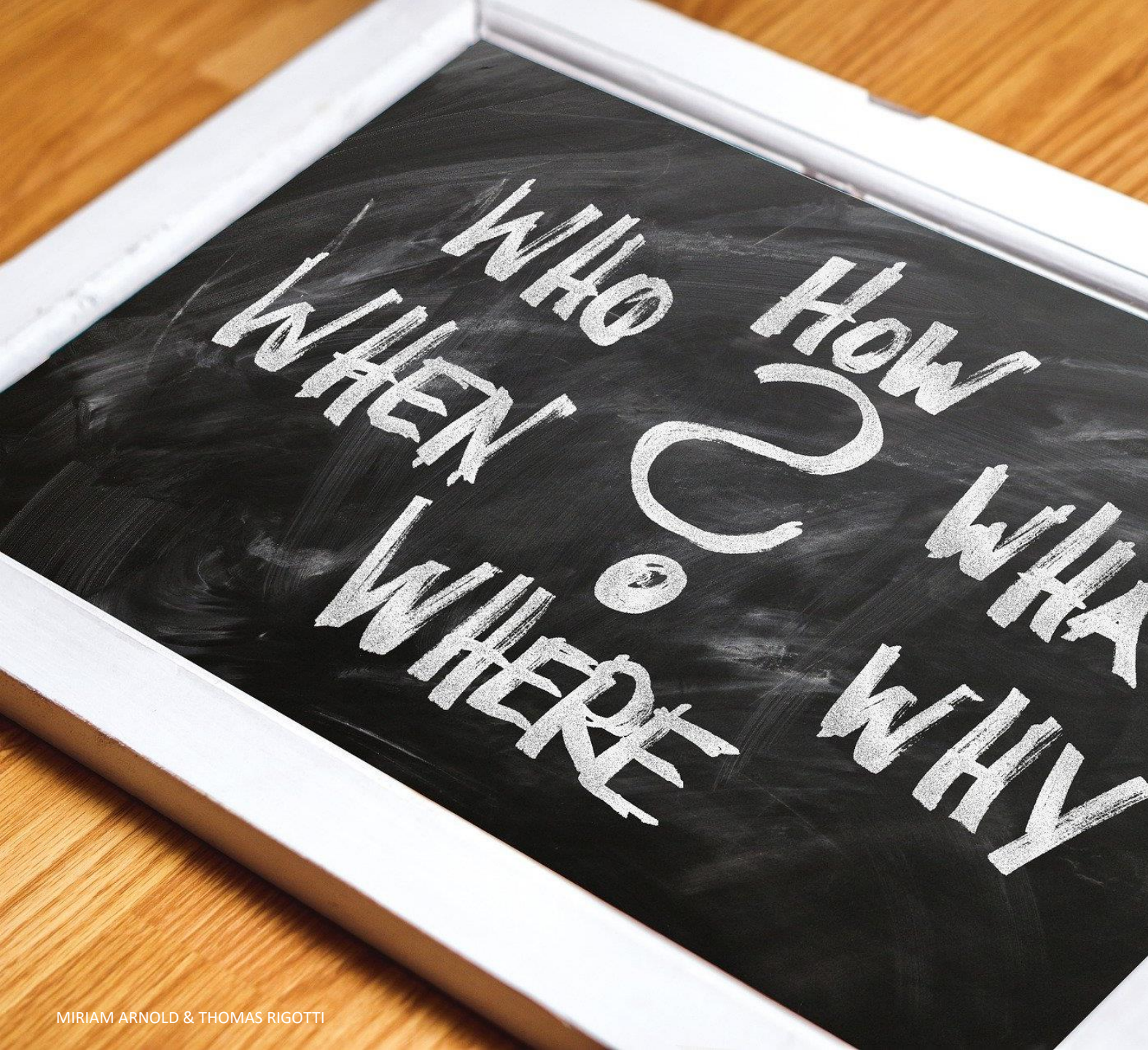
---

- I. Einführung ins Thema
- II. Gesundheitsorientierte Führung im Vorbereitungsdienst
- III. Arbeit und Gesundheit in Schulen während der Pandemie
- IV. Und was ist mit der Schulleitung?
- V. Handlungsempfehlungen

# Erläuterungen zur Terminologie

Deutschland	Schweiz
<p><b>Vorbereitungsdienst (VB) / Referendariat</b>            Folgt als zweite Phase nach erstem Staatsexamen (vergleichbar mit Masterabschluss) und wird von Lehramtsanwärter:innen über 1,5 bis 2 Jahre zur Vorbereitung auf ihr späteres Lehramt absolviert.            Der VB umfasst eine Teilzeittätigkeit an einer Schule sowie den Besuch eines theoretischen Studienseminars.            Die erste Phase (1. Staatsexamen) ist eine theoretische Ausbildung mit rund 6 Monaten Praktikumserfahrung.</p>	<p>Gibt es so in der Schweiz nicht. Absolventinnen der pädagogischen Hochschulen sind als vollwertige Lehrpersonen ausgebildet und verfügen im Vergleich über mehr erworbene Praxiserfahrung während der Ausbildung.</p> <p>Teilweise gibt es kantonale <b>Berufseinführungs-/Mentoring-Programme für Berufseinsteiger:innen.</b> (aber nicht 1:1 vergleichbar)</p>
<p><b>Lehramtsanwärter:innen (LAA) / Referendare</b>            Absolvieren den Vorbereitungsdienst/das Referendariat.</p>	<p><b>Berufseinsteiger:innen</b>            (nicht 1:1 vergleichbar, siehe oben)</p>
<p><b>Mitarbeitende Studienseminar</b>            Lehrende, welche die Lehramtsanwärter:innen/ bzw. Referendare begleiten.</p>	<p><b>Praxislehrpersonen mit erweitertem Auftrag</b>            (nicht 1:1 vergleichbar, siehe)</p>





