

Forum Lehrergesundheit

Gesundheitsförderliche Schulentwicklung: Für das Kollegium!

Gesundheit von Lehrpersonen aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht



Prof. Dr. Andreas Krause

Institut Mensch in komplexen Systemen

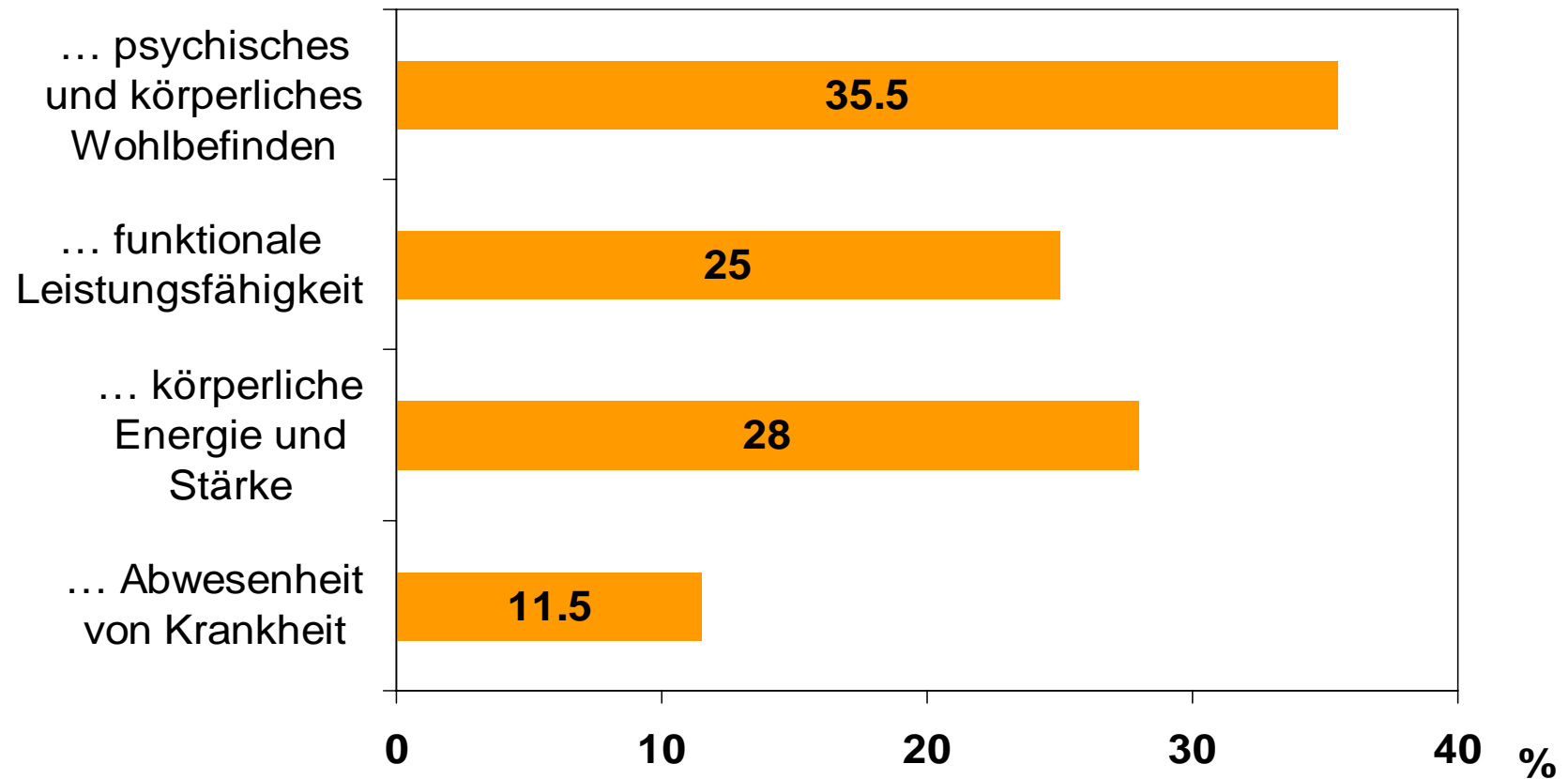
Was meint Gesundheit?

Besonders verbreitete Gesundheitsdefinition (WHO, 1946):

„Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.“

Gesundheit - Alltagskonzepte

Gesundheit als



Blaxter (1990)

Was meint Gesundheit?

Gesundheit hat etwas mit Leistungs-/Handlungsfähigkeit zu tun:

„Gesundheit ist das Ausmaß, in dem Einzelne oder Gruppen in der Lage sind, einerseits ihre Wünsche und Hoffnungen zu verwirklichen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen, andererseits aber auch ihre Umwelt meistern oder verändern zu können.“

(Auszug aus der Ottawa-Charta)

Ein Merkmal von Gesundheit

Arbeitsalltag gemeinsam aktiv und erfolgreich gestalten und dies als sinnvoll erleben.

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

Ich selbst!

**Mein
Arbeitgeber!**

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

Ich selbst!
Bewegung,
Ernährung,
guter Umgang
mit Stimme...

**Mein
Arbeitgeber!**

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

Ich selbst!
Bewegung,
Ernährung,
guter Umgang
mit Stimme...

**Mein
Arbeitgeber!**
Gute Rahmen-
bedingungen, etwa
Klassengrösse...

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

Ich selbst!
Bewegung,
Ernährung,
guter Umgang
mit Stimme...

**Mein
Arbeitgeber!**
z.B.
Erholungspausen...

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit? Angebote zur ...

Verhaltens-
prävention

Mein
Arbeitgeber!
z.B.
Erholungspausen...

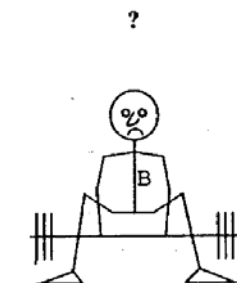
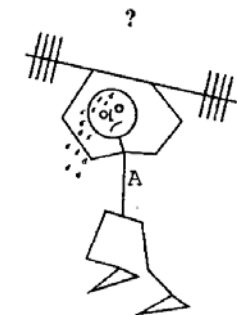
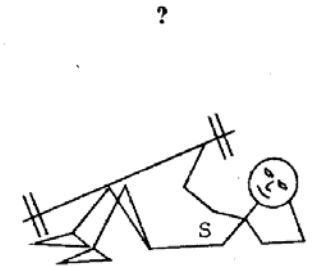
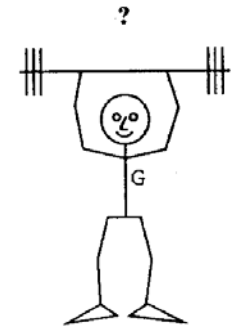
Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit? Angebote zur ...

Verhaltens-
prävention

Verhältnis-
prävention

Es dominieren Angebote zur ...

Verhaltens- prävention



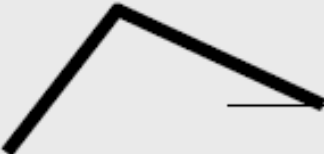


Sinnvoll – aber nicht ausreichend.



