

Strategien zur Verbesserung der Arbeitsorganisation: Förderung einer (auch) für das Kollegium gesunden Schule

1. Erwartungen

Was möchte ich in den kommenden zwei Stunden herausfinden?

Was interessiert mich an dem Thema?

2. Bestandsaufnahme (wichtige Vorannahmen)

Wer ist dafür verantwortlich, dass die Lehrerinnen und Lehrer einer Schule gesund sind?

Wer ist dafür verantwortlich, psychosoziale Gefährdungen an einer Schule zu beseitigen?

Haben Sie im Kollegium eine *gemeinsame* Meinung darüber, welche psychosozialen Gefährdungen an Ihrer Schule bestehen?

Sind Sie an einer „gesunden Schule“ tätig?

Was ist eine „gesunde Schule“?

Haben Sie sich im Kollegium darüber unterhalten (gar geeinigt?!), wodurch sich *Ihre* gesunde Schule auszeichnen sollte?

Wieso bleiben nur wenige Lehrkräfte „gesund“? Was sind die Hauptursachen? Liegen diese in der Person, der einzelnen Schule oder des Schulsystems?

Unterschied zwischen physischen und psychosozialen Gefährdungen

Physische (Unfall-)Gefährdungen können häufig durch Experten erkannt und beseitigt werden.

Eine Verbesserung **psychosozialer** Gefährdungen setzt hingegen in der Regel voraus, dass sich das Kollegium und die Schulleitung **aktiv** beteiligen – vor, während und **nach** der Messung. Konsequenzen sind u.a.:

- Bewusste Entscheidung eines Kollegiums ist zu Beginn eines Projekts zur Gefährdungsbeurteilung wichtig: „Wir nehmen teil!“
- Es müssen Strukturen an der Schule geschaffen werden (Steuergruppe o.ä.) bzw. (Teil-)Verantwortung liegt bei Schulleitung
- Gefährdungsbeurteilungen dürfen kein Fremdkörper sein hinsichtlich laufender Maßnahmen der Schulentwicklung (z.B. sollte durchaus ein Bezug zu pädagogischen Fragen bestehen; aktuell ist die Selbstevaluation ein wichtiger Anknüpfungspunkt).

3. „Organisationsdiagnose“

Wie schätzen Sie Ihre eigene Schule (auf den folgenden beiden Seiten) ein? Zunächst geht es um Fehlbelastungen (hohe Ausprägung erhöht Wahrscheinlichkeit für Erkrankungen), anschließend um Ressourcen (hohe Ausprägung fördert Gesundheit).

Was belastet uns an unserer Schule?

	wenig ausgeprägt		mittlere Ausprägung		stark ausgeprägt
„Schwierige Schüler“ / Unterrichtsstörungen					
Hohes Arbeitspensum/ starker Zeitdruck					
Fehlende Erholungspausen/ Rückzugsmöglichkeiten in der Schule					
Hoher Lärmpegel					
Zwang, eigene Gefühle zu unterdrücken (z.B. Ärger)					
Konflikte im Kollegium					
Konflikte zwischen Schulleitung und Teilen des Kollegiums					
Unsicherheit (z.B. widersprüchliche Erwartungen)					
Übernahme zahlreicher „nicht-zumutbarer“ Aufgaben					
Schlechte räumliche Situation/ fehlende Arbeitsplätze					
Fehlende Lehr- & Lernmittel/ Ausstattung					
Konflikte mit Eltern (bzw. Ausbildern)					
Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben					
...					

Was stärkt uns bereits jetzt an unserer Schule?

	wenig ausgeprägt		mittlere Ausprägung		stark ausgeprägt
Gute Zusammenarbeit der KollegInnen/ gute Teamarbeit					
Unterstützung durch Schulleitung („Mitarbeiterorientierter Führungsstil“)					
Gemeinsame pädagogische Vorstellungen („an einem Strang ziehen“)					
Innovationsklima/ Umsetzung von neuen Ideen/ „Fehlerkultur“					
Beteiligung an Entscheidungen („Partizipation“) und Transparenz der Entscheidungen					
Guter Informationsfluss („Wissen was läuft“)					
<u>Unterstützende</u> Konferenzen und Besprechungen					
Gerechte Arbeitsverteilung (in der Schule)					
Bedürfnisgerechte Fortbildung/ Entwicklungsmöglichkeiten					
Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung					
Rückmeldungen zur eigenen Arbeit („heute habe ich gute Arbeit geleistet“)/ Erfahrungsaustausch					
Einbindung interner/ externer Fachkräfte, um qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten					
...					

4. Fazit der Mini-„Organisationsdiagnose“

Als psychomentale bzw. psychosoziale Gefährdung kann sowohl eine hoch ausgeprägte Fehlbelastung als auch eine zu gering ausgeprägte Ressource gelten.

