

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Probleme frühzeitig erkennen und rasch reagieren

Die Primarschulgemeinde Arbon gehört zu den ersten Schulen im Kanton, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt haben. Ein Entscheid, den die Präsidentin Regina Hiller bis heute nicht bereut. Belastungen und Schwierigkeiten könnten zwar nicht immer verhindert werden, sagt sie. «Aber mit der regelmässigen Überprüfung können sie eher erkannt und Massnahmen entsprechend angepasst werden.»

Text: Marion Loher, freie Journalistin



Regina Hiller, Präsidentin der Primarschulgemeinde Arbon

Chronischer Stress und emotionale Erschöpfung können die persönliche Gesundheit einschränken. Auch Schulen sind mit der Tatsache konfrontiert, dass Lehrpersonen an die Grenzen ihrer Kräfte kommen, krank werden und ausfallen. Die Verantwortlichen stellen sich dann die Frage, was schiefgelaufen ist. Oft kommen sie zum Schluss, dass entweder bestimmte persönliche Fähigkeiten der Betroffenen zu wenig entwickelt sind oder dass sie sich in gewissen Situationen ungünstig verhalten. In der Regel haben jedoch die Rahmenbedingungen, unter denen gelebt und gearbeitet wird, einen ebenso starken Einfluss auf die Gesundheit. «Wenn die Menge und die Art von Aufgaben permanent überfordern und wichtige Ressourcen wie Unterstützung, Zeit oder Handlungsspielraum ungenügend vorhanden sind oder gar fehlen, greifen Massnahmen auf der persönlichen Ebene zu kurz», sagt Regina Hiller, Präsidentin der Primarschulgemeinde Arbon. Dann müssten die Verhältnisse geprüft und dort, wo nötig, verändert werden, damit ein Gesundbleiben überhaupt möglich sei. «Gesundheit und Wohlbefinden sind die wichtigsten

Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit von Lehrpersonen», ist sie überzeugt. «Wenn es den Lehrpersonen gut geht, geht es auch den Schülerinnen und Schülern besser.»

Eine gute Gesundheit ist unabdingbar

Regina Hiller beschäftigt sich seit längerem mit der Gesundheit von Lehrpersonen. Sie ist selbst ausgebildete Fachlehrerin, hatte während 15 Jahren im Beratungsdienst Schule beim Kanton St.Gallen gearbeitet, bevor sie 2011 zur Präsidentin der Primarschulgemeinde Arbon gewählt wurde. «In all den Jahren habe ich immer wieder gesehen, wie Lehrpersonen an den Anschlag ihrer Belastbarkeit gekommen sind.» Oft habe sie sich deshalb gefragt, was es überhaupt brauche, um diesen anspruchsvollen Beruf zu erfüllen, sagt sie und gibt die Antwort gleich selber: «Eine gute psychische und physische Gesundheit.» Die Primarschulgemeinde Arbon ist denn auch eine der ersten Schulen im Kanton Thurgau, welche die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz systematisch untersucht und ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt hat.

Beim BGM geht es in erster Linie darum, gesundheitsförderliche Strukturen in alle Prozesse der Organisation oder des Unternehmens nachhaltig zu implementieren und die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu erhöhen. «Unser Ziel war – und ist es immer noch –, die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden in eine möglichst gute Balance zu bringen», so Hiller. Um dies zu erreichen, wurden verschiedene Massnahmen auf Ebene der Organisation sowie bei den Mitarbeitenden ergriffen. Bis es allerdings so weit war, dauerte es etwas. «Wir mussten uns zunächst

Gesamtzahlen der Auswertung



88 %

Arbeitszufriedenheit
+2% Veränderung



86 %

Emotionale Bindung
zum Unternehmen
-1 % Veränderung



1'880 h

Ökonomisches Potenzial*
+712 h Veränderung



42 P

Erschöpfungsrate**

eine Übersicht verschaffen, auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen tatsächlich Handlungsbedarf besteht.» Aus diesem Grund wurde als erstes mit einem wissenschaftlich erprobten Online-Tool von Gesundheitsförderung Schweiz eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Das war 2018.

