

Teil 3: Betriebliche Gesundheitsförderung in Schulen (BGFS)

11. Wie kann durch Massnahmen auf der Verhältnisebene Stress abgebaut werden?

11.1. Was ist BGFS?

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Massnahmen von Arbeitgebern (Schulrat, kantonale Verwaltung), Arbeitnehmenden (Lehrpersonen, Hauswarte, Verwaltungsangestellte) und Gesellschaft (Eltern, Nachbarn, Medien, Öffentlichkeit) zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Luxemburger Deklaration von 1997). Als übergeordnetes Ziel strebt die betriebliche Gesundheitsförderung in Schulen (BGFS) eine möglichst gute Balance von Belastungen und Ressourcen an. Dabei können Massnahmen in der Organisation Schule zur Gestaltung gesundheitsfördernder Verhältnisse getroffen oder angemessenes Verhalten auf der personalen Ebene trainiert und persönliche Einstellungen beeinflusst werden.

Massnahmen zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz Schule

11.2. Was braucht es, damit BGFS gelingt?

Voraussetzung für wirksame Veränderungen in Schulen hinsichtlich der Gesundheit der Lehrpersonen und anderer Mitarbeiter/-innen ist die überzeugte Zustimmung aller Entscheidungsträger/-innen, sich auf einen nachhaltigen, mehrstufigen Entwicklungsprozess einzulassen. Wird BGFS im Sinne der Organisationsentwicklung und damit nachhaltig gestaltet, müssen der Prozess und die Massnahmen mit der Schul- und Qualitätsentwicklung abgestimmt werden, um Überschneidungen zu vermeiden und allenfalls sogar Synergien zu nutzen.

überzeugter Führungsentscheid

Ohne zeitliche und finanzielle Investitionen ist BGFS nicht machbar. Die Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen ist beim Einstieg zwingend. BGFS soll nicht zur zusätzlichen Belastung werden, weshalb wenige organisationsbezogene Massnahmen gegenüber aufwendigen Aktionen vorzuziehen sind.

zeitliche und finanzielle Ressourcen

Entsprechend der nachgewiesenermassen hohen Belastung der Lehrkräfte mit vielfach gesundheitlichen Folgen sind die an ein gesundheitsförderndes Projekt geknüpften Hoffnungen sehr, zuweilen auch unrealistisch hoch. Eine Klärung der Erwartungen und ein Abgleich mit dem Machbaren gibt eine gute Basis, um Enttäuschungen und Frustrationen zu vermeiden.

realistische Erwartungen

11.3. Projektorganisation

Die demokratische Tradition und die aktuellen Entwicklungen der Führungsstrukturen sind bei der Organisation und den Abläufen zu berücksichtigen. Insbesondere die personelle Besetzung der Leitung und der Mitglieder einer «Arbeitsgruppe Gesundheit» sind danach auszurichten.

Die **Projektleitung** muss über methodische Kenntnisse in Projektmanagement und Fachkompetenz zur Gesundheitsförderung verfügen. Sie braucht die Akzeptanz der Schulbehörde als Auftraggeberin, der Schulleitungen und der Lehrpersonen. Wird die Projektleitung schulgemeindeintern besetzt, müssen ihr genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

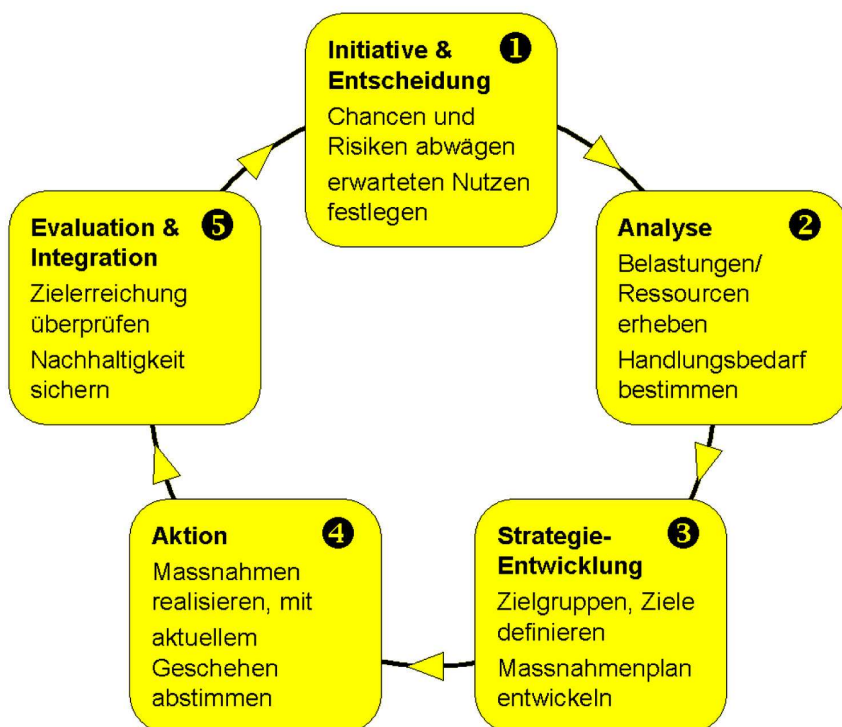
kompetente und akzeptierte Projektleitung