Welche Gefährdung ist Ihrer Meinung nach *an Ihrer Schule* besonders kritisch?

Entspricht dies der Rückmeldung in der Pilotphase vom BAD?

Haben Sie sich im Kollegium mit den Ergebnissen vom BAD gemeinsam auseinandergesetzt?

5. Qualifikationsprofil (Fähigkeiten und Kompetenzen im Kollegium)

Besteht ein „Qualifikationsprofil“ Ihrer Schule (Ist-Analyse zu bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen im Kollegium)?

Dies wäre eine gute Grundlage, um eine systematische Personalentwicklung zu betreiben, die auch der Gesundheitsförderung dient.

Psychosoziale Gefährdungen beseitigen
meint:

1. Organisationale **Ressourcen stärken**, z.B.
 - Soziale Unterstützung
 - Beteiligung an Entscheidungen
 - Entscheidungs- und Zeitspielräume
2. **Qualifikationsprofil optimieren**, z.B.
 - Stimmtraining
 - Umgang mit schwierigen Schülern
3. **(Fehl-)Belastungen reduzieren**
 - Arbeitsorganisatorische Probleme
 - Überforderungen (z.B. Zeitdruck)
 - Soziale Konflikte
 - Unterrichtsstörungen

6. Ihre Erfahrungsberichte

Welche Veränderungen der Arbeitsorganisation haben an Ihrer Schule zu einer Reduzierung psychomentaler Gefährdungen geführt?

(Häufig werden gesundheitsfördernde Maßnahmen an Schulen unter einem anderem „Titel“ durchgeführt.)

7. Erster Ausschnitt aus „Treibhäuser der Zukunft“

Platz für Anmerkungen

8. Was ist „Arbeitsorganisation“?

System von geltenden Regelungen für die Steuerung der Leistung und des Verhaltens der Organisationsmitglieder

Insbesondere geht es um die Klärung,

- welche Aufgaben von welchen Organisationsmitgliedern auf welche Art und Weise geleistet (Arbeitsteilung) und
- wie die Leistungen verschiedener Mitglieder koordiniert werden sollen (Koordination).

Besonderheit der Arbeitsorganisation an Schulen:
loosely coupled system

Lose gekoppelte Systeme reduzieren den Koordinationsaufwand.

Tätigkeiten der Lehrkräfte sind wenig miteinander verkoppelt:

- In Gestaltung und Durchführung des Unterrichts weitgehend autonom und nicht auf Kooperation mit anderen Lehrkräften angewiesen.

Geringe Steuerbarkeit:

- Geringe unmittelbare Einflussnahme von Schulleitung und Schulaufsicht auf die Unterrichtsdurchführung

Konsequenz: Hohe individuelle Flexibilität (insb. bei der Unterrichtsplanung und -durchführung) – aber auf gemeinsame Ziele ausgerichtete Schulentwicklung ist schwer erreichbar.

Arbeitsorganisation an deutschen Schulen: Ein häufiges Resultat

- Etwa zwischen 8 und 13 Uhr findet der Unterricht dicht gedrängt in 45-Minuten-Stunden statt.
Im Unterricht dominiert der fragend-entwickelnde Unterrichtsstil.
Die Lehrkräfte arbeiten fortlaufend bei hoher Konzentration.
- Zwischen den U-Stunden bleiben nur kurze Pausen, in denen häufig weitergearbeitet wird (z.B. Absprachen mit Kolleginnen, Kümern um Schülerbelange, Pausenaufsicht).
Es bestehen unzureichende Möglichkeiten zum Entspannen und Zurückziehen.
- Ermüdung schaukelt sich im Schulvormittag auf (insb. nach der Durchführung störungsreicher und lauter Unterrichtsstunden).
- Am Ende des Schultages gegen 13.10 Uhr flüchten die Lehrkräfte erschöpft aus der Schule.
Zu Hause besteht endlich hohe individuelle Zeitsouveränität („Genussarbeit“).

- Absprachen und Besprechungen in der Schule werden vorgenommen, sollen sich aber nachmittags möglichst auf ein Minimum beschränken.
- An der Schule selbst bestehen nur unzureichende Möglichkeiten zum Arbeiten (z.B. fehlende Computerarbeitsplätze).
Unterrichtsvor- und -nachbereitung erfolgt meist zu Hause.

9. Arbeitsorganisation an Ihrer Schule

Läuft es an Ihrer Schule wie im Kasten beschrieben?
Was ist ähnlich, was läuft anders an Ihrer Schule?