# Einführung ins Thema

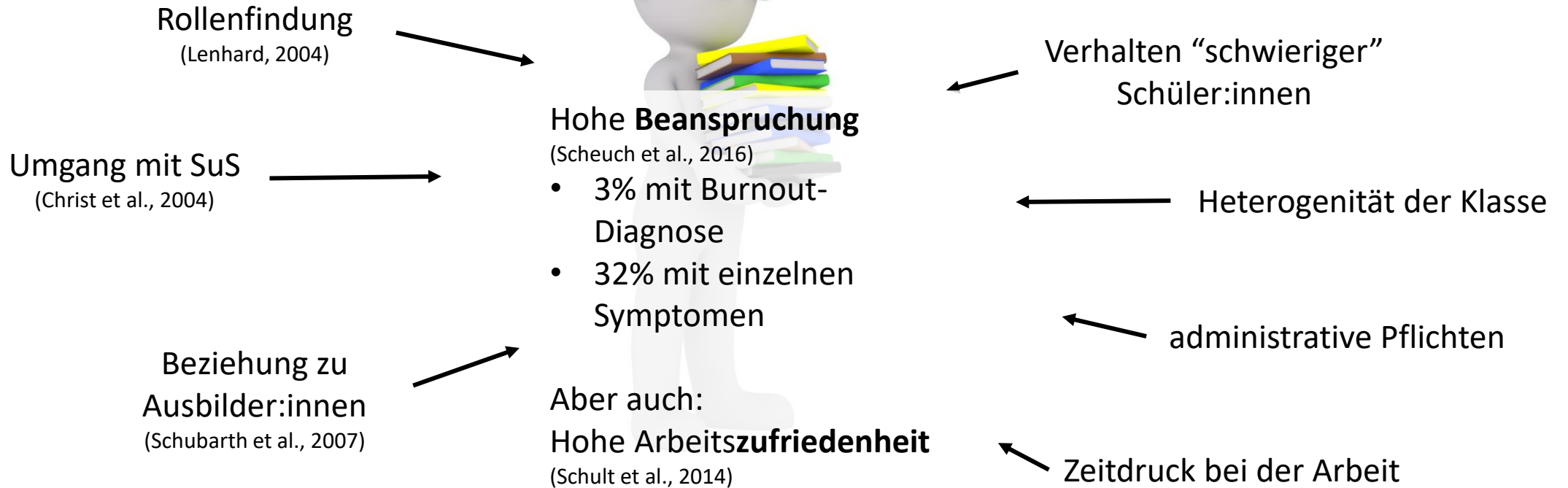
WARUM IST DAS WICHTIG?

# Psychische Gesundheit und Beanspruchung in Schulen

## Lehramtsanwärter:innen

## Lehrkräfte

(Inversini et al., 2008)



# Was kann helfen?

---

## FÜHRUNG

Führung ist...

ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse,  
in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme

von Personen auf andere Personen

zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben

im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt.

(Wegge & von Rosenstiel, 2007)



# Führungsforschung im Schulkontext

2000er

- Was sind konkrete Aufgaben von Schulleitungen?
- Beanspruchung durch diese Tätigkeiten

