

Lehrer/innengesundheit

Aspekte betrieblicher Gesundheitsförderung in der Schule

Tagung Kantonales Netzwerk
Gesundheitsfördernder Schulen Zürich
Gesunde Lehrerinnen und Lehrer –
Basis einer guten Schule
Tagungszentrum Schloss Au
10. Mai 2014
Urs Ruckstuhl
Zentrum für Beratung (ZfB), PH Zürich

Gesundheitsförderung im Setting Schule

Zielgruppe: Alle Schüler/innen, alle Schulmitarbeitenden

Ein Setting ist ein Ort, in dem die Gesundheit von Menschen in ihrer alltäglichen Lebenswelt geschaffen und aufrecht erhalten wird, ein Ort, an dem diese Menschen leben, lieben, lernen und arbeiten. Entsprechend setzen die gesundheitsfördernden Massnahmen an den Individuen, Gemeinschaften, Organisationen und Lebensverhältnissen eines Settings an.

Begründung:

1. Gute Erreichbarkeit aller Kinder und Jugendlichen während einer langen, die Einstellungen zur Gesundheit und das Gesundheitsverhalten prägenden Zeit.
2. Zusammenhang zwischen Gesundheit und Lernfähigkeit (Debatte: gute gesunde Schule)
3. Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit auf ganze Lern- und Lebensgemeinschaft

Gesundheitsförderung im Betrieb Schule

Zielgruppe: Arbeitnehmende einer Schule: Lehrpersonen, SL, Therapeut/innen, Betreuende, übriges Personal

Betriebliche GF umfasst alle gemeinsamen Bestrebungen von **Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden** und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Bearbeitung der Risiko- und Schutzfaktoren

Begründung: Guter Zugang zu erwachsenen Personen
Einfluss der Arbeit auf Gesundheit: Der erwachsene Mensch verbringt ca. 60-70% seiner Tageszeit am Arbeitsplatz

Gesundheitsförderung im Setting oder Betrieb: Gründe für getrennte Entwicklung?

- Asymmetrie der Zielgruppen
- Bis heute einseitige Betonung der SchülerInnengesundheit im Settingansatz
- Lehrerbelastung / -gesundheit bleibt ein anhaltendes Thema
- Lehrerinnengesundheit wird im Rahmen des Betriebes kaum angegangen.
- LehrerInnengesundheit ist ein mächtiger Hebel zur Bearbeitung der Schüler/nnengesundheit (Mediatorenmodell)

Offene Fragen und Zukunftsperspektiven

- ➔ Settingansatz versus betriebliche Gesundheitsförderung als vorübergehende Parallelentwicklung
- ➔ Im Zentrum: die Wechselwirkung von Lehrer/innen- und Schüler/innengesundheit (zirkuläre Beeinflussung)
- ➔ Gesunde Schule versus gute gesunde Schule (Paulus, 2009)
- ➔ Direkte versus indirekte Interventionen: direkt auf Gesundheit abzielende Massnahmen (z.B. Stressmanagement) oder indirekt vermittelte Veränderungen: (Teamentwicklung, Verbesserung der Kooperation, Schulentwicklung, Schulkultur, die Resilienzfaktoren fokussiert)
- ➔ Rollenklärung KLP / Schulleitung in Fragen der BGF

Lehrer/innengesundheit

- Seit langem und gut erforscht, aber einseitige Erforschung der (Über-)Belastungen und Risiken
- Differenzierte Betrachtung des Belastungsbegriffs
- Heute Betonung der salutogenetischen, ressourcenseitigen Faktoren auf personaler, sozialer und organisationaler Ebene

Warum ist Lehrer/innengesundheit ein wichtiges Thema?

1. Die Anforderungen im Lehrberuf sind gestiegen, der Berufsauftrag hat sich verändert und vervielfältigt.
2. Stressfolgeerkrankungen, Burnout-Raten und Frühpensionierungen sind im Lehrberuf erhöht.
3. Der Zusammenhang zwischen Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit ist unmittelbar gegeben.
4. Schülersgesundheit setzt Lehrergesundheit voraus.
Lehrpersonen sind Rollenvorbilder, sie vermitteln neben Kulturtechniken auch Modelle des sozialen Umgangs, der Konfliktlösung, der Selbstfürsorge, des Umgangs mit den eigenen Möglichkeiten und Grenzen.

Warum ist Lehrer/innengesundheit wichtig?

