

6.5 Betriebliche Gesundheitsförderung

Begründung

Der Arbeitsplatz gilt in der heutigen Zeit für viele als Stressquelle Nummer eins. Der ständige Zwang zu höheren Leistungen, die zunehmende Verantwortung im Arbeitsalltag und eine engere Überwachung durch Vorgesetzte sind häufig genannte Ursachen von Stress. Die potenziellen Stressfaktoren in der Arbeit von Lehrpersonen sind vielfältiger Natur:

- die Aufgabe selbst,
- die Arbeitsorganisation,
- physische Bedingungen,
- soziale Bedingungen,
- organisatorische Rahmenbedingungen.

Lang andauernde Belastungen im Arbeitsalltag haben konkrete Auswirkungen sowohl auf die Motivation und Zufriedenheit der Lehrpersonen als auch auf ihre Gesundheit. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Schule überlegt, welche Faktoren am Arbeitsplatz dazu beitragen können, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken. Ausgehend von einem Verständnis von Gesundheitsförderung, wie es von der Weltgesundheitsorganisation in der Ottawa-Charta formuliert wurde, und auf der Grundlage arbeitspsychologischer Stress- und Ressourcenkonzepte lassen sich Konsequenzen für betriebliche Gesundheitsförderung formulieren. Dazu gehören vor allem die Verbindung verhaltens- und verhältnisbezogener Maßnahmen, die Langfristigkeit der Interventionen und ihre Integration in einen Prozess der Organisationsentwicklung, die Berücksichtigung von Belastungen und Ressourcen und die Orientierung an einer selbstbestimmten Entwicklung von Gesundheit.

In der Wirtschaft hat die betriebliche Gesundheitsförderung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Bei der Einführung stehen häufig finanzielle Überlegungen im Vordergrund, da die durch Absenzen und Krankheit bedingten Kosten gesenkt werden sollen. In diesen Betrieben konnten jedoch weitere Faktoren festgestellt werden, die für die Schule ebenfalls maßgebend sind:

- Motivation und Produktion der Mitarbeitenden steigen.
- Identifikation mit dem Arbeitgeber wächst (niedrigere Fluktuation).
- Arbeitsklima und Teamgeist werden wesentlich verbessert.
- Die Firma wird im Markt als innovativ und verantwortungsbewusst wahrgenommen (Imagegewinn).

Als wichtigster Gelingensfaktor ist das gemeinsame Vorgehen zu nennen: Alle müssen am gleichen Strick ziehen. Die folgenden Anregungen zeigen auf, wie eine Schule betriebliche Gesundheitsförderung ganzheitlich angehen kann, indem sie verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen verbindet, Interventionen langfristig plant und sie in einen Prozess der Organisationsentwicklung integriert.

6.5.1 Betriebliche Gesundheitsförderung ist Organisationsentwicklung

QM 6.5.1

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein fester Bestandteil der Organisationsentwicklung

Die Schule integriert die betriebliche Gesundheitsförderung in den Prozess der Organisationsentwicklung. Die Interventionen sind in der langfristigen Strategieplanung verankert. Der Umsetzungsplan verbindet verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen und berücksichtigt dabei Belastungen und Ressourcen gleichermaßen. Die Schule orientiert sich insgesamt an einer selbstbestimmten Entwicklung von Gesundheit.

Schlüsselindikatoren

Professionelles Handeln der Lehrpersonen, Schulleiterinnen und Schulleiter		1	2	3	4
Grundhaltung	Alle Beteiligten sind motiviert, betriebliche Gesundheitsförderung umzusetzen.				
	Die beteiligten Personen verfügen über ein hohes Maß an Selbstbestimmung und zeigen ein hohes Gesundheitsbewusstsein.				
Klare Aufgaben	Alle Beteiligten kennen ihre individuellen Aufgaben und Möglichkeiten in der betrieblichen Gesundheits- und Sicherheitsförderung.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Institutionalisierung	Die Gesundheitsförderung ist im Leitbild und Schulprogramm der Schule verankert.				
	Die Nachhaltigkeit der Gesundheitsförderung ist durch die Verankerung in einer langfristigen Planung gewährleistet.				
	Für jedes Schuljahr sind Schwerpunkte für die Umsetzung definiert.				
	Die geplanten Maßnahmen verbinden verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen.				
Wirkung	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen eine hohe Arbeitsmotivation und Zufriedenheit.				
	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keinen lang andauernden Belastungen ausgesetzt, fühlen sich selten gestresst und erfreuen sich einer guten Gesundheit.				
Gesundheitsschutzmanagement	Die Schulleitung hat Interventionspläne für besondere Problemfelder (z.B. Phasen hoher Belastungen im Schuljahr, Drogenproblematik, Krisen).				

