

**Organisationsbezogene (strukturelle) Aspekte  
der Gesundheit von Lehrpersonen...**

**... am Beispiel der Betrieblichen Gesundheitsförderung  
an der Schule Flawil**

Netzwerk Gesunde Schulen, ZEPRA St.Gallen , 7. Dezember 2011

Claudio Besio, Schulleiter Oberstufe Flawil



**Organisationsbezogene (strukturelle) Aspekte der  
Gesundheit von Lehrpersonen**

**«Die Gesundheit der Mitarbeitenden ist Teil der  
guten Schule Flawil.»**

(Legislaturziel Schulrat Flawil 2005 – 2008)

**Was braucht es, um dieses Ziel zu erreichen?**

- Vom Schulrat / von der Behörde?
- Von der Schulleitung?
- Von der Lehrperson?



## **Betriebliche Gesundheitsförderung BGF an der Schule Flawil**



## **Warum investiert die Schule Flawil in ein Projekt zu BGF?**

### **Legislaturziel Schulrat 2005 – 2008:**

«Die Gesundheit der Mitarbeitenden ist Teil der guten Schule Flawil.»

### **Gründe**

- Umfeld der Lehrpersonen verändert sich stark
- Stark steigende Belastungen und Anforderungen
- Ausfälle Personal (Burnout) mit Kostenfolgen

### **Massnahmen**

- Konkrete Projekte der Gesundheitsvorsorge
- Sorgfältige Auswahl und Führung des Personals

**«Gesunde Mitarbeitende können die Qualitätsansprüche  
für eine gute Schule besser erfüllen.»**



## Zwei parallele Projekte

### Mitarbeitende der Schule Flawil

- Betriebliche Gesundheitsförderung BGF

### Schülerinnen und Schüler

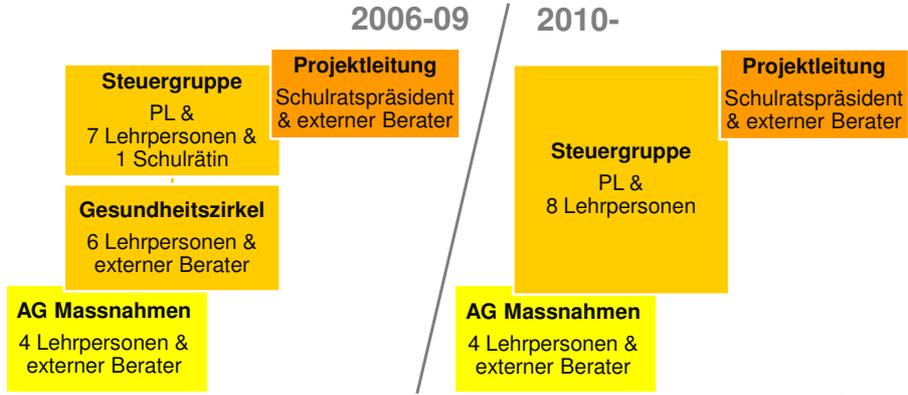
- Projekte zu Gesundheitsförderung und Prävention
- Weiterbildung für Lehrkräfte zum Thema Gesundheit

## Ablauf BGF

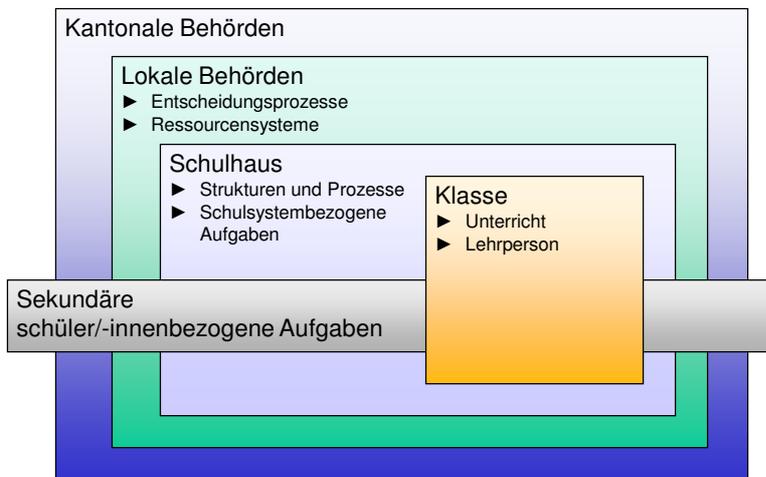
(Betriebliche Gesundheitsförderung an der Schule Flawil)