Verhaltens-
prävention

Arbeitsbelastung von Prüfungsexperten (Fahrprüfung)

(Meijman et al., 1992; zit. n. Semmer, 2007)

	Anzahl Prüfungen		
	9	10	11
Pause zwischen den Prüfungen	5	2	0
Warnungen, Eingriffe	22%	39%	39%
Durchfallquote (letzte und vorletzte Prüfung)	55%	63%	75%
Spannungsgefühle		höher, auch am Abend und am Wochenende	
Adrenalin (schematisch)			

Betreuungsdichte, Befinden der Pflegenden und Patientenmortalität (Aiken et al., 2002)

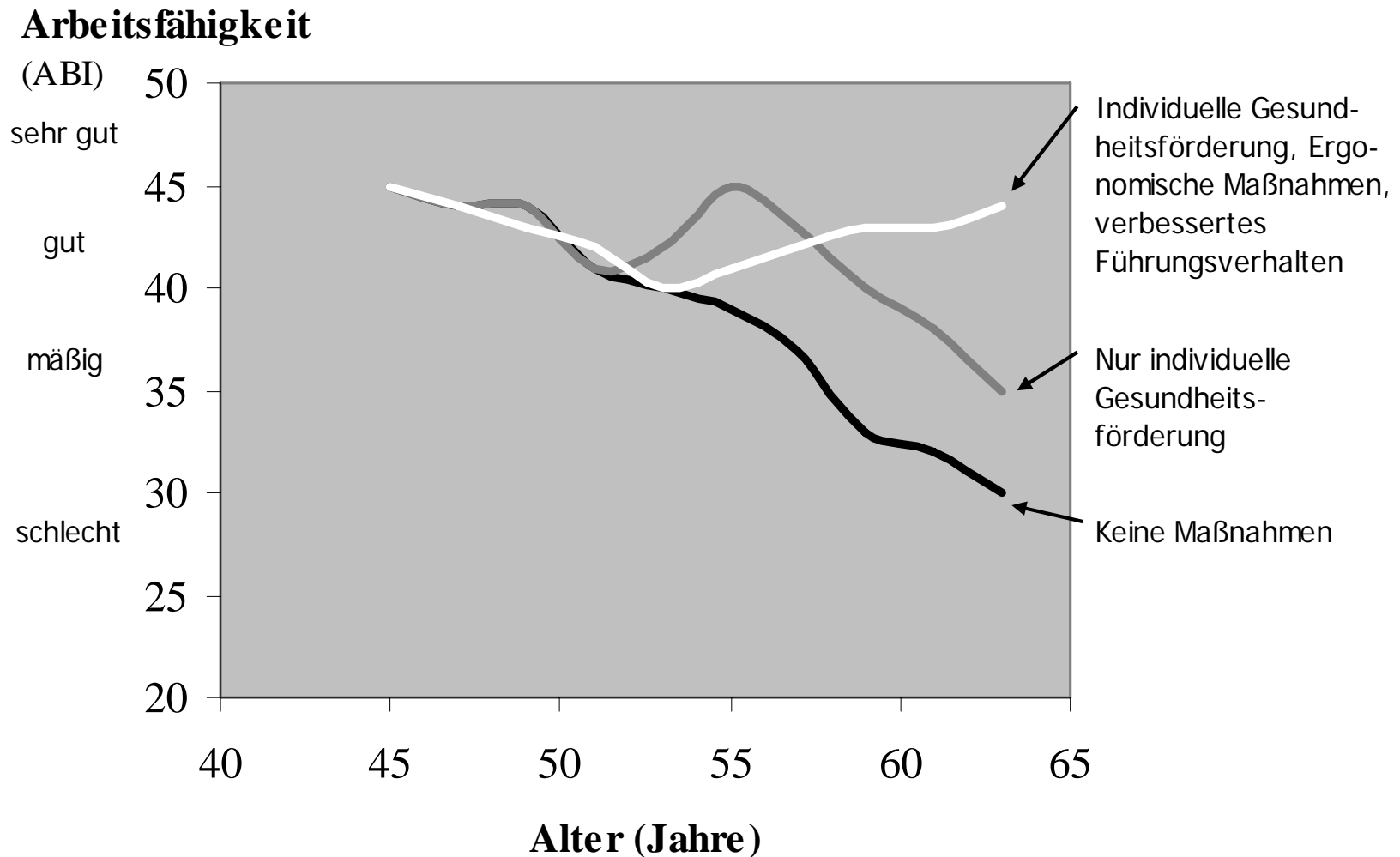
1 Patient mehr pro Krankenschwester

=

Zunahme des Risikos für

- *Burnout der Krankenschwestern: 23%*
- *Patienten: Mortalität: 7%*

Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen



**Gesundheit ist Führungsaufgabe,
Gesundheitsförderung wird Teil
des Arbeitsalltags
(„Gesundheitskultur“).**

Verhaltens-
prävention

Verhältnis-
prävention

Hat die Arbeitsmenge an Ihrer Schule in den letzten Jahren zugenommen?

Wer ist dafür verantwortlich, für Entlastung oder verbesserte Zusammenarbeit an Ihrer Schule zu sorgen?

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

Was war die letzte Massnahme, die zu einer Entlastung oder verbesserter Zusammenarbeit geführt hat?

Ist es legitim, die eigene Entlastung und Gesundheit in den Vordergrund zu stellen?

Welches Vorgehen passt zu meiner Schule?