Es gibt in der Schule ein Konzept zur Suchtprophylaxe und zum Umgang mit Suchtproblemen.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				

Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Koordinierte Unterstützungssysteme	Die Unterstützungsangebote des Gesundheits- und des Bildungssystems sind koordiniert und bieten den Schulen bedarfsorientierte Beratungs- und Weiterbildungsangebote an.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

Ideen zur Umsetzung

Betriebliche Gesundheitsförderung darf nicht ein weiteres Projekt in der bereits vielfältigen Projektlandschaft der Schulen sein. Vielmehr ist sie wesentlicher Bestandteil des Gesamtprozesses der Schulentwicklung. Deshalb ist es sinnvoll, dass die Schule in einer ersten Phase gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene vorbereitende Schritte unternimmt.

1. Schritt:

Einstiegsworkshop – Alle ziehen am gleichen Strick

Damit betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule überhaupt eine Gelingenschance hat, müssen alle am gleichen Strick ziehen. Der Einstiegsworkshop hat somit das Ziel, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Idee der betrieblichen Gesundheitsförderung zu motivieren und aufzuzeigen, wie die Umsetzung aussehen könnte. Wichtig ist, den Lehrpersonen den persönlichen Nutzen von Gesundheitsförderung näher zu bringen, mögliche Umsetzungsbereiche vorzustellen und strukturell-organisatorische Rahmenbedingungen zu definieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten somit zunächst eine Entscheidungsgrundlage für ein *go or no go*.

2. Schritt:

Analyse – Wie gesund ist unsere Schule? Über welche Ressourcen verfügen wir? Wo drückt der Schuh?

In vielen Schulen ist zu beobachten, dass bereits eine bunte Palette an Ideen vorhanden ist, wie Gesundheitsförderung umgesetzt werden könnte. Trotzdem ist es wichtig, vor der Erstellung eines Umsetzungsplanes nochmals sorgfältig hinzuschauen. Eine breit abgestützte Analyse hat den Vorteil, dass sich auf ihrer Grundlage Belastungen und Ressourcen differenziert erfassen und gleichermaßen berücksichtigen lassen. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden für Analyseprozesse hauptsächlich zwei Instrumente eingesetzt: der Fragebogen und der Gesundheitszirkel.

- *Fragebogen*

Der Fragebogen wird eingesetzt, um von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfahren, wo sie die Stärken und Schwächen der Schule sehen. Die Ergebnisse liefern somit ein realitätsnahes Abbild der Arbeits- und Arbeitsplatzbedingungen, das für den Zeitraum der Befragung Gültigkeit besitzt.

- *Gesundheitszirkel*

Darüber hinaus kann ein sogenannter Gesundheitszirkel eingesetzt werden, der sich aus Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen an der Schule beteiligten Personengruppen zusammensetzt. Am Gesundheitszirkel beteiligen sich im Idealfall Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, die Schulleitung, Mitglieder der Behörde und der Hauswart bzw. die Hauswartin. Die Mitglieder des Gesundheitszirkels treffen sich regelmäßig zu zeitlich begrenzten Gesprächsrunden. Die Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Gruppen halten Belastungen und Ressourcen der Arbeit fest und erarbeiten konkrete Lösungsvorschläge. Diese Vorschläge dienen der Schulleitung als Entscheidungsgrundlage für die Erstellung eines Umsetzungsplanes.

3. Schritt:

Umsetzungsschwerpunkte definieren

Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung und das Maßnahmenpapier des Gesundheitszirkels bilden optimale Grundlagen, um Umsetzungsschwerpunkte zu definieren und weitere konkrete Umsetzungsschritte zu planen. Wichtig ist dabei, dass die Erkenntnisse in die langfristige strategische Planung der Schule einfließen und dabei verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen gleichermaßen berücksichtigt werden. Viele Themen der Gesundheitsförderung stehen mit der Schule als Organisation oder dem Team im Zusammenhang. Deshalb ist es sinnvoll, gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Prozess der Schulentwicklung zu integrieren. Thematisch sollen die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vordergrund stehen.

