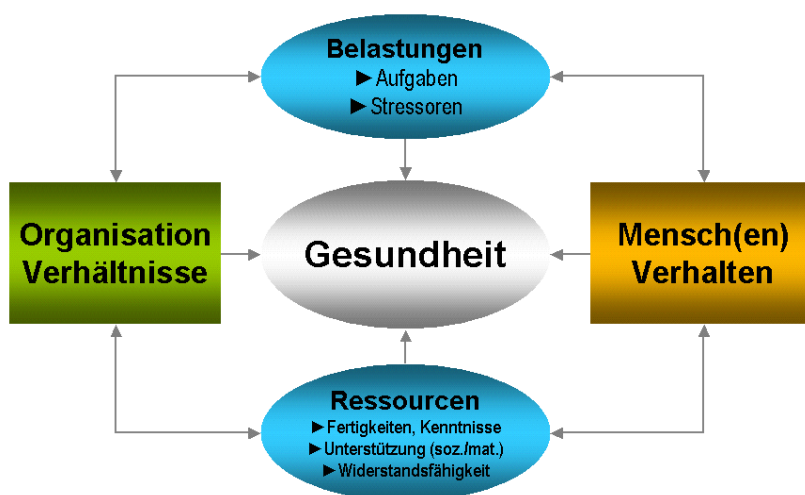


## Betriebliche Gesundheitsförderung in Schulen (BGFS)

### Zusammenhänge Gesundheit und Arbeit

Gesundheit am Arbeitsplatz Schule ist abhängig von vier Komponenten, die sich gegenseitig beeinflussen:

- Die berufliche Tätigkeit in der Schule mit ihren Anforderungen und *Belastungen*
- Persönliche und organisationale *Ressourcen* zur Bewältigung der beruflichen Aufgaben
- Das *Verhalten* von Mitarbeitenden und die Art und Weise, wie sie ihre berufliche Tätigkeit erleben
- Die *Verhältnisse*, unter denen die Arbeit in der Organisation Schule geleistet wird



Viele Schulen sind mit dem Phänomen konfrontiert, dass Mitarbeitende an die Grenzen ihrer Kräfte stossen oder krank werden. Wenn Mitarbeitende unter Stress leiden, Symptome von Burnout zeigen oder ernsthaft erkranken, überlegen wir, was schief gelaufen ist. Oft kommen wir zum Schluss, dass bestimmte persönliche Fähigkeiten der Betroffenen zu wenig entwickelt sind oder dass sie sich in bestimmten Situationen ungünstig verhalten.

In der Regel haben jedoch die Rahmenbedingungen, unter denen wir leben und arbeiten, einen bedeutend stärkeren Einfluss auf unsere Gesundheit. Wenn die Menge und Art von Arbeitsaufgaben permanent überfordern und wichtige Ressourcen wie Unterstützung, Handlungsspielraum, Kenntnisse, Zeit, Infrastruktur etc. ungenügend vorhanden sind, greifen Massnahmen auf der persönlichen Ebene zu kurz. Dann müssen die Verhältnisse überprüft und wo nötig verändert werden, damit Gesundbleiben überhaupt möglich ist.

