

HERMANN STÄDTLER

# Mehr Gesundheit in die Schule

## Ressourcen mobilisieren, Krankmacher bearbeiten

Salutogenese heißt das Zauberwort: Hierbei geht es darum, die Gesundheit jedes Einzelnen zu fördern. Wenn die Kolleg(inn)en ihre Verantwortlichkeiten und Mitbeteiligung bei Entscheidungen verteilen, lässt sich wertvolle Lebens- und Arbeitszeit einsparen. Das führt zu mehr Wohlbefinden und letztlich Gesundheit!

### Alarmierende Zahlen

- › 10–20 Prozent aller Lehrkräfte leiden am Burnout-Syndrom.
- › 50–60 Prozent aller Pensionierungen von Lehrkräften erfolgen krankheitsbedingt und vorzeitig.
- › Nur sechs Prozent aller verbeamteten Lehrkräfte arbeiten bis zur Regelaltersgrenze.
- › Lehrkräfte sind in psychosomatischen Kliniken die am stärksten vertretene Berufsgruppe.

(Sieland 2008)

Viele Lehrkräfte fühlen sich heute belastet oder überfordert. Scheinbar neue Ansprüche in der Qualitätsentwicklung von Unterricht verunsichern sie, genauso wie die zunehmenden Disziplinprobleme in den Klassen. Im Strudel dieser diffusen Verunsicherung verlieren gestresste Lehrkräfte die Bodenhaftung in einem Beruf, in den sie mit hoher Motivation eingestiegen sind. Sie erleben täglich, dass sie den Anforderungen des Schulalltages immer weniger gewachsen sind und ihre Selbstwirksamkeit abnimmt. Der Misserfolgsmechanismus führt zur Entmutigung, in den inneren Rückzug und mündet oft in Krankheit. Dieser Situation muss direkt vor Ort begegnet werden.

### Stärken ansprechen – Potenziale freisetzen

Welche individuellen Widerstandsressourcen können zur erfolgreichen Bearbeitung dieser stressbesetzten Situation beitragen und wie können Lehrkräfte im System Schule die oft „hausgemachten Krankmacher“ entschärfen?

Auf der Grundlage des Modells der Salutogenese (s. **Kasten S. 8**) wird am Beispiel der Fridtjof-Nansen-Grundschule (FNS) in Hannover die Umsetzung in die Schulpraxis aufgezeigt: Unsere Schule beschäftigt sich seit Jahren mit der Frage, wie die Ressourcen von Kolleg(inn)en stärker in die Schulentwicklung eingebracht und so ihre Selbstwirksamkeit erhöht werden kann. Die Stärken der Lehrkräfte anzusprechen, ist die wichtigste Entwicklungsaktivität und entscheidender Hebel, um Schulprogrammarbeit in Gang zu setzen und dafür zu sorgen, dass Lehrer(innen) wieder Mut und Zuversicht in die eigenen Kräfte fassen.

### Mit Anforderungen umzugehen lernen

Die Arbeit in unserer Schule basiert auf dem ressourcenorientierten Ansatz der Salutogenese (s. **Kasten S. 8**). Dabei ist das *Kohärenzgefühl* (Zuversichtssinn) die Grundlage für seelische und körperliche Gesundheit und für die Leistungsfähigkeit im Berufsleben (Antonovsky 1997). Der Kohärenzsinn ist die wichtigste Widerstandsressource gegen berufsbedingte Belastungen und wird von drei Dimensionen gebildet:

1. **Verstehbarkeit** (*Kann ich verstehen, was von mir in meinem Beruf verlangt wird? Ist das spezifische Anforderungsprofil dieser Schule für mich klar und eindeutig?*)



## Salutogenese heißt ...

... Entstehung von Gesundheit. Das Salutogenese-Konzept, in den 1970er Jahren von dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky entwickelt, basiert auf einem umfassenden Gesundheitsbegriff in Abgrenzung zur Pathogenese (Entstehung von Krankheit). Dabei geht es vor allem darum, die Fähigkeit jedes Einzelnen zur Erhaltung und Stärkung seines Wohlbefindens zu fördern und bei Belastungen gesund zu bleiben.

