

Bern - Netzwerktreffen - 2009

Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern im Arbeitsalltag erhalten und fördern

Prof. Dr. Andreas Krause



Kurzer Erfahrungsaustausch mit Sitznachbar/-in zum eigenen Arbeitsalltag

**Woran merken Sie, dass sich die Arbeit auf Ihre Gesundheit
auswirkt?**

In welchen Situationen ist das der Fall?

Wie gehen Sie damit um?

Woran merken Sie negative Folgen der Arbeitsausführung?

Psychische Auswirkungen

- Gereiztheit, Nervosität, Grübeln
- Ausgebrannt fühlen

Auswirkungen auf das Verhalten

- Zunahme von Fehlern, Konflikten
- hastiges Essen/ Alkoholkonsum

Körperliche Auswirkungen

- Beschwerden und Krankheiten wie Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Herzrasen, Magen- oder Rückenbeschwerden

Erholung in Gefahr: Stress kann... (in Anlehnung an Semmer, 2007)

... die für die Erholung vorhandene Zeit verkürzen
(jedoch die notwendige Zeit für Erholung erhöhen)

... die Fähigkeit, sich zu erholen, beeinträchtigen
(gedankliche Weiterbeschäftigung, Schlafstörungen)

... die Selbstkontrolle untergraben, die für manche Aktivitäten der Stressbewältigung nötig sind (z.B. Sport)

... durch das „Mitnehmen“ von Stressreaktionen in den privaten Bereich neuen Stress erzeugen (Gereiztheit)

Hier liegt ein wichtiger Mechanismus der Entstehung chronischer Stress-Symptome, auch für Burnout.

Burnout

Warnsymptome Anfangsphase	Mittelfristige Symptome
<ul style="list-style-type: none"> • Überhöhtes Engagement für Ziele, starker Idealismus • Hyperaktivität • Unbezahlte Mehrarbeit • Gefühl der Unentbehrlichkeit • Gefühl nie Zeit zu haben • Verleugnung eigener Bedürfnisse • Einschränkung sozialer Kontakte • Nicht mehr Abschalten können 	<ul style="list-style-type: none"> • Chronische Müdigkeit, Fehlerquote steigt, Konzentrationsprobleme, unbestimmte Angstgefühle, Stimmungsschwankungen • Unfähigkeit zu geben und zu nehmen, Verlust von Mitgefühl, Verständnislosigkeit, Schwierigkeiten zuzuhören • Desillusionierung, Überdross, Widerstand zur täglichen Arbeit zu gehen

Ziel der Gesundheitsförderung für Kollegien

Psychische Auswirkungen

- Gereiztheit, Nervosität, Grübeln
- Ausgebrannt fühlen

Zufriedenheit und Sinnerleben:
„Ich fühle mich wohl!“

Auswirkungen auf das Verhalten

- Zunahme von Fehlern, Konflikten
- hastiges Essen/ Alkoholkonsum

Leistungsfähigkeit:
„Ich bewältige das!“

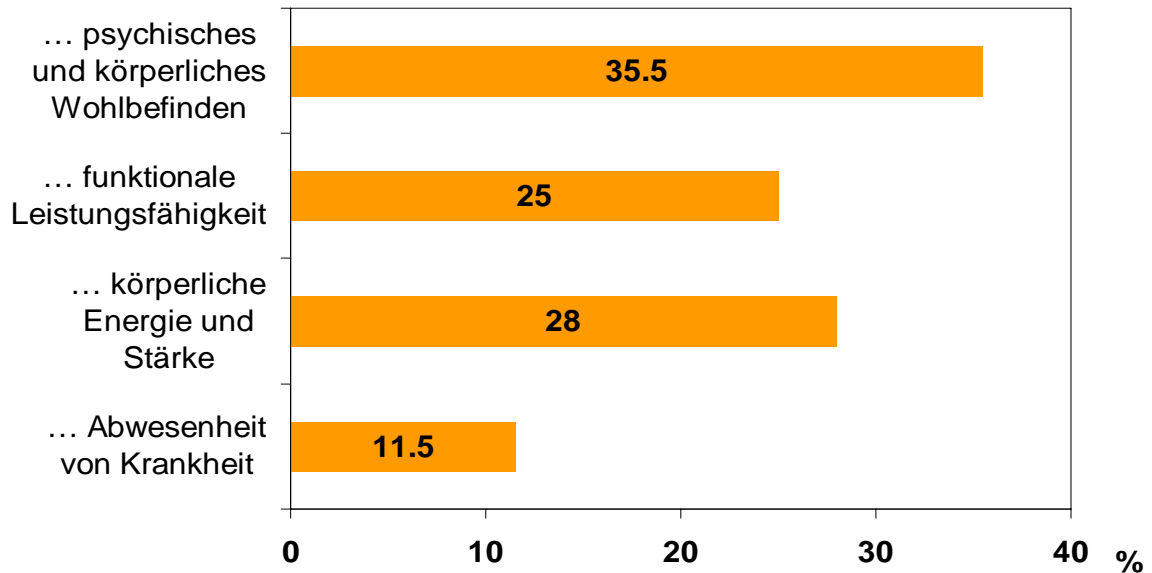
Körperliche Auswirkungen

- Beschwerden und Krankheiten wie Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Herzrasen, Magen- oder Rückenbeschwerden

Frei sein von Krankheiten: „Ich bin körperlich fit!“

Alltagskonzepte von Gesundheit

Gesundheit als



Blaxter (1990)

Was meint Gesundheit? Unser Vorschlag an Kollegien:

„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)

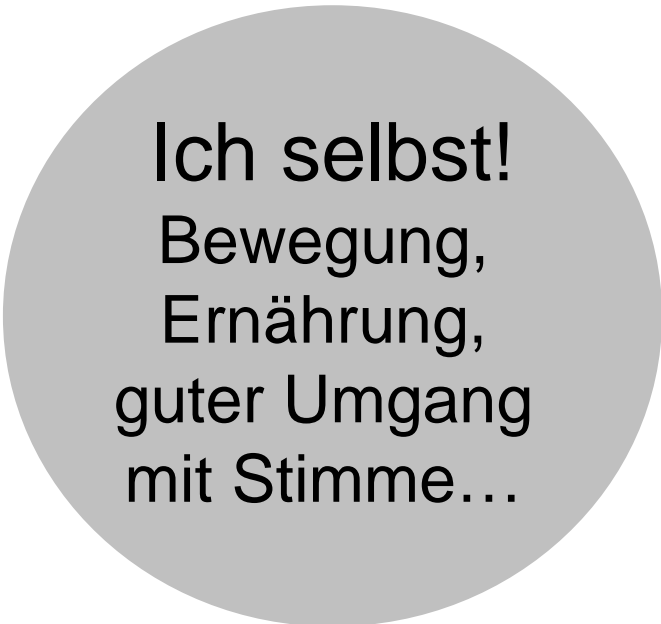
**Gesundheit = Arbeitsalltag gemeinsam aktiv und erfolgreich gestalten
und dies als sinnvoll erleben**

Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

Ich selbst!