6.5.2 Verhältnis- und verhaltensbezogene Maßnahmen

QM 6.5.2a

Verbindung von Verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen

Die Schule unterstützt alle Beteiligten in der Entwicklung gesundheitsförderlicher Lebensweisen (Verhalten) und trägt durch eine bewusste Arbeitsgestaltung zur Entwicklung gesundheitsfördernder Lebensbedingungen (Verhältnisse) bei.

QM 6.5.2b

Verhaltensprävention: Kompetenzorientierte Weiterbildung

Die Lehrkräfte kennen ihre Kompetenzen im Bereich Gesundheitsförderung, Ernährung, Entspannung, Stressmanagement und Bewegung. Sie erhalten die Möglichkeit zur Weiterbildung und Vertiefung dieses Themas.

Schlüsselindikatoren

Professionelles Handeln der Lehrpersonen und der Schulleitung		1	2	3	4
Grundhaltung	Alle Beteiligten sind motiviert, betriebliche Gesundheitsförderung umzusetzen.				
	Die Lehrkräfte kennen und erweitern ihre Kompetenzen im Bereich Gesundheitsförderung, Ernährung, Entspannung, Stressmanagement und Bewegung.				
	Sie erhalten die Möglichkeit zur Weiterbildung und Vertiefung dieses Themas.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					
Schule		1	2	3	4
Institutionalisierung	Die Gesundheitsförderung ist im Leitbild und Schulprogramm der Schule verankert.				
	Die Führungsverantwortlichen kennen die Belastungen und Ressourcen der beteiligten Personen.				
	Für jedes Schuljahr sind Schwerpunkte für die Umsetzung definiert. Die Umsetzung verbindet verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen.				
Empowerment	Die Beteiligten werden befähigt, mit Belastungssituationen (z.B. Stress, Gewalt, Angst, Drogenkonsum) umzugehen.				
	Die Beteiligten kennen Möglichkeiten, Ressourcen zu fördern und zu stärken (z.B. Ernährung, Entspannung, Bewegung).				
	Die Führungsverantwortlichen kennen Instrumente, um die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben.				

Partizipation	Die Schule verfügt über einen Gesundheitszirkel.				
	Lehrpersonen, Schulleitungsmitglieder, Eltern, Schüler und Schülerinnen sind an Gesundheitsanlässen (Sporttagen, Gesundheitsaktionen) – als Helfende oder Teilnehmende – dabei.				
Weiterbildung	Alle Lehrpersonen werden für gesundheitsrelevante Themen wie Bewegung, Ernährung, Entspannung, aber auch Selbstmanagement sensibilisiert, z.B. finden schulinterne Gesundheitstage oder -wochen statt.				
	Die Lehrpersonen bilden sich regelmäßig im Bereich Entspannung, Ernährung, Bewegung und Gesundheit weiter.				
Wirkung	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich befähigt, mit Belastungssituationen umzugehen.				
	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Ressourcen und nutzen sie.				
	Die Arbeitsgestaltung durch die Führungsverantwortlichen führt zu einer hohen Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Koordinierte Unterstützungssysteme	Die Unterstützungsangebote des Gesundheits- und des Bildungssystems sind koordiniert und bieten den Schulen bedarfsorientierte Beratungs- und Weiterbildungsangebote an.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

Ideen zur Umsetzung

Die Umsetzungsmöglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung sind vielfältig und orientieren sich stark an den Bedürfnissen einer Schule. Häufige thematische Schwerpunkte sind einerseits Stressmanagement, Gewalt, Rauchen, aber auch Ernährung, Bewegung und Entspannung. Andererseits kommt die ganze Bandbreite der zehn Elemente einer integrierten Gesundheits- und Qualitätsförderung ins Spiel: die Einführung von professionellen Lern- und Arbeitsgemeinschaften in der Schule, die systematische Förderung des selbstständigen Lernen, der Aufbau einer schulinternen Feedback-Kultur usw. (□ A 3.1-3.10).

Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch auf, wie verschiedene Themen auf der Verhaltens- und Verhältnisebene umgesetzt werden können.