Auswirkungen von chronischem Stress, Depression und Burnout auf Schüler/innen

- Schulklima: Ein Teil der Hoffnungslosigkeit, der Frustration und des Überdrusses der LP wird auf die SuS übertragen (Knauder, 1996)
- SuS dieser LP weisen geringste Schulfreude, das schlechteste Sozialverhalten und die grösste Angst, aber nicht die schlechtesten Leistungen auf.
- Demotivation und Apathie der SuS (Jenkins & Calhoun)
- Beziehung zwischen Lehrperson und SuS leidet (Stöckli 1999)

Intermezzo: Grundsätzliche Überlegungen

- Die Pädagogik ist ein exponiertes Auffangbecken für Ideologien, Zeitgeisttendenzen, Mythen
- Wandel, Reformen sind nötig, sind aber persönlichkeits- und gesundheitsfördernd durchzuführen.
- Jeder Wandel, jede Reform ist darauf zu hinterfragen, ob sie den Grundbedürfnissen der Beteiligten, sinnvollen, d.h. langfristig adaptiven Entwicklungszielen, Lernfreude, Selbstbewusstsein, Wohlbefinden förderlich ist.

Beispiel: Soziale Schichtzugehörigkeit und Gesundheit

Wichtigste Determinanten für Gesundheit:

- ➔ Soziale Schichtzugehörigkeit, i.E. Einkommen, Bildungsstand, Wohnsituation, Berufstätigkeit, physische und soziale Umwelt, Zugang zu sozialen und Gesundheitsdiensten
- ➔ Geschlechtszugehörigkeit und Gesundheit
- ➔ Ethnische Minderheiten / Migration und Gesundheit

Gesundheit und soziale Probleme in ungleichen Gesellschaften

Health and Social Problems are Worse in More Unequal Countries

Index of:

- Life expectancy
- Math & Literacy
- Infant mortality
- Homicides
- Imprisonment
- Teenage births
- Trust
- Obesity
- Mental illness – incl. drug & alcohol addiction
- Social mobility