Mein
Arbeitgeber!
Meine Schule!

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...

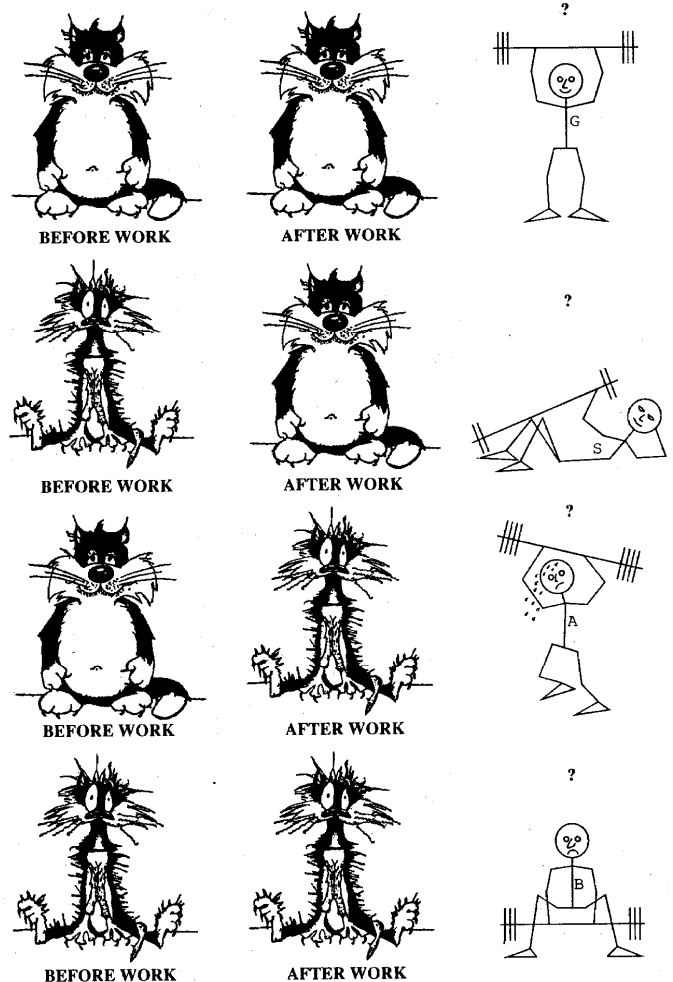
Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit? Angebote zur ...

Verhaltens-
prävention

Verhältnis-
prävention

Es dominieren Angebote zur ...

Verhaltens-
prävention



Notwendig – und dennoch nicht ausreichend.



Verhaltens-
prävention

Arbeitsbelastung von Fahrprüfern

(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)			

Arbeitsbelastung von Krankenschwestern (Aiken et al., 2002)

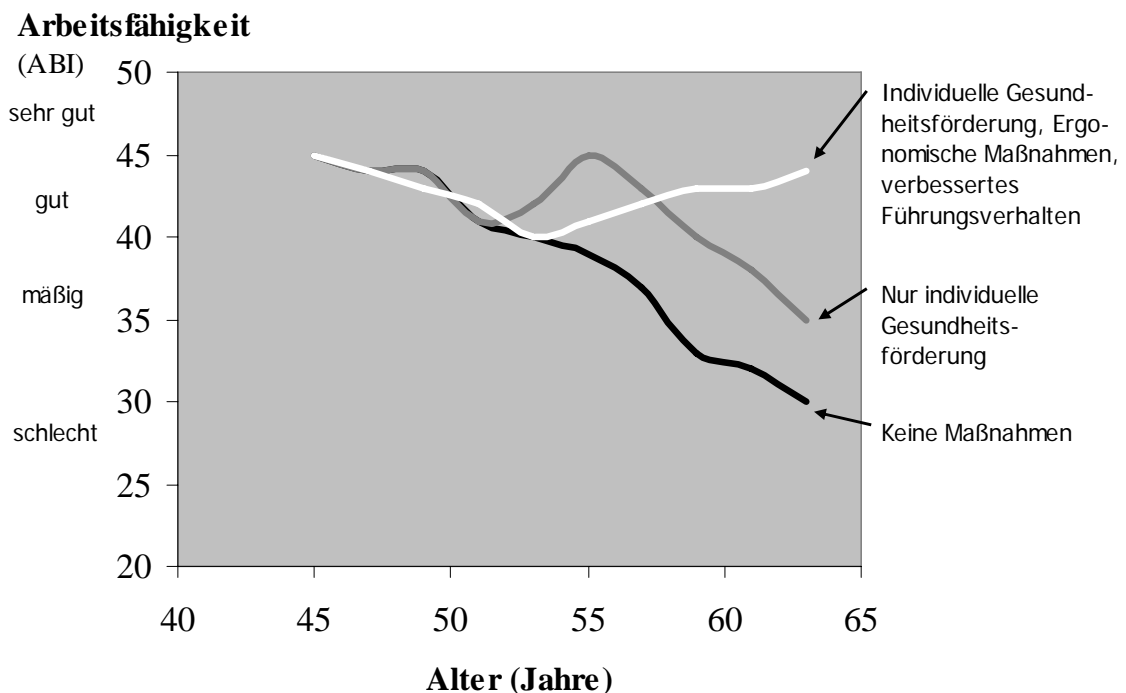
1 Patient mehr pro Krankenschwester

=

Zunahme des Risikos für

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

Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen (zusammengestellt von Richenhagen)



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

Verhaltens-
prävention

Verhältnis-
prävention

Welche Rolle spielt Gesundheit in Ihrem Kollegium?

Hat Ihre Arbeitsmenge in den letzten Jahren zugenommen?

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

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

Ziehen Schulleitung und das gesamte Kollegium an einem Strang, werden auftretende Konflikte gelöst?