08.2006	Einstiegs-Workshop Schulrat, Aufbau der Strukturen
11.2006	Befragung 1 der Lehrpersonen, Datenfeedback, Gesundheitszirkel, Planung von Massnahmen
09.2007	Entscheid Schulrat Massnahmen 2008/09
2007-09	Umsetzung der Massnahmen
11.2009	Befragung 2 der Lehrpersonen, Datenfeedback, Planung von Massnahmen
ab 2010	Entscheid Schulrat zu Massnahmen in Budget-Prozess integriert

## Strukturen



## Befragung Lehrpersonen



# Themen 1. Befragung 2006

flawil.ch

## Belastungen

### Unterricht

Verhalten 'schwieriger' Schüler/innen

mengenmässige Überforderung (Kl.Grösse, Std.Zahl, Stoffmenge etc.)

Unterbrechungen durch Schüler/innen

Widersprüchliche Anforderungen, Erwartungen

Emotionsarbeit (streng sein müssen)

### schulhausbezogen

Elternarbeit

zu wenig Zeit

Menge insgesamt

### allgemein

mangelnde berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

mangelhafte Feedback- und Wertschätzungskultur

ineffiziente Entscheidungsprozesse

## Ressource

SL werden als Ressource genutzt.

## Beschwerden

Mangelnde Distanzierungsfähigkeit & emotionale Erschöpfung

betriebliche Gesundheitsförderung an der Schule

## Belastungen

# Gesundheitszirkel 2006

## Beschwerden

### Unterricht

Unterbrechungen durch Schüler/innen

Verhalten 'schwieriger' Schüler/innen

Emotionsarbeit (streng sein müssen)

Elternarbeit

mangelnde berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Menge insgesamt

mangelnde Distanzierungsfähigkeit & emotionale Erschöpfung

mengenmässige Überforderung (Kl.Grösse, Std.Zahl, Stoffmenge etc.)

widersprüchliche Anforderungen, Erwartungen

zu wenig Zeit

mangelhafte Feedback- und Wertschätzungskultur

ineffiziente Entscheidungsprozesse

Gewissheit, dass Qualität und Einsatz genügen

1. Klassen-Cockpit
2. an im Team definierten Themen überprüfen
3. Stufenzirkel, verbindlich
4. US-LehrerIn besucht KG
5. **Spielraum für kleine Klassen grösstmöglich ausnutzen**

besseres Fachwissen, Team als Ressource stärken

1. individuelle und **Team-Weiterbildungen**
2. **Lehrkräfte-Ausflug fördern**
3. **mehr Zeit für Austausch in Stufe**

Zeitbudget (als Entscheidungskriterium und Burnout-Prevention)

1. Bei ausgewählten Projekten Aufwand erfassen
2. SL kann Agenda-Führung für Präsenzstunde anordnen
3. System der Entlohnung von Zusatzaufgaben im Schulrat überprüfen

berufliche Entwicklung fördern

1. Befähigungs-Matrix
2. **Perspektiven-Gespräch**

bessere Feedback-Kultur

1. Feedback in MAG
2. Feedback in Team-Sitzung
3. kollegiale Hospitation
4. Zeit für gemeinsame Vorbereitungen
5. Spezialblock im Team-Teaching
6. Feedback-Kultur-Buch
7. Feedback-Gutschein

Bei Tz-LehrerInnen die 1. Präsenzstunde besser nutzen

1. Regel 1h Sitzung & 1h Team
2. 1x/Mt. Team-Sitzung für Kerngeschäft
3. externe Review der Sitzungskultur anbieten

SL werden als Ressource besser genutzt.

ZEPRA präsenter, Beratungsstellen-Inventar

1. Übersicht Beratungsangebote
2. an Einstellungsgespräch erwähnen
3. ZEPRA-Präsenz erhöhen mit Veranstaltungen
4. ZEPRA ruft sich 2x/Jahr in Erinnerung
5. Inter-, Supervision
6. Hilfe beanspruchen

Burnout-Sensibilisierungskampagne

1. **Vortrag**
2. **Schulung SL zu Früherkennung**
3. **Kommunikation klären bei "Kollegen-Hilfe"**