Eine **Arbeitsgruppe Gesundheit** steuert und begleitet den BGFS-Prozess. Sie ist das Bindeglied zu allen beteiligten Gruppierungen in der Schulgemeinde. Deshalb benötigt sie Vertreter/-innen des Auftraggebers (Schulrat), der Schulleitung, aller

Berufsgruppen und aller Schulstufen. Um den Aufwand zu verringern, müssen sich die Mitglieder der AG Gesundheit zutrauen, ohne ständige Vernehmlassungen für ihre Schulstufe zu sprechen. Zudem brauchen sie genügend Wissen zur aktuellen Schul- und Qualitätsentwicklung in der eigenen Schule.

11.4. BGFS-Prozesse¹²

Gemäss den Prinzipien der Organisationsentwicklung wird die betriebliche Gesundheitsförderung mit einem Prozess in fünf Phasen gestaltet.



Initiative & Entscheidung

Im Rahmen eines Einstiegs-Workshops verschaffen sich Behörden und Schulleitungen einen Überblick über wesentliche Zusammenhänge von Gesundheit und Arbeit, Handlungsfelder und Vorgehensweisen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Auf dieser Basis wird ein Beschluss über das weitere Vorgehen und die Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Mitteln gefasst:

- ▶ Massnahmen auf der individuellen Ebene beim Gesundheitsverhalten von Mitarbeitenden und/oder Entwicklungen auf der Verhältnisebene
- ▶ Kurzfristige Einzelveranstaltungen/-aktivitäten mit beschränkter Wirkung oder sorgfältig geplante und breit abgestützte Massnahmen auf verschiedenen Ebenen
- ▶ Schulung/Weiterbildung für Lehrpersonen und evtl. Führungskräfte oder ein umfassendes Programm mit Langzeitwirkung
- ▶ Auftragserweiterung bei der Schul- und Qualitätsentwicklung oder spezifisches Projekt mit Aufbau entsprechender Organisation

¹² Für das hier skizzierte Vorgehen wurde im Auftrag der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz das internetgestützte Programm KMU-vital für betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) entwickelt. Viele Teile eignen sich auch für die Durchführung in Schulen (ausgenommen die Befragungswerkzeuge). Grundsätzlich kann das Programm von der Schule allein durchgeführt werden, wobei der Beizug externer Fachpersonen für einzelne Elemente empfehlenswert ist. Mehr Informationen sind unter www.kmu-vital.ch zu finden.

Steuergremium mit Vertretungen aller Anspruchsgruppen

BGFS ist Organisationsentwicklung mit Fokus Gesundheit

Ziele und Vorgehen beschliessen

Im Anschluss an den Einstiegsworkshop wird je nach gewählter Strategie die entsprechende Organisationsstruktur aufgebaut. Im Falle eines umfassenden Programms ist eine Ablaufplanung sinnvoll; dabei gilt es, darauf zu achten, dass der zeitliche Abstand zwischen Analyse und Start der Massnahmenumsetzung nicht länger als ein halbes Jahr beträgt. Dies ist bei einer schriftlichen Befragung mit nachfolgendem Gesundheitszirkel nur bei guter Planung erreichbar.

Analyse¹³

Um Klarheit zu schaffen, auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen tatsächlich Handlungsbedarf besteht, ist es sinnvoll, eine sorgfältige Analyse zu Belastungen und Ressourcen durchzuführen. Die Form variiert je nach Systemgrösse (einzelne Schuleinheit, kleine oder grosse Schulgemeinde):

- ▶ Workshop mit den Schulleiterinnen und Schulleitern (z.B. SWOT-Analyse)
- ▶ Gesundheitszirkel mit Vertreterinnen und Vertretern kleinerer Schuleinheiten
- ▶ Schriftliche Mitarbeiter/-innen- und Führungs-Befragung

Strategie-Entwicklung

Auf der Grundlage der Analyse-Ergebnisse werden Massnahmen unter Beteiligung aller betroffenen Personengruppen entwickelt. Sogenannte **Gesundheitszirkel** oder eine Grossgruppenveranstaltung sind mögliche Gefässe dazu. Inhaltlich sind drei Schritte notwendig:

- a. vertiefte Interpretation der Analyse-Ergebnisse (Zusammenhänge, Hintergründe erforschen)
- b. beschreiben von Zielen, erwünschten Zuständen
- c. entwickeln und beschreiben von Massnahmen

In der Regel wird in dieser Phase ein **Massnahmenkatalog** als Entscheidungsgrundlage für die Schulbehörde und die Schulleitungen entwickelt.

Aktion

Anschliessend ist es Aufgabe der Führung, zu entscheiden, welche Massnahmen tatsächlich auch umgesetzt werden. Massnahmen sind bei Arbeitsbedingungen, Arbeitsauftrag, organisatorischen Abläufen und Prozessen, in der Gestaltung von Führungsrollen, bei der Verbesserung von Kommunikation, Zusammenarbeit und Unterstützung möglich.