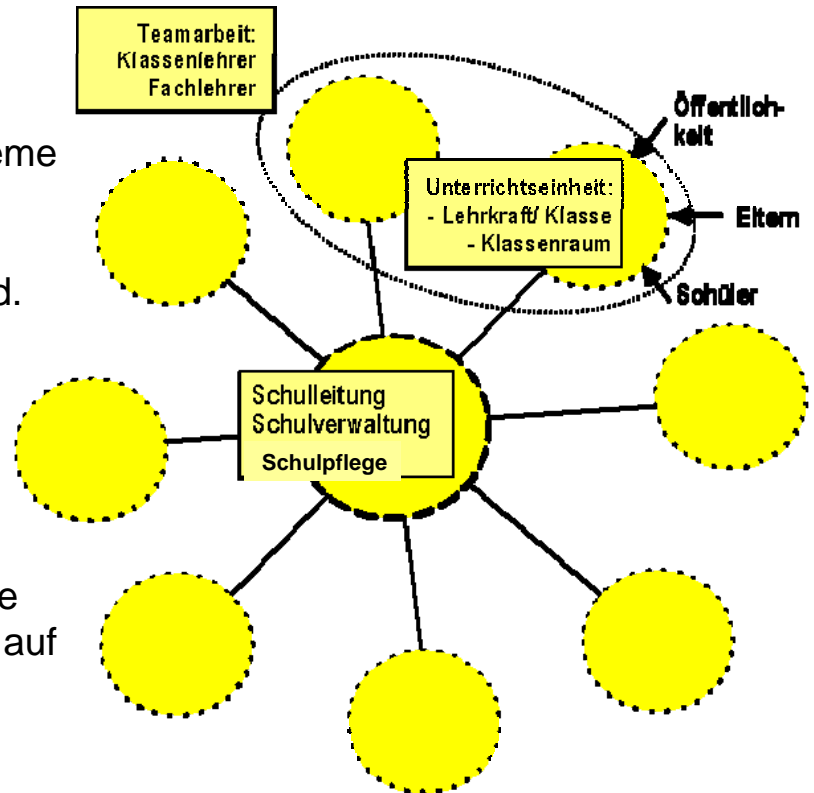
➡ Wieso nehmen psychische Belastungen an vielen Schulen zu?

Arbeitsorganisation an Schulen

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

Geringe Steuerbarkeit

Geringe unmittelbare Einflussnahme
von Schulleitung und Schulaufsicht auf
Unterrichtsdurchführung



Merkmale der Arbeitsorganisation an Schulen

Lehrpersonen unterrichten sehr gerne („Ich und meine Klasse“) –
verstehen sich nicht als Teil einer Organisation („Wir und unsere Schule“)

Viele individuelle Freiräume – auf gemeinsame Ziele ausgerichtete
Schulentwicklung schwer erreichbar: **Nebeneinander reichte aus.**

Reformen/Qualitätsmanagement verändern Schulen grundlegend:

Neue Form der Steuerung und Kontrolle von Schulen.

Schulentwicklung erfordert Aufgeben individueller Freiheiten: Konflikte.

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

**Wenig Auseinandersetzung mit Veränderungen: Wunsch nach Rückkehr
zur früheren Zeit („Zurück zum Kerngeschäft“ „keine Zeit für Schüler“)**

Merkmale der Arbeitsorganisation an Schulen

Bedeutung sozialer Beziehungen:

Nicht nur für die pädagogische Qualität, sondern auch für die Gesundheit im Kollegium höchst bedeutsam.

Also: Soziale Beziehungen aktiv gestalten.

Jedoch sind informelle Strukturen stark ausgeprägt:

Zusammenarbeit und Austausch nach Sympathie.

Grüppchenbildung.

„Informelle Orientierung“ reicht nicht mehr aus.

Merkmale der Arbeitsorganisation an Schulen

„Dilemma der geführten Autonomie“ (Pekruhl et al., 2005)

Deutliche Skepsis in Kollegien gegenüber Ausweitung der Führungsrolle:

Personal führen.

Strategische Entscheidungen treffen.

...

Schulen müssen neue Aufgaben bewältigen:

Schulleitungen im Spannungsfeld. Konflikte nehmen zu.

Schulen benötigen kompetente und akzeptierte Führungskräfte.

Zwischenfazit


Veränderungen im Schulsystem führen zur Zunahme psychischer Belastungen (z.B. Spannungen, Arbeitsmenge, schlechtes Gewissen):

Neue Aufgaben, mehr Engagement und Zeit für Schulentwicklung, Teamarbeit und Absprachen, veränderte berufliche Identität

Von Input- zur Outputsteuerung: Das Ergebnis (nicht der Aufwand) zählt

Legitimationsdruck über Tests, Benchmarking, externe Evaluation, Konkurrenz durch private Schulen etc.

Führung gewinnt an Bedeutung: Kompetenzen und Akzeptanz vorhanden?

 **Sind Kollegien in der Lage, in den laufenden Veränderungen aktiv psychische Belastungen zu reduzieren?**

Wie kann Gesundheitsförderung durch verbesserte Arbeitsorganisation konkret aussehen?

Viele gesundheitsförderliche Massnahmen haben ein anderes Etikett.

Beispiele für Gesundheitsförderung durch Arbeitsorganisation

Feste Sitzordnung im Lehrerzimmer auflösen

**Geschlossenes Auftreten im Kollegium bei Veranstaltungen mit Eltern,
zu zweit Elternsprechstunden durchführen**

**Feste Sprechstunde für Eltern einrichten
(zudem festlegen: z.B. nicht nach 19 Uhr zu Hause anrufen)**

Gezielte und offene Entlastung älterer Kolleginnen und Kollegen

Mentoring: Begleitung der Berufsanfänger

**Systematische Personalentwicklung inkl. Verhaltensprävention:
individuelle Kompetenzen im Kollegium aufbauen**

Beispiele für Gesundheitsförderung durch Arbeitsorganisation

Erholungsraum/ Rückzugsmöglichkeiten an der Schule, Aufsicht optimieren

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

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

**45-Minuten-Takt aufbrechen, Unterricht mit weniger Zeitdruck, längere
Pausen ermöglichen**

**Einführung neuer Unterrichtsmethoden zeitgleich durch mehrere
Lehrpersonen**

**Kollegiale Beratung, Teamteaching, „offene Türen“, wohlwollende
Unterrichtsbesuche, Supervision**

Beispiele für Gesundheitsförderung durch Arbeitsorganisation

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

Frage „Zu welchem Thema benötigt ihr Material?“ wird als fester Tagesordnungspunkt von Sitzungsleitung in Agenda aufgenommen.

Regeln zum Umgang mit Emails

(z.B. in bestimmten Ferienwochen keine schulbezogenen Emails versenden; bis wann sollen Emails gelesen/beantwortet werden?)