10. Zweiter Ausschnitt (Bodenseeschule) aus „Treibhäuser der Zukunft“ Platz für Anmerkungen

11. Was gehört zur Arbeitsorganisation an einer Schule? (Auswahl)

- Zuweisung von Lehrkräften auf Klassen und Räume; Klassenteams; Jahrgangsteams
- Gestaltung der Stundenpläne
- Vertretungsregelung
- Rhythmus, z.B.:
 - Pausen
 - Länge der U-Stunden
 - Unterrichtszeiten
- Größe der Räume, vorhandenes Material und Mobiliar
- Unterrichtsgestaltung
 - Projektunterricht, Wochenplan etc.
 - Tandems?
- Arbeitszeit (z.B. für gemeinsame Treffen: Kooperationszeiten)
- Personalauswahl
- Integrieren neuer KollegInnen
- Personalentwicklung
- Zusammenarbeit mit Eltern, Ausbildungsbetrieben und weiteren externen Kooperationspartnern
- Einsatz(-möglichkeiten) von EDV und neuen Medien
- Rituale
(z.B. Start in den Tag)
- ...

12. Arbeitsorganisation und Gesundheit

Hat die Arbeitsorganisation Bedeutung für die Gesundheit (in Ihrem Kollegium)?

13. Grundfragen der Arbeitsorganisation an jeder Schule (Auswahl)

- Wie gehen wir mit unserer **Zeit** um?
 - Zeitlicher Rhythmus (Arbeiten, Lernen und Entspannen)
 - Wie ist Unterricht(-szeit) organisiert?

- Kommunikationsprozesse: Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Kollegium?
 - Schul-, fächer-, klassenübergreifende Zusammenarbeit

- Wie gehen wir auf die unterschiedlichen Bedürfnisse im Kollegium ein?
 - Alter
 - Vollzeit-/Teilzeit-Lehrkräfte

- Inwiefern erfolgt eine „gerechte“ Verteilung der Arbeitsaufgaben im Kollegium?

- Wie gehen wir mit den ständigen Veränderungen um?
 - Im Bildungssystem (z.B. Anforderung zur Selbstevaluation)
 - Im direkten Umfeld (z.B. Sprachfertigkeiten der Schülerschaft, Unterstützung durch Eltern)

- Wie gehen wir mit auftretenden Schwierigkeiten (z.B. belastenden Unterricht) um?
 - z.B. Erleben von Überforderung in zu großen Klassen

- Nutzen wir unsere materiellen und finanziellen Ressourcen (z.B. Räumlichkeiten) optimal?
 - z.B. Bereitstellung von Arbeitsplätzen

- Wie stehen wir zum Thema Ganztagschule?

14. Kurzum: Wie geht Ihre Schule mit den bestehenden Belastungen um?

15. Gibt es „organisationale Bewältigungsstrategien“?

Individuelle Bewältigungsstrategien beim Umgang mit Stress

a) Problemzentriert („instrumentell“)

Ziel, ein Problem zu lösen (z.B. über aktive Informationssuche)

b) Emotionszentriert („palliativ“)

Ziel, ein Problem zu überstehen, indem die eigenen Emotionen beeinflusst werden (z.B. eine bedrohliche Situation verharmlosen oder Alkohol trinken)

Organisationale Bewältigungsstrategien

a) Aktiv (Problemzentriert)

b) Passiv (z.B. Problemsituation ignorieren)

Was verstehen Sie unter einer aktiven Bewältigungsstrategie einer Organisation (Schule)?

16. „PISA-Kriterien“ für aktive Schulen

In der aktuellen PISA-Veröffentlichung (*PISA 2003. Der zweite Vergleich der Länder in Deutschland – Was wissen und können Jugendliche?*) werden belastete und nicht-belastete Schulen unterschieden. (Grundlage für die Urteile waren die Ergebnisse aus Schulleitungsbefragungen.)

Ferner wurden „Prozessmerkmale“ erfasst, die Auskunft darüber geben sollen, inwieweit eine Schule „aktiv“ oder „passiv“ mit den Belastungen umgeht. **Eine aktive Schule zeichnet sich durch (eher) hohe Ausprägung auf allen folgenden Merkmalen aus:**