2010er

- Schulentwicklung, Schuleffektivität
- Evaluation und Nutzung der Ergebnisse

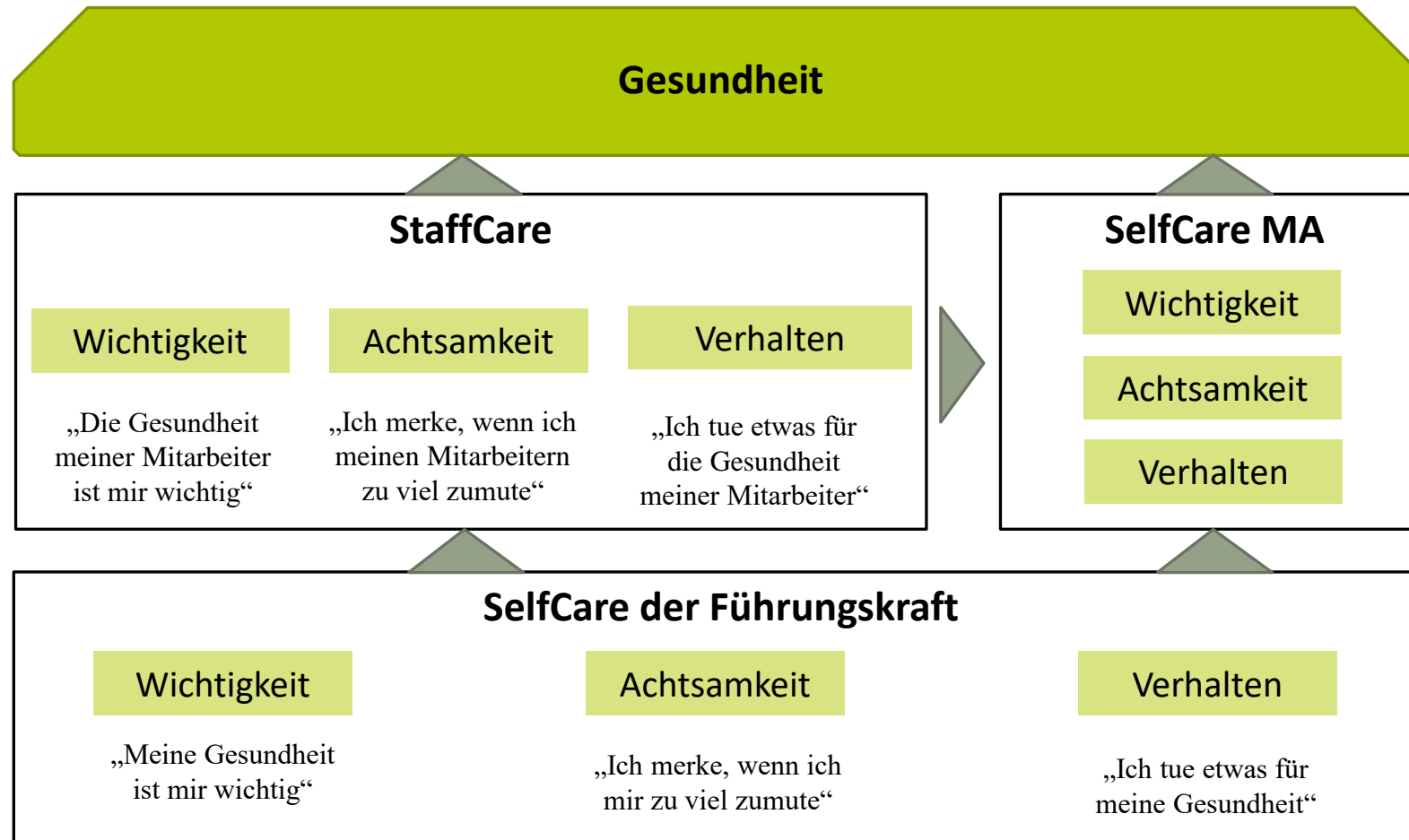
zeitgleich

- Vereinzelt Forschung zu Mitarbeiterführung in Schulen
- Dabei Fokus auf transformationale Führung

(z.B. Harazd & van Ophuysen, 2011; Ling & Ibrahim, 2013; Ross & Gray, 2006)



# Gesundheitsorientierte Führung



Franke, Ducki & Felfe (2015)



# Gesundheits- orientierte Führung im Vorbereitungsdienst

ERGEBNISSE AUS DER STUDIE  
"JUMP INTO SCHOOL"

# Forschung zum Vorbereitungsdienst

---

- Übernahme von Aufgaben, erstmals über ein gesamtes Schuljahr, Verantwortungsübernahme (Keller-Schneider, 2009)
  - Praxis-Schock = Veränderungen in Verhalten und Einstellungen, Burnoutsymptome (Klusmann et al., 2012)
  - Z.B. spezifische Anforderungen untersucht (Keller-Schneider, 2009; Klusmann et al., 2012)
  - Auch Entwicklung der notwendigen Kompetenzen (Baer et al., 2011) oder Rolle von sozialer Unterstützung (Richter et al., 2011)
- Was ist die Rolle von Führung? Welche persönlichen Ressourcen sind relevant?