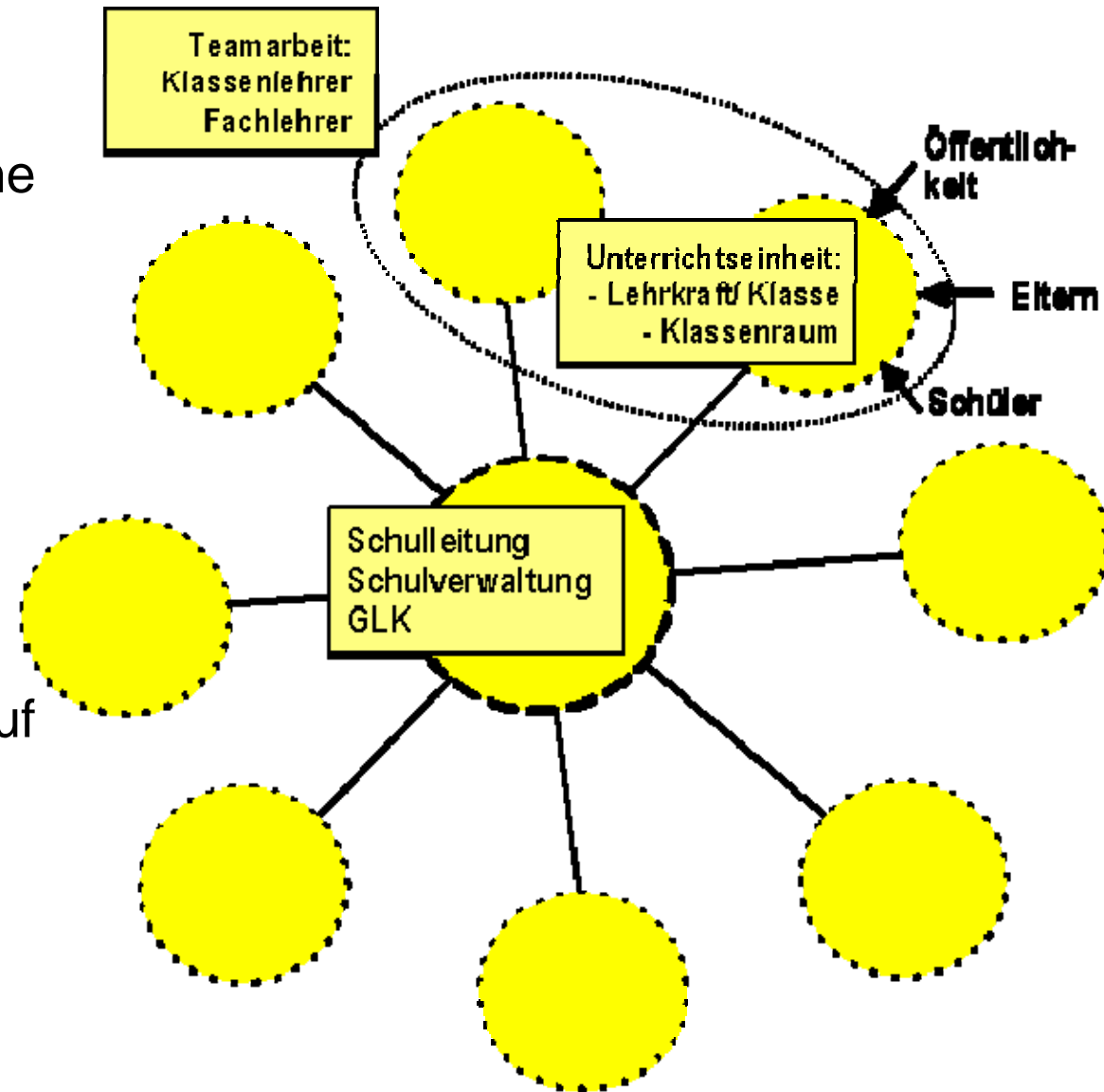
Schule als Organisation

Schulen sind lose gekoppelte Systeme
(Weick, 1976):
autonom bei Unterrichtsgestaltung;
reduziert den Koordinationsaufwand.

Geringe Steuerbarkeit

Geringe unmittelbare Einflussnahme
von Schulleitung und Schulaufsicht auf
Unterrichtsdurchführung

Hohe individuelle Flexibilität („**Ich und
meine Klasse**“) –
auf gemeinsame Ziele ausgerichtete
Schulentwicklung schwer erreichbar
(„**Wir und unsere Schule**“).



Aktuell: Steuerung von Schulen verändert sich

**Qualitätsmanagement/ Evaluation: Steuerbarkeit von Schulen erhöhen,
Schule als Organisation verstehen (Schulentwicklung)**

**Grundkonflikt bei derzeitigen Reformen: Schulentwicklung bedeutet auch
(I) Zeit investieren (z.B. Koordinationsaufwand) und
(II) Aufgeben individueller Freiheiten.**

**In Reformzeiten ist das rasche Einigen auf gemeinsame Sichtweisen
besonders wichtig. Nicht-Einigen = Konfliktstoff!**

**Arbeitsorganisation an Schulen wird durch Qualität sozialer Beziehungen
stark beeinflusst. Also: Beziehungen bewusst gestalten.**

Wie kann Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag konkret aussehen?

Beispiele für Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag

Bereitstellen von Wasserspender oder Obst im Lehrerzimmer

Stärkung einer Feedbackkultur

(etwa durch Einführung von kollegialer Beratung oder Hospitation)

Förderung von Teamstrukturen und sozialer Kompetenzen im Kollegium,

z.B. Klassenteams gemeinsam zur Fortbildung

Orte und Gelegenheiten zum Austausch schaffen

–z.B. „angenehmes Lehrerzimmer“ und zudem Nutzungsregeln aufstellen

Protokolle einführen bei Besprechungen

(Entscheidungen festhalten, Reibungsverluste vermeiden)

Beispiele für Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag

stärkere Einbindung des Kollegiums bei Entscheidungen an der Schule

**Checklisten entwickeln und Austausch über Entlastung,
etwa Empfehlungen zum Umgang mit Korrekturbelastungen**

Personalentwicklung:

- Stimmtraining
- Kompetenzen im Umgang mit schwierigen Schülern
- Moderationstraining (für effiziente Besprechungen)

„Trainingsraum“

- Störende Schüler verlassen Klassenraum während des Unterrichts und werden in einem speziellen Raum betreut.

Beispiele für Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag

Feste Sitzordnung im Lehrerzimmer auflösen

Geschlossenes Auftreten im Kollegium bei Veranstaltungen mit Eltern

Gezielte Entlastung älterer Kolleginnen und Kollegen

Mentoring: Begleitung der Berufsanfänger

„Wissensmanagement“ (z.B. Nutzen eines Intranets; schulweiter Materialaustausch; gemeinsames Erarbeiten von Materialien)

Arbeitsplätze an der Schule einrichten und aktiv gemeinsam nutzen

Beispiele für Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag

Erholungsraum und Rückzugsmöglichkeiten an der Schule

**Aufgaben „entmisten“: Worauf können wir verzichten?
(z.B. bestimmte Tests, Wettbewerbe)**

**Innovative Lehrpersonen gezielt entlasten,
z.B. Hospitationsangebot für das Kollegium (3h pro Schuljahr)**

Konferenzen überprüfen: z.B. weniger Informieren, mehr Erarbeiten

45-Minuten-Takt aufbrechen

**Einführung neuer Unterrichtsmethoden zeitgleich durch mehrere
Lehrpersonen**

Wie groß ist der Gestaltungsspielraum für Kollegien?

**„Objektiver“
Gestaltungsspielraum**

**Genutzter
Gestaltungsspielraum**

**Es gibt viele positive Beispiele, aber: „An unserer Schule geht das niemals!
Mit diesem Kollegium? Mit diesen Schülern?...“**

**Ansatzpunkt für Gesundheitsförderung:
Gestaltungsspielraum durch Einigung erhöhen**

Gesundheitsförderung für das/ mit dem Kollegium?

„Wir haben zu viel zu tun. Was sollen wir denn noch alles machen?“

„Was hecken die im Ministerium schon wieder aus?“

„Das haben wir schon probiert. Das bringt doch nichts“

„Soll jetzt jeder auf die Couch?“

„Um seine Gesundheit muss sich jeder selbst kümmern“

„Naja, manche sind belastbar, andere halt weniger. Wir kennen doch unsere Pappenheimer“

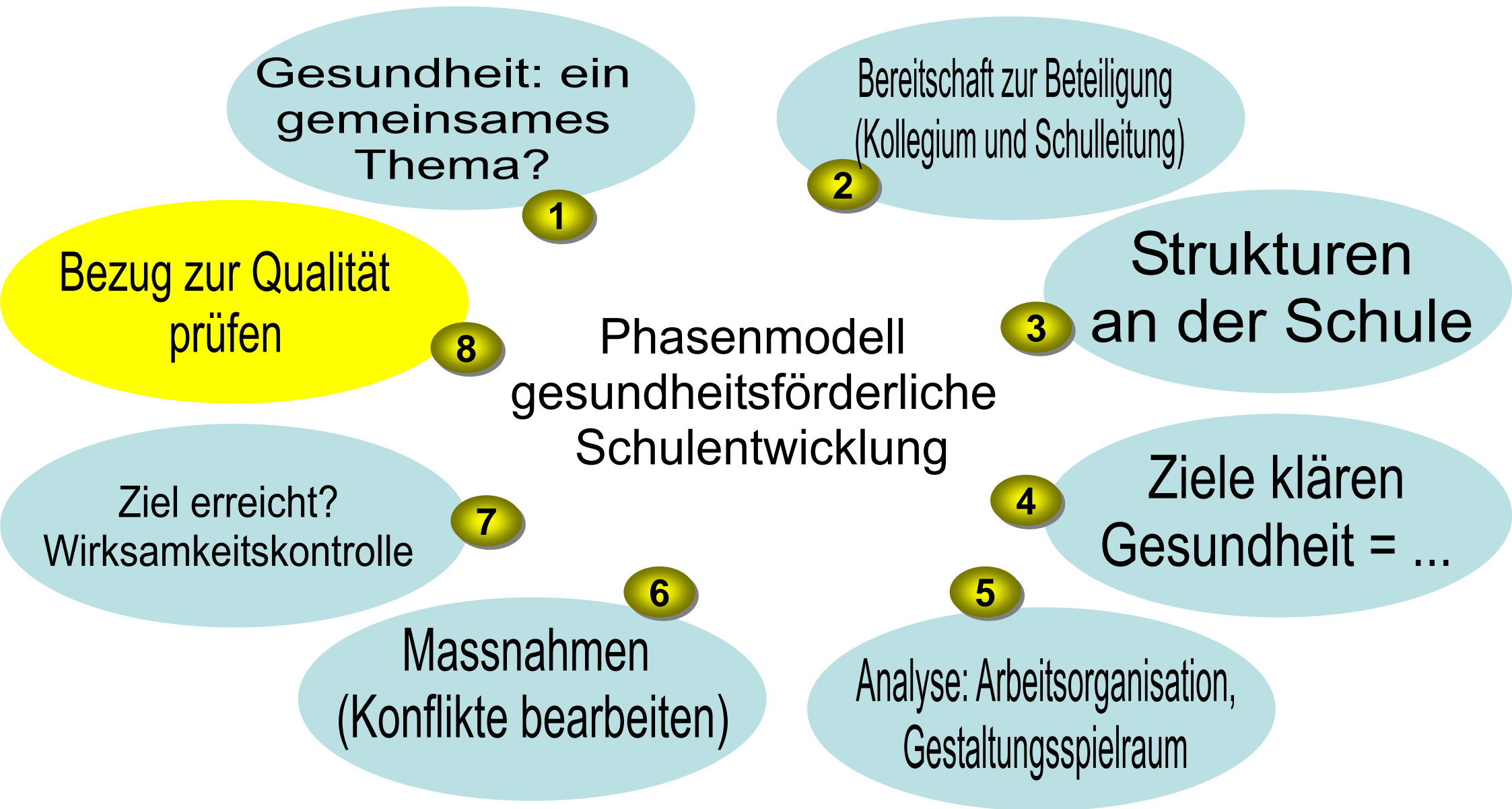
➡ Erfolgsfaktor „Gesundheitsförderung in Schulentwicklung integrieren“