Um Punkt 16.30 Uhr wird Sitzungszimmer für gemeinsame Sitzungen geschlossen.

Beispiele für Gesundheitsförderung durch Arbeitsorganisation

Gegenseitige Erwartungen von Lehrpersonen mit Vollzeit- und Teilzeitpensen klären (z.B. Einbindung bei Schulveranstaltungen)

Bewegungsübungen gemeinsam mit Schülern im Unterricht durchführen

Einmal pro Woche gemeinsames Mittagessen des Kollegiums (an der Schule)

Ressourcenorientierter klassenübergreifender Austausch von Lehrpersonen: in anderen Klassen unterrichten zu Spezialthemen

Trainingsraum einführen (störende Schüler/-innen beschäftigen sich mit den Gründen für ihre Störungen)

Beispiele für Gesundheitsförderung durch Arbeitsorganisation

Jahresplan mit klaren Prioritäten und Terminen frühzeitig festlegen

„Weniger ist mehr“: Neue Projekte nach hinten verschieben (*obwohl* Kollegium diese gerne durchführen möchte!)

„Gesundheitsbrille“:

Bei neuen Vorschlägen frühzeitig prüfen, wie sich Umsetzung auf Lehrpersonen/Gesundheit auswirken würde.

Ziele zur Lehrergesundheit im Schulentwicklungsplan integrieren

Einzelne Kolleg/-innen machen fortlaufend themenspezifische Angebote an Kollegium (z.B. einmal pro Monat gemeinsames Sporttreiben)

Gesundheitsförderung für das/ mit dem Kollegium?

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

„Was hecken die im Departement schon wieder aus?“

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

„Soll jetzt jeder auf die Couch?“ „Wer krank wird, ist selbst schuld.“

„Um seine Gesundheit muss sich jeder selbst kümmern“

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

➡ Wie gross wäre die Zustimmung in Ihrem Kollegium?

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**

Wieso erkranken Lehrkräfte? Viele konkurrierende Annahmen

Gesellschaftliche Veränderungen

- Medienkonsum, Anzahl verhaltensauffälliger Schüler, fehlende Wertschätzung gegenüber Lehrberuf

Generelle Merkmale des Lehrberufs

- Fehlende Belohnung für Engagement („Gratifikationskrise“), nach oben offener Arbeitsauftrag

(Kantonale) Veränderungen im Bildungssystem

- Zunehmendes Reformtempo

Arbeitssituation an der einzelnen Schule

- Fehlende Erholungspausen in der Schule, zahlreiche soziale Konflikte

Bedeutung der Persönlichkeit

- Umgang mit Unsicherheit; Erleben von Selbstwirksamkeit, Distanzierungsfähigkeit

**Wieso erkranken Lehrkräfte?
Viele konkurrierende Annahmen – hier den Hebel ansetzen?**

Gesellschaftliche Veränderungen

- Medienkonsum, Anzahl verhaltensauffälliger Schüler, fehlende Wertschätzung gegenüber Lehrberuf

Generelle Merkmale des Lehrberufs

- Fehlende Belohnung für Engagement („Gratifikationskrise“), nach oben offener Arbeitsauftrag

(Kantonale) Veränderungen im Bildungssystem

- Zunehmendes Reformtempo

Arbeitssituation an der einzelnen Schule

- Fehlende Erholungspausen in der Schule, zahlreiche soziale Konflikte

Bedeutung der Persönlichkeit

- Umgang mit Unsicherheit; Erleben von Selbstwirksamkeit, Distanzierungsfähigkeit

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



**Gute Zusammenarbeit der KollegInnen /
gute Teamarbeit**

**Unterstützende (!) Konferenzen und
Besprechungen**

**Unterstützung durch Schulleitung
(„mitarbeiterorientierter Führungsstil“)**

**Gerechte Arbeitsverteilung (innerhalb
der Schule)**

**Gemeinsame pädagogische Vorstellungen
(„an einem Strang ziehen“)**

**Bedürfnisgerechte Fortbildung /
Entwicklungsmöglichkeiten**

**Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und
Kompetenzen**

**Gegenseitige Anerkennung und
Wertschätzung**

**Innovationsklima / Umsetzung von neuen
Ideen / „Fehlerkultur“**

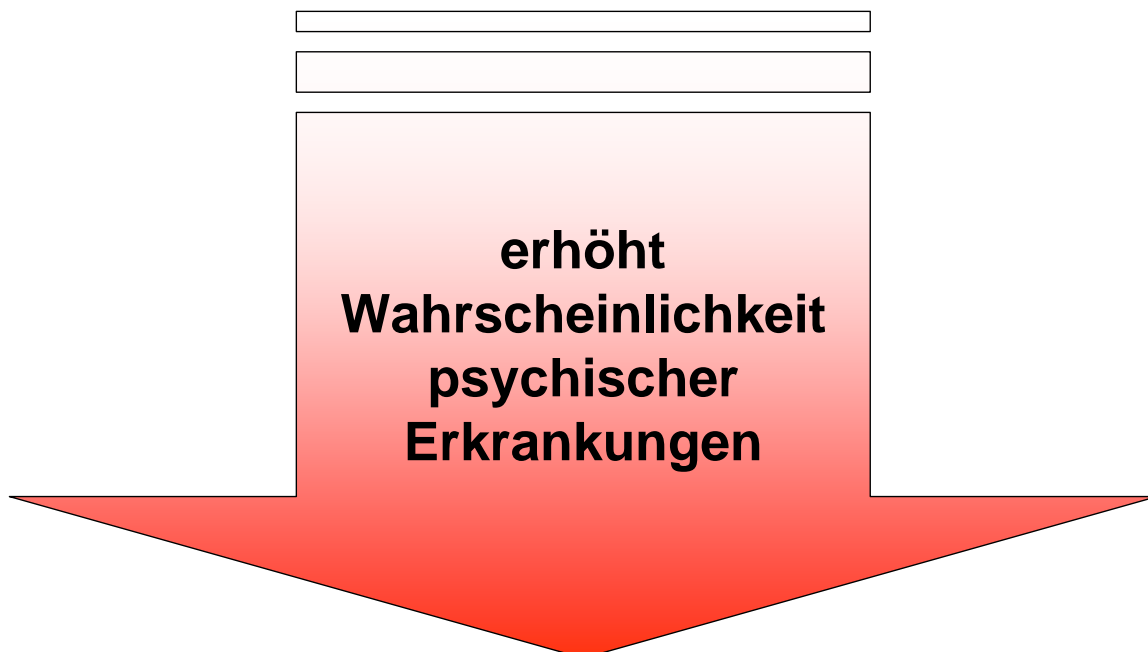
**Rückmeldungen zur eigenen Arbeit
(„heute habe ich gute Arbeit geleistet“)
/ Erfahrungsaustausch**