Themenschwerpunkt	Verhältnisbezogene Maßnahmen	Verhaltensbezogene Maßnahmen
Stress	Optimale Arbeitsbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> • gute Infrastruktur • helle, ruhige Arbeitsplätze • klare Arbeitszeiten • klar definierte Gefäße für Zusammenarbeit 	Kurs Stressmanagement: Wie gehe ich mit Stress um? Kurs Stimmbildung für Lehrerinnen und Lehrer Entspannungstechniken Pausen konsequent als Pausen nutzen Stress abbauen durch gemeinsame Bewegungsaktivitäten
Rauchen	Rauchfreie Arbeitsplätze	Rauchfrei-Kurs für Raucherinnen und Raucher
Ernährung	Gesunder Pausenkiosk	Weiterbildungen: gesunde Ernährung Kochkurs: gesundes Kochen
Gewalt	Klare Pausenplatzregelung Großzügige Räumlichkeiten	Soziales Kompetenztraining
Stärkung des selbstständigen Lernens von Schülerinnen und Schülern	Einführung des kooperativen Lernens auf allen Ebenen (Schule, Unterrichtsteams, Unterricht) Entlastende und stärkende Teamarbeit durch die Bildung von Unterrichtsteams	Methodentraining für Schülerinnen und Schüler
...

Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung

Schulleitung und Kollegium beauftragen eine Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung oder eine einzelne Verantwortliche für Gesundheitsförderung (analog Materialverantwortliche, Informatikverantwortliche usw.) mit der Aufgabe der betrieblichen Gesundheitsförderung. In einer solchen Arbeitsgruppe können auch Eltern oder ältere Schülerinnen und Schüler vertreten sein. Sie koordiniert, informiert, ist Ansprechstation nach außen, regt an zu Weiterbildung, evaluiert entsprechende Angebote und Lehrmittel. In Schulen mit Fachlehrpersonen garantieren solche Gruppen den steten Kontakt zwischen den Fachkräften Sport, Hauswirtschaft, Chemie und Biologie. Denn Bewegen, Entspannung und Essen kann in all diesen Fachbereichen (und vielen weiteren) aufgegriffen werden. Die Koordination ermöglicht eine Vertiefung und den gemeinsamen Schritt auf die Handlungsebene.

Kompetenzerwerb durch Teamwork in einem Portfolio sichtbar machen

Tätigkeiten in einer Arbeitsgruppe sind attraktiver, wenn die Möglichkeit besteht, diese auch in einem Portfolio sichtbar zu machen. Portfolios sind als integraler Bestandteil von Bildungsprozessen und als Instrument zur Feststellung, Dokumentation und Bewertung von Kompetenzentwicklung verankert (□ A 3.3.4, B 6.3). Mittels eines Portfolios – einer «Mappe», in der Dokumente und Materialien gesammelt, strukturiert, kommentiert, präsentiert und evaluiert werden – können Lehrkräfte, die im Kontext von Ernährung,

Bewegung und Gesundheit tätig sind, die individuellen Beweggründe, Fortschritte und Ergebnisse ihrer Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse dokumentieren.

Als Schule der Burn-out-Gefahr aktiv begegnen

Burn-out wird in der Fachliteratur als Übermüdungssyndrom bezeichnet, das sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld (z.B. in Partnerschaft und Familie) Auswirkungen haben kann. Über die genauen Wirkursachen von Burn-out besteht keine Einstimmigkeit. Bestimmte Merkmale stehen aber klar in Zusammenhang mit der Arbeitssituation: Starke Arbeitsbelastung, fortdauernde Rollenkonflikte, geringe Unterstützung durch Team und Vorgesetzte sind eng mit Burn-out verbunden. Ein wichtiger Ansatz zur Burn-out-Prophylaxe besteht deshalb darin, die schulische Arbeitssituation so zu gestalten, dass sie solchen beruflichen Belastungen vorbeugt (Verhältnisprävention). Der Aufbau einer gesundheitsförderlichen Schulkultur wird von Fachpersonen als primäre Prävention betrachtet. Als sekundäre Prävention gilt das frühzeitige Erkennen und gezielte Bearbeiten von gesundheitlichen Gefährdungen, und schließlich wird die Intervention in akuten Fällen (Sucht, Gewalt gegen sich und andere usw.) als tertiäre Prävention bezeichnet. Alle drei Formen der Prävention haben einen wichtigen Stellenwert in einem ganzheitlichen Konzept der schulischen Prävention und Gesundheitsförderung.

Stressmanagement und Entspannungstraining für Lehrpersonen

Der Wissensstand in Gesundheitsfragen bei Lehrpersonen entspricht demjenigen ihrer Gesellschaftsschicht, sie sind sensibilisiert, die Frauen mehr als die Männer. Die persönliche Umsetzung entspricht aber nicht den evidenzbasierten Empfehlungen. Um erfolgreich Gesundheitsförderung und Stressprävention zu betreiben (und zwar in eigener Sache wie auch vis-à-vis von Schülerinnen und Schülern), bedarf es einer Vertiefung und entsprechende Weiterbildungen in Bewegung, Stressmanagement und Ernährung.