Häufige Situation an Schulen

Einzelne im Kollegium engagieren sich für Gesundheitsförderung – die Mehrheit schaut mehr oder weniger interessiert zu.

Gesundheitsförderung (für das Kollegium) setzt sich nicht durch = GF wird nicht Bestandteil der Schulentwicklung.

Anliegen der Gesundheitsförderung bleibt für viele ein Fremdkörper.



Gesundheit: ein gemeinsames Thema?

1

Schritt 1

Lehrberuf ist psychisch beanspruchend. Warum erkranken Lehrpersonen?

Zu Beginn sollte die Entscheidung eines Kollegiums *und* der Schulleitung stehen, sich mit dem Thema (Lehrer-)Gesundheit ernsthaft zu beschäftigen.

Achtung:

- Gesundheit als individuelles Thema, Krankheit als individuelles Problem?
- Gesundheit als Führungsaufgabe?

1. Sollte die Gesundheit der Lehrpersonen an Ihrer Schule als gemeinsames Thema angesehen werden?

(auch: Wir verhindern, dass KollegInnen ausbrennen – oder jemand aus gesundheitlichen Gründen die Schule verlassen möchte)

Bereitschaft zur Beteiligung
(Kollegium und Schulleitung)

2

Schritt 2

Bei psychosozialen Gefährdungen ist die Beteiligung der Beschäftigten notwendig.

–z.B. gegenseitige soziale Unterstützung fördern

Breite Teile des Kollegiums bringen Bereitschaft mit, Gesundheitsförderung aktiv zu unterstützen.

–Einsatz- und Veränderungsbereitschaft?

–(Mit-)Verantwortung übernehmen

2. Wären Sie bereit, sich selbst aktiv an der Gesundheitsförderung an Ihrer Schule zu beteiligen?

Schritt 3

Wo laufen Informationen zusammen, werden neue Impulse gegeben, wird informiert (schulinterne Öffentlichkeitsarbeit)?

Steuergruppe, z.B.

- Gesundheitskommission, Gesundheitszirkel oder Integration in bestehende Strukturen, etwa in Fachschaften
- Schulleitung übernimmt Verantwortung

Auftrag vom gesamten Kollegium

3. Sollte es an Ihrer Schule eine dauerhafte Struktur (Steuergruppe o.ä.) zur Gesundheitsförderung im Kollegium geben?

Ziele klären Gesundheit = ...

Schritt 4

Steuergruppe fördert Klärung, welche Ziele verfolgt werden sollen.

Dabei auch Klärung:

„Was ist für uns eine (für das Kollegium) gesundheitsförderliche Schule?“

Daraus ergeben sich

- Ziele für die Schulentwicklung
- Orientierung für die *spätere* Interpretation von Analyse-Ergebnissen

4a. Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine Schule aus, die eine positive Wirkung auf die Gesundheit im Kollegium hat?

4b. Zu Beginn Bestandsaufnahme: Welche bisherigen Massnahmen an unserer Schule hatten bereits eine gesundheitsförderliche Wirkung?

Analyse: Arbeitsorganisation, Gestaltungsspielraum

Schritt 5

Es ist bekannt, welche Merkmale der Schule krank machen („Fehlbelastungen“) – und welche die Gesundheit fördern („Ressourcen“).

Auswahl und Einsatz geeigneter Analyseinstrumente zur schulspezifischen Unterstützung („Organisationsdiagnose“)

- Welche Daten liegen bereits vor? Wäre z.B. Gefährdungsbeurteilung nützlich?
- Neben Befragung auch weitere Methoden denkbar
(Schallpegelmessungen, moderierte Gruppendiskussionen, Unterrichtsanalysen...)

Einigung an der Schule erreichen: Welche psychosozialen Gefährdungen bestehen bei uns an der Schule?

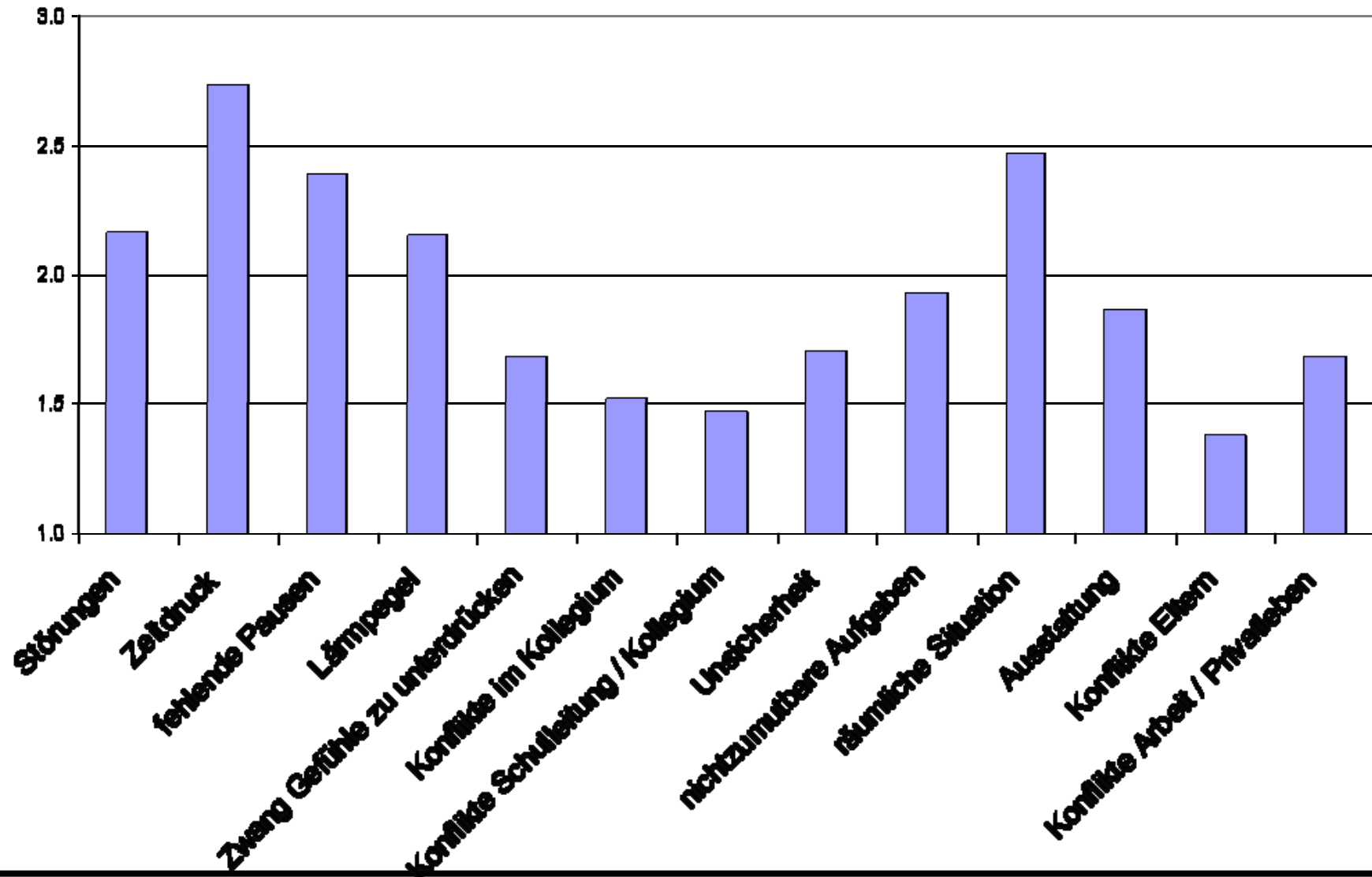
**5. Soll eine Analyse zur Bewertung der Arbeitssituation an Ihrer Schule erfolgen?
Welche Aspekte sind dabei für Teilgruppen besonders relevant (z.B. Fachschaft)?**