# Verlauf der Gesundheit von LAA

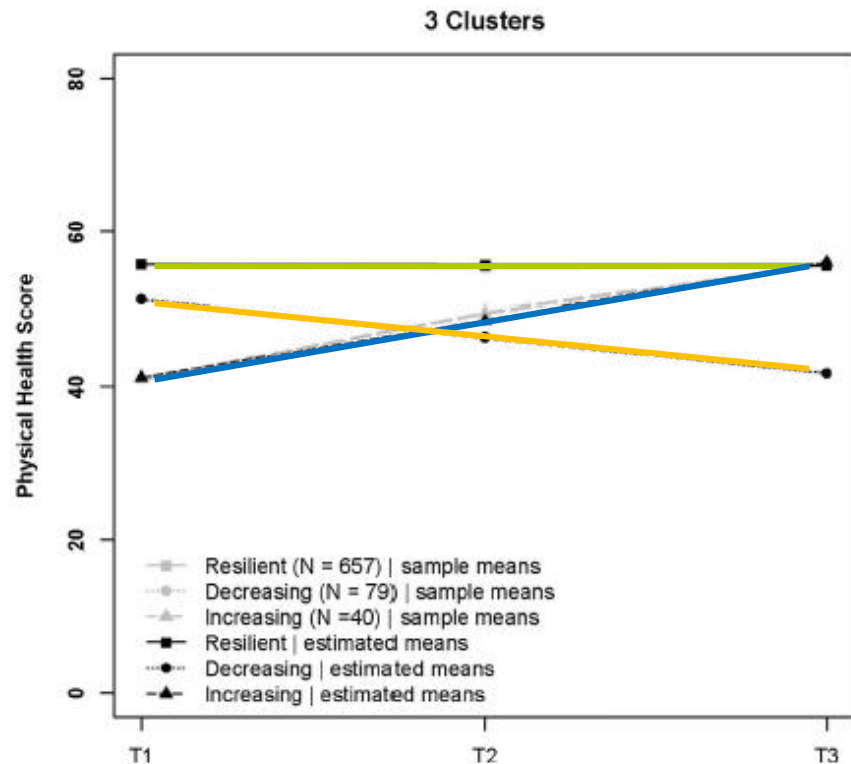


FIGURE 1. Latent trajectories of physical health. Higher values indicate a higher health.

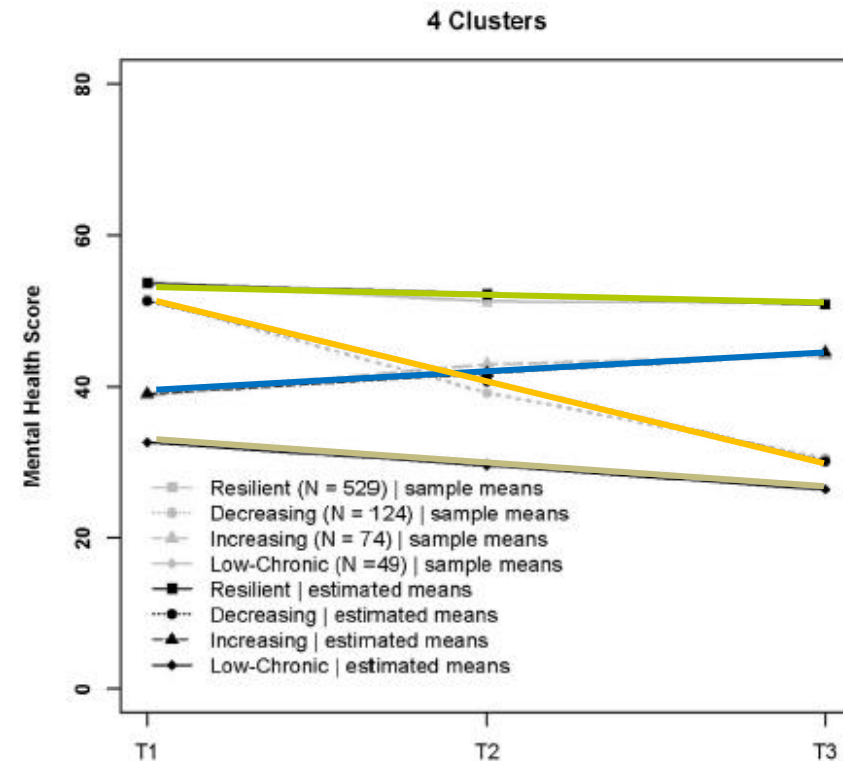


FIGURE 2. Latent trajectories of mental health. Higher values indicate a higher health.

Arnold & Rigotti, 2021

# Einfluss der gesundheitsorientierten Führung und personalen Ressourcen

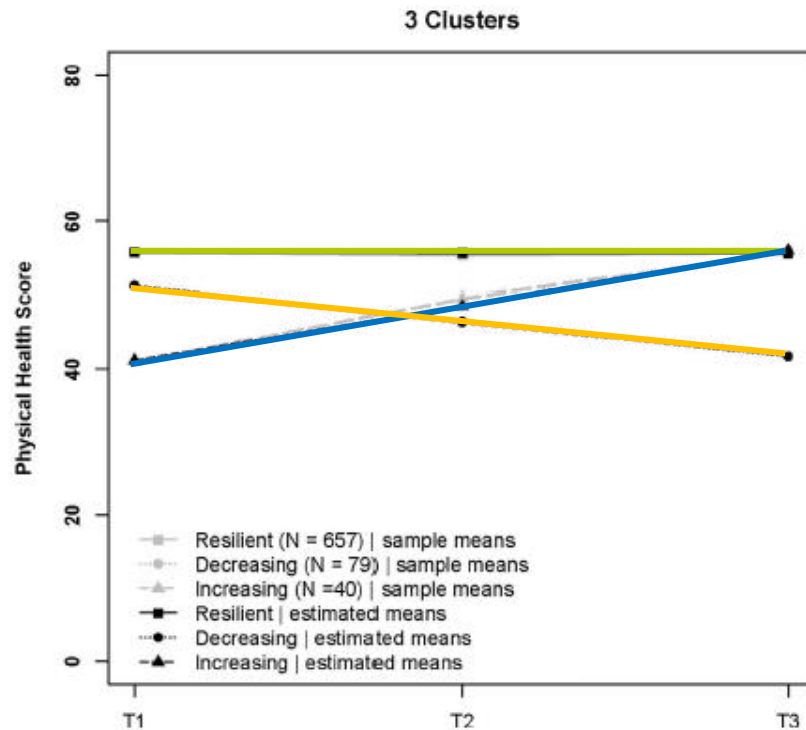


FIGURE 1. Latent trajectories of physical health. Higher values indicate a higher health.