2. **Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit** (*Kann ich mit meinen Fähigkeiten die Anforderungen bewältigen? Sind die Herausforderungen für mich handhabbar?*)
3. **Sinnhaftigkeit** (*Kann ich den Sinn meines Tuns erkennen? Empfinde ich die Bearbeitung von auftretenden Problemen wichtig und ist es sinnvoll, meine Kraft dafür einzusetzen?*)

Nach Antonovsky ist Gesundheit kein verlässlich statischer Zustand, sondern ein dynamisches Pendeln zwischen den Polen Gesundheit und Krankheit. Wollen Lehrkräfte gesund und motiviert bleiben, müssen sie die Anforderungen ihres Schulalltages immer wieder auf ihre Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit hin überprüfen und ggf. modifizieren. Diese Kompetenz zur kohärenten Auseinandersetzung führt nach Antonovsky zur Stärkung von gesund erhaltenden Ressourcen bei den Beteiligten. Dies ist Voraussetzung für ihre Bereitschaft, sich als Kollegium zu aktivieren und Verantwortung zu übernehmen, was für Berufszufriedenheit und -gesundheit sorgt. Im Folgenden werden drei Beispiele zur Überwindung schulischer Krankmacher vorgestellt:

**1. Ein Schulprogramm als Handlungshilfe für den Schulalltag:** Ein wirkungsvolles Schulprogramm ist an vorhandenen Ressourcen orientiert und achtet darauf, kollegiale Potenziale richtig einzuplanen. Voraussetzung ist, dass alle Lehrkräfte schon in der Entstehungsphase Verantwortung für ihre Könnensbereiche übernehmen und bei der Formulierung des Anforderungsprofils die Dimensionen der *Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit* für sich und die Schüler(inn)en mitdenken. Im Schulprogramm der FNS sind die Leitideen, Ziele und Wege zur Unterrichtsentwicklung sowie Schulorganisationsstrategien mit entsprechenden Beteiligungsmodellen und Möglichkeiten zur Fremd- bzw. Eigenevaluation auf nur acht Seiten definiert. Dieses Papier begleitet als Handlungshilfe jede Lehrkraft im Schulalltag und wird regelmäßig aktualisiert. Der direkte, ehrliche Einbezug der Schulrealität mit ihren Möglichkeiten, aber auch ihren Begrenzungen, ist ein wichtiges Kriterium.

Das Schulprogramm (vgl. **Kasten** rechts) wird über fünf, sich wechselseitig bedingende Inhaltsbereiche definiert (Lern- und Lebensraum Schule, Gesundheitsförderung, Schule steuern und organisieren, Lernkultur, Sozialarbeit in der Schule). Dem Gesundheitsaspekt kommt als übergreifende Klammer zentrale Bedeutung zu. Um den Kern jedes Schwerpunktes herum sind die Themenbereiche angeordnet. Für jeden Schwerpunkt ist eine gewählte Leitung zuständig, die mit ihrem

Team die Umsetzung in die Unterrichtspraxis oder das Schulleben hinein plant und steuert. Sie ist Mitglied im Steuerungsausschuss der Schule. Dieses Steuerungssystem sorgt dafür, dass alle Kolleg(inn)en beteiligt werden und Verantwortung tragen. Die im Schulprogramm aufgeführten Aktivitäten markieren das kollegiale Belastungsprofil von max. hundert Prozent.

**2. Veränderung von Entscheidungshierarchien:** Gleiche Augenhöhe – unterschiedliche Verantwortlichkeiten: An der FNS ist ein gewichtiger Teil der Verantwortlichkeiten der Schulleitung auf einen Steuerungsausschuss übertragen worden. Dieser besteht aus je einem Vertreter der fünf Programmschwerpunkte, einem Schulleitungsmitglied und einem Vertreter des integrierten Horts. Der Ausschuss ist von der Gesamtkonferenz und vom Schulvorstand beauftragt, Entscheidungen in wöchentlichen Kurzsitzungen voranzutreiben und zu beschließen. Die zu verteilenden „Topf“-Stunden, Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement, Qualitätssicherung, Sponsoring, Finanzen, interne Organisation von Arbeitsabläufen und Klärung von aktuellen Problemen liegen in den Händen der sieben Entscheider. Der Steuerungsausschuss tagt wöchentlich 25 Minuten; seine Mitglieder sind von einer Pausenaufsicht entlastet. Bei Entscheidungen hat jedes Mitglied eine Stimme, bei Stimmengleichheit nutzt die/der Vorsitzende die Möglichkeit einer weiteren Stimme. Der Ausschuss hat Berichtspflicht in der Gesamtkonferenz und im Schulvorstand. Entscheidungen werden zeitlich befristet gefällt und nach einer Probezeit wieder auf den Prüfstand gestellt. Gesundheitsfördernd für alle Kolleg(inn)en ist, dass Entscheidungen für die Schule mutiger, schneller und kompetenter getroffen werden, mit dem geringen Risiko, auch Fehler zu machen. Diese verteilen sich dann wie die Erfolge auf die Schultern vieler.