Wann macht Arbeit an Schulen psychisch **krank**?

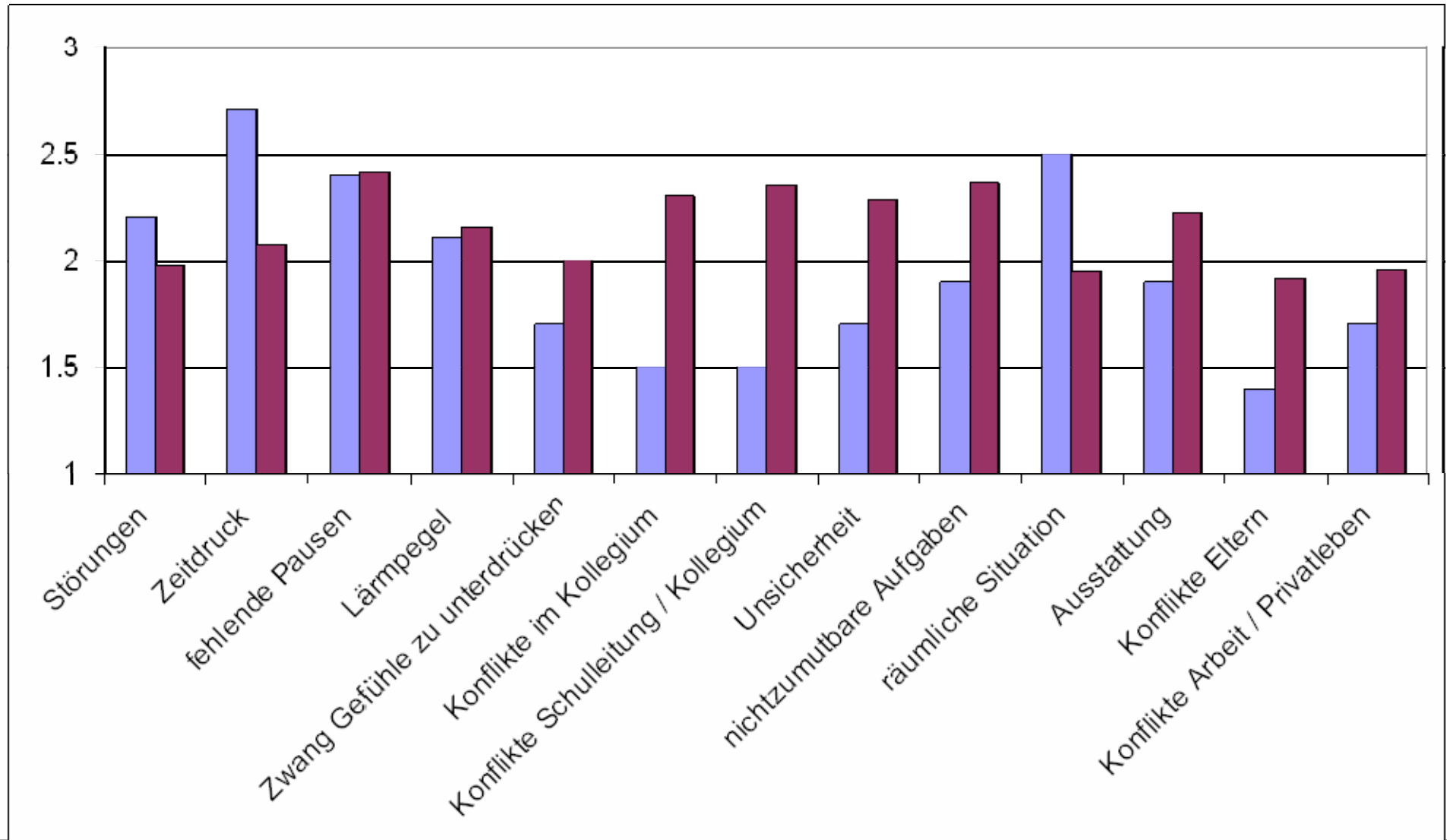
Fokus: *Hierin unterscheiden sich Schulen.*