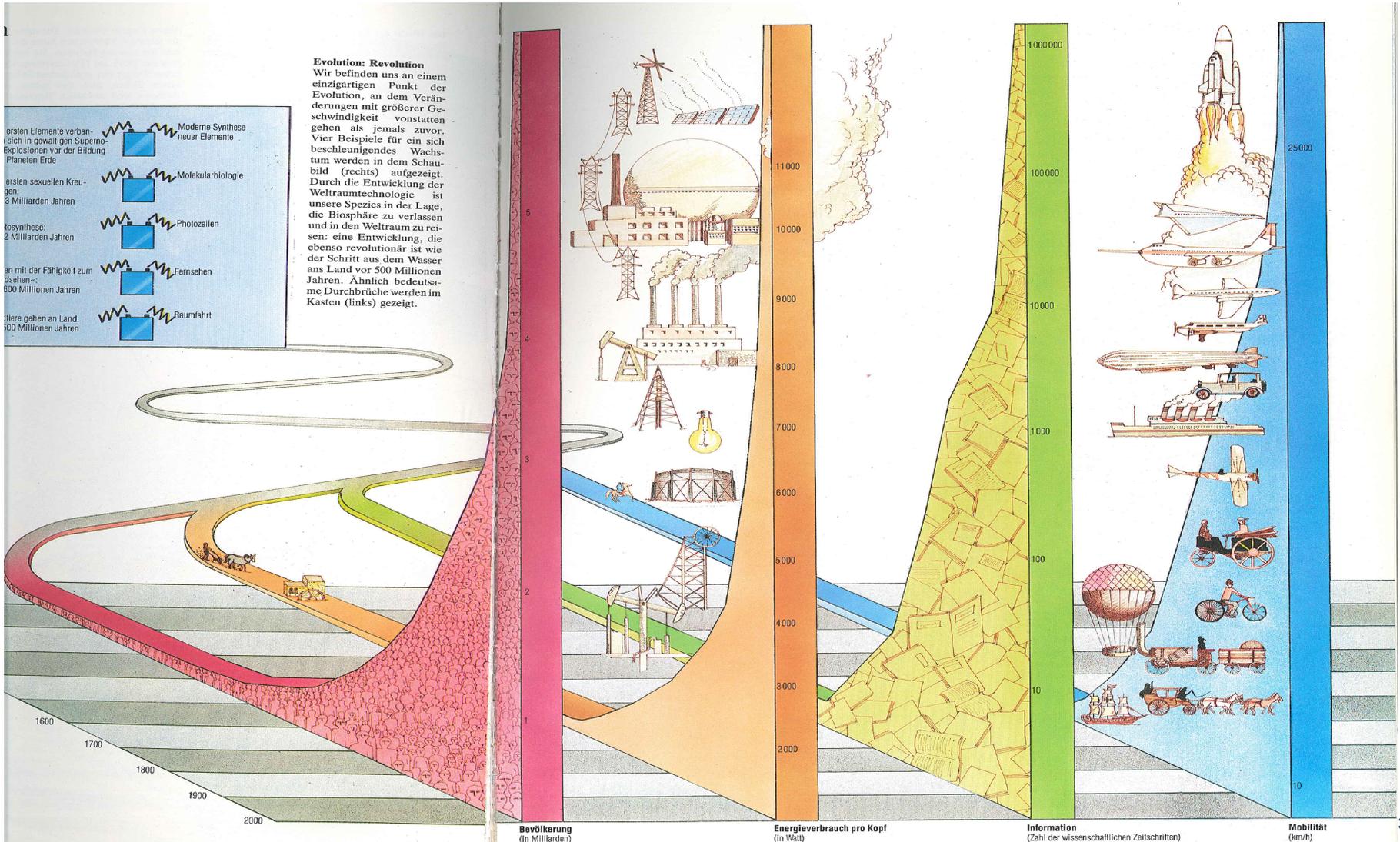


Obsoletere Debatte um Defizit- versus Ressourcenorientierung

Risikoproduktion und Ressourcenverschleuderung

- **Hobfoll:** Der Verlust von Ressourcen wiegt schwerer als der Gewinn neuer Ressourcen (Grenznutzen)
- **Janusgesicht:** Was Ressource, was Risiko ist, bestimmt oft der Kontext
- **Stadien:** Je nach Stadium des Prozesses ist ein Zustand eine Ressource oder ein Risiko
- **Drei Aspekte von Ressourcen:**
 - Ressource als Quelle von Kräften und Fähigkeiten
 - Ressource im Sinne der eingesetzten oder verbrauchten Fähigkeiten zur Bewältigung einer Aufgabe
 - Ressourcenregulierung, d.h. eine zur Aufrechterhaltung von Gesundheit, Wohlbefinden angemessene Dosierung des Mitteleinsatzes