1. SL informieren über ihre Aufgaben, Tätigkeiten, Grenzen
2. SL als Triage-Stelle bekannter machen

## Massnahmen 2007 – 2009

### 2007/08

- 01 Eine Kampagne zu Burnout lancieren (alle Stufen)
- 02 Das Perspektiven-Gespräch einführen (alle Stufen)
- 03 Den Entscheidungsspielraum zugunsten kleinen Klassen grösstmöglich nutzen (alle Stufen)
- 04-06 Ressourcen für das Kerngeschäft, den Alltag gezielt stärken (alle Stufen)

### 2008/09

- 07 Kräfte stärken mit Gemeinschafts-Anlass (in der Schuleinheit, IBK-Preis)
- 08 Auffällige SchülerInnen / heterogene Klassen (Referat SSA)
- 09 Dem Kräftehaushalt Sorge tragen (Massage-Gutscheine)

Im Weiteren empfiehlt die Arbeitsgruppe,  
die Massnahmen 03 sowie 04-06 zu wiederholen.

## 2. Befragung 2010

Verbessert: Schulstrukturen (Entscheidungskompetenzen),  
Zusammenarbeit mit Schulrat und Schulleitungen

Schlechter: nichts

Gleich: die hauptsächlichsten Belastungen

Beschwerden:

kritische Werte emotionaler Erschöpfung  
von 23% auf 10% gesunken

kritische Werte beeinträchtigte Zuwendungsbereitschaft  
von 10% auf 4% gesunken



## Ziele bis 2010-2013

- (1) Das hohe Niveau an **strukturellen Ressourcen**, insbesondere der guten Schulstrukturen und der Kooperation mit den Führungsgremien, bleibt erhalten.
- (2) Der Anteil Lehrpersonen mit kritischen Werten zu **emotionaler Erschöpfung** bleibt langfristig unter 15%.
- (3) Die **drei hauptsächlichsten Belastungen** „Menge insgesamt“, „Verhalten ‚schwieriger‘ Schüler/innen“ und „Unterbrechungen durch Schüler/innen“ sind signifikant verringert.



## Datenfeedback 2010

Fragen an die Lehrpersonen:

**Was braucht es, um die folgenden Belastungen zu reduzieren?**

- a. Verhalten „schwieriger“ Schüler/innen
- b. Unterbrechungen durch Schüler/innen
- c. Menge insgesamt



## **Massnahmen 2010, 2011**

### **2010**

- 10 Referat „gesund durch den Lehralltag“
  - 11 Überraschungsanlass für die SchulleiterInnen.
  - 12 Wertschätzung für an ihrer Belastungsgrenze arbeitende Lehrpersonen
- Massnahmen 03 sowie 04-06 wiederholen

### **2011**

- 13 Bündeli-Tage gezielt einsetzen
  - 14 Team-Teaching Lektion (Kindergarten)
  - 15 Verträge LP-Schüler/innen-Eltern
  - 16 Training in Lebenskompetenzen (TiL) für auffällige SchülerInnen (Mittelstufe)
  - 17 verbesserte Absprachen von Stufe zu Stufe
- Massnahmen 03 sowie 04-06 wiederholen

## **Massnahmen 2012**

### **2012**

- 18 Klassenassistenz auf der Unterstufe
- Massnahmen 03, 04-06 sowie 16 wiederholen

## Fazit

«Die Gesundheit der Mitarbeitenden ist Teil der guten Schule Flawil.»

### Was braucht es, um dieses Ziel zu erreichen?

- Vom Schulrat / von der Behörde?
- Von der Schulleitung?
- Von der Lehrperson?



«Die Gesundheit der Mitarbeitenden ist Teil der guten Schule Flawil.»

### Was braucht es, um dieses Ziel zu erreichen?

#### Vom Schulrat / von der Behörde

- Bereitschaft, Zeitgefässe und finanzielle Mittel bereitzustellen.
- Einbezug von externen Fachpersonen.
- Aufbau der Strukturen.

#### Von der Schulleitung

- Information und Motivation (!) des Lehrpersonenteams
- Sorgfältige Planung der Teamarbeit (Präsenzverpflichtung!)  
→ *Gesundheitsfördernde Massnahmen dürfen nicht zur zusätzlichen Belastung werden!*

#### Von der Lehrperson

- Interesse am Thema, Mitarbeit in der Umsetzung, Geduld...