**Beteiligung („Partizipation“) und
Transparenz der Entscheidungen**

**Einbindung interner und externer
Fachkräfte, um qualitativ hochwertige
Arbeit leisten zu können**

**Guter Informationsfluss („wissen, was
läuft“)**

Wann macht Arbeit an Schulen psychisch **krank? Hierin unterscheiden sich Schulen.**



Belastungen (Fass-Light)

„Schwierige Schüler“/
Unterrichtsstörungen

Hohes Arbeitspensum / starker Zeitdruck

Fehlende Erholungspausen / fehlende
Rückzugsmöglichkeiten in der Schule

Hoher Lärmpegel

Zwang, im Arbeitsalltag 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

Überforderung durch zu rasche
Veränderungen/ Reformen

Schwierigkeiten, Beschlüsse umzusetzen

Schlechte räumliche Situation /
fehlende Arbeitsplätze

Fehlende Lehr- & Lernmittel / Ausstattung

Konflikte mit Eltern bzw. Ausbildern

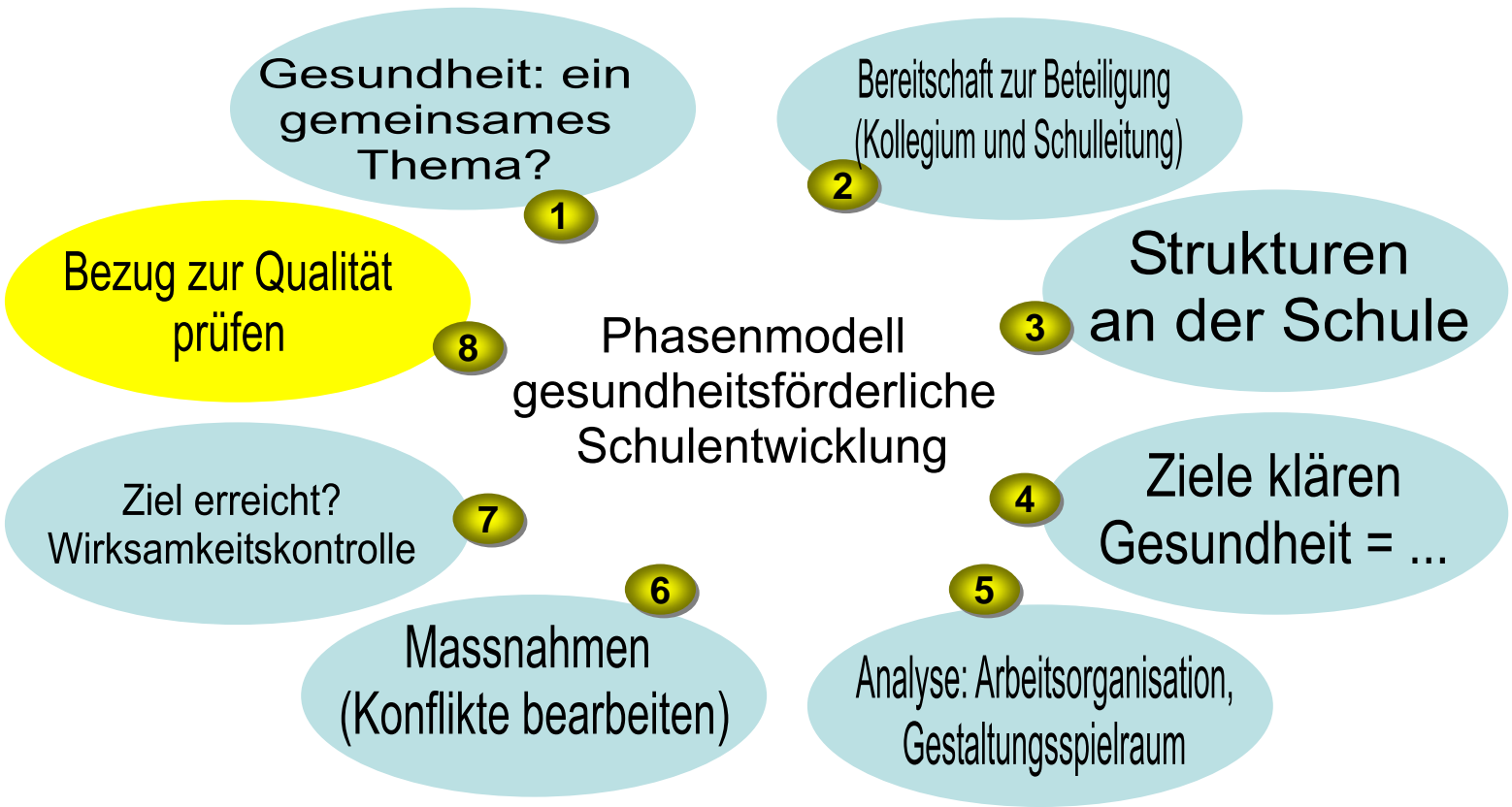
Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben

Die Mehrzahl der Lehrpersonen sieht die Fehlbelastungen und Ressourcen als beeinflussbar an (*bis auf räumliche Situation/fehlende Arbeitsplätze*)