Exponentielle Entwicklungen (Gaia, 1985)



Risikoproduktion als Ressourcenverschleiss



Fortschritt?
Die fortschreitende, sich
beschleunigende Umwandlung
von Rohstoffen, Energie und
menschlicher Arbeitskraft in
Müll



Was wollen wir? Vom offiziellen und inoffiziellen Lehrplan / Schulkultur

- Kultur, in der die Grundbedürfnisse befriedigt werden
- Kultur nachhaltiger Entwicklung: keine blinde und besinnungslose, marktgetriebene Entwicklung
- Lehrer/innen als Modelle / Rollenvorbilder:
hechelnde, Ressourcen verschleudernde, Zeit-, Raum- und Stoff konsumierende Wesen oder selbstbewusste, konfliktoffene, in sich ruhende Menschen, die eine Atmosphäre der

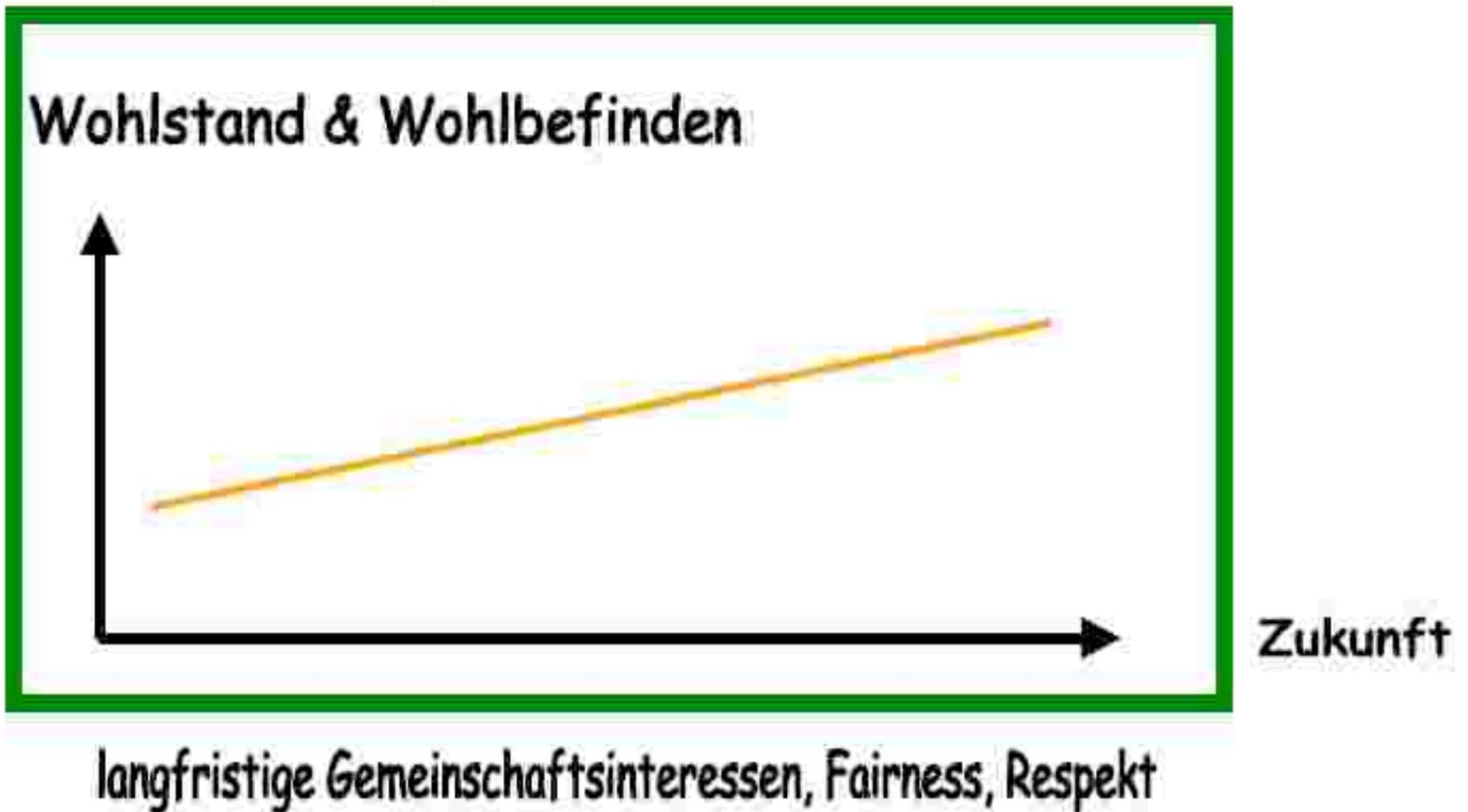
Auf was zielen letztlich Lehrpläne und Unterricht?