Zunahme vs. Resilient:  
StaffCare sagt das nicht vorher

Abnahme vs. Resilient:  
Mehr StaffCare → eher resilient

Arnold & Rigotti, 2021



# Einfluss der gesundheitsorientierten Führung und personalen Ressourcen

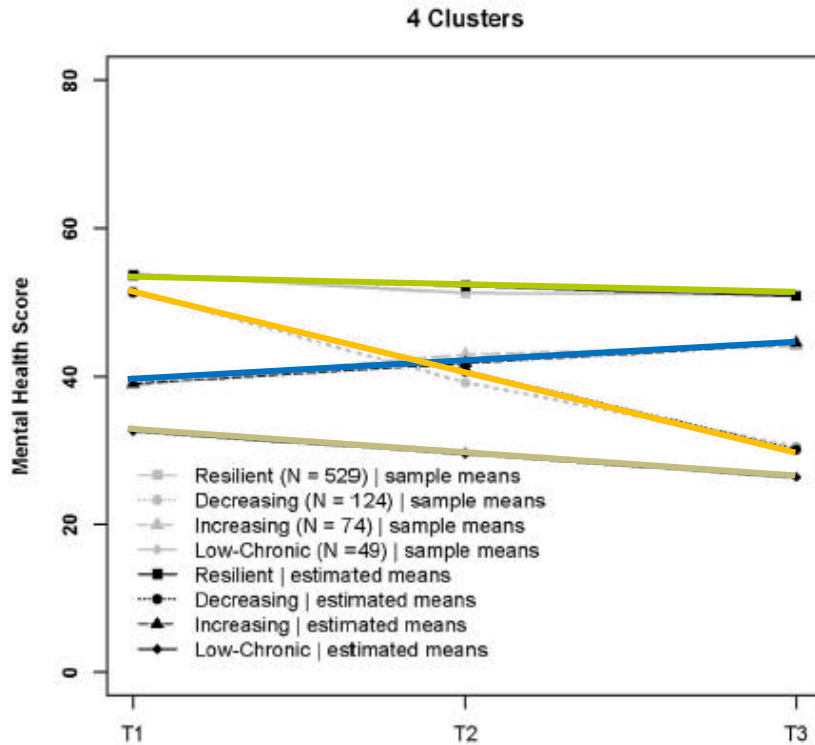


FIGURE 2. Latent trajectories of mental health. Higher values indicate a higher health.

Zunahme vs. Resilient:  
Mehr StaffCare → eher resilient

Abnahme vs. Resilient:  
Mehr StaffCare → eher resilient

Chronisch vs. Resilient:  
Mehr StaffCare → eher resilient

Arnold & Rigotti, 2021

# Zwischenfazit



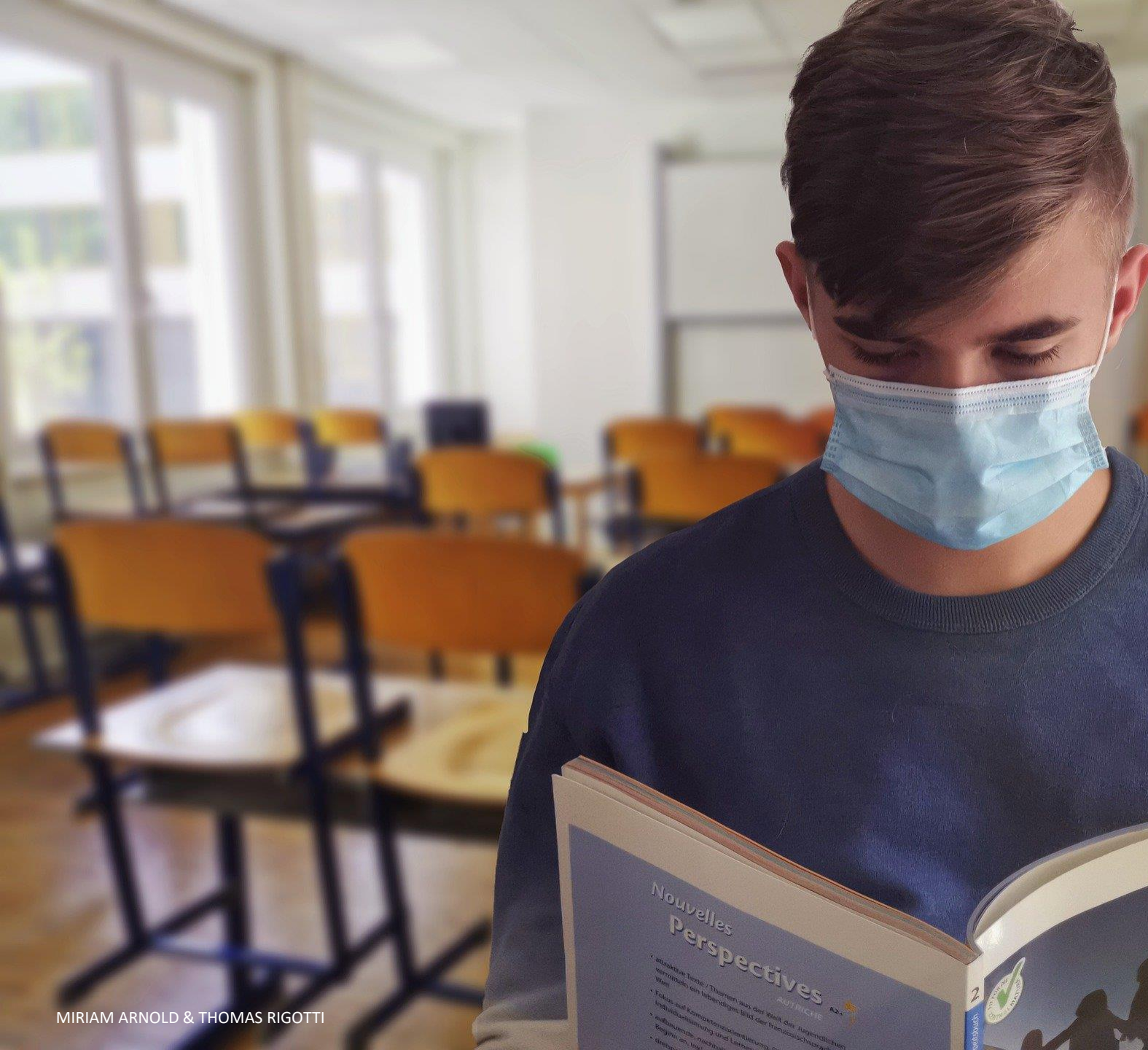
Die meisten bleiben psychisch und physisch gesund