Die Mehrheit fühlt sich ausgeglichen

Die Primarschulgemeinde Arbon zählt inzwischen knapp 200 Mitarbeitende in drei Schuleinheiten mit insgesamt über 1000 Schülerinnen und Schülern. Die Erhebung wurde auf die drei Einheiten sowie in die verschiedenen Berufsgruppen, zu denen nebst den Lehrpersonen auch die Schulleitungen, das Facility-Team, das Betreuungspersonal und die Administration gehören, aufgeteilt. Jede Person erhielt eine individuelle Auswertung, konnte aber gleichzeitig sehen, wo sie innerhalb der Schule sowie im schweizweiten Vergleich stand. Die Ergebnisse liessen die Primarschulbehörde aufatmen: Eine grosse Mehrheit der Mitarbeitenden gab an, dass ihre Ressourcen gegenüber den Belastungen überwiegen. «Das hat uns sehr gefreut», sagt Hiller. Trotzdem hatte es auch einige, die ihren Gesundheitszustand im kritischen respektive hochkritischen Bereich sahen. «Bei den meisten von ihnen war es aber so, dass die privaten Belastungen grösser waren als die schulischen, diese sich aber nicht gut von der Arbeit abgrenzen liessen.» Dennoch gab es auch auf schulischer Ebene Handlungsbedarf.

Unter Einbezug aller betroffenen Personengruppen der entsprechenden Schuleinheit wurden die kritischen Punkte im Rahmen von Workshops beleuchtet und Massnahmen entwickelt. So hatten beispielsweise Lehrpersonen einer Schuleinheit bei der Befragung kritisiert, dass die 30-minütige Pause am Morgen für sie oft zu wenig erholend sei. In einem gemeinsamen Workshop wurde diesem Problem nachgegangen und, es stellte sich heraus, dass die Lehrkräfte die morgendliche Pause oft für berufliche

Kurz-Absprachen nutzten. Das Team hielt daraufhin fest, in dieser Zeit mehr über Privates und weniger über Schulisches zu sprechen, um den Kopf besser lüften zu können. Gelingen sollte dies, indem gemeinsam vereinbart wurde, dass man bewusst Nein sagen darf, wenn ein Teammitglied während der Pause schulische Inhalte ansprechen wollte.

Massnahmen auf individueller und schulischer Ebene

Auf Basis der Analyse-Ergebnisse erarbeitete die Behörde ein Konzept eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), das sowohl Massnahmen auf der individuellen Ebene als auch auf der schulischen Ebene beinhaltet. Sie zielen zum einen auf das Verhalten der einzelnen Person ab, zum anderen auf die Struktur der Organisation. Solche Massnahmen können kurzfristige Einzelveranstaltungen oder -aktivitäten mit beschränkter Wirkung oder sorgfältig geplante und breit abgestützte Anpassungen sein. Beispiele dazu sind: äussere Arbeitsbedingungen verbessern, Überforderung abbauen, Selbstwirksamkeit erhöhen oder Partizipationsmöglichkeiten ausbauen. «Mit dem BGM unterstützen wir unsere Lehr- und Betreuungspersonen, die Hauswarte, Kader- und anderen Mitarbeitenden, ihre körperliche und mentale Gesundheit sowie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz Schule zu erhalten», sagt Hiller. Und damit das Konzept kein Papiertiger bleibt, wird die Befragung alle drei Jahre wiederholt. Dies war 2021 der Fall. Dabei zeigten sich bei einer «erfreulich hohen Beteiligung von über 90 Prozent» nur geringe Veränderungen gegenüber der Analyse von 2018 – trotz langanhaltender Pandemie und Wechsel beim Personal. Sehr zur Freude der Primarschulpräsidentin: «Eine grosse Mehrheit gab wiederum an, sich im 'grünen Bereich' zu befinden. Das heisst: Ressourcen und Belastungsfaktoren halten sich die Balance, was nach Corona keine Selbstverständlichkeit ist». Keine grossen Verbesserungen gab es jedoch bei der Gruppe Lehrpersonen, die ihre Pausen-

«Ressourcen und Belastungsfaktoren halten sich die Balance, was nach Corona keine Selbstverständlichkeit ist.»

Unter Einbezug aller betroffenen Personengruppen der entsprechenden Schuleinheit wurden die kritischen Punkte im Rahmen von Workshops beleuchtet und Massnahmen entwickelt. So hatten beispielsweise Lehrpersonen einer Schuleinheit bei der Befragung kritisiert, dass die 30-minütige Pause am Morgen für sie oft zu wenig erholend sei. In einem gemeinsamen Workshop wurde diesem Problem nachgegangen und, es stellte sich heraus, dass die Lehrkräfte die morgendliche Pause oft für berufliche

* Das ökonomische Potential errechnet, was an Produktivitätsverlust aufgrund von Arbeitsbelastung eingespart werden kann.

** Der Perzentilwert zeigt die Erschöpfung zum Schweizer Vergleichsstab an. Ist dieser Wert tiefer als 50, dann ist der Anteil an erschöpften Mitarbeitenden tiefer als der Schweizer Durchschnitt und umgekehrt.



