

# Einen gesunden Weg beschreiten

«Schule handelt» ist ein praxiserprobter, evaluierter und ganzheitlicher Entwicklungsprozess zur Stärkung der Gesundheit aller Mitarbeitenden in Schulen.

**Text:** Bernd Ruoff, Fachbereichsleiter Schulberatung, Amt für Volksschule

**F**ragt man Lehrpersonen, was ihnen an ihrem Beruf gefällt, erhält man viele positive Stimmungsbilder. Zusammenfassend ist es für Lehrerinnen und Lehrer einfach der schönste Beruf der Welt, sinnstiftend und bereichernd. Man begleitet Kinder ein Stück weit auf ihrem Lebensweg und trägt dazu bei, eine neue Generation mitzubilden, die eigene Lebenserfahrung mit ihnen zu teilen und dadurch auch die Welt von morgen mitzugestalten. Es gibt aber auch die andere Seite: Die Schule und ihre Mitarbeitenden sind ständigem Änderungs- und Anpassungsdruck unterworfen. Durch erhöhte Komplexität, steigende Anforderungen, oftmals auch dünner Personaldecken sowie gesellschaftlichen Erwartungen wächst auch die Belastung auf die Akteure. Um diese vielfältigen Anforderungen stemmen zu können und um gleichzeitig eine gute Qualität im Unterricht sicherzustellen, ist es wichtig, dass das Schulpersonal motiviert und gesund bleibt. Einer Nationalfondsstudie der FHNW zufolge haben 87% der Schweizer Lehrpersonen grundsätzlich Freude an der Ausübung ihres Berufs, und dem Grossteil geht es gesundheitlich gut. Jedoch ist laut Studie ein Drittel von ihnen stark belastet und teilweise sogar burnout-gefährdet (Kunz, Sandmeier,

**«Jede Schule ist anders und hat ihre eigene soziale, kulturelle und strukturelle DNA.»**

Krause; 2014). Neuere Studien bestätigen diese Ergebnisse. Stark belastet oder erschöpft zu sein – oder gar ein Burnout zu erleiden – ist nicht nur ein tiefer Einschnitt für die Betroffenen selbst, sondern auch ein nicht zu unterschätzender wirtschaftlicher Faktor. Beides stellt Organisationen vor grosse Probleme, da Mitarbeitende vor allem bei schweren Krankheitsverläufen lange ausfallen. Die Ausfalldauer kann dabei oft länger als ein Jahr betragen. Viele finden danach aus unterschiedlichen Gründen nicht wieder in ihren früheren Arbeitsalltag zurück.

### Früherkennung wichtig

Um es nicht so weit kommen zu lassen, ist es wichtig, erste auftretende Anzeichen von Belastungen ernst zu nehmen. Diese können sich physisch und psychisch zeigen. Unter anderem durch Energielosigkeit,

schnelle Erschöpfung, Müdigkeit, Schlafprobleme, Freudelosigkeit und ein Gefühl von Überforderung. Ohne es zu realisieren, stellen Betroffene in der Folge mehr Energie zur Kompensation bereit. Aufgrund des schleichenden Prozesses bemerken sie die Anzeichen häufig erst sehr spät. Für andere – das nahe private oder kollegiale Umfeld – sind die Anzeichen von Erschöpfung oft schon

früher sichtbar. In der Schule sind deshalb Kolleginnen und Kollegen sowie die Schulleitung gefordert, auf diejenigen Personen zuzugehen. Denn ist der Energiespeicher einmal leer, ist es oft schon zu spät, um gegenzusteuern. Neben dem, dass Achtsamkeit für die eigene Gesundheit den Lehrpersonen und anderen Mitarbeitenden einer Schule ans Herz gelegt werden muss, ist es auch für die Schulführung unabdingbar, diese Thematik sowohl aus fürsorglicher wie auch wirtschaftlicher Sicht proaktiv in den Fokus zu nehmen.

### Was braucht es?

Um strukturelle und personelle Belastungen zu erkennen und diesen gegenzusteuern, bedarf es einer ganzheitlichen Analyse der Mitarbeiterbefindlichkeit. Hier setzt «Schule handelt» an: Mit dem wissenschaftlich validierten Onlinebefragungstool «Job-Stress-Analyse» lassen sich wichtige Erkenntnisse über vorhandene Ressourcen und Belastungen in der Schule erkennen und Handlungsbedarf im Sinne geeigneter Massnahmen ableiten. Zudem erhält jede teilnehmende Person, nachdem sie die Befragung ausgefüllt hat, aufgrund ihres persönlichen Ergebnisses individuelle Tipps zur Stärkung der eigenen Gesundheit. Alle gemachten Angaben sind dabei streng vertraulich. Aus dem Gesamtergebnis für die Schule können keine Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden.