Übermäßiger und lang andauernder Stress beeinträchtigt Beziehungen, reduziert das Lernvermögen und die Produktivität und erhöht das Risiko von Erkrankungen und Unfällen. Stress ist einer der größten Widersacher professioneller Kreativität. Wenn Lehrpersonen durch ganzheitliche Stressmanagementprogramme lernen, ihre eigenen Stress- und Anspannungsmuster frühzeitig zu erkennen, können sie ihre Spür- und Wahrnehmungsfähigkeit erweitern. Durch diese vertiefte körperorientierte Selbstwahrnehmung werden sie auch sensibilisiert für das Stresserleben ihrer Schülerinnen und Schüler. Sie können erkennen, wann ihre Schülerinnen und Schüler Aktivierung bzw. Entspannung brauchen, und dafür entsprechende Bewegungs- und Entspannungssequenzen in den Unterricht einbauen. Der Unterricht erhält dadurch eine andere Qualität. Denn eines ist sicher: Lehrerinnen und Lehrer, die sich selbst bei ihrer Arbeit wohlfühlen und gerne zur Schule gehen, sind eine notwendige Voraussetzung dafür, dass auch ihre Schülerinnen und Schüler gerne zur Schule gehen und sich dort wohlfühlen.

Expertenbeiträge und verwendete Quellen

Beiträge

- Judith Rieser, lic. phil. Psychologin, Supervision und Coaching BSO, Kanton Thurgau, Schulevaluation, Bankplatz 1, 8510 Frauenfeld.
- Stephanie Baumgartner Perren, stephanie.baumgartner@infood.ch im Auftrag der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE), Effingerstrasse 2, Postfach 8333, CH-3001 Bern, b.liechti@sge-ssn.ch; <www.sge-ssn.ch>.
- Regula Häfliger Brägger, «Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer». Kurse an Pädagogischen Hochschulen sowie Seminare für die schulinterne Weiterbildung. Kontakt: info@feldenkrais-winterthur.ch.

Quellen

- Matthias Jerusalem/Hannlore Weber: Psychologische Gesundheitsförderung, Diagnostik und Prävention. Göttingen: Hogrefe, 2003.
- Heinz Schuler (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Hans Huber, 2004.
- <www.ernaehrung-und-verbraucherbildung.de>: Homepage des Projektes *Reform der Ernährungs- und Verbraucherbildung in Schulen* (REVIS) mit Ideen zur Beurteilung von Unterrichtsmaterialien und zum Portfolio.
- <www.opus-nrw.de>: Homepage von Opus-NRW, dem Netzwerk Bildung und Gesundheit Nordrhein-Westfalen, mit Informationen und Serviceangeboten.
- <www.ch-q.ch>: Homepage der Gesellschaft CH-Q mit dem Schweizerischen Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn (Portfolio).
- <www.kmu-vital.ch>.

Fort- und Weiterbildungsinstitutionen

- <www.phzh.ch> – Weiterbildung □ Nachdiplome: Nachdiplomkurs *Prävention und Gesundheitsförderung* der Pädagogischen Hochschule Zürich; Nachdiplomkurs *Migration und Schulerfolg* der Pädagogischen Hochschule Zürich.
- <www.lwbluzern.ch/NDK/NDK%20GF.htm>: Nachdiplomkurs *Gesundheitsförderung – Gesunder Arbeits- und Lernort Schule* der Pädagogischen Hochschule Luzern.
- <www.gesunde-schulen.ch>: Schweizerisches Netzwerk gesundheitsfördernder Schulen mit Kontaktmöglichkeiten, Broschüren und Weiterbildungen.
- <www.kmu-vital.ch>.
- <www.feldenkrais-winterthur.ch>: Kurse und Seminare Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer, Funktionales Stimmtraining für Lehrpersonen, Praktische Einführung in verschiedene Entspannungsmethoden, Aufmerksamkeit und Bewegung – Schlüssel zur Förderung der Lernfähigkeit von Schülerinnen und Schülern.
- <www.schuleundgesundheit.hessen.de>: Gesundheitsmanagement.
- <www.medical-airport-service.de>: Angebote und Unterstützung für Lehrerinnen und Lehrer in Hessen durch den Medical-Airport-Service (Frankfurt am Main).

Literaturhinweise, Links und Supportangebote

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.