- Z. B. Kompetenzorientiertes Lernen (neuer Lehrplan)
- Beschleunigung / Entschleunigung, Ressourcenverschleiss / Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)
- Frühe Anliegen der Gesundheitsförderung: Setting Schule
 - Chancengleichheit
 - Umfassende Definition von Gesundheit:
 - Lernkultur

Lehrer/innengesundheit und Schüler/innengesundheit

- Gesundheit ist nicht bloss Begleiterscheinung / Gegensatz zur Erledigung des Berufs: Gesundheit als Voraussetzung für Berufs- und Zukunftsfähigkeit
- Gesundheit im umfassenden Sinn:
 - Persönlichkeitsförderung, Gesundheitsförderung (proaktiv)
- Unterricht als ko-evolutionäres Projekt
- Die Lehrperson als Rollenvorbild: die Wirkung über Modell, Bedeutung der Beziehung auf Motivation und Stressachse
- Welche Lernkultur, welches Klima, welche Zukunft:
 - Übersicht, Zusammenhänge,
 - innere und äussere Freiräume / Flexibilität
 - Befreiung aus Dilemma Ideal / Pragmatismus
 - Wozu lohnt es sich zu lernen (3. Dimension des Kohärenzgefühls)

Modell der Vernunft



Betriebliche Gesundheitsförderung

- ◆ Begriffe
- ◆ Prinzipien
- ◆ Theorien
- ◆ Ebenen
- ◆ Vorgehensweisen

1. Begriffsklärungen - Wovon ist die Rede?

Passung

Anforderungen

Unterrichten
Klasse führen
Teamarbeit
MAB
Elternarbeit
Organisation
Mit SL auskommen
Administration



Ressourcen

Wissen: Fach, Methode
Können: Didaktik
soziale Kompetenz
Konfliktfähigkeit
Selbst-/Affektregulation
Gesundheitskompetenz
Planen, Zeitmanagement
Energie, Motivation
Werte, Energie

Begriffsklärungen - Wovon ist die Rede?

Belastung

Psychische Belastungen sind die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und auf ihn einwirken.

Beanspruchung / Fehlbeanspruchung

Psychische Beanspruchung ist die individuelle, zeitlich unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastungen im Menschen, in Abhängigkeit von seinen persönlichen Voraussetzungen und seinem Zustand.

Stress

*Stress entsteht, wenn eine schwierige Aufgabe mit den üblichen Ressourcen und Lösungswegen nicht mehr zu bewältigen ist (**Eustress**).*

Distress ist ein subjektiv intensiver, unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, zeitlich nahe oder bereits eingetretene, subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig oder gar nicht kontrollierbar ist.

Liste der Belastungen auf der Basis internationaler Literatur(Kyriacou)

1. Unsoziales, unmotivierte Verhalten der SuS
2. Disziplin aufrechterhalten
3. Zeitdruck und Arbeitsmenge
4. Mit Veränderungen zurechtkommen
5. Von andern beurteilt werden
6. Selbstwertgefühl und Status aufrechterhalten
7. Rollenkonflikte aushalten
8. Schlechte Arbeitsbedingungen ertragen

Begriffsklärungen - Wovon ist die Rede?

Wohlbefinden

Beschwerdefreiheit, positives körperliches Empfinden, Vitalität, positive Gefühle und Stimmungen, Lebensqualität

Arbeitszufriedenheit / Arbeitsunzufriedenheit

Arbeitszufriedenheit gibt die kognitive oder emotionale Einstellung zur und Bewertung der gegenwärtigen Arbeitssituation insgesamt oder einzelner Bereichen wieder.

Lehrpersonen sind belastet, aber mit der Arbeit zufrieden.