Ressourcen sind die Gegenspieler von Stress: Ein Ziel von «Schule handelt» ist deshalb, möglichst alle Mitarbeitenden zu sensibilisieren und in diesen Prozess einzubeziehen, und zwar ohne eine problemfokussierte Sicht einzunehmen. Das Erkennen von persönlichen und organisationalen Ressourcen ist dabei mindestens genauso bedeutsam, da diese helfen, Belastungen zu reduzieren.

Die bisher gemachten Erfahrungen in verschiedenen Schulen zeigen, dass es nie dieselben Handlungsfelder sind, in welchen Stressoren und Belastungen liegen. Jede Schule ist anders und hat ihre eigene soziale, kulturelle und strukturelle DNA.

### Mögliche Ressourcen:

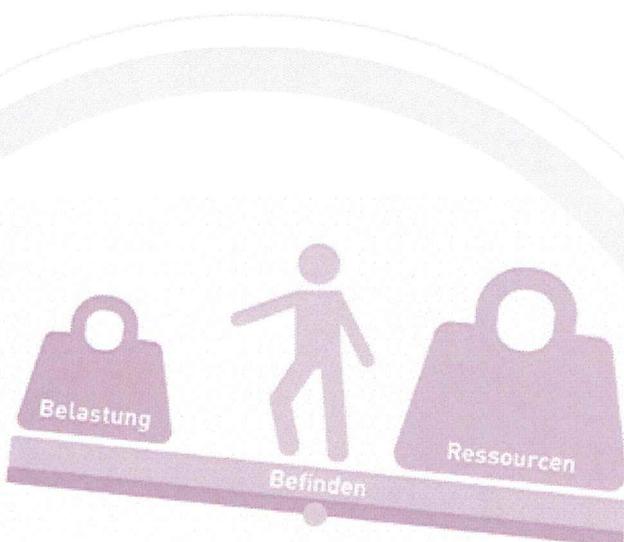
- soziale Unterstützung durch Kolleginnen, Kollegen und die Schulführung
- genügend Handlungsspielraum im Arbeitsalltag
- in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden → Partizipation bedeutet, Situationen aktiv beeinflussen und eigene Stärken und Meinungen einbringen zu können.
- Wertschätzung als Ressource → Fühle ich mich am Arbeitsplatz wertgeschätzt (Kolleginnen und Kollegen, vorgesetzte Person), kann ich besser über Belastungen reden und auch besser mit Belastungen umgehen.

### Mögliche belastende Faktoren:

- zwischenmenschliche Belastungen im Kollegium und/oder mit der Führung
- ungenügende Erholungsmöglichkeiten in Pausen
- permanente Arbeitsunterbrechungen
- unklare Rollen- und Aufgabenverteilung, welche die gefühlte Sicherheit beim Arbeitshandeln untergräbt
- ungenügende Kooperation im Team und/oder mit der vorgesetzten Person → Fehlt die soziale Unterstützung, wirkt sich das negativ auf die Gesundheit aus, führt zu Unsicherheiten und letztlich zu schlechteren Arbeitsleistungen.

### Welche Prozessschritte gibt es?

Als Erstes braucht es einen Impuls durch die Mitarbeiterschaft oder die Führungsebene. Den Entscheid, «Schule handelt» durchzuführen, fällt danach grundsätzlich die Führungsebene. Vor allem die Schulleitungen sind hierbei Schlüsselpersonen, da sie den Prozess gemeinsam mit der Beratungsperson verantworten. Sie tragen die Umsetzung der Massnahmen mit und helfen, diese zu implementieren. Grundlage und Voraussetzung ist eine gemeinsame Auftragsklärung der akkreditierten Beratungsperson mit den Führungsverantwortlichen einer Schule. Danach folgt eine schriftliche Vereinbarung, die Bestimmung der Zeitschiene sowie die Klärung der Zuständigkeiten. Zwingend ist im Vorfeld auch



Das Belastungsempfinden reduziert respektive relativiert sich, wenn die Ressourcen dauerhaft erhalten und weiterentwickelt werden.  
Grafik: Gesundheitsförderung Schweiz

eine gute Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Das erhöht den Rücklauf und das spätere Engagement merklich. Die Schulleitung kann im Prozessverlauf teilweise auch gewisse Verantwortlichkeiten an eine Steuergruppe oder interessierte Mitarbeitende abgeben. Wichtig ist zudem vorher zu wissen, wie, mit welchen Mitteln und Ressourcen, die spätere Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und die Massnahmenumsetzung erfolgen kann.