Gesundheitsorientierte Führung macht es wahrscheinlicher, gesund zu bleiben



Persönliche Ressourcen sind dabei ein relevanter Wirkmechanismus

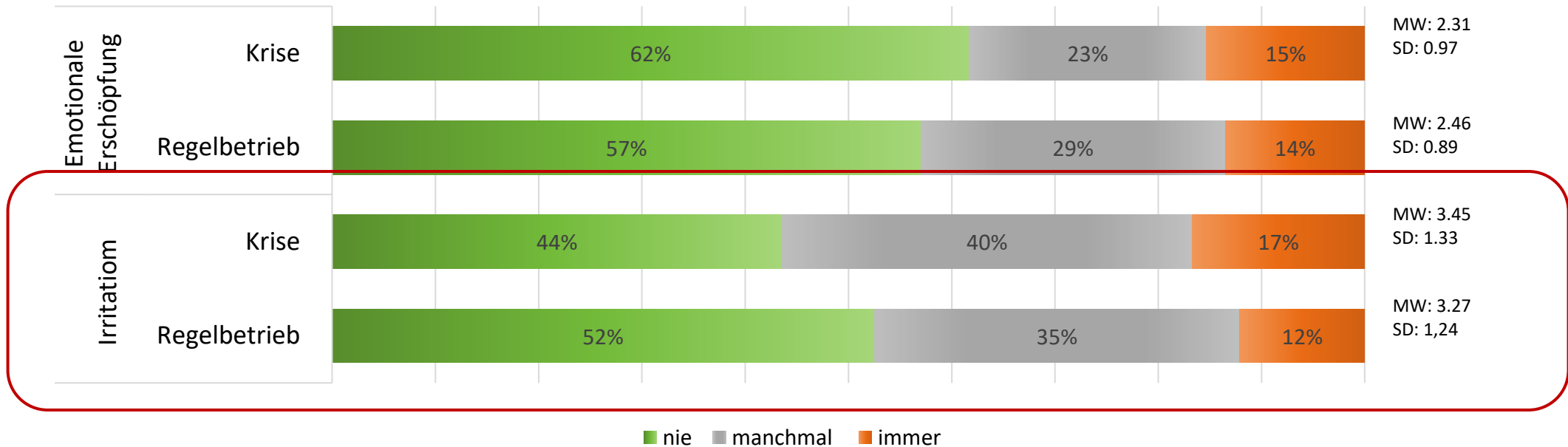


# Arbeit und Gesundheit in Schulen während der Pandemie

ERGEBNISSE AUS DER STUDIE  
“CARE – CREATING RESILIENCE IN  
EDUCATIONAL CONTEXTS”