Ausprägung der **Belastungen** an Schule XY



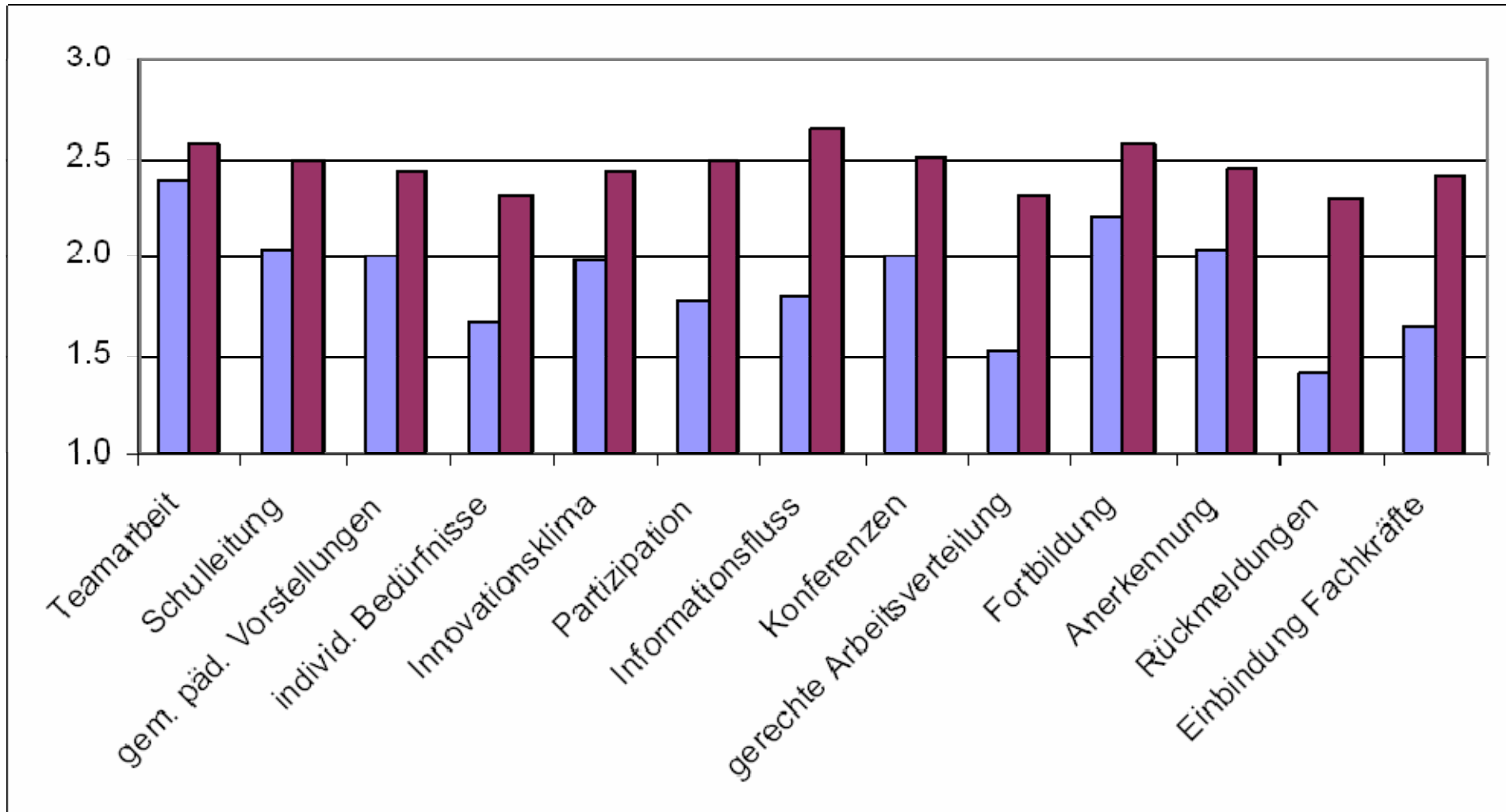
Ausprägung der **Belastungen** und Ausmaß der **Beeinflussbarkeit**



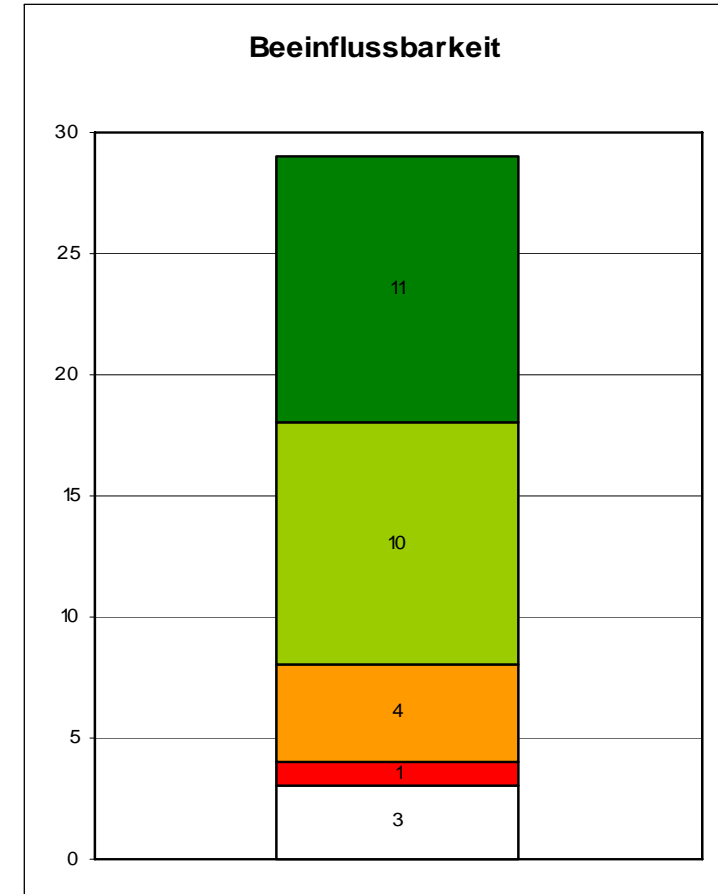
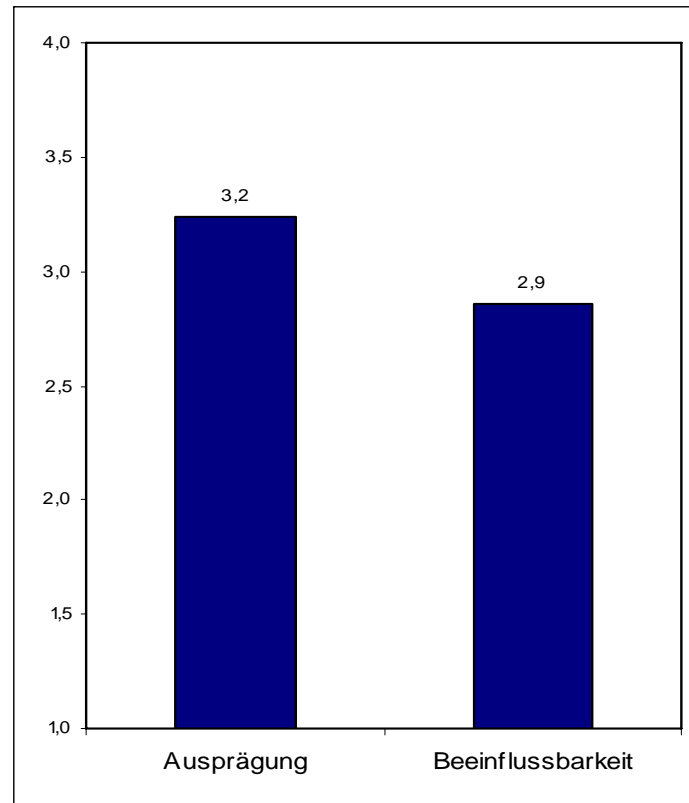
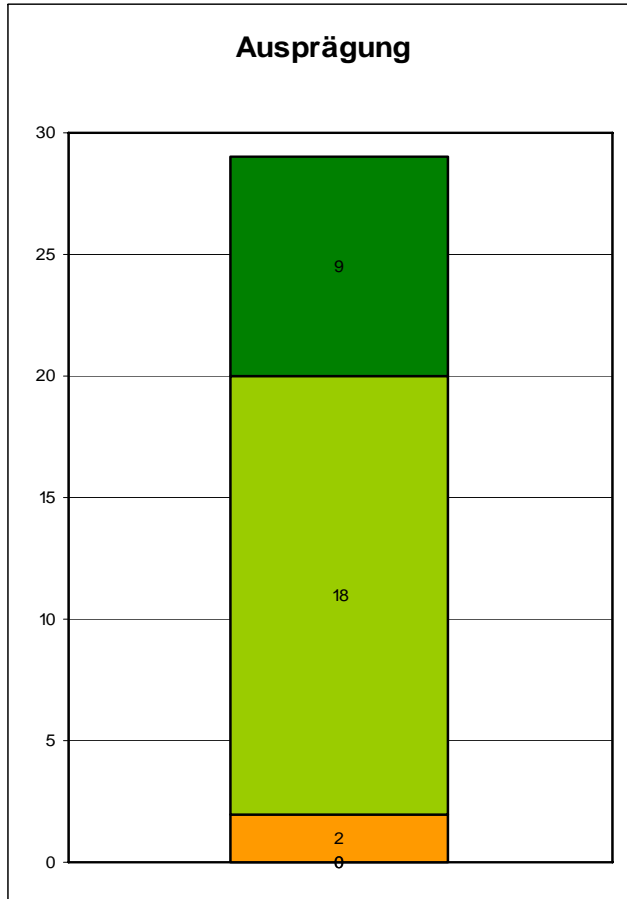
Wann **fördert** Arbeit die **Gesundheit** an Schulen? *Hierin unterscheiden sich Schulen.*