Tabelle 11.2: Itembeispiele zu Prozessmerkmalen aus Sicht der Schulleitungen

Merkmal	Beispielitem
Standardisierte Tests	„Wie häufig werden in Ihrer Schule die Schülerinnen und Schüler durch standardisierte Tests beurteilt?“
Pädagogische Nutzung von Evaluationsergebnissen	„Werden an Ihrer Schule Informationen über die Leistungen der Schülerinnen und Schüler genutzt, um die Entwicklung des Leistungsniveaus der Schule von Jahr zu Jahr zu beobachten?“
Monitoring Schülerergebnisse	„Schülerleistungen und Lernfortschritte werden bei uns systematisch erfasst und dokumentiert.“
Selbstevaluative Maßnahmen	„Die Ergebnisse der schulischen Arbeit werden im Rahmen einer Selbstevaluation kontinuierlich von der Schulleitung und dem gesamten Kollegium überprüft.“
Inhaltliche und fachliche Kooperation der Lehrkräfte	„Inwieweit kooperieren die Lehrerinnen und Lehrer Ihrer Schule hinsichtlich der gemeinsamen Durchführung von Unterrichtsstunden?“
Elternbeteiligung	„An unserer Schule sind Eltern in Bezug auf das Schulprogramm beteiligt.“
Elterninformationen	„Wir informieren die Eltern regelmäßig über die Lernfortschritte ihrer Kinder.“
Vorhandensein eines schriftlichen Schulprogramms	„An unserer Schule gibt es ein schriftliches Schulprogramm mit inhaltlichen Schwerpunkten und Umsetzungsvorhaben.“
Anwesenheit der Schulleitung auf Fachkonferenzen	„Ich besuche alle Fachkonferenzen regelmäßig.“
Effiziente Zeitnutzung an der Schule	„Ich lege Wert darauf, dass wir in unserer Schule so viel Unterrichtszeit wie möglich gewinnen.“
Förderung eines ordentlichen Lernumfeldes	„Die Lehrerinnen und Lehrer sind über das Fehlen von Schülerinnen und Schülern informiert.“

(entnommen aus PISA-Konsortium Deutschland, 2005, S. 303)

17. PISA-Ländervergleich der aktiven Schulen

Tabelle 11.6: Verteilung der Schultypen nach Ländern (in Prozent)¹

Merkmale	Unbelastete & aktive Schulen	Unbelastete & passive Schulen	Belastete & aktive Schulen	Belastete & passive Schulen
Thüringen	22	15	54	8
Sachsen	31	14	39	16
Brandenburg	23	10	47	20
Mecklenburg-Vorpommern	14	20	47	18
Bayern	17	30	31	21
Hessen	10	17	37	35
Saarland	17	28	30	25
Hamburg	12	22	35	31
Nordrhein-Westfalen	11	23	34	31
Sachsen-Anhalt	17	30	28	25
Schleswig-Holstein	12	29	31	28
Bremen	11	7	32	50
Rheinland-Pfalz	11	22	27	40
Berlin	6	35	32	27
Baden-Württemberg	17	38	20	25
Niedersachsen	8	27	27	38
Gesamt	15	26	32	27

1 sortiert nach ihrem Anteil an aktiven Schulen

(entnommen aus PISA-Konsortium Deutschland, 2005, S. 312)

18. Was ist für Sie eine aktive Schule?

Entspricht die Unterteilung in der PISA-Studie Ihrer Auffassung einer aktiven Schule? Welchen Kriterien stimmen Sie zu, welchen nicht?

Welche Kriterien einer aktiven Schule (zum Umgang mit Belastungen!) fehlen Ihnen?

Vielleicht ist es hilfreich, wenn Sie Ihre Ideen zum Umgang mit Belastungen (**aktive** Bewältigungsstrategien) in der folgenden Tabelle notieren.

	Reaktiv-korrektiv (auf festgestellte Gefährdungen reagieren)	Präventiv-protektiv (frühzeitig Ressourcen aufbauen)
Individuell		
Team		
Schule		
über Außenkontakte		

Nochmaliger Abgleich: Was machen Sie bereits an Ihrer Schule, um die Gesundheit im Kollegium zu fördern?

19. Handlungs- und Entscheidungsspielraum

Gibt es noch weitere Möglichkeiten? Dazu stellt sich die Frage, wie groß der gemeinsame, „kollektive“ Handlungsspielraum an Ihrer Schule ist. Bitte nutzen Sie die beiden folgenden Seiten, um zu prüfen, an welchen Stellen Ansatzpunkte sein könnten.

Welche Fehlbelastung könnte an Ihrer Schule (**durch Kollegium/ Schulleitung**) in den kommenden Jahren reduziert werden?

	nicht beeinflussbar	teilweise beeinflussbar	stark beeinflussbar		Konsequenz?
„Schwierige Schüler“/ Unterrichtsstörungen					
Hohes Arbeitspensum/ starker Zeitdruck					
Fehlende Erholungspausen/ Rückzugsmöglichkeiten in der Schule					
Hoher Lärmpegel					
Zwang, eigene Gefühle zu unterdrücken (z.B. Ärger)					
Konflikte im Kollegium					
Konflikte zwischen Schulleitung und Teilen des Kollegiums					
Unsicherheit (z.B. widersprüchliche Erwartungen)					
Übernahme zahlreicher „nicht-zumutbarer“ Aufgaben					
Schlechte räumliche Situation/ fehlende Arbeitsplätze					
Fehlende Lehr- & Lernmittel/ Ausstattung					
Konflikte mit Eltern (bzw. Ausbildern)					
Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben					
...					