**3. Zeit wertschätzend und ressourcenorientiert einsetzen:** Der sorgfältige Umgang mit Zeit ist ein Qualitätsmerkmal von gesunder Schule, sofern Kräftepotenziale von den Ressourcen des Kollegiums her gedacht und im Blick auf die zu erreichenden Ziele in ein bewältigbares Anforderungsprofil gebracht werden. Damit versuchen wir, unserem auf Dauer krankmachenden Überlastungsgefühl („Wir werden nie fertig.“) entgegenzuwirken und offen für lohnende Entwicklungsimpulse zu bleiben. Auch dabei hilft das Schulprogramm, denn es markiert den Umfang des Arbeitspaketes, der vom Kollegium selbst definiert worden ist.

Wir trennen zwischen Kerngeschäft und „Luxus“-Aktivitäten, priorisieren nach vorhandenen Zeitressourcen und entscheiden bei neuen Anforderungen nach ihrer Bedeutung jeweils neu, mit welcher Intensität wir uns ihnen widmen. Eine neue Aufgabe

Eine grafische Übersicht über das **Schulprogramm** der Fridtjof-Nansen-Grundschule finden Sie als Download auf unserer Homepage

› [www.grundschulzeitschrift.de](http://www.grundschulzeitschrift.de)

› [www.fns-online.de](http://www.fns-online.de)



nehmen wir nur an, wenn eine andere bereits erledigt ist oder bestehende Aufgaben dank der Priorisierung entfallen müssen. Die Priorisierung und die Identifizierung von heimlichen Zeitfressern im Schulalltag wird im Steuerungsausschuss vorgenommen. Mit Zeit besser umzugehen heißt für uns auch, neben der Verbesserung der Rahmenbedingungen die Selbstorganisation durch effizientes Zeitmanagement wirksamer zu gestalten. Dies berührt u. a. Fragen zur Unterrichtsplanung und Methodik, zur realistischen Zeitplanung, zu selbst gesetzten Ruhepunkten im Schulalltag und im Unterricht, des Mutes, unvorhersehbare Störungen einzuplanen, der Anfertigung von To-do-Listen und der eingebauten Belohnung.

Ohne Rhythmus geht es nicht – doch das einengende 45-Minuten-Unterrichtskorsett wurde in der FNS aufgelöst. Die Stundenplanorganisation läuft im 15-Minuten-Takt, was individuelle Lösungen für die Lehrerarbeitszeit als auch für die differenzierte Gestaltung des Stundenplanes (z. B. Förderphasen von 15 Min.) möglich werden lässt. So wird die Unterrichtszeit eines Lehrers mit voller Stelle nicht mit 28 Wochenstunden angegeben, sondern in 84 15-Minuten-Einheiten organisiert. Der Schulvormittag wird im rhythmischen Wechsel zwischen Belastung und Entspannung gegliedert. In den Pausen haben dienstliche Angelegenheiten zurückzustehen. Elterngespräche in den Pausen gibt es nur in Notfällen. Dafür werden Termine nach dem Unterricht verabredet. Dies sorgt für entspannte Gespräche, die von allen vorbereitet sind und neben einer Zielorientierung auch höhere Wertschätzung erwarten lassen. Anfangs- und Schlusszeiten der Konferenzen sind festgelegt; das sorgt für Selbstdisziplinierung und Sachbezogenheit aller Beteiligten. Genauso ist eine Enthaltung in wichtigen Entscheidungen nicht gestattet, um Professionalität zu wahren. Wir praktizieren seit zwei Jahren ein Modell, in dem wöchentlich 45 Minuten außerunterrichtliche Arbeitszeit in die Schule verlegt wird. Wir treffen uns jeden Dienstag nach dem Unterricht im Plenum und arbeiten je nach Bedarf in Kleingruppen oder im Gesamtkollegium. Diese Rhythmisierung spart viel Konferenz- und Wegezeit und trägt zur Arbeitszufriedenheit im Kollegium bei. Außerdem gelingt es uns durch diese Organisationsform, den Informationsfluss für alle aktuell zu halten, notwendige Entscheidungen zeitnah zu treffen und die Qualität unseres Alltags im Blick zu halten.