...nicht zuletzt:

**Eine gute Zusammenarbeit Schulrat – Schulleitung – Lehrperson/en ist Bedingung für das Gelingen!**



# «Das Einfachste ist gratis: Ein Lob vom Chef»

Georg Bauer über Massnahmen gegen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz

VON ANKE FOSSGREEN

**Herr Bauer, Sie erforschen, wie Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern können. Zurzeit müssen aber viele Betriebe sparen, die Beschäftigten bange um ihren Arbeitsplatz.**

Das ist natürlich ein Stressfaktor, der krank machen kann. Unternehmen können dem aber entgegenwirken. Sie sollten ihre Angestellten frühzeitig und offen über die Situation informieren und schwere Entscheidungen wie einen Personalabbau mit den Mitarbeitern besprechen.

**Wie kann ein Unternehmen im Vorfeld die Angst vor Arbeitsplatzverlust reduzieren?**

Beispielsweise durch ein gutes Weiterbildungsangebot. Dabei profitiert die Firma von den besser ausgebildeten Mitarbeitern. Und die Beschäftigten sind für den Arbeitsmarkt interessanter. Sie können gegebenenfalls leichter eine neue Stelle finden.

**Wie häufig sind langfristige Arbeitsausfälle auf Stress zurückzuführen?**

Etwa ein Drittel der Schweizer, die vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden, leiden an psychischen Erkrankungen. Diese

sind häufig die Folge von Stress und Überforderung am Arbeitsplatz. Das sind genauso viele wie die, die wegen Erkrankungen am Bewegungsapparat früher in Rente gehen.

**Wie können Arbeitsbedingungen optimiert werden?**

Körperliche Belastungen lassen sich sehr gut durch ergonomische Massnahmen vermindern, zum Beispiel sollten Krankenhäuser in Hühelhilfen investieren.

**Und wie können Betriebe stressbedingten Krankheiten vorbeugen?**

Jobs mit grossen Herausforderungen können die Mitarbeiter gut bewältigen, solange sie die Kontrolle über ihre Arbeit haben, über diese also selbst bestimmen können. Zudem sollte ein Arbeitnehmer seine Aufgaben genau kennen und realistische Ziele anstreben. Wichtig ist auch, dass das Betriebsklima stimmt. Die Mitarbeiter sollten bei Problemen jemanden um Hilfe bitten können. **Ist es nicht kostspielig, solche Tipps umzusetzen?**

Die einfachste Art, das Arbeitsklima zu verbessern, ist gratis: Das Lob von Vorgesetzten und

Kollegen für gut geleistete Arbeit. Also die Anerkennung und Wertschätzung des Mitarbeiters. Um gezielt Stress zu mindern, sollte jeder Betrieb die Arbeitsgestaltung und die Führung von Zeit zu Zeit etwa mit Mitarbeiterbefragungen überprüfen und anschliessend mit den Mitarbeitern optimieren.

**Profiliert nur der Arbeitnehmer von besseren Arbeitsbedingungen oder auch das Unternehmen?**

Verschiedene Studien zeigen, dass gute Arbeitsbedingungen sowohl die Gesundheit als auch die Produktivität der Angestellten steigern. So hat eine deutsche Befragung von 300 Betrieben ergeben, dass bei einer mitarbeiterorientierten Firmenkultur die Führung und die Arbeitsbedingungen als deutlich besser wahrgenommen wurden. Diese Firmen waren bis zu 30 Prozent produktiver.

**Wie ist die Situation in der Schweiz im europäischen Vergleich?**

Beim traditionellen Arbeitsschutz stehen die Firmen relativ gut da. Bei der Prävention psychosozialer Faktoren wie Stress haben wir jedoch einen Nachholbedarf – bei den weniger ausgebildeten Arbeitnehmern sogar einen grossen.

**Fühlen sich schlecht ausgebildete demnach öfter krank als gut ausgebildete Arbeitnehmer?**

Ja, bis zu dreimal häufiger. Von anderen Studien wissen wir, dass diese Selbsteinschätzungen später auch mit vermehrten Krankheiten oder Todesfällen einhergehen. **Im Durchschnitt rauchen schlecht ausgebildete Menschen häufiger, ernähren sich ungesünder, bewegen sich weniger. Spielt das nicht die entscheidende Rolle?**

Es spielt auch eine Rolle. Wir könnten aber zeigen, dass die gesundheitlichen Unterschiede grösstenteils auf unterschiedliche Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind, hauptsächlich auf die körperlichen Belastungen, die monotone Arbeit und die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren.



Georg Bauer, Leiter Abteilung Gesundheitsforschung der Universität und ETH Zürich (Foto: Urs Wicki)

flawil.ch

SonntagsZeitung,  
27.9.2009

betriebliche  
gesundheits  
förderung  
an der  
schule