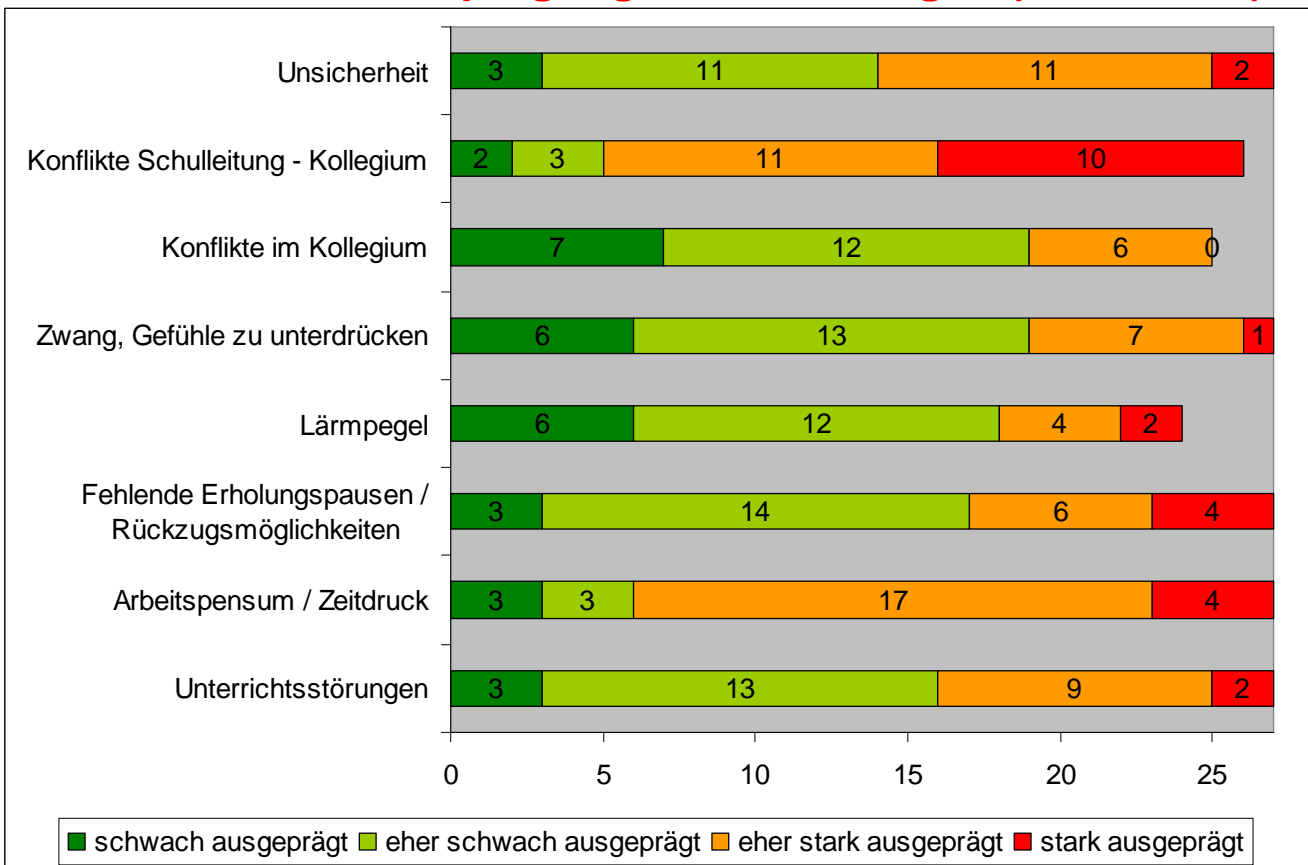
Belastungen: Wie schätzen Sie Ihre Schule ein?		Schwach ausgeprägt	Eher schwach ausgeprägt	Eher stark ausgeprägt	Stark ausgeprägt	keine Antwort möglich
Eine hohe Ausprägung erhöht die Wahrscheinlichkeit für Erkrankungen.						
1.	„Schwierige Schüler“/ Unterrichtsstörungen	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
2.	Hohes Arbeitspensum / starker Zeitdruck	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

Ressourcen: Wie schätzen Sie Ihre Schule ein?		Schwach ausgeprägt	Eher schwach ausgeprägt	Eher stark ausgeprägt	Stark ausgeprägt	keine Antwort möglich
Eine hohe Ausprägung fördert Gesundheit.						
16.	Klarheit beim Arbeits-/Berufsauftrag („Ich weiss genau, was ich an unserer Schule zu leisten habe“)	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
17.	Gute Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen/ gute Teamarbeit	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

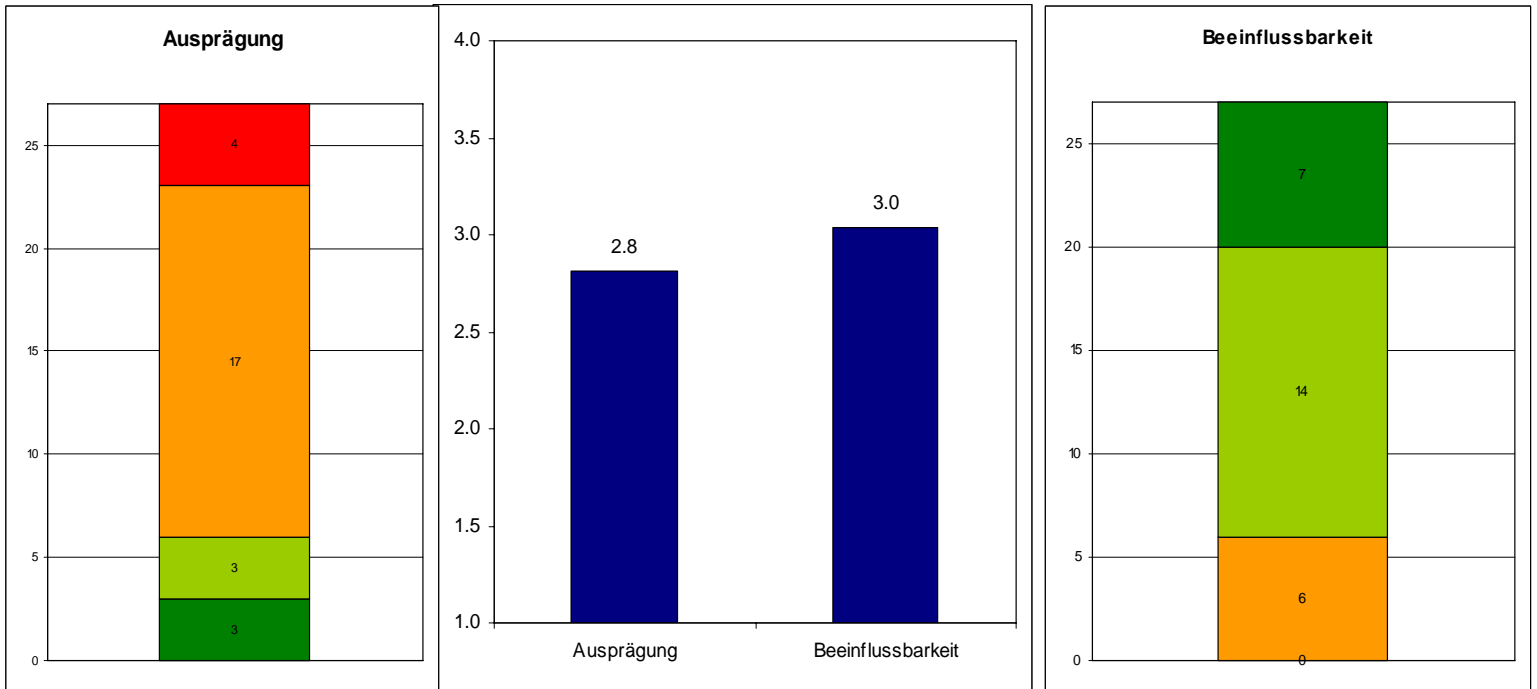
Welche Belastung könnte an Ihrer Schule (durch Kollegium und Schulleitung) in den kommenden Jahren reduziert werden? Wie <u>beeinflussbar</u> ist diese Belastung?		Nicht beeinflussbar	Kaum beeinflussbar	Teilweise beeinflussbar	Stark beeinflussbar	keine Antwort möglich
1.	„Schwierige Schüler“/ Unterrichtsstörungen	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>