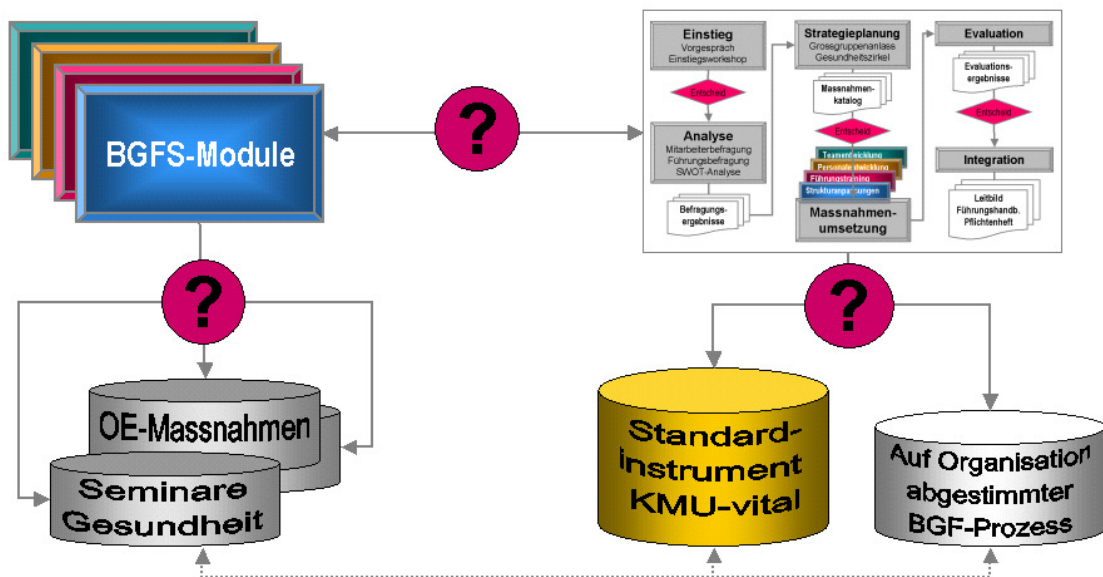
### Definition

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Luxemburger Deklaration von 1997). Bezogen auf die vier oben genannten Einflussbereiche hat betriebliche Gesundheitsförderung in Schulen (BGFS) zum Ziel, Belastungen und Ressourcen in eine möglichst gute Balance zu bringen. Dabei können Massnahmen in der Organisation Schule zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Verhältnisse getroffen werden oder angemessenes Verhalten auf der personalen Ebene trainiert und persönliche Einstellungen beeinflusst werden.

- a) Ziele von mitarbeiterbezogenen Massnahmen: Angemessenes Engagement, Erhöhung der Widerstandskraft und eine stabilere emotionale Verfassung.
- b) Ziele von organisationsbezogenen Massnahmen: Leistbare Arbeitsaufträge, sinnvolle Rollendefinition, flexiblere Arbeitsmodelle, Ausbau von Unterstützungsmöglichkeiten durch die Führung, im Team oder durch externe Fachpersonen etc.

Voraussetzung für wirksame Veränderung 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.

## BGFS-Prozesse



1. **Einstieg**  
 Im Rahmen eines Einstiegsworkshops 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 oder Entwicklungen auf der Verhältnisebene (oder beides)
  - Kurzfristige Einzelveranstaltungen /-aktivitäten mit beschränkter Wirkung oder sorgfältig geplante und breit abgestützte Massnahmen auf verschiedenen Ebenen
  - Schulung / Weiterbildung für Lehrpersonen und ev. Führungskräfte oder ein umfassendes Programm mit Langzeitwirkung
2. **Analyse**  
 Um Klarheit zu schaffen, auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen tatsächlich Handlungsbedarf besteht, ist es sinnvoll, eine sorgfältige Analyse durchzuführen, z.B. in Form einer MitarbeiterInnen- und Führungs-Befragung. In einzelnen Schuleinheiten oder kleinen Schulgemeinden ist eine Präsenzveranstaltung mit geeigneten Organisationsentwicklungsmethoden (z.B. SWOT-Analyse) die effizientere Form.
3. **Massnahmenentwicklung**  
 Auf der Grundlage der Analyse-Ergebnisse werden Massnahmen unter Beteiligung aller betroffenen Personengruppen entwickelt. Sogenannte Gesundheitszirkel oder eine Grossgruppenveranstaltung sind mögliche Gefässe dazu.

#### 4. Umsetzung

Anliessend ist es Aufgabe der Führung, zu entscheiden, welche Massnahmen tatsächlich auch umgesetzt werden. Beispiele von Massnahmen sind:

- äussere Arbeitsbedingungen verbessern
- Überforderung abbauen (quantitativ oder qualitativ)
- Unterbrechungen reduzieren
- Gratifikationskrisen (Ungleichgewicht zwischen „Anstrengung“ und „Belohnung“) beheben
- Selbstwirksamkeit erhöhen (individuell, kollektiv)
- Widersprüchliche Anforderungen abbauen
- Spielräume erweitern (handeln, gestalten, entscheiden)
- Partizipationsmöglichkeiten ausbauen
- Beziehungen (Sozialklima) verbessern
- Unterstützung sicherstellen (Kollegium, Vorgesetzte, externe)