Welche Ressource könnte an Ihrer Schule (durch Kollegium/
Schulleitung**) in den kommenden Jahren gestärkt werden?**

	nicht beeinflussbar	teilweise beeinflussbar	stark beeinflussbar		Konsequenz?
Gute Zusammenarbeit der KollegInnen/ gute Teamarbeit					
Unterstützung durch Schulleitung					
Gemeinsame pädagogische Vorstellungen („an einem Strang ziehen“)					
Innovationsklima/ Umsetzung von neuen Ideen/ „Fehlerkultur“					
Beteiligung an Entscheidungen („Partizipation“) und Transparenz der Entscheidungen					
Guter Informationsfluss („Wissen was läuft“)					
Unterstützende Konferenzen und Besprechungen					
Gerechte Arbeitsverteilung (in der Schule)					
Bedürfnisgerechte Fortbildung/ Entwicklungsmöglichkeiten					
Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung					
Rückmeldungen zur eigenen Arbeit („heute habe ich gute Arbeit geleistet“)/ Erfahrungsaustausch					
Einbindung interner/ externer Fachkräfte, um qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten					
...					

Änderungen sind nur dann viel versprechend, wenn Handlungsspielraum erlebt wird. Häufig bestehen Unterschiede zwischen „objektivem“ und subjektiv erlebtem Handlungsspielraum.

Es gibt zwar viele positive Beispiele (von anderen „Modellschulen“), aber eine häufige Reaktion in Kollegien lautet: „An unserer Schule geht das niemals! Mit diesem Kollegium? Mit diesen Schülern?“

Wodurch werden die Spielräume an Ihrer Schule begrenzt?

Annahme: Wenn eine Schule gemeinsame Vorstellungen hat, ist einiges zu bewegen.

Stimmen Sie eher a oder b zu, wenn Sie an Ihr Kollegium denken?

a) „Jeder macht was er will“

„Es ist eher ein Nebeneinander – als ein Miteinander.“

b) „Wir ziehen an einem Strang.“

„Wir tragen uns gegenseitig.“

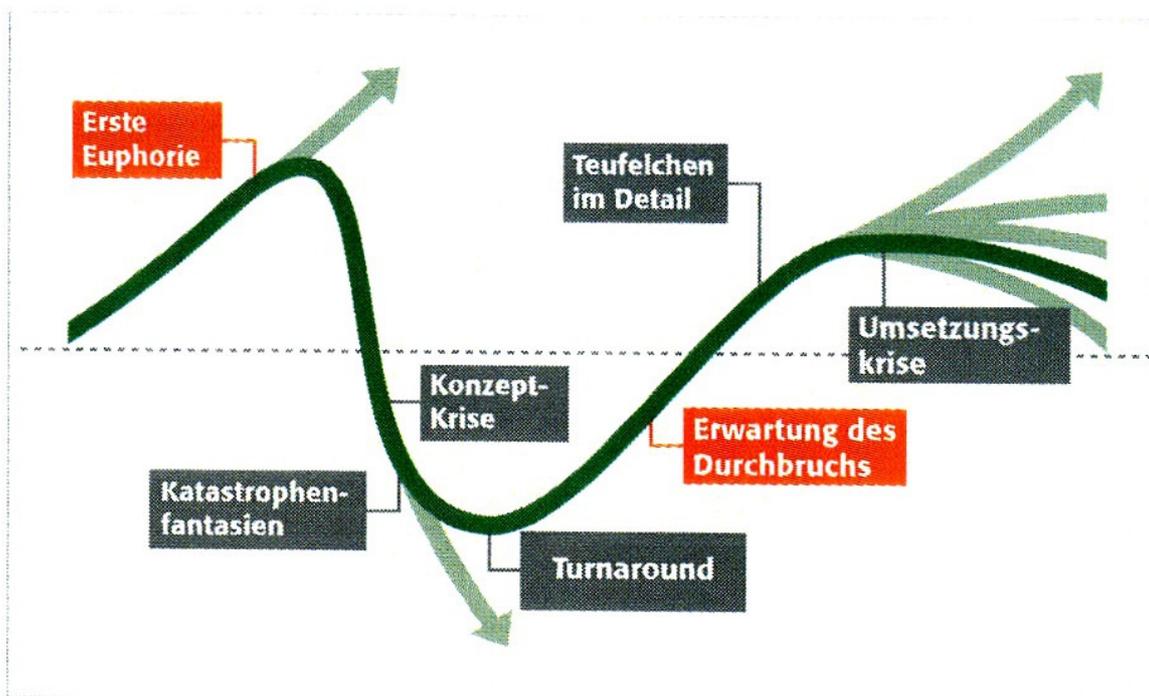
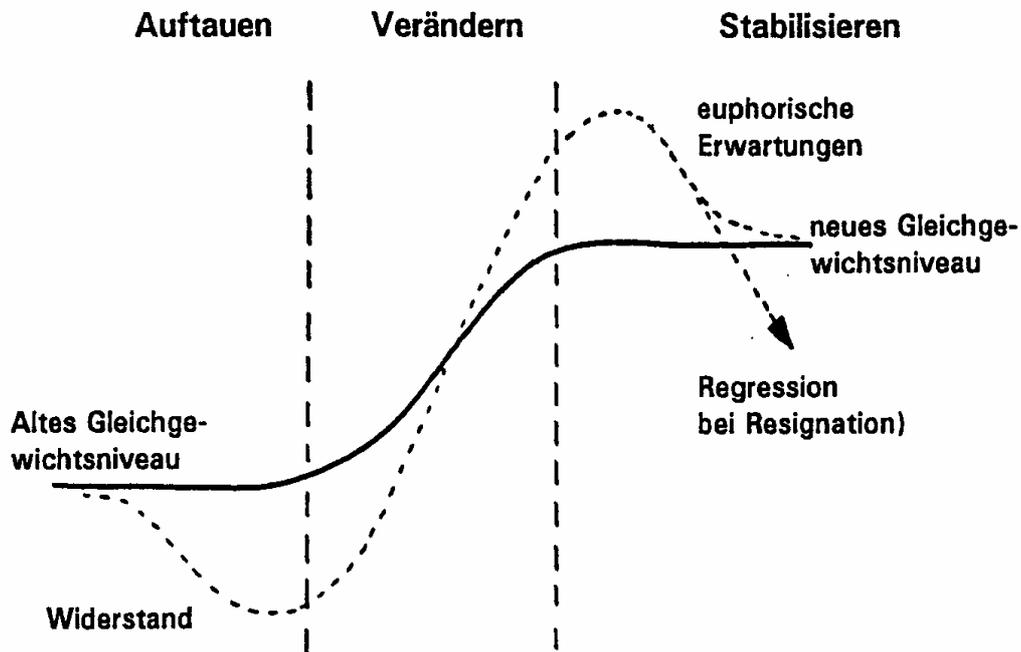


