

Simone Gangl

Polytechnische Schule, Hartberg

Johanna E. Schwarz

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Petra Lichtenschopf

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

Aspekte gesundheitsförderlichen Führungshandelns von Schulleitung

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i4.a257>

Die Anforderungen, Erwartungen und Aufgabenfelder von Pädagog*innen gestalten sich mannigfaltig und Belastungen sind sowohl in der schwierigen Phase des Berufseinstieges als auch während der weiteren beruflichen Laufbahn evident. Schulleitungen spielen eine bedeutsame Rolle für die Erhaltung und Förderung der eigenen sowie der Gesundheit der Lehrenden und Lernenden an der Schule. Durch einen gesundheitsförderlichen Führungsstil können sie positiv und belastungsreduzierend auf die Menschen am Schulstandort einwirken, um deren Gesundheit und Ressourcen zu erhalten. Dieser Beitrag fokussiert auf ausgewählte Konzepte gesundheitsförderlichen Schulleitungshandelns im praktischen Umgang mit Mitarbeiter*innen.

Gesundheitsförderung, Salutogenese, Schulleitungshandeln

Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz Schule als Aufgabe der Schulleitung

Anforderungsprofil und Aufgabenspektrum von schulischen Führungskräften erfordern vielseitige Kompetenzen, um die strukturellen, organisatorischen und personalentwickelnden Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. In einer Zeit mit komplexer werdenden Lebenssituationen rückt die Gesundheit der Menschen zunehmend in den Fokus der Betrachtung. Vor allem die Corona-Pandemie hat sowohl medial als auch im sozialen Umgang miteinander innerhalb weniger Monate enorme Veränderungen und Verunsicherungen mit sich gebracht.

Die Funktion der Schulleitung erfährt einen enormen Bedeutungszuwachs und die Gesundheitsförderung für die ganze Schule, also für Lehrende ebenso wie für Schüler*innen und sich selbst, zählt zu einer ihrer verpflichtenden Hauptaufgaben (Kieschke & Krumrey, 2019; Gerick, 2021). Krause & Dorsemagen weisen bereits 2011 darauf hin, dass die Gesundheitsförderung der Lehrpersonen – im Schatten des vorrangigen Zieles der Steigerung der Bildungsqualität – vernachlässigt behandelt wird. Sie attestieren Handlungsbedarf und verweisen auf eine Anzahl von Belegen, dass psychische Belastungen im Lehrerberuf die Leistungsfähigkeit der Lehrenden beeinträchtigen.

Die Gesundheit der Lernenden ist von jener der Lehrenden nicht getrennt, sondern vernetzt zu sehen. Ein gesundheitsförderlicher, partizipativ angelegter Schulentwicklungsprozess, in dem ein strukturiertes, prozesshaftes Vorgehen auch auf das Verhalten der Pädagog*innen wirkt, sieht die Servicestelle Gesunde Schule vom österreichischen Sozialversicherungsträger als besten Weg zur Gesundheit von Lehrkräften. Eine dieses Vorhaben offensiv unterstützende Schulleitung und beispielsweise Hinzuziehung externer Entwicklungsbegleitung zeigen sich dabei wirksam und hilfreich. Auf diesem Weg können sich Gesundheitsförderung und -management zu wesentlichen Elementen des schulischen Qualitätsmanagements herausbilden. Die gesundheitliche Situation von Lehrenden muss vom Beginn an bei Berufseinsteiger*innen über die gesamte berufliche Karriere gefördert und unterstützt werden, bis zum Ende der beruflichen Karriere, um die Gesundheit von länger im Schuldienst stehenden Lehrpersonen möglichst lange zu erhalten (Servicestelle Gesunde Schule, 2020).

Gesundheitsförderliche Führung von Mitarbeiter*innen

Gesundheitsförderung wird ein Qualitätskriterium von Schule, sie stellt eine Führungsaufgabe der Schulleitung für andere und sich selbst dar. Während der Pandemiezeit kam es beinahe überall zu Unterbrechungen bzw. Störungen bewährter Abläufe und Entscheidungs-routinen, was zu Verunsicherung und Belastungssituationen führte (Huber, 2022).