#### 5. Integration

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

Für das oben skizzierte Vorgehen wurde im Auftrag der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz das internetgestützte Programm KMU-vital entwickelt. Viele Teile eignen sich auch für die Durchführung in Schulen (ausgenommen die Befragungswerkzeuge). Grundsätzlich kann das Programm ohne Beizug externer Fachpersonen durchgeführt werden, wobei dies für einzelne Elemente empfehlenswert ist. Mehr Informationen sind unter [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch) zu finden.

ZEPRA Prävention und Gesundheitsförderung, St.Gallen hat 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](mailto:haennes.kunz@zepra.info) / Tel. 071 226 91 68)

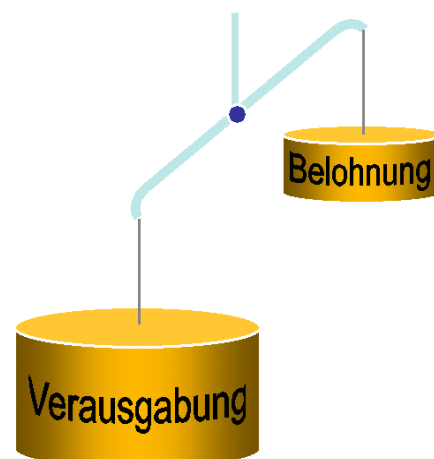
### BGFS-Ergebnisse

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, ihre 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.

**INQA-Studie: 61% der Arbeitnehmer /-innen erhalten nie oder selten Anerkennung für ihre Arbeit.**

**Empirisch belegtes 2- bis 4-fach erhöhtes Risiko für:**

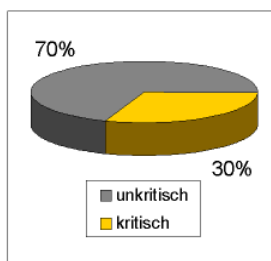
- ▶ Bluthochdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankung, Herzinfarkt
- ▶ Depressionen, Alkoholabhängigkeit
- ▶ muskuloskelettale Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich



So ergab beispielsweise die deutsche INQA-Studie, dass in Betrieben, in denen mit Lob geizt 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 vier Mal 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.

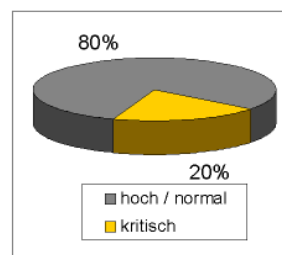
Betriebliche Gesundheitsförderung ist aufwändig und kostet. Ein Informationsanlass (z.B. ein Referat über Burnout) oder auch ein Tagesseminar (z.B. zu Selbstmanagement) leisten einen Anstoss zu Veränderungen im gesundheitsbezogenen Verhalten und bei den Rahmenbedingungen einer Schule. In der Regel muss Veränderung aber von den Beteiligten gewollt und möglichst gemeinsam gestaltet sein, von der Führung beschlossen, gefördert und gefordert werden.

### Emotionale Erschöpfung



Emotionale Erschöpfung entsteht in der kontinuierlichen Arbeit mit Menschen, auf deren Kooperation man angewiesen ist, die jedoch oft nicht (ausreichend) entgegengebracht wird.

### Zuwendungsbereitschaft



21% der Lehrpersonen zeigen kritische Werte für Eingeschränkte Zuwendungsbereitschaft

Verschiedene Studien in der Schweiz weisen bei rund 25-30% aller befragten Lehrpersonen auf Anzeichen emotionaler Erschöpfung und bei gut 20% auf kritische Werte für reduzierte Zuwendungsbereitschaft hin. In Anbetracht der Einbussen von Unterrichts- und Beziehungsqualität, der Umtriebe und Kosten, die ein einziger Fall von erschöpfungsbedingten Problemen und Ausfall einer Lehrperson verursacht, rechtfertigen sich Investitionen in BGFS allemal.

ZEPRA | Prävention und Gesundheitsförderung

Haennes Kunz  
Projektberater