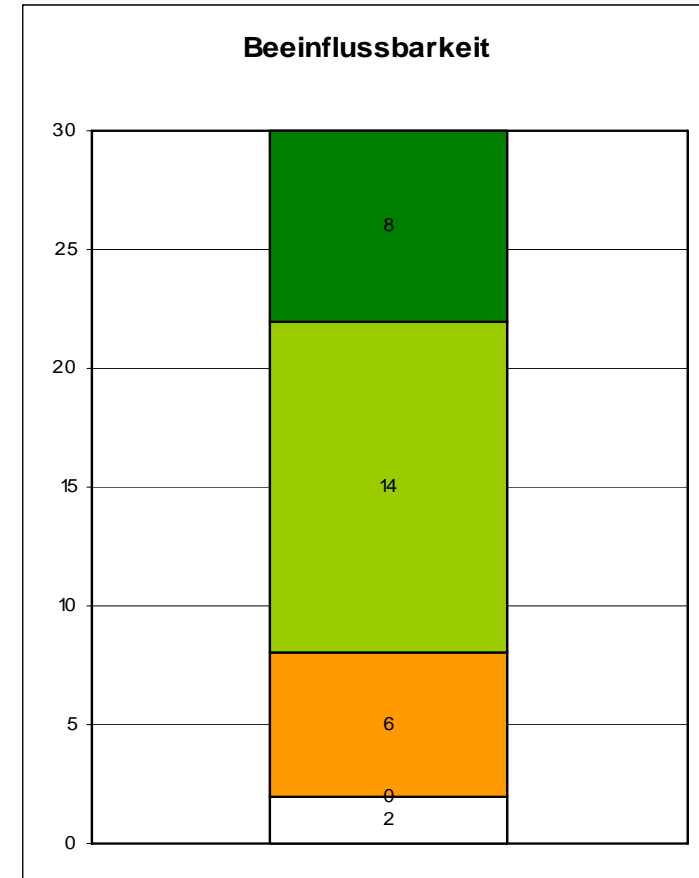
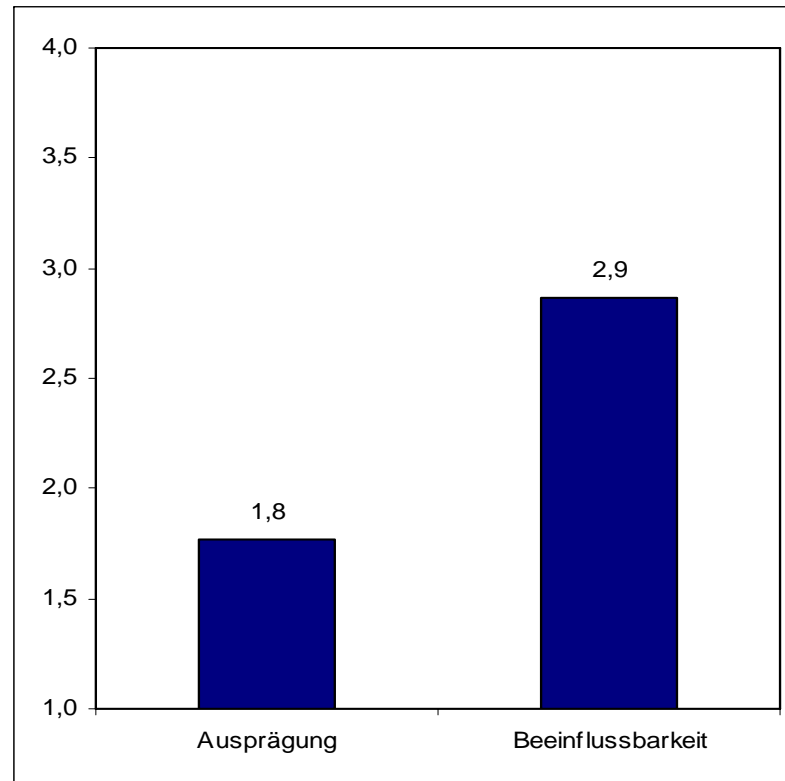
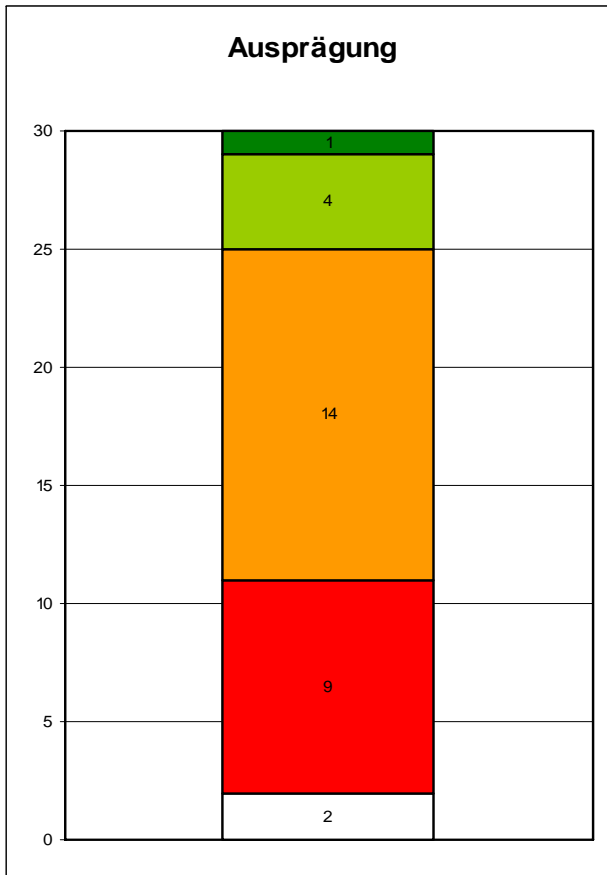
Ausprägung der Ressourcen und Ausmaß der Beeinflussbarkeit



Guter Informationsfluss („wissen, was läuft“)



Gemeinsame pädagogische Vorstellungen



Massnahmen
(Konflikte bearbeiten)

Schritt 6

**Der schwierigste Schritt: Wie kommen Sie von der Analyse zur Maßnahme?
Aus einer schriftlichen Befragung lassen sich Massnahmen *nicht* direkt ableiten.**

Was behindert die Umsetzung?

Was können wir selbst umsetzen?

6a. Konflikt: Wo werden individuelle Freiräume eingeschränkt – für die Schule („kollektive Freiräume“)?

**„Objektiver“
Gestaltungsspielraum**

**Genutzter
Gestaltungsspielraum**

6b. Gibt es eine gesundheitsförderliche Massnahme, die schon bald umgesetzt werden könnte - und Ihnen besonders wichtig ist?

Auf wenige Massnahmen (und ein Ziel) konzentrieren.