Label Fourchette verte: In der Tagesbetreuung der Primarschulgemeinde Arbon gibt es gesunde Mahlzeiten. Das kommt nicht nur den Kindern zugute.

gewohnheiten änderte. «Die Situation wurde nicht wesentlich besser bewertet, aber sie verschlechterte sich auch nicht. Für uns ist das immer auch ein Zeichen, dass bei einzelnen Lehrpersonen noch weitere Faktoren im Spiel sind.»

Einführung hat sich gelohnt

Erfolgreicher waren die Massnahmen bei einem anderen Beispiel, die aufgrund der Analyse von 2021 getroffen wurden. In einer Schuleinheit war vor allem der Lärm in den Klassenzimmern durch die Schülerinnen und Schüler, aber auch durch das Herumschieben von Tischen und das Spielen mit Holzwürfeln immer wieder ein Thema gewesen. Im Team wurde die gegenseitige Rücksichtnahme diskutiert, woraus gemeinsame Abmachungen resultierten. So wurden beispielsweise Beruhigungsrituale für die Kinder eingeführt, an die Tischbein-Unterseite Filzstoffe geklebt und die Holzwürfel durch sogenannte Flüsterwürfel ersetzt. Auch die Präsenz der Lehrperson im Schulhausflur vor und nach der Pause sowie beim Wechseln der Fachzimmer gehört dazu. Zudem wurden die Liegenschaftsverantwortlichen beauftragt, eine Schallmessung in einzelnen Räumen durchzuführen und gegebenenfalls bauliche Massnahmen zu prüfen. «Einige Probleme und Kritikpunkte lassen sich relativ einfach beheben», sagt Hiller, «andere hingegen dauern länger oder waren gar weniger wirkungsvoll.» Jene Massnahmen, die sich jedoch als wirksam erwiesen haben, wurden bestmöglich in die Strukturen und Abläufe der Schule integriert.

Für die Primarschulpräsidentin hat sich die Einführung des BGM gelohnt, und sie kann es jeder Schule und jedem Unternehmen nur empfehlen. «Die Erarbeitung des Konzepts ist keine grosse Sache und die alle drei Jahre stattfindenden Befragungen sind finanziell erschwinglich.» Zwar könnten Belastungen und Schwierigkeiten auch mit einem BGM nicht immer verhindert werden. «Aber mit der regelmässigen Überprüfung – unsere nächste steht 2024 an – werden problematische Tendenzen eher erkannt und Massnahmen können entsprechend angepasst werden.» ■

Job-Stress-Index

Immer mehr arbeitstätige Menschen sind hierzulande gestresst und emotional erschöpft. Dies zeigen aktuelle Zahlen der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz. In regelmässigen Abständen misst sie mit dem Job-Stress-Index das durchschnittliche Verhältnis zwischen arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen der Erwerbstätigen in der Schweiz. Für 2022 liegt der Wert bei 50,6, was zwar ein im Mittel ausgeglichenes Verhältnis von Ressourcen und Belastungen anzeigt, allerdings ist der Wert deutlich höher als 2014 und 2016. Zudem übersteigt der Anteil der Erwerbstätigen, die sich emotional erschöpft fühlen, erstmals seit 2014 die 30-Prozent-Marke (30,3 Prozent).



Seit die Umfrage zum BGM den Lärmpegel als grossen Störfaktor identifizierte, ist vor und nach der Pause sowie beim Wechseln der Fachzimmer eine Lehrperson im Schulhausflur anwesend.

Projekt «Saluta School»

Als Teil des BGM hat die Primarschule Arbon nach der Online-Befragung 2021 das Projekt «Saluta School» lanciert. «Unsere Mitarbeitenden haben höchst unterschiedliche Bedürfnisse, was die zweite Umfrage bestätigt hat. Ein Angebot zu schaffen, das allen entspricht, wäre deshalb unmöglich gewesen», sagt Primarschulpräsidentin Regina Hiller.

«Saluta School» ist ein monatlicher Health-Check auf individueller Basis, der aus einem Startup der Universität Basel entstanden ist. Der Check ist freiwillig und datengeschützt. Die Mitarbeitenden bekommen eine Mail mit fünf bis sieben Fragen zum physischen Befinden, zu ihrem Schlaf, der mentalen Gesundheit und ihrer Resilienz. Das Ganze dauert höchstens zwei Minuten und gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Selbstreflexion. Die regelmässige Befragung lässt sie anhand der gespeicherten Daten erkennen, ob sie beispielsweise schon vor einem halben Jahr schlecht geschlafen haben. Bei Bedarf können sie sich von einem Personal Health Coach online beraten lassen.

Die Resonanz der Mitarbeitenden ist bisher mässig, wie Hiller sagt. Sie hofft aber, dass mit der grösseren Bekanntheit des Projekts künftig mehr Mitarbeitende den niederschweligen Health Call zur persönlichen Stärkung nutzen werden.