Abbildung: Typischer Verlauf in Veränderungsprozessen (Duck, 2001, nach Bräuer, in Druck)

20. Organisationsentwicklung (Phasenmodell nach Lewin)



Projektmanagement:

1. In Gang setzen: Projektorganisation klären, Projektaufgaben klären (z.B. Auftrag von Lehrerkonferenz?), Projektaktivitäten planen (u.a. Termine)...

2. In Gang halten:

Detailplanung, Koordinierung nach innen und außen (Schnittstellen mit anderen Projekten im Blick behalten!), Konflikte klären...

3. Abschließen:

Ergebnisse festhalten, Entscheidung über Umsetzung treffen, ggf.

Nachbessern, Dokumentation vervollständigen, ggf. notwendige Schulung durchführen, Nachhaltigkeit sichern (KVP) etc.

21. Anregung

Es folgen Beispiele für Einzelmaßnahmen, die der Gesundheitsförderung dienen können. Was könnte zu Ihrer Schule passen?

- Verbesserte Ernährungsangebote/ Einrichtung einer Cafeteria/ Bereitstellen von gesunden Getränken im Lehrerzimmer
- Stärkung einer Feedbackkultur (durch Einführung von kollegialer Beratung oder Hospitation)
- Teamentwicklung; Förderung von Teamstrukturen und sozialer Kompetenzen im Kollegium
- Orte und Gelegenheiten zum Austausch schaffen
 - z.B. „angenehmes Lehrerzimmer“ und zudem Nutzungsregeln aufstellen
 - Regelmäßige Besprechungen (jour fixe)
- Protokolle einführen bei Besprechungen (um Reibungsverluste zu vermeiden)
- Entwicklung gemeinsamer pädagogischer Vorstellungen (Schulprogramm; als Grundlage für Personalauswahl etc.)
- Entscheidungsstrukturen optimieren: z.B. stärkere Einbindung des Kollegiums
- Personalentwicklung:
 - Stimmtraining
 - Kompetenzen im Umgang mit schwierigen Schülern
 - Mentoring: Begleitung der Berufsanfänger
 - Moderationstraining (für effiziente Besprechungen)
 - Passende „Pädagogische Tage“ durchführen
- Pädagogische Konzepte:
 - Projekt zur Eingliederung von MigrantInnen in der Schule
 - Veränderung der Unterrichtsmethoden (z.B. offener Unterricht, Wochenplanarbeit, Tandemunterricht, Entspannungsübungen)
 - „Gewaltfreie Schule“
 - „Bewegte Schule“
 - Schulhofgestaltung (Schüler können sich austoben)
 - Pädagogische Maßnahme zur Senkung des Lärmpegels
 - Einbindung von Eltern (z.B. über Verträge)
- Empfehlungen zum Umgang mit Korrekturbelastungen
- „Rauchfreie Schule“
- Gesundheit(-sförderung) als fester Bestandteil
 - im Schulprogramm
 - bei der Selbstevaluation
- Gezielte Entlastung älterer Kolleginnen und Kollegen
- „Wissensmanagement“ (z.B. Nutzen eines Intranets; Materialaustausch)
- Arbeitsplätze einrichten
- Erholungsraum/ Rückzugsmöglichkeiten
- Lehrkräfte haben festen Raum (statt festen Klassenzimmern für Schüler)