Der Einsatz neuer Medien führte zu einer höheren Verfügbarkeit von Personen. Schulleitungen müssen in Krisenzeiten Entscheidungen fällen, wobei noch auf wenig oder keine Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, was bei mehr als der Hälfte der Schulleitenden zu hohem Belastungsempfinden führte. Auch das Belastungserleben von Mitarbeitenden an Schulen hat in diesem Zeitraum kontinuierlich zugenommen (Huber, 2022).

Die Gestaltung der Führungsrolle hat Auswirkungen auf die Gesundheit der Lehrenden und der Schulleitung selbst. Gerick (2021) fasst Faktoren gesundheitsförderlicher Führung aus verschiedenen Untersuchungen zusammen:

- Integration in den Kolleg*innenkreis und Förderung des Zusammenhalts
- Feedback und Anerkennung erbrachter Leistung
- Beteiligung an Entscheidungs- und Planungsprozessen
- Angebot von individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten

- Vermittlung von Wertschätzung und Schaffen eines Vertrauensklimas
- Übertragung von Verantwortung auf Einzelne oder Teams
- Förderung des organisationalen Commitments, d.h. der Identifikation mit der Organisation
- Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten
- Integration von Gesundheitsförderung in die Leitlinien der Organisation
- wertschätzende Kommunikation und konstruktive Fehlerkultur (ebd., S. 63).

Schulleitungshandeln kann für Mitarbeiter*innen auch belastend und gesundheitsschädigend wirken. Faktoren können hier beispielsweise ein autoritäres Führungsverhalten, unzureichende Anerkennung von Leistungen, mangelhafte Informationsweitergabe, ein Übermaß an unsachlicher Kritik oder Einmischen in delegierte Aufgabenbereiche sein (ebd., S. 64).

Transformationale Führung

Das Führungskonzept der transformationalen Führung (u.a. nach Bass, 1985; Burns, 1978) baut nicht auf Belohnung und Bestrafung auf, sondern es orientiert sich an den Bedürfnissen der Geführten (Gerick, 2014, 2021).

Transformationale Führungskräfte verfügen über Charisma als Bestandteil ihres Führungshandelns und steuern Veränderungen effektiv. Sie fördern die Identifikation und das Leistungspotenzial der Lehrpersonen durch Innovationen und Qualitätsentwicklung. Diese Führungskraft wirkt über ein gutes Schul- und Lernklima sehr stark auf die Lehrenden und Lernenden z.B. durch die Entwicklung von Visionen, Zielen und verbindender Wertestrukturen sowie durch die Förderung einer kooperativen Lernkultur. Die Schulleitung nimmt Einfluss auf die Wert- und Zielvorstellungen des Kollegiums, stellt hohe Erwartungen an sich selbst als Schulleitung und an das Kollegium, vermittelt motivierende Zukunftsvisionen und regt an, Bestehendes kritisch zu hinterfragen und Lösungswege zu entwickeln. Über das Handeln der Schulleitung werden andere Menschen in der Schule motiviert, besondere Leistungen zu erbringen, es wird Vertrauen gefördert und die Arbeitszufriedenheit steigt (Schratz et al., 2016; Gerick, 2021).

Gerick (2021) hält unter Bezugnahme auf weitere Studien (u.a. Franke und Felfe, 2011) fest, dass drei Aspekte des Führungshandelns Potenzial haben, über das Wohlbefinden positiv auf die Gesundheit der Lehrpersonen zu wirken: der idealisierte Einfluss der Führungskraft durch z.B. vorbildhaftes Verhalten, die inspirierende Motivation durch z.B. attraktive Zukunftsvisionen und die individuelle Wertschätzung der Mitarbeiter*innen durch z.B. systematische individuelle Förderung. Als gesundheitsbelastend können vor allem hohe Leistungserwartungen (z.B. Teamgeist, Wir-Verständnis, gemeinsames Aufgabenverständnis) erlebt werden.