Rund 80% der Lehrpersonen sind mit ihrer Arbeit zufrieden.

2. Prinzipien der Betrieblichen Gesundheitsförderung

1. Verhalten und Verhältnis
2. Korrektive, präventive und prospektive Strategie
3. Partizipation und Empowerment

3. Theorien

Arbeit: Interaktion Person-Arbeitsumwelt

Job-Person Match

- bewältigbare Arbeitslast
- Wahlmöglichkeiten und Kontrolle
- Anerkennung + Belohnung
- ein unterstützendes Team
- Fairness, Respekt und soziale Gerechtigkeit
- klare Werte und sinnvolle Arbeit



Engagement
Psychische Gesundheit



6 strategische Bereiche

- Arbeitsbelastung
- Handlungsspielraum
- Anerkennung
- Gemeinschaftsgefühl
- Gerechtigkeit
- Werte

Job-Person Mismatch

- Überlastung
- Autonomiemangel
- Mangelnde Anerkennung
- Fehlender Zusammenhalt
- Unfairness
- Wertekonflikte



Risikosyndrome: Burnout
Psychische Störungen

Theorien

6 Bereiche des Berufslebens: Konzept



4. Interventionsebenen

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)



Lehrergesundheit ist ein Anliegen der Gesamtschule

- **Fürsorgepflicht des Arbeitgebers / Schulbehörde:** Arbeitsbedingungen / Lohn / Arbeitsplatzsicherheit
- **Sache der Schulleitung:** Schulentwicklung, Arbeitsorganisation, Schulklima, Personalentwicklung / Personalfürsorge
- **Sache des Kollegiums / der Teams:** soziale Unterstützung Teamzusammenhalt, Konfliktkultur, angemessene Kooperationsformen
- **Sache der Lehrperson:** Belastungs-Ressourcen-gleichgewicht, Gesundheitskompetenz, Stressprävention, Kompetenzentwicklung, Selbstfürsorge