22. Schritte auf dem Weg zu einer gesunden Schule

1. Gesundheit – ein *gemeinsames* Thema eines Kollegiums?

- Zu Beginn sollte die Entscheidung eines Kollegiums *und* der Schulleitung stehen, sich mit dem Thema (Lehrer-)Gesundheit ernsthaft zu beschäftigen.
- Achtung:
 - passive Erwartungshaltung?
 - Gesundheit als individuelles Thema, Krankheit als individuelles Problem?

2. Beteiligung des Kollegiums

- „Klassische“ Unfallgefährdungen können häufig von außen durch „Experten“ verändert werden
 - Z.B. Stolpergefahr im Treppenhaus
- Bei psychosozialen Gefährdungen ist die Beteiligung der Beschäftigten notwendig.
 - Gegenseitige soziale Unterstützung fördern
- Breite Teile des Kollegiums sollten die Gesundheitsförderung aktiv unterstützen und sich beteiligen
 - Veränderungsbereitschaft?

3. Interne Strukturen schaffen

- Veränderungen nach Prinzipien des Projektmanagements anstreben (OE)
- Steuergruppe, z.B. als
 - Gesundheitszirkel oder Arbeitsschutzausschuss
 - Schulleitung übernimmt Verantwortung
- Auftrag vom gesamten Kollegium
- Bestandsaufnahme
 - Was läuft bereits?
- Einzelmaßnahmen
 - ...koordinieren.
 - ... mit bereits laufenden Aktivitäten verbinden (kein „Fremdkörper“!):
z.B. Selbstevaluation.

4. Ziele klären (bzw. „Schutzziele“)

- Steuergruppe fördert Klärung, welche Ziele mit dem „Projekt Lehrergesundheit“ verfolgt werden sollen.
- Idealerweise auch Klärung: „Was ist für uns eine gesunde Schule?“

5. Analyse

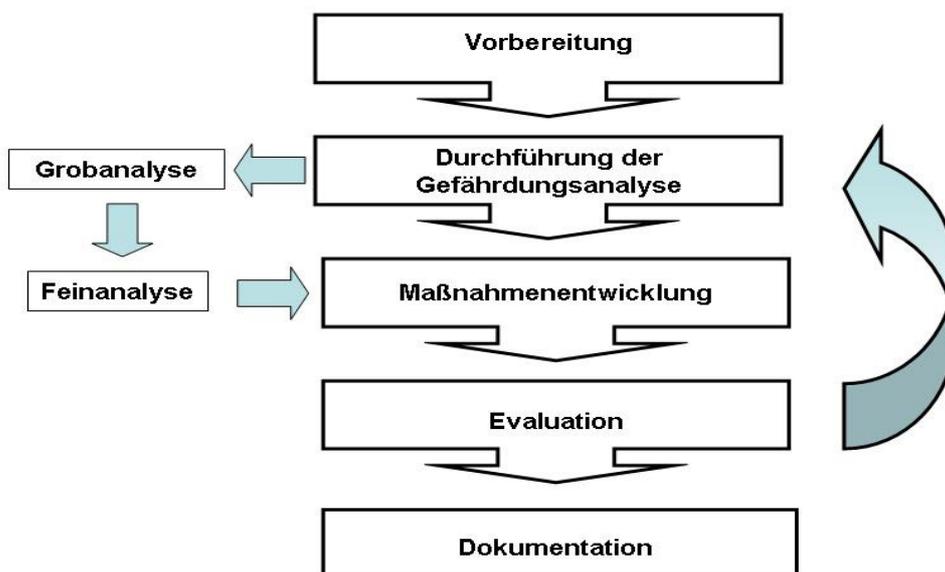
- Auswahl und Einsatz geeigneter Analyseinstrumente zur schulspezifischen Unterstützung (Gefährdungsanalyse)
 - Was machen Sie selbst?
 - An welchen Stellen externe Unterstützung?
- Einigung an der Schule erreichen:
Welche Gefährdungen bestehen bei uns an der Schule?
- Reicht die erste „Grobanalyse“ (z.B. Rückmeldung vom BAD) aus?