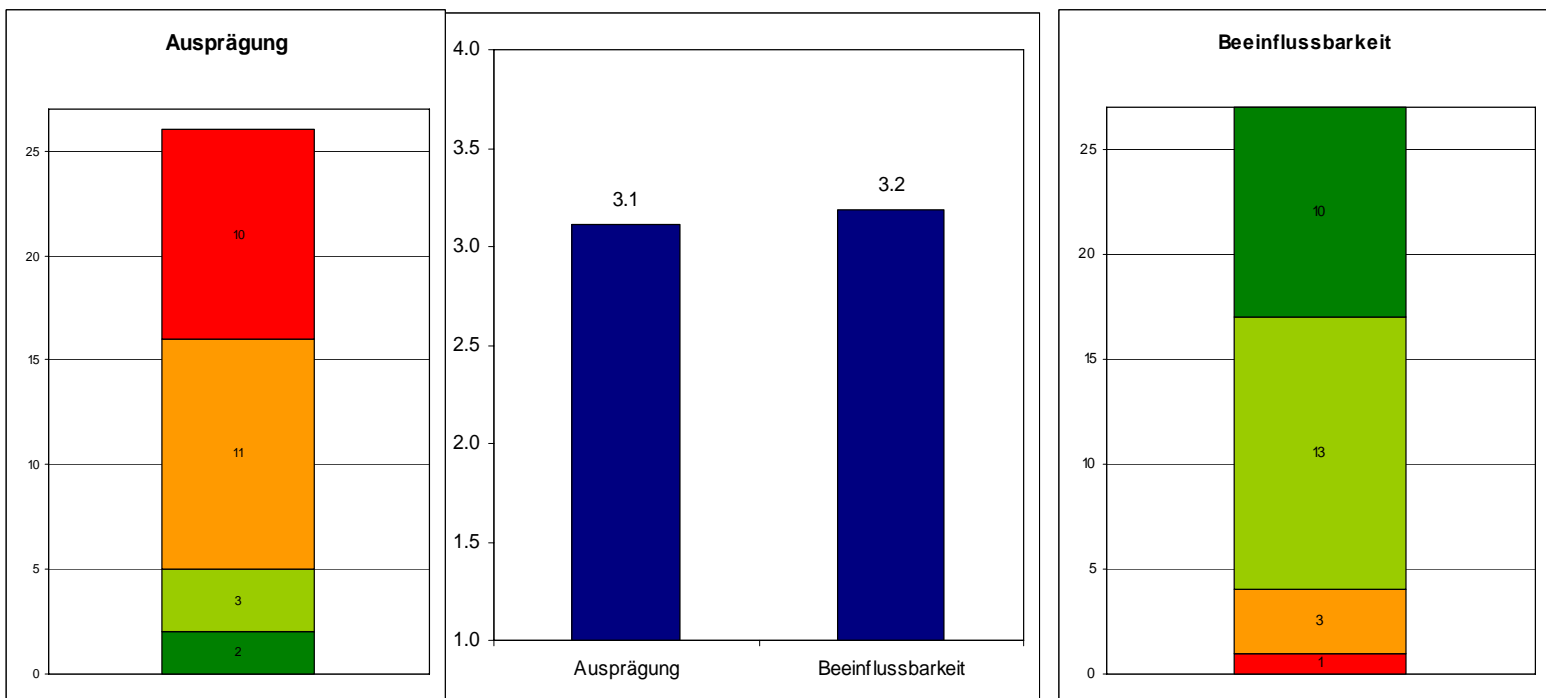
Ausprägung der Belastungen (Ausschnitt)



Hohes Arbeitspensum / starker Zeitdruck



Konflikte zwischen Kollegium und Schulleitung



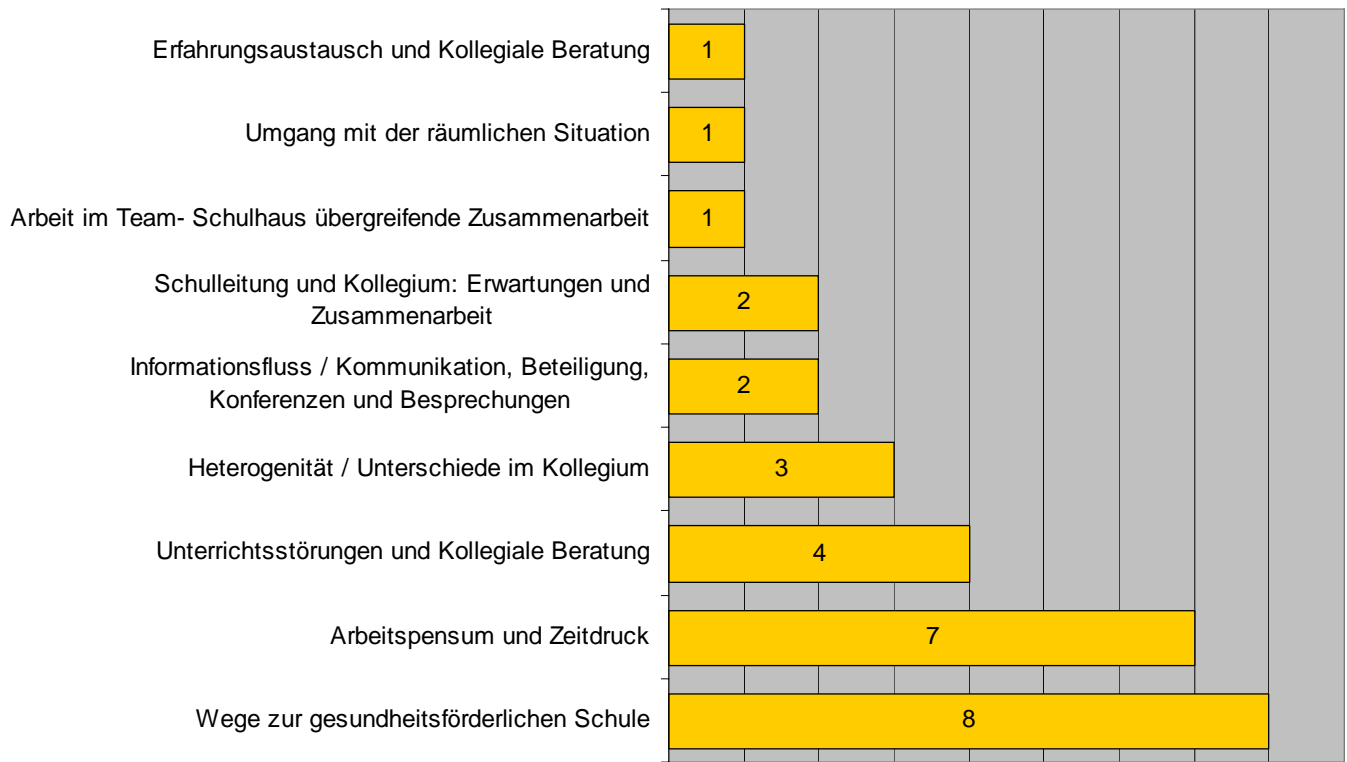
09.15 - 10.45 Uhr	Impulsvortrag		
11.00 - 12.30 Uhr	Workshop I: Nachhaltigkeit sichern: Wo wollen wir hin? Wege zur Gesundheits- förderlichen Schule.	Workshop II: Arbeitspensum und Zeitdruck	Workshop III: Gegenseitige Erwartungen und Zusammenarbeit von Schulleitung und Kollegium
13.30 – 15.00 Uhr	Fortsetzung	Fortsetzung	Fortsetzung
15.30 – 16.15 Uhr	Ergebnisse aus Workshops vorstellen		
16.15 – 17.00 Uhr	Wollen Sie an Ihrer Schule gemeinsam gesundheitsförderliche Schulentwicklung für Kollegium/Schulleitung betreiben?		