- ▶ Mit baulichen oder ergonomischen Massnahmen werden äussere Belastungen wie Lärm, ungenügende Beleuchtung, Haltungsfehler oder Platzmangel reduziert.
- ▶ Zum Abbau von Überforderungen durch die Arbeitsmenge müssen die Zuständigkeiten und die Verteilung von Aufgaben angepasst, allenfalls zeitliche Entlastungen vorgenommen werden. Mit zusätzlichen Unterstützungs- oder Beratungsangeboten und Weiterbildung wird qualitative Überforderung (z.B. durch auffällige Schüler/-innen oder bei der Bewältigung von Konflikten) abgebaut und die Selbstwirksamkeit erhöht.
- ▶ Verschiedene Formen von Anerkennung und Wertschätzung verhindern Gratifikationskrisen, erhöhen die Identifikation und verbessern die Beziehungen in der Schule. Indem Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, die sie direkt betreffen, steigt die Arbeitszufriedenheit, werden bessere Ergebnisse erzielt und Entscheidungen überzeugt mitgetragen.

Belastungen und Ressourcen erheben

Massnahmen entwickeln

Massnahmen beschliessen und umsetzen, z.B.

Arbeitsbedingungen

Arbeitsaufträge

Unterstützung

Anerkennung

Partizipation

¹³ Für die Befragung von Lehrpersonen hat ZEPRA Prävention und Gesundheitsförderung, St.Gallen, in Zusammenarbeit mit iafoB, dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung in Zürich, ein Online-Befragungsinstrument für betriebliche Gesundheitsförderung in Schulen entwickelt. Informationen zur Nutzung dieses Werkzeugs sind bei ZEPRA erhältlich (haennes.kunz@zepra.info / Tel. 071 226 91 68). Für eine schriftliche Befragung der Hauswarte steht ein Online-Befragungsinstrument bei KMU-vital zur Verfügung (www.kmu-vital.ch).

- ▶ Schliesslich kann Laufbahnplanung auch für Lehrpersonen neue berufliche Ziele eröffnen und verhindern, dass von Beruf und Kindern distanzierte, erschöpfte Lehrer/-innen noch jahrelang ihren Beruf aushalten.

Evaluation & Integration

Nach einer längeren Erprobungsphase wird die Wirkung der umgesetzten Massnahmen überprüft. Um Effekte tatsächlich ausweisen zu können, sollen dabei das gleiche Verfahren und die gleichen Instrumente wie in der Analysephase zur Anwendung kommen.

Massnahmen, die sich als wirksam erwiesen haben, werden als verbindlich erklärt, in die Strukturen und Abläufe der Schule eingebaut und in Leitbildern, Pflichtenheften, Führungs- oder Qualitätshandbüchern verankert.

Und als Letztes gilt es, den Prozess des Gesundheitsmanagements zu verankern. Wenn dabei neue Strukturen (z.B. ein Gesundheitsverantwortlicher mit Arbeitsgruppe) als zu schwerfällig angesehen werden, kann das Gesundheitsmanagement auch mit der Qualitätsentwicklung verknüpft werden.

12. BGFS-Ergebnisse

Während individuumsorientierte Massnahmen bereits kurz- bis mittelfristig Wirkung zeigen können, sind system- oder verhältnisbezogene Interventionen erst mittel- bis langfristig wirksam. BGFS unterstützt Lehrerinnen, Lehrer, Hauswarte, Leitungspersonen und andere Mitarbeitende, um deren körperliche und seelische Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz Schule zu erhalten. Die Organisation Schule profitiert von BGFS, indem diese die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden fördert, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Ausfälle und Fluktuationen reduziert, die Schulqualität und Innovationsfähigkeit erhöht.

So ergab beispielsweise eine Studie der ETH Zürich, dass in Betrieben, in denen mit Lob gezeit und eher kritisiert wird, die Vorgesetzten stets Recht behalten wollen und ihren Mitarbeitenden nicht genug Kompetenzen einräumen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter doppelt so oft erschöpft und fast viermal häufiger depressiv verstimmt sind. Wenn Führungspersonen dagegen regelmässig Rückmeldung geben, sich Zeit nehmen und zuhören, Ideen anderer aufgreifen und eigene Fehler eingestehen, sind die Mitarbeitenden pro Jahr zwei Tage weniger krank.

Die Einführung der betrieblichen Gesundheitsförderung ist eine zeitliche und finanzielle Investition. Ein Informationsanlass (z.B. ein Referat über Burnout) oder auch ein Tagesseminar (z.B. zu Selbstmanagement) leisten einen Anstoss zu Veränderungen des gesundheitsbezogenen Verhaltens und der Rahmenbedingungen einer Schule. In der Regel muss Veränderung aber von den Beteiligten gewollt und möglichst gemeinsam gestaltet sein, von der Führung beschlossen, gefördert und gefordert werden.

Laufbahnplanung

*Wirkung prüfen/
messen*

*wirkungsvolle Mass-
nahmen verankern*

*verhältnisbezogene
Massnahmen wirken
mittel- bis langfristig*

*BGFS nützt
Lehrer(innen)n und
der Organisation
Schule*