- Ggf. Feinanalyse anschließen
 - Gruppendiskussion/ Workshop
 - Situationsanalyse über externe Beratung (z.B. bei Vorliegen von Mobbing)
 - Schallpegelmessungen
 - Unterrichtsanalysen (z.B. über RHIA-Unterricht)

6. Maßnahmen

- Maßnahmen ableiten
 - Was machen Sie selbst?
 - An welchen Stellen externe Unterstützung gezielt einfordern?
 - Abgleich mit anderen Aktivitäten an der Schule
- Maßnahmen dokumentieren
- Wirksamkeitskontrolle
 - Erwünschte Veränderungen?
- Schulinterne Öffentlichkeitsarbeit (und Erfolge feiern)

7. Und weiter geht es... („Managementsystem“)



„Gesundheits-Check“ bei neuen Maßnahmen an der Schule

- Verbindung der Gesundheitsförderung mit weiteren Maßnahmen zur Schulentwicklung
 - Aktuell: **Selbstevaluation** (und ggf. Fremdevaluation)

23. Beispielablauf für kleinere Schulen:

„Problemlöse-**Workshop**“ (Kollegium bis max. 25 LehrerInnen)

1. Verantwortlichkeit klären (SL)
2. Kollegium informieren
3. Eintägiger Workshop des gesamten Kollegiums (mit externer Moderation)
 - Einstiegsrunde
 - Systematische Bestandsaufnahme:
Relevante Aspekte der Arbeitssituation erläutern;
Lehrkräfte „punkten“ an vorbereiteten Pinnwänden unabhängig voneinander (Fehlbelastungen sowie Ressourcen)
 - Auswahl der wichtigsten Themen
 - Lösungssuche; Maßnahmenplanung
4. Verantwortliche sorgen für fortlaufendes Projektmanagement (z.B. Dokumentation)

24. Beispielprojekt an einer Gesamtschule

(Kollegium besteht aus etwa 100 LehrerInnen)

1. Projektleitungsgruppe bilden
(hier: mit Externen); Ziele festlegen
2. Informationsveranstaltung
3. Bestandsaufnahme
 - Schriftliche Befragung des Gesamtkollegiums
 - 20 mündliche Einzelinterviews
 - Arbeitsanalysen (8 Unterrichtsanalysen und 8 Analysen außerhalb des Unterrichts)
4. Rückmeldung der Ergebnisse an das Gesamtkollegium
5. Themenspezifische Workshops „Beliebigkeit“ und „Belastungen im Unterricht“
(Maßnahmen ableiten)
6. Ergebnisse und Maßnahmen dokumentieren

25. Fazit

- Die Lehrertätigkeit ist psychisch belastend.
- Das Arbeitsschutzgesetz legt einen Blick auf die Schule (und nicht auf das Individuum) nahe.
- Es ist bekannt, welche *potenziellen* psychosozialen Belastungen und Ressourcen an Schulen bestehen.
- Durch eine Gefährdungsbeurteilung an der Schule (mit Ihrer Beteiligung!) lässt sich der Ist-Zustand feststellen.
- Eine Reduzierung psychosozialer Gefährdungen setzt voraus, dass sich das Kollegium aktiv beteiligt: **gemeinsame, aktive Strategie** (Schulentwicklung)
- Schulen sollten prüfen, welche spezifische externe Unterstützung sie benötigen – und diese aktiv einfordern.
 - Was brauchen wir?
Trainings, Beratung, Feinanalysen...
- Nicht-lösbare Gefährdungen an übergeordnete Stellen (und Leitstelle) weiterleiten.
Einbindung in Gesamtkonzept des Ministeriums

Kooperationsmöglichkeiten mit uns (Auswahl aktueller Untersuchungen)

- Umgang mit belastenden Unterrichtssituationen: Einsatz von Strategien der Emotionsregulation
- Was zeichnet (gesunde) ältere Lehrkräfte aus? Wie können Schulen Altersunterschiede im Kollegium nutzen?
Videogestützte kollegiale Beratung in altersgemischten Kollegien
- Wovon hängt das Belastungsniveau im Unterricht ab?
z.B. Unterrichtsmethoden

Dr. Andreas Krause
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Institut für Psychologie
Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie
Engelbergerstrasse 41
D - 79085 Freiburg

Tel. ++49 (0) 761 / 203 5685

Fax ++49 (0) 761 / 203 5687

Email: andreas.krause@psychologie.uni-freiburg.de

www.psychologie.uni-freiburg.de/Members/krause