Ebenen der Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Aufgabe

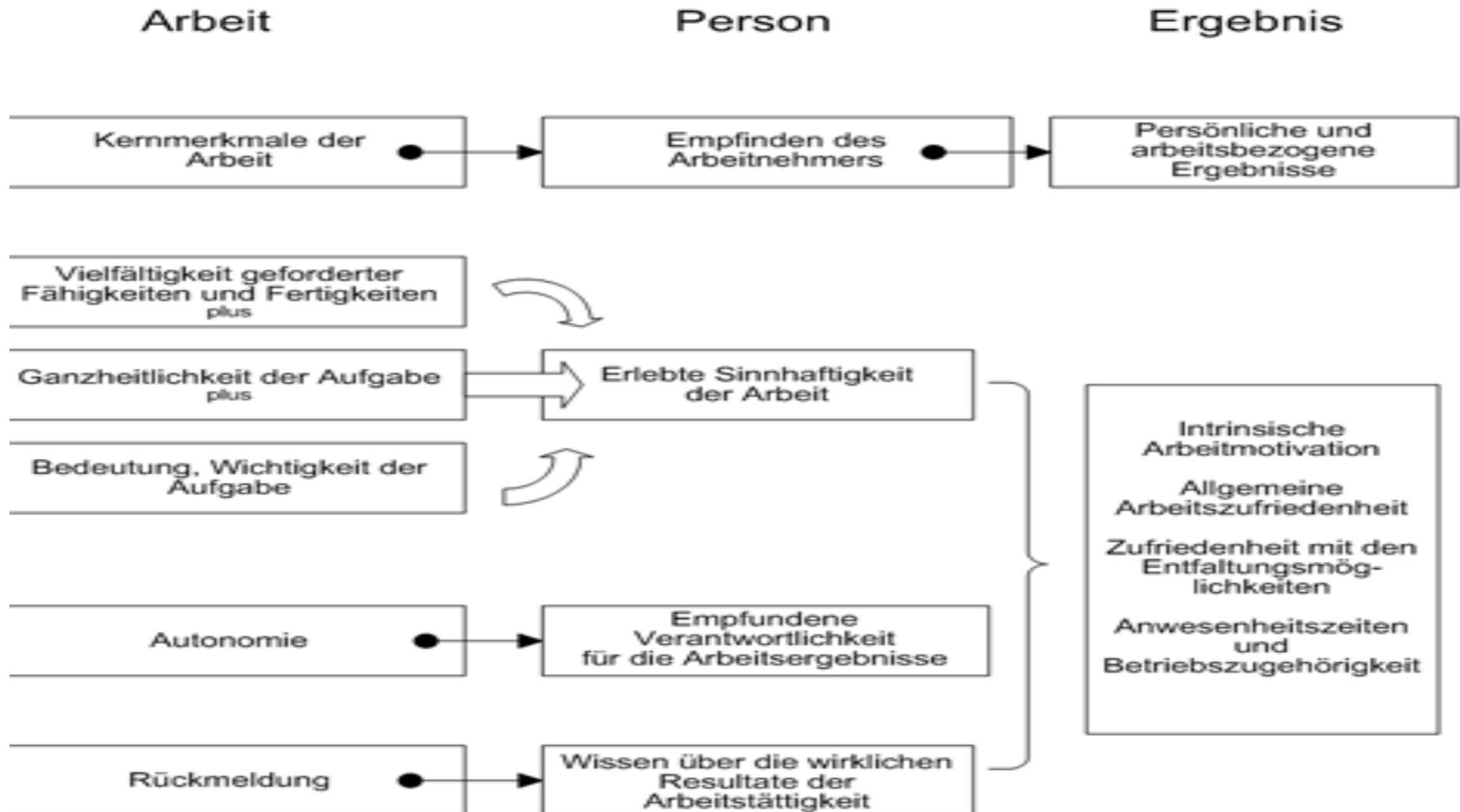
Die Person

Das Team

Die Organisation

Die Aufgabe

Das Modell der Arbeitsmerkmale (Hackman & Oldham)



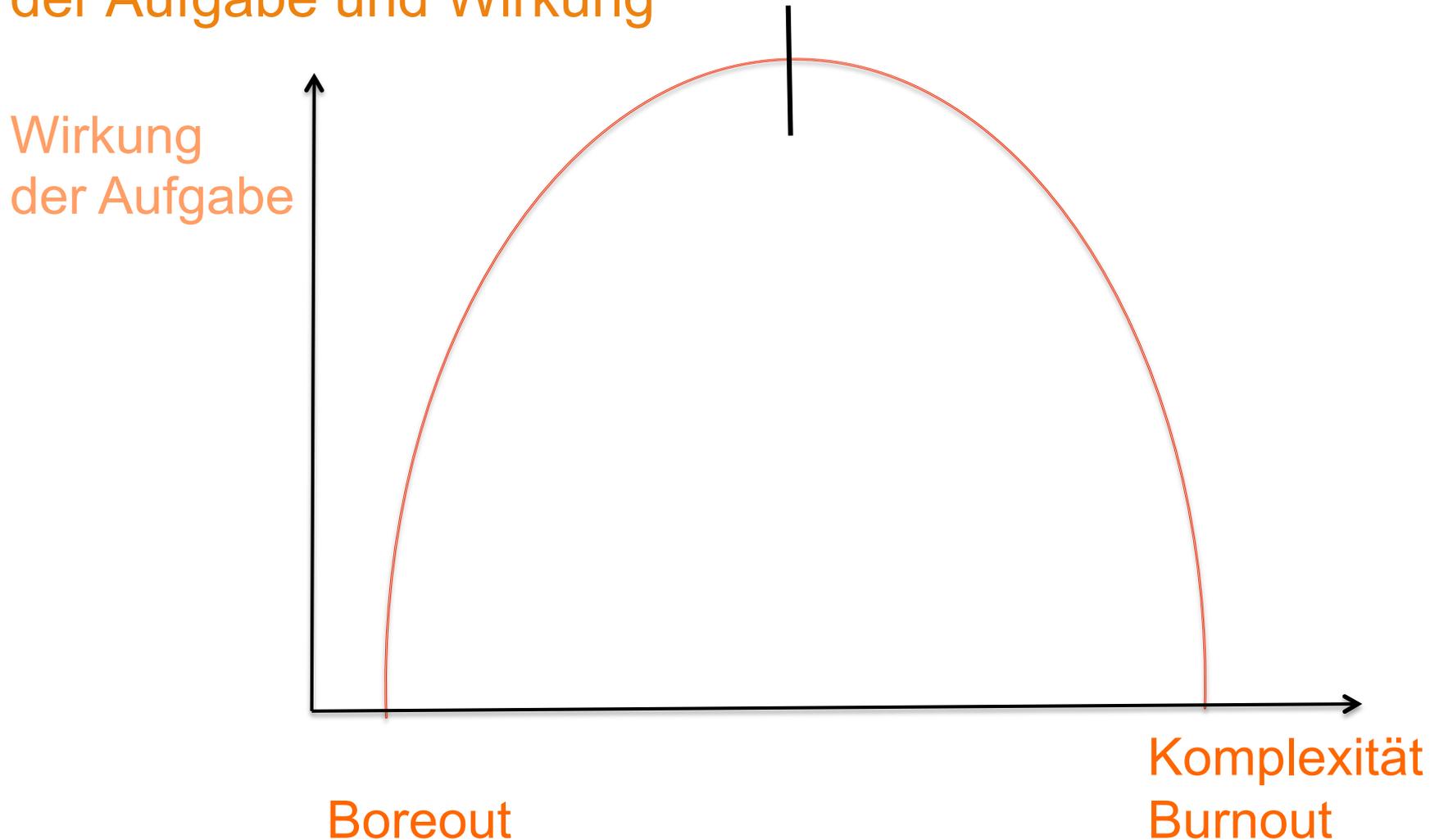
Beschaffenheit der Arbeitsaufgabe

Der Lehrberuf entspricht arbeitspsychologisch einem idealen Beruf:

- Hohe Anforderungen, Vielfältigkeit der Aufgaben
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Bedeutung, Sinnhaftigkeit der Aufgabe
- hoher Tätigkeitsspielraum, Autonomie
- Verhältnis von Herausforderung und Überforderung:
Überwiegt für Mehrheit der Lehrpersonen der Aspekt der Herausforderung?