Salutogene Führung

Der salutogenen Führung liegt das Konzept der Salutogenese nach Antonovsky (1997) zugrunde, welches darauf abzielt, die Gesundheit von Pädagog*innen zu fördern und auf Dauer gut bewältigbare Arbeitsbedingungen herzustellen und zu gewährleisten. Hundeloh (2012) beschreibt salutogenes Schulleitungshandeln als ganzheitliches Gesundheitsmanagement, welches in alle Teilbereiche der Organisation, des Unterrichts, der Verwaltung und der Personalentwicklung einfließt und zur Förderung und Erhaltung von Wohlbefinden und Gesundheit der Pädagog*innen beiträgt. Als ein Teilbereich der betrieblichen Gesundheitsförderung kann das salutogene Leitungshandeln zur Aufrechterhaltung der Gesundheit von Mitarbeiter*innen wesentlich beitragen und die Qualität des Systems Schule steigern (Harazd, Gieseke & Rolff, 2009).

Die folgende Definition von Gesundheit beinhaltet die zentralen Aspekte der Salutogenese und unterstreicht die Bedeutung eines salutogenen Führungsstils zur Gesunderhaltung des Lehrerkollegiums:

Gesundheit bezeichnet den Zustand des objektiven und subjektiven Befindens einer Person, der dann gegeben ist, wenn sie sich in den physischen, psychischen, sozialen, emotionalen und ökologischen Bereichen ihrer Entwicklung in Einklang mit den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äußeren Lebensbedingungen befindet. Gesundheit ist beeinträchtigt, wenn sich in einem oder mehreren dieser Bereiche Anforderungen ergeben, die von der Person in der jeweiligen Phase im Lebenslauf nicht erfüllt und bewältigt werden können. Die Beeinträchtigung kann sich, muss sich aber nicht, in Symptomen der sozialen, psychischen und physisch-physiologischen Auffälligkeit manifestieren. (Hurrelmann, 2000, S. 8)

Salutogene Führung zeichnet sich durch den Fokus der Schulleitung auf die Ressourcenstärkung und Verminderung von Belastungen im Lehrerkollegium aus (Rolff, 2010). Gesundheitsförderliches Schulleitungshandeln unterstützt die Mitarbeiter*innen in der Wahrnehmung des Kohärenzgefühls aus den drei Dimensionen Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Bedeutsamkeit (Gerick, 2021).

Um das Gefühl der Verstehbarkeit zu fördern, pflegt die Schulleitung möglichst gute Informations- und Kommunikationswege, formuliert klare Aufgabenstellungen mit verständlichen Erklärungen und sorgt für Transparenz in ihren Entscheidungen. Um das Gefühl der Bewältigbarkeit bei den Lehrpersonen zu fördern, kümmert sich die Schulleitung um die Passung von Aufgabenstellungen und Personen, berücksichtigt deren Stärken und Schwächen und sorgt für Anerkennung und Feedback. Die Lehrkräfte sollen um die Unterstützung der Schulleitung wissen. Zur Förderung des Gefühls von Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit begründen Schulleitende ihr Handeln, arbeiten mit dem Kollegium auf Visionen und Zielsetzungen hin und handeln selbst zielorientiert (Gerick, 2021; Gangl, 2022; Rolff, 2010).

Pädagog*innen erleben ihre Arbeitsbedingungen wesentlich angenehmer, wenn soziale Unterstützung seitens der Schulleitung erfolgt. An Schulen mit einem geringen Belastungsniveau der Lehrerschaft werden zur Gesundheitsförderung folgende Maßnahmen gesetzt (Rolff, 2010): Gesundheitsförderung wird als Teil der Schulentwicklung betrieben und ist im Leitbild

und Schulprogramm verankert. An der Schule gibt es ein Bewusstsein für Gesundheitsförderung und die Arbeitssituation an der Schule wird systematisch zu verbessern versucht. Es wird Wert auf eine Sensibilisierung für gesundheitsrelevante Themen (z.B. Bewegung, Selbstmanagement, Selbstfürsorge) gelegt und die Entwicklung von gesundheitsförderlichem Verhalten wird gefördert. Lehrkräfte werden in schulischen Problemsituationen unterstützt und es wird vermittelt, wie mit Belastungssituationen umgegangen werden kann.

Zusammenfassend gesagt unterstützen Schulleitungen, welche ein salutogenes Leitungshandeln praktizieren, das Kollegium bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben. Durch die Vermittlung von Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit und Bedeutsamkeit von Aufgaben entsteht weniger Beanspruchung und die tägliche Arbeit wird von den Pädagog*innen als tatsächlich weniger belastend wahrgenommen (Gangl, 2022).