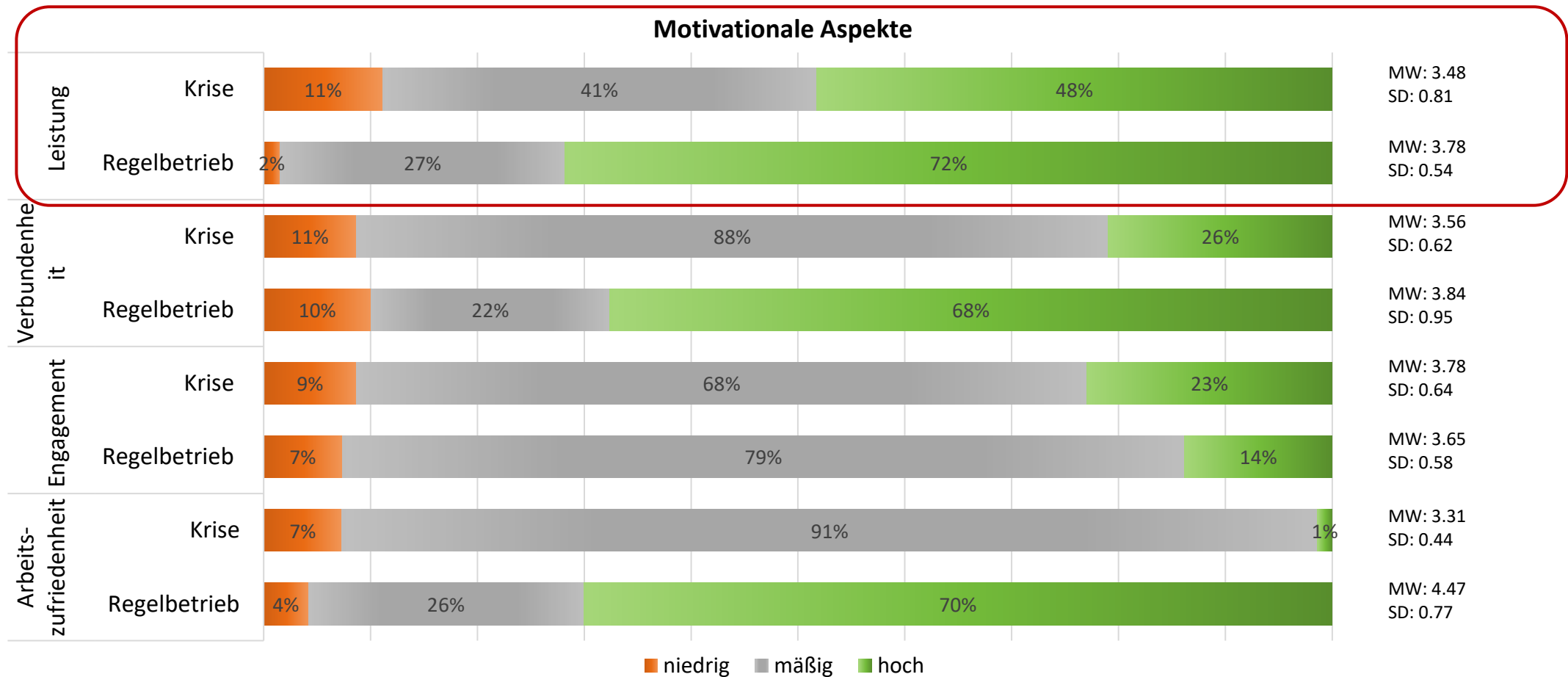
# Veränderungen in Gesundheit und Wohlbefinden

## Emotionale Erschöpfung und Irritation





# Veränderungen in Gesundheit und Wohlbefinden





# Zwischenfazit



Lehrkräfte



Leistung geht  
in Pandemie  
zurück,  
Irritation  
nimmt zu



Gesundheitsorientierte  
Führung schafft langfristig  
positives Klima, das geringe  
Irritation trotz hoher  
Anforderungen ermöglicht



# Und was ist mit der Schulleitung?

ERGEBNISSE AUS DER STUDIE  
“CARE – CREATING RESILIENCE IN  
EDUCATIONAL CONTEXTS”