Ziel erreicht?
Wirksamkeitskontrolle

7

Schritt 7

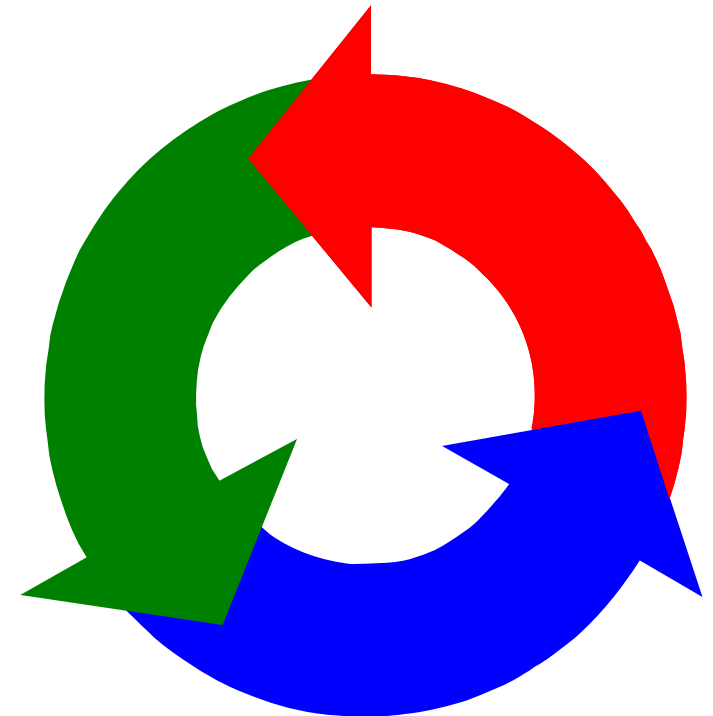
Traten die erwünschten Veränderungen auf?

- Belastung X spürbar reduziert, Gesundheit bei X% verbessert, Fehlzeiten um 2% reduziert...

Welche neuen Belastungen sind an unserer Schule entstanden?

- Kreislauf beginnt wieder von vorne

**7. Woran könnten Sie persönlich in einem Jahr erkennen, dass Massnahmen zur Gesundheitsförderung tatsächlich eine positive Wirkung an Ihrer Schule hatten?
Wie wird Entlastung spürbar?**

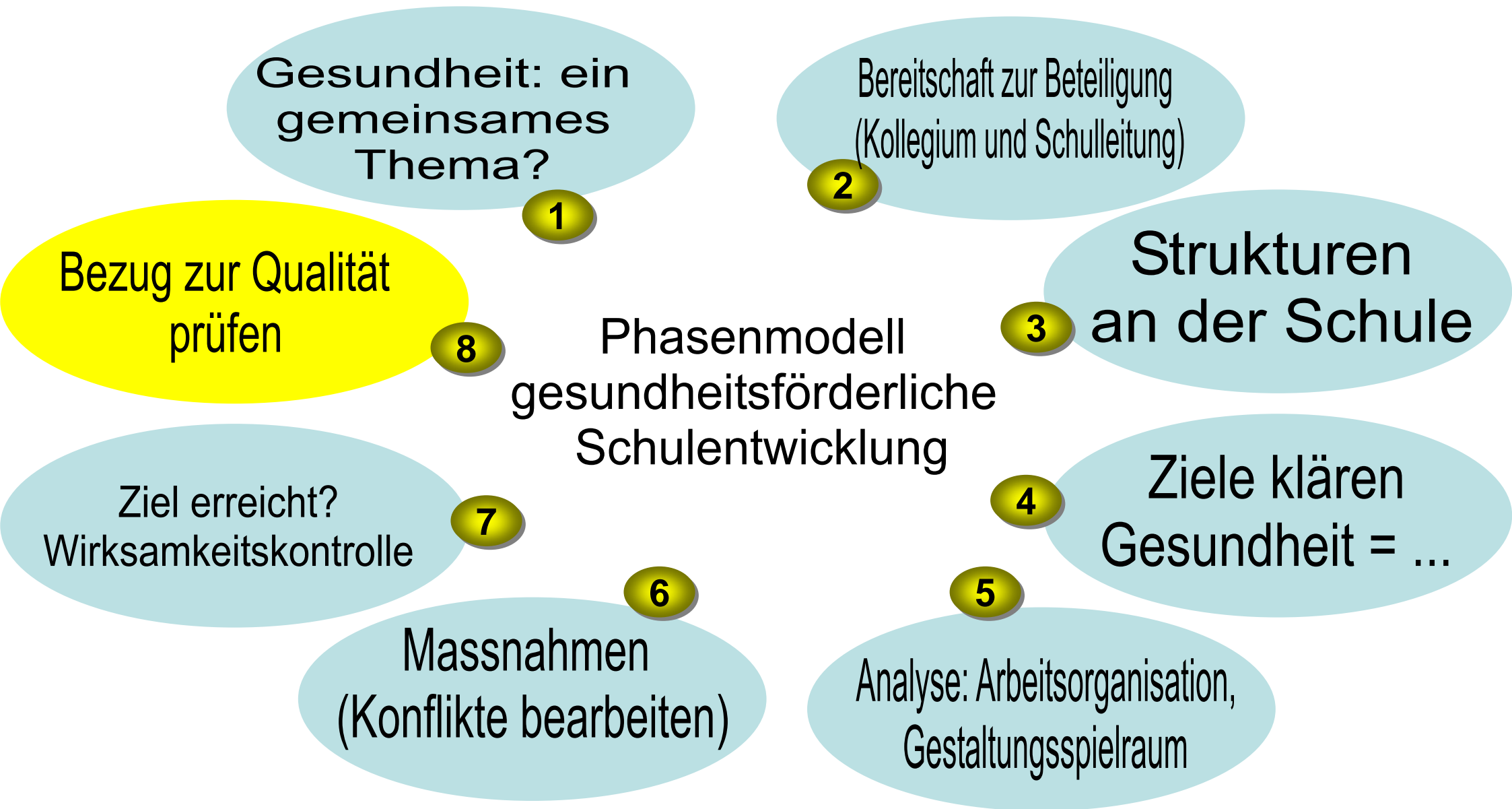


Schritt 8

Integration der Gesundheitsförderung in die (auf pädagogische Qualität ausgerichtete) Schulentwicklung: z.B. im Leitbild

8. Wo passen Gesundheitsförderung (für Kollegium) und Qualität der Schule gut zusammen, wo gibt es Spannungen/Gegensätze?

Passt dieses Vorgehen zu Ihrer Schule? Wie kann GF bei Ihnen gelingen?



Gesundheitsförderung und Entlastung im Arbeitsalltag integrieren: Kommunikation und gemeinsame Reflexion notwendig

Gesundheitskultur:
EL auch unter Druck/
bei Veränderungen

Prozess: z.B. *Entlastung* normaler
Bestandteil in Besprechungen

Interesse: einmalige Aktion (z.B. ein
Pädagogischer Tag oder eine Befragung)

Fremdkörper (Mehrheit bleibt skeptisch), Jammern

Leugnen/ Tabu: „Wer krank wird, ist selbst schuld“, „Keine Zeit“



Fazit

Brille liegt bereit zum Aufsetzen: Wir wissen sehr genau, welche Merkmale positiv oder negativ für die Gesundheit im Kollegium sind.

**Es gibt nicht die eine richtige Maßnahme, aber ein sinnvolles Vorgehen:
7 Schritte zur gesundheitsförderlichen Schule.**

**Proaktive Strategie des Kollegiums zur Gesundheitsförderung
= Integration in die Schulentwicklung
= Arbeitsalltag gemeinsam und sinnstiftend gestalten**

In Reformzeiten: Entlastung spürbar machen!

***Natürlich gibt es daneben auch schulübergreifenden Handlungsbedarf
(etwa Arbeitszeitregelungen, Flexibilität, finanzielle Ressourcen...).***

Ratgeberliteratur mit Checklisten (Beispiele)



Aktuelle Anregungen zum vertieften Nachdenken