Gesundheitsförderliches Schulleitungshandeln

Studien belegen, dass eine gesundheitsförderlich agierende Schulleitung eine harmonische zwischenmenschliche Beziehung zu ihren Mitarbeitenden pflegt, eine angenehme sowie wertschätzende Atmosphäre in der Schule schafft, immer ein „offenes Ohr“ hat, persönliches Interesse zeigt und stets Unterstützung bei Verwaltung und Administration anbietet. Weiters werden zeitliche und räumliche Strukturen zur Planung und Organisation sowie Teamsitzungen, Reflexionen und private Gespräche zwischendurch als gesundheitsförderlich und unterstützend angesehen. Es ist darauf zu schließen, dass eine unterstützende, kompetente, freundliche, empathische, organisierte und geplante Führung, welche auf gleicher Augenhöhe agiert und offen für Abweichungen und Kompromisse ist, förderlich für die Gesundheit ihres Kollegiums ist (Gangl, 2022).

Von Schulleitungen wird heute erwartet, mit divergierenden Erwartungen professionell – vor allem strategisch – umzugehen und sowohl den eigenen Belastungsgrad als auch jenen der Mitarbeiter*innen und anderer schulisch Beteiligter wahrzunehmen und für differenzierte Unterstützungs- und Entlastungsangebote zu sorgen (Huber, 2022).

Gerick (2021, S. 69) stellt aus der Perspektive salutogener Führung folgende Fragen an die Gegebenheiten von Kommunikation und Struktur, die dabei unterstützen, salutogenes Leitungshandeln zu entwickeln:

Drücke ich mich verständlich und strukturiert aus? Wissen die Lehrkräfte, dass sie meine Unterstützung haben? Habe ich eine Begründung gegeben bzw. die Bedeutsamkeit aufgezeigt? Verfügt die Schule über gute Kommunikationsstrukturen und ist Transparenz gegeben? Sind die Arbeitsabläufe ökonomisch gestaltet und werden Ressourcen optimal eingesetzt? Haben wir ein gemeinsames Ziel bzw. eine Vision, auf die wir zielstrebig hinarbeiten?

Welche Handlungsoptionen haben Schulleitungen, um gesundheitsförderlich an ihrem Schulstandort tätig zu werden? Zusammenfassend seien nun drei Kategorien von Unterstützung der Gesundheit von Mitarbeiter*innen dargelegt:

Unterstützung durch direkte Interaktion

Kieschke und Krumrey (2019) beschreiben die direkte Kommunikation mit den Kolleg*innen als gesundheitsförderlich. Diese soll wertschätzend, respekt- sowie vertrauensvoll gestaltet sein und diverse Unterschiede der Hierarchieebenen ausblenden. Rückmeldungen und Feedback sollen konstruktiv gegeben werden und in einen Dialog mit der betreffenden Lehrperson münden. Des Weiteren stellt echte Rückendeckung in Konfliktsituationen mit Erziehungsberechtigten, Schüler*innen und Kolleg*innen einen markanten Eckpfeiler der Unterstützung dar. Auch Offenheit für Kritik aus dem eigenen Kollegium trägt zur allgemeinen Gesundheitsförderung bei.

Burow (2016) beschreibt wirksame Unterstützung in diesem Bereich als informationelle Unterstützung, welche durch Ratschläge, Informationen sowie Vorschlägen zur Bewältigung von Problemen passiert.

Unterstützung durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Dieser Bereich umfasst die umfangreiche Organisation der alltäglichen schulischen Arbeit. Hier sollen klare Regeln im Umgang mit Absenzen und Vertretungsunterricht herrschen, aktuelle Informationen und Neuigkeiten sollen an das gesamte Kollegium schnell und transparent weitergegeben werden und Stunden- sowie Raumplanungen gerecht geschehen.

Von großer Bedeutung sind die Unterstützung in der Weiterentwicklung der Teamzusammenarbeit sowie die Förderung von Gerechtigkeit und des Verfolgens von einheitlichen Zielvorstellungen.