## Fazit

Die Erfahrungen unseres Kollegiums belegen, dass wir die Anforderungen unseres Berufs gut bewältigen können, wenn wir selbst in der Schule für ein Klima sorgen, in dem sich eigene Ressourcen und Stärken entwickeln können. Dabei hilft die Orientierung am Modell der Salutogenese. Widerstandsressourcen im Berufsleben zuversichtlich zu entwickeln gelingt uns unter Zugriff auf die Dimensionen der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, mit deren Hilfe wir unseren Berufsalltag immer wieder hinterfragen und an veränderte Situationen anpassen.

## Lebens-Zeit-Sparer

- › Rituale in der Schule und der Klasse institutionalisieren, damit ein haltender Rahmen entsteht.
- › Konferenzkultur pflegen:
  - Konferenzzeiten minimieren, damit zielgerichtet gearbeitet wird;
  - in Konferenzen auf Enthaltung verzichten, damit Klarheit entsteht;
  - wesentliche Entscheidungen von einer die 50-Prozent-Marke überschreitenden Zustimmung abhängig machen, damit der Reibungsverlust durch Verhinderer bei der Umsetzung einer knappen Entscheidung minimiert wird;
  - Entscheidungen zur Probe (z. B. für ein halbes Jahr) mutig treffen; damit Nischenprojekte auch eine Chance bekommen.
- › Den Informationsfluss klug organisieren, damit Verkündigungs-Konferenzen vermieden werden (Motivationsabfall).
- › Geeignete Kommunikationsmedien einbeziehen, damit Informationen störungsfrei fließen.
- › Kontinuität und Verlässlichkeit durch sparsam, effizient und regelmäßig gesetzte Zeitfenster organisieren, damit die Wirksamkeit von Gremien-/Gruppenarbeit gewahrt bleibt (z. B. Dienstagsrunde).
- › Bei neuen Arbeitspaketen Altlasten bewusst auf Eis legen oder verabschieden, damit die Balance gehalten wird.
- › Kollegialen Austausch und Beratung ernsthaft pflegen, damit Alltagsprobleme nicht missverstanden werden.
- › Supervision für Kollegium und Schulleitung, damit die professionelle Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle kontinuierlich geschieht.
- › Gespräche zwischen Tür und Angel mit Kolleg(inn)en, Schüler(inn)en oder Eltern vermeiden, damit professionelle Lösungen entstehen.

Die Handhabbarkeit und Bewältigungsmöglichkeit unserer Tätigkeit sind durch unser Schulprogramm und einen sorgfältigen Umgang mit eigener und fremder Lebenszeit gesichert. Durch ein solches Zeit- und Stressmanagement erfahren wir Wertschätzung und sorgen für Wertschöpfung.

## Literatur

- Antonovsky, Aaron: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt 1997.
- Sieland, Bernard: *Nachhaltige Gesundheitsförderung als Entwicklungsarbeit von Lehrerinnen und Lehrern*. In: Brägger, G./Posse, N./Israel, G. (Hrsg.): *Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule*. Bern: hep 2008.
- Städtler, Hermann: *Stress dynamisch balancieren – personale und institutionelle Erfolgsvariablen für die Schule*. In: Weißbuch Prävention – Stress? Heidelberg: Springer Medizin Verlag 2006.
- Homepage der Fridtjof-Nansen-Schule: [www.fns-online.de](http://www.fns-online.de)



**HERMANN STÄDTLER** ist Schulleiter der Fridtjof-Nansen-Schule in Hannover und Projektleiter des niedersächsischen MK-Projekts „Bewegte Schule“.