Handelt es sich um eine grössere Schule, wird man bei der Einrichtung der Befragung über eine Aufteilung der Befragungsstruktur nachdenken. Diese lässt sich variabel einstellen. So kann man zum Beispiel die Funktion «Lehrpersonen mit Klassenverantwortung» und «Lehrpersonen ohne Klassenverantwortung» befragen und erhält am Ende nebst einem gesamten Ergebnis auch differenziertere Ergebnisse nach Funktionen. Da sich in diesen Untergruppen meist unterschiedliche Ergebnisse zeigen, besteht hier die Möglichkeit, im Workshop noch differenzierter und zielgerichteter Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren. Es ist zudem möglich, der Standardbefragung nach Bedarf noch eigene Fragen hinzuzufügen. Die Befragung erfolgt dann online: Alle Teilnehmenden erhalten einen Zugangslink und können sich ab einem vorab bestimmten Datum einloggen und die Befragung starten. Der Zugang ist in der Regel zwei Wochen offen. Die Beantwortung der Fragen nimmt ca. 20 Minuten in Anspruch. Liegen die Ergebnisse vor, sind die Mitarbeitenden aufgefordert, diese miteinander zu diskutieren, Handlungsfelder zu priorisieren und konkrete, umsetzbare Massnahmen abzuleiten. Am besten eignet sich hierzu ein moderierter Workshop. Zeiten, Inhalt und Ablauf werden zwischen Beratungsperson und Schulleitung vorab festgelegt. Die Ergebnispräsentation erfolgt am Anfang des Workshops in der Regel durch die Beratungsperson.

Der Fokus im Workshop liegt wie schon angedeutet nicht nur darauf, Belastungen zu reduzieren. Genauso wichtig ist es, die vorhandenen Ressourcen zu betrachten und zu überlegen, wie diese weiter erhalten und sogar noch ausgebaut werden können, um zumindest eine Balance herzustellen. Werden Ressourcen dauerhaft erhalten, gestärkt und weiterentwickelt, reduziert respektive relativiert sich dadurch das Belastungsempfinden. Ist der Handlungsbedarf aufgrund der Ergebnisse erkannt und sind die Massnahmen beschlossen, werden diese in den Arbeitsalltag integriert. Je nach Thematik ist dies einmal leichter, beim anderen Mal etwas schwerer umzusetzen. Manchmal genügt es schon eine zweite

Kaffeemaschine für den Pausenraum anzuschaffen, um die Pause geniessen zu können, da sich dadurch die Anstehzeit und der Unmut, erheblich reduziert. Oft zeigt sich ein Handlungsbedarf aber auch bei knackigen Kernthemen wie zum Beispiel der Erkenntnis, dass es eine geringe oder keine gemeinsame pädagogische Haltung in der Schule gibt. In solchen Fällen sind längerfristige und tiefere Prozesse nötig.

Bevor man konkrete Massnahmen beschliesst, muss natürlich die Schulleitung einverstanden sein und diese auch gesamthaft als umsetzbar anerkennen. Wichtig ist, dass die Schulleitung und eine interne Steuer- oder Arbeitsgruppe den weiteren Prozess begleitet, um sich verbindlich auf einen gemeinsamen Weg zu machen und beschlossene Massnahmen umzusetzen und zu verankern. Es ist ratsam, die Befragung zwei bis drei Jahre später wieder durchzuführen um die Entwicklung und den Fortschritt der eingeleiteten Massnahmen zu überprüfen.

**Wer kann unterstützen?**

Die Schulberatung im Amt für Volksschule Thurgau unterstützt und begleitet die Schulführung und das Kollegium bei diesem Entwicklungsweg bis hin zu einem moderierten Workshop. Zurzeit gibt es einen Fördertopf für die finanzielle Unterstützung der Durchführung von «Schule handelt».

**Möglicher Förderbeitrag**

Schulgrösse	Höhe Förderbeitrag	
Klein: bis 50 Mitarbeitende	CHF 2'500.–	zusätzlich CHF 500.–
Mittel: 51–100 Mitarbeitende	CHF 3'000.–	für (Neu-) Mitglieder im Schulnetz 21
Gross: ab 100 Mitarbeitende	CHF 4'000.–	

**Nutzen von Schule handelt:**

- Belastungen und Ressourcen in der Schule erkennen
- Gesundheitsfördernde Massnahmen beschliessen
- Gesundheit als Thema nachhaltig verankern
- Sensibilisierung durch partizipativen Prozess
- Positive Wirkung auf Unterrichts- und Schulqualität
- Achtsames und gutes Schulklima

**Kontakt**

Bernd Ruoff, bernd.ruoff@tg.ch, 058 345 74 88  
 Amt für Volksschule Thurgau  
 Leiter Schulberatung & Akkreditierter Berater  
 für «Schule handelt»