# Arbeitsanforderungen und –ressourcen von Schulleitungen

---

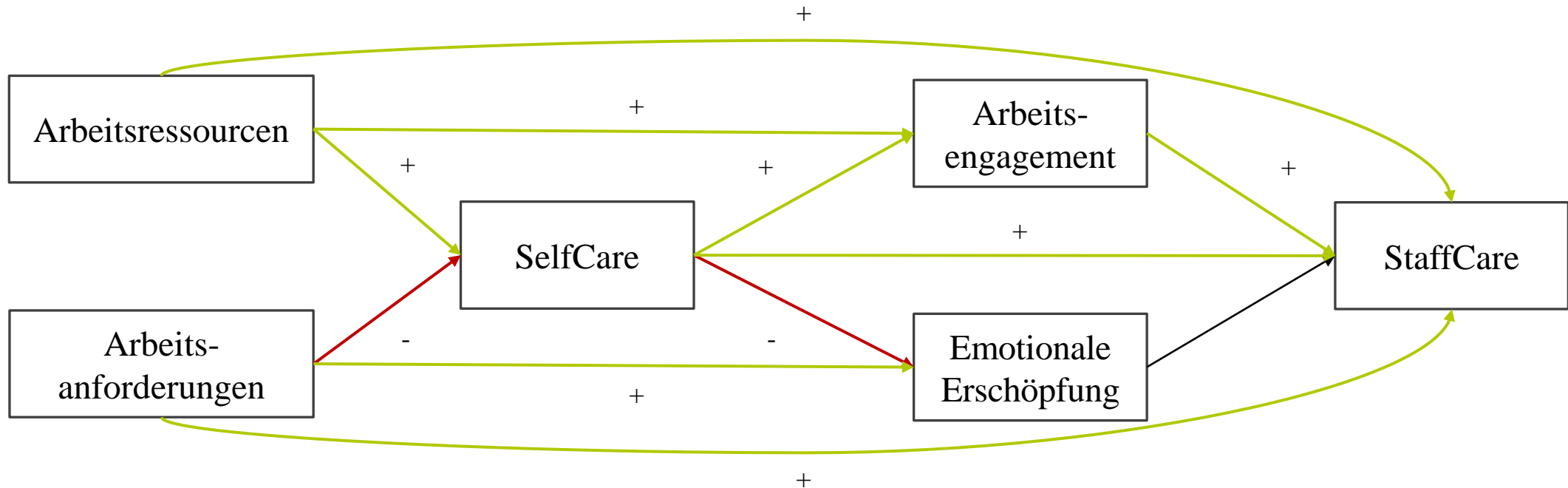


Autonomie  
Delegationsmöglichkeiten  
Soziale Unterstützung



Unterbrechungen  
Probleme mit Lehrkräften  
Rollenkonflikte

# Vorhersage von gesundheitsorientierter Führung



# Zwischenfazit



Arbeits-Ressourcen von Schulleitungen haben positive Auswirkungen auf ihre Führung



SelfCare befördert StaffCare



Engagement fördert StaffCare, Erschöpfung hindert nicht





# Handlungs- empfehlungen

ABLEITUNGEN FÜR DIE PRAXIS

# Handlungsempfehlungen für LAA und Studienseminare

## Lehramtsanwärter:innen (ähnlich Berufseinsteiger:innen)

- Workshops zu persönlichen Ressourcen wahrnehmen
- Aktiv Gespräch zu Umgang mit Stress suchen

## Mitarbeitende im Studienseminar (ähnlich Praxislehrpersonen)

- Gesundheit der Berufseinsteiger:innen als wichtigen Punkt anerkennen
- Angebote zur Förderung pers. Ressourcen machen
- Welche Situationen stressen Berufseinsteiger:innen besonders?
- Beratung anbieten: Sprechen über Bewältigungsmöglichkeiten

# Handlungsempfehlungen für Lehrkräfte

Aktiv in Schule  
einbringen  
→ Gestaltung Klima

Ideen zur  
gesundheitsförderlichen  
Gestaltung der Arbeit  
einbringen

Einfordern von  
notwendigen  
Veränderungen

In 4-Augen Gespräch  
mit SL Belastung/  
Beanspruchung  
frühzeitig! ansprechen

Mit SL überlegen, wie  
individuelle Belastung  
reduziert werden kann

# Handlungsempfehlungen für Schulleitungen

Mehr StaffCare zeigen (nach Pundt & Felfe, 2017)

Facette von StaffCare	Empfehlungen
Wichtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstheit: Stress macht krank</li> <li>• Eigene Werte als FK reflektieren</li> <li>• Klärung der organisationalen Ziele</li> </ul>
Achtsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierte Leistungsfähigkeit, Gereiztheit, körperliche Symptome können Ausdruck von psychischer Überanspruchung sein</li> <li>• Im Blick behalten: welche Situationen stressen welche Lehrkraft? Für ausgleichende Zeiten sorgen</li> </ul>
Lebensstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeitenden zu gesundem Lebensstil einladen</li> <li>• Angebote dazu z.B. im Rahmen von pädagogischem Tag</li> </ul>
Gesundheitsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Ressourcen und Belastungen</li> <li>• Förderung der Ressourcen am Arbeitsplatz (z.B. Arbeitsorganisation optimieren)</li> <li>• Abbau der Belastungen am Arbeitsplatz (z.B. Klärung von Konflikten)</li> </ul>

# Empfehlung für alle

SelfCare erhöhen (nach Pundt & Felfe, 2017)

Facette von SelfCare	Empfehlungen
Wichtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufklärung über den Zusammenhang von Stresserleben und Gesundheit/Krankheit (Warum macht Stress krank?)</li> <li>• Klärung der Lebensziele</li> </ul>
Achtsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtsamkeitsseminare (Yoga, Tai Chi,...)</li> <li>• Ressourcentrainings</li> <li>• Gesundheitstagebuch</li> </ul>
Lebensstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernährungsberatung und –umstellung</li> <li>• Ausgleichsport und Rückenschule</li> <li>• Entspannungstraining</li> <li>• Soziale Kontakte und Netzwerke pflegen</li> </ul>
Gesundheitsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Arbeitsweise überdenken und anpassen (z.B. Prioritäten setzen)</li> <li>• Angebote Gesundheitsförderung in Anspruch nehmen</li> <li>• Bewusste Gestaltung der Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben</li> </ul>



Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!

[miriam.arnold@lir-mainz.de](mailto:miriam.arnold@lir-mainz.de)

[thomas.rigotti@lir-mainz.de](mailto:thomas.rigotti@lir-mainz.de)