Weiters sollen alle an Schule beteiligten Personen in den Prozess der Schulentwicklung eingebunden werden und an zielgerichteten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Abschließend zählen auch adäquate Arbeitsmittel und angemessene Ausstattung räumlicher Art sowie mit unterrichtlichen und technischen Hilfsmitteln zur Unterstützung durch die Schulleitung (Kieschke & Krumrey, 2019).

Hundeloh (2012) beschreibt die Schlüsselaufgabe der Organisation als Abstimmung und Koordination. Zur Gesunderhaltung sollen pädagogische Konferenzen, Teammeetings und Besprechungen effektiv, effizient und nur im notwendigen Ausmaß stattfinden. Delegationen sind unerlässlich und müssen sinnvoll sowie an Fähigkeiten und Fertigkeiten angepasst im System entwickelt und implementiert werden. Das gemeinsame Arbeiten an Zielen und Visionen fördert die Motivation sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl der Schulgemeinschaft und gilt als gesundheitsförderlich.

Burow (2016) definiert den Bereich der „instrumentellen Unterstützung“ und meint damit eine zielführende und gerechte Aufgabenverteilung, Unterstützung sowie auch Mithilfe in arbeitsorganisatorischen und unterrichtlichen Belangen und die Ausstattung mit Ressourcen.

Emotionale Unterstützung und Vorbildfunktion

Die Vorbildfunktion, welche Schulleiter*innen einnehmen sollen, trägt maßgeblich zur Gesundheitsförderung des Kollegiums bei. Vorhaben, Visionen und Ziele wollen mit ganzer Überzeugung, Motivation und vollem Einsatz verfolgt und an die Pädagog*innen vermittelt werden. Nur so kann ein gutes Klima der sozialen Zusammenarbeit entstehen und als Basis für Weiterentwicklung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz dienen (Kieschke & Krumrey, 2019).

Burow (2016) meint, es liege an der Schulleitung selbst, von Beginn an eine Bindung an den Arbeitsplatz sowie ein Zugehörigkeitsgefühl zum Kollegium herzustellen. Positive Sozialkontakte sowie auch empathische Gefühle von Mitleid, Trost und Verständnis stärken die Gesundheit von Mitarbeitenden.

Für Hundeloh (2012) stellt die Förderung und Unterstützung der Selbstentwicklung der Lehrpersonen ein wichtiges Ziel für gesunde Schulen dar. Dazu braucht es Schulleitungen, welche durch Wertschätzung und Anerkennung des Geleisteten ein von Optimismus und Erfolgsoversicht geprägtes Schulklima schaffen. Sie wirken als Vorbild und Rollenmodell – hinsichtlich der fachlichen Kompetenz, des charakterlichen Verhaltens und der Bereitschaft, die eigenen Aufgaben zu erfüllen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Sie loben zwar, aber nur bei außergewöhnlichen Leistungen, setzen dadurch Maßstäbe und vermitteln Orientierungen. Sie interessieren sich für die Personen, die an ihrer Schule arbeiten und lernen und nehmen ihre Leistungen und auch Probleme wahr.

Aus dem Blickwinkel der Schulleitung dient die eigene Stressresistenz als Schutzfaktor vor überhöhtem Belastungsempfinden. Die Erfahrung sozialer Unterstützung aus dem Kollegium sowie die Wahrnehmung eines positiven Arbeitsklimas fördern eine hohe Arbeitszufriedenheit der Schulleitenden und mildern das Belastungserleben (Huber, 2022).

Fazit: Gesundheitsförderliches Schulleitungshandeln vom Beginn der Berufskarriere bis zum Ende praktizieren

Schulleitungshandeln kann für die Mitarbeiter*innen gesundheitliche Auswirkungen mit sich bringen. Die Orientierung der Schulleitung an Führungskonzepten wie die transformationale Führung und im Besonderen die Salutogenese haben das Potenzial, sowohl die eigene gesundheitliche Situation als auch die der Lehrpersonen positiv zu beeinflussen. Das Wohlbefinden hängt im Wesentlichen auch davon ab, ob die Aufgabenstellungen verstanden und als bewältigbar und sinnvoll angesehen werden. Leitfragen können der Schulleitung dabei helfen, die Entwicklung einer gesundheitsförderlichen positiv geprägten Schulkultur aktiv zu gestalten. Um Gesundheitsförderung in der Schule zum Entwicklungsthema zu machen, empfiehlt sich eine systematische Vorgehensweise entlang des Qualitätszyklus, wie es das Qualitätsmanagement an österreichischen Schulen (QMS) vorsieht.

Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. dgvt.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press.
- Burow, O.-A. (2016). *Wertschätzende Schulleitung: Der Weg zu Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Wie Schulen zukunftsfähig werden*. Beltz.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees psychological strain? *Leadership* 7(3), S. 295–316. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715011407387>. Abgerufen am 01.12.2022.
- Gangl, S. (2022). *Herausforderung Berufseinstieg. Zu den Belastungen von Junglehrer*innen einer Polytechnischen Schule und zur Rolle der Schulleitung hinsichtlich der Gesundheitsförderung*. Masterarbeit, Pädagogische Hochschule Niederösterreich.
- Gerick, J. (2014). *Führung und Gesundheit in der Organisation Schule. Zur Wahrnehmung transformationaler Führung und die Bedeutung der Lehrergesundheit als Schulqualitätsmerkmal*. Waxmann.
- Gerick, J. (2021). Gesundheitsförderliches Führen in Zeiten des Wandels. In Pädagogische Hochschule Oberösterreich (Hrsg.), *Gesundsein und Gesundbleiben im Schulalltag, Wissenswertes und Praktisches zur Lehrer*innengesundheit, Handreichung für gute, gesundheitsfördernde Schulen* (S. 62–70).
- Harazd, B., Gieske M. & Rolff, H.-G. (2009). *Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrergesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung*. Luchterhand.
- Huber, S. G. (2022). Die Erhaltung und Förderung der Gesundheit pädagogischer Führungskräfte. Welche Faktoren sind bestimmend für Gesundheitsförderung an Schulen? *b:sl* 17(1), 14–17. https://neu.slv-nrw.de/fileadmin/dateien/b-sl/bsl_01_2022.pdf. Abgerufen am 01.12.2022.
- Hundeloh, H. (2012). *Gesundheitsmanagement an Schulen: Prävention und Gesundheitsförderung als Aufgaben der Schulleitung*. Beltz.
- Hurrelmann, K. (2000). *Gesundheitssoziologie*. Juventa.
- Kieschke, U. & Krumrey, F. (2019). *Gesundheit und Gesundheitsförderung im Lehrberuf*. Kohlhammer.
- Krause, A. & Dorsemagen, C. (2011). Gesundheitsförderung für Lehrerinnen und Lehrer. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz, *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt* (S. 139–157). Hogrefe. https://www.researchgate.net/publication/273796738_Gesundheitsforderung_fur_Lehrerinnen_und_Lehrer. Abgerufen am 01.12.2022.
- Rolff, H.-G. (2010). Salutogenes Leitungshandeln. *b:sl* 4(1), 14–15.
- Servicestelle Gesunde Schule (2020). *Gesundheitsförderung für Lehrerinnen und Lehrer*. <https://www.bvaeb.at/cdscontent/load?contentid=10008.734788&version=1617897912>. Abgerufen am 01.12.2022.
- Schatz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George, A.-C., Rauscher, E., Krenn, S. & Huber, S.G. (2016). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In M. Bruneforth, F. Eder & K. Krainer u.a. (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015: Bd. 2 Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen* (S. 221–262). Leykam.

Autorinnen

Simone Gangl, BEd. MEd.

Seit Dezember 2019 Schulleiterin der Polytechnischen Schule Hartberg, davor seit 2014 Lehrerin am selben Standort. Absolventin des Schulmanagement-Hochschullehrganges mit Masterabschluss an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich.

Kontakt: simone-gangl@gmx.at

Johanna Schwarz, Dr. BEd. MA

Seit 2018 als Lehrende in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie in der Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich tätig. Schwerpunktbereiche sind Leadership, Qualitätsentwicklung und Schulentwicklungsberatung.

Kontakt: j.schwarz@ph-noe.ac.at

Petra Lichtenschopf, BEd. MA

Seit September 2021 als Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich tätig, Schwerpunktbereiche sind Schulentwicklungsberatung, Berufseinstieg sowie Qualitätsentwicklung an Schulen.

Kontakt: p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at