Übergeordnete Ziele im Workshop

**Zwischen-
schritt:
gemeinsame
Sichtweise**

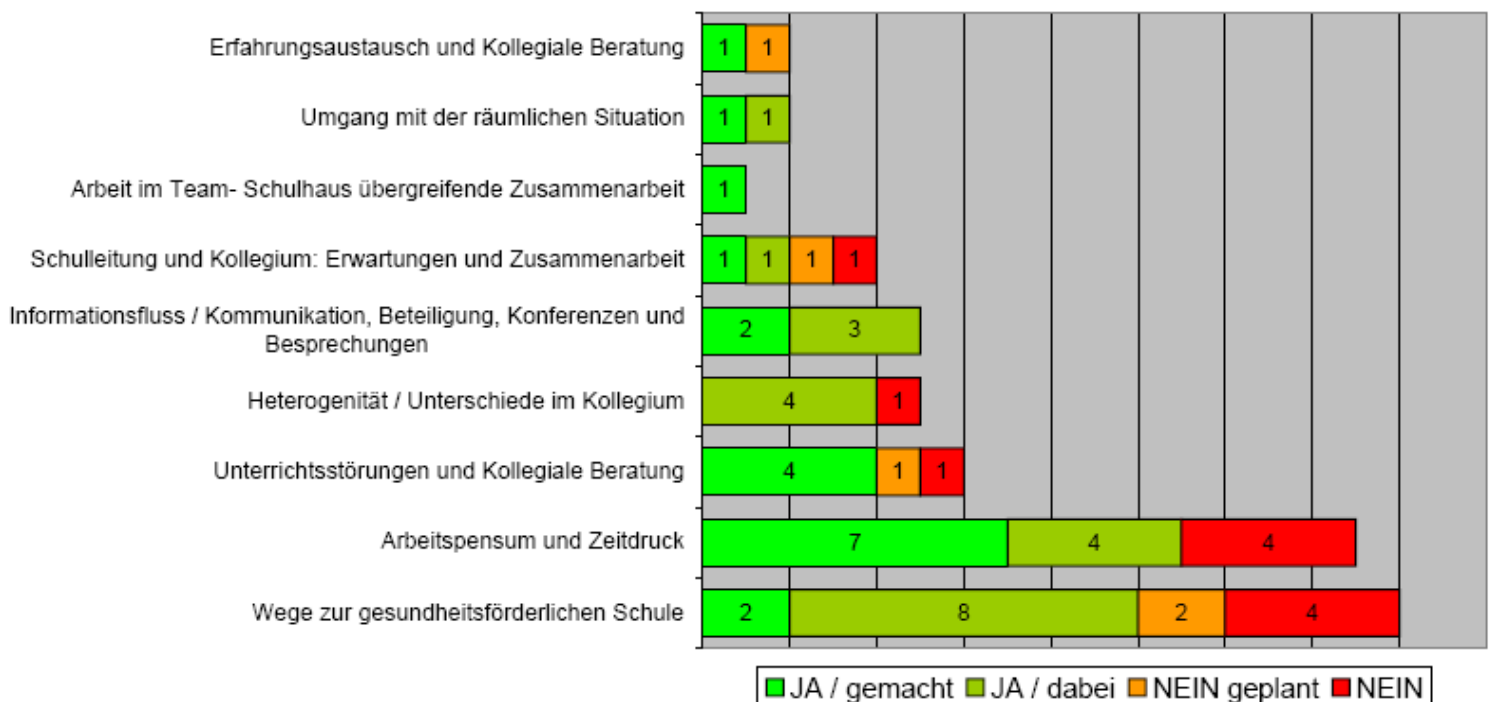
**Ergebnis:
ein konkreter
Vorschlag
an Kollegium**

Workshop-Themen



Nachbefragung der Schulleitungen im Oktober/November 2008: Durchführung des Tages wird von allen Schulleitungen anderen Schulen empfohlen

Umsetzung der Massnahmen





Fazit

**Wirken sich Reformen in Ihrem Kollegium aus?
Psychische Belastungen für Kollegien / Schulleitungen und Konflikte
werden zunehmen.**

**Proaktive Strategie des Kollegiums zur Gesundheitsförderung =
gemeinsamen Gestaltungsspielraum erweitern =
Integration in die Schulentwicklung**

**Darf denn ein Kollegium die eigene Gesundheit (und nicht der Schüler/
-innen) in den Vordergrund stellen?
Probieren Sie es mal eine Zeit lang...**

Ratgeberliteratur mit Checklisten



Anregungen zum vertieften Nachdenken