Wie erklärt sich der Widerspruch: Hohe Arbeitszufriedenheit, hoher Anteil von Burnout im Lehrberuf?

Kurvilinearer Zusammenhang zwischen Komplexität der Aufgabe und Wirkung



Stressverläufe

An-Forderung, Unter-Forderung, Über-Forderung



Belastungs- und Ressourcenregulation: Was bringt das Fass in der Schule zum Überlaufen?

- Klassengrösse oder Sozialindex einer Klasse minus Unterstützungsressourcen (IF, ISR, Quims)
- Schwierige und unmotivierte Schüler/nnen?
- Schwierige Lebenssituation einer Lehrperson / Lebenskrise
- Überhöhtes Reformtempo
- Mangelnde Unterstützung von Team und/oder Schulleitung
- Elternangriffe
- Zeitdruck / Arbeitsmenge
- Keine Anerkennung (von SL, Team, Eltern, SuS)
- Ausserunterrichtliche Aufgaben
etc.

Ebenen der Betriebliche Gesundheitsförderung

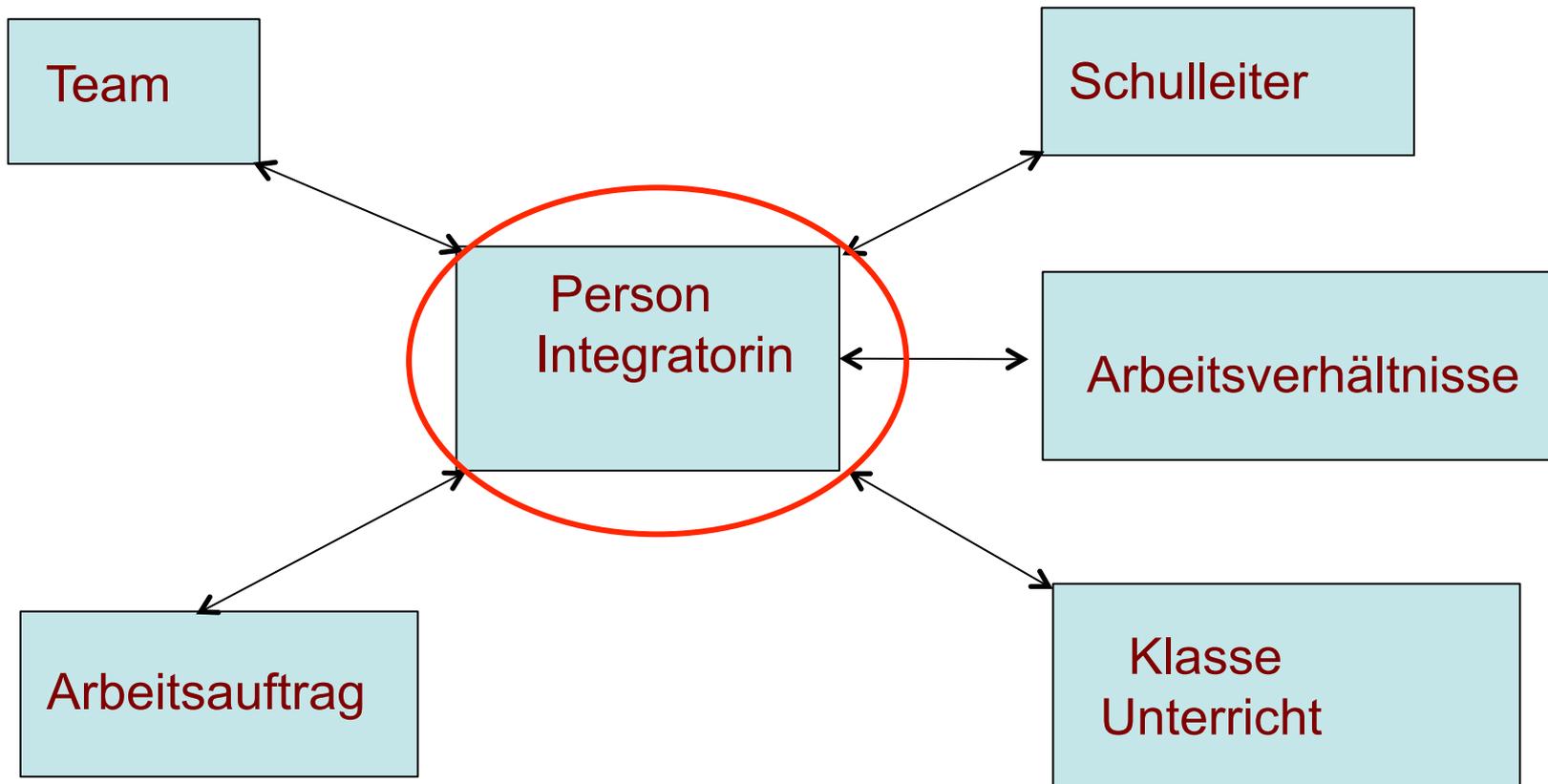
Die Aufgabe

Die Person

Das Team

Die Organisation

Belastungen und Ressourcen im System



AVEM

Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster

Ein Instrument zur Einschätzung und Veränderung
gesundheitsgefährdender Verhaltensmuster

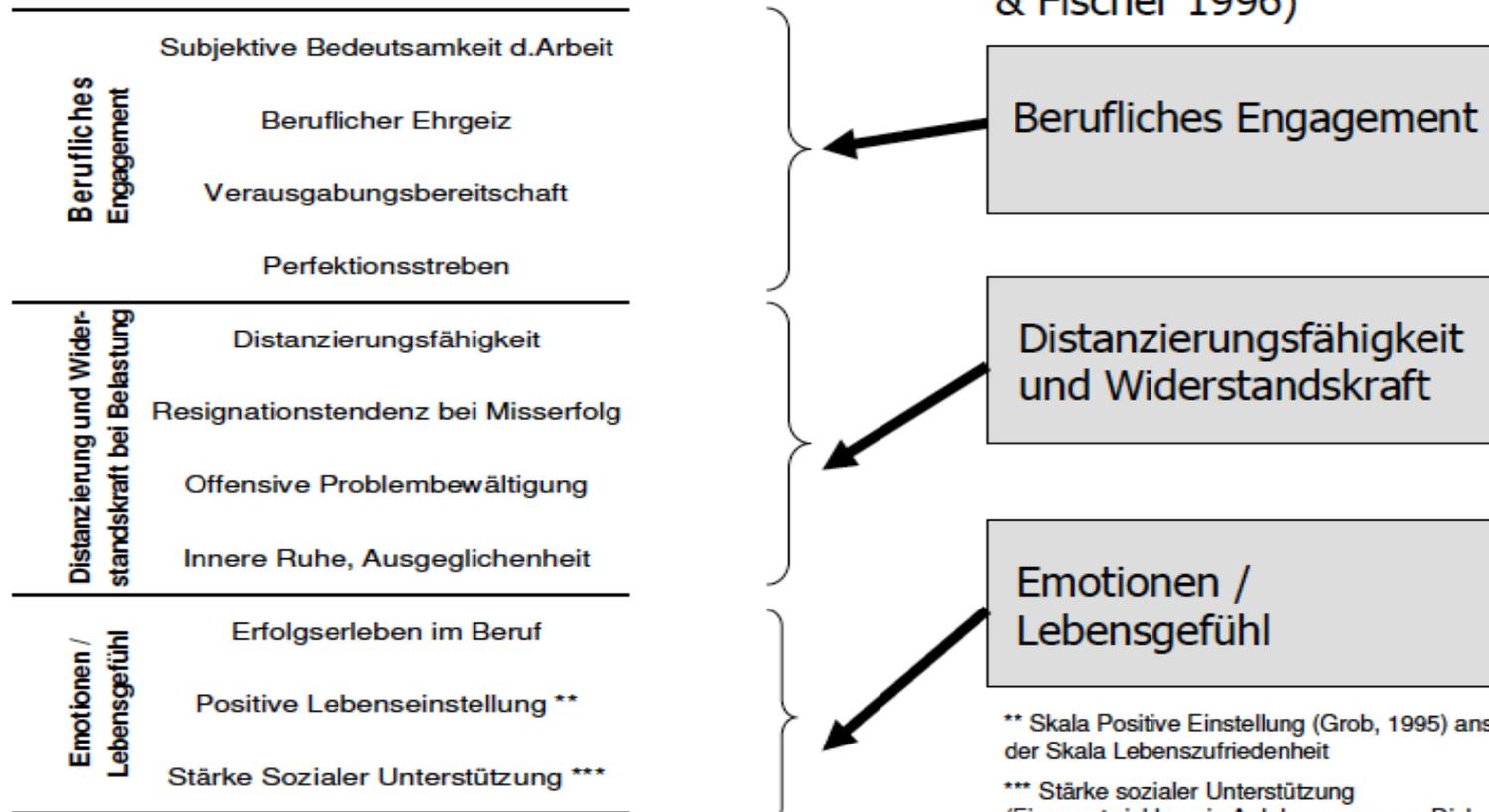
Der GesundheitsKompass: AVEM-Muster (Schaarschmidt et al.)



Die drei erfassten Faktoren

Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) → 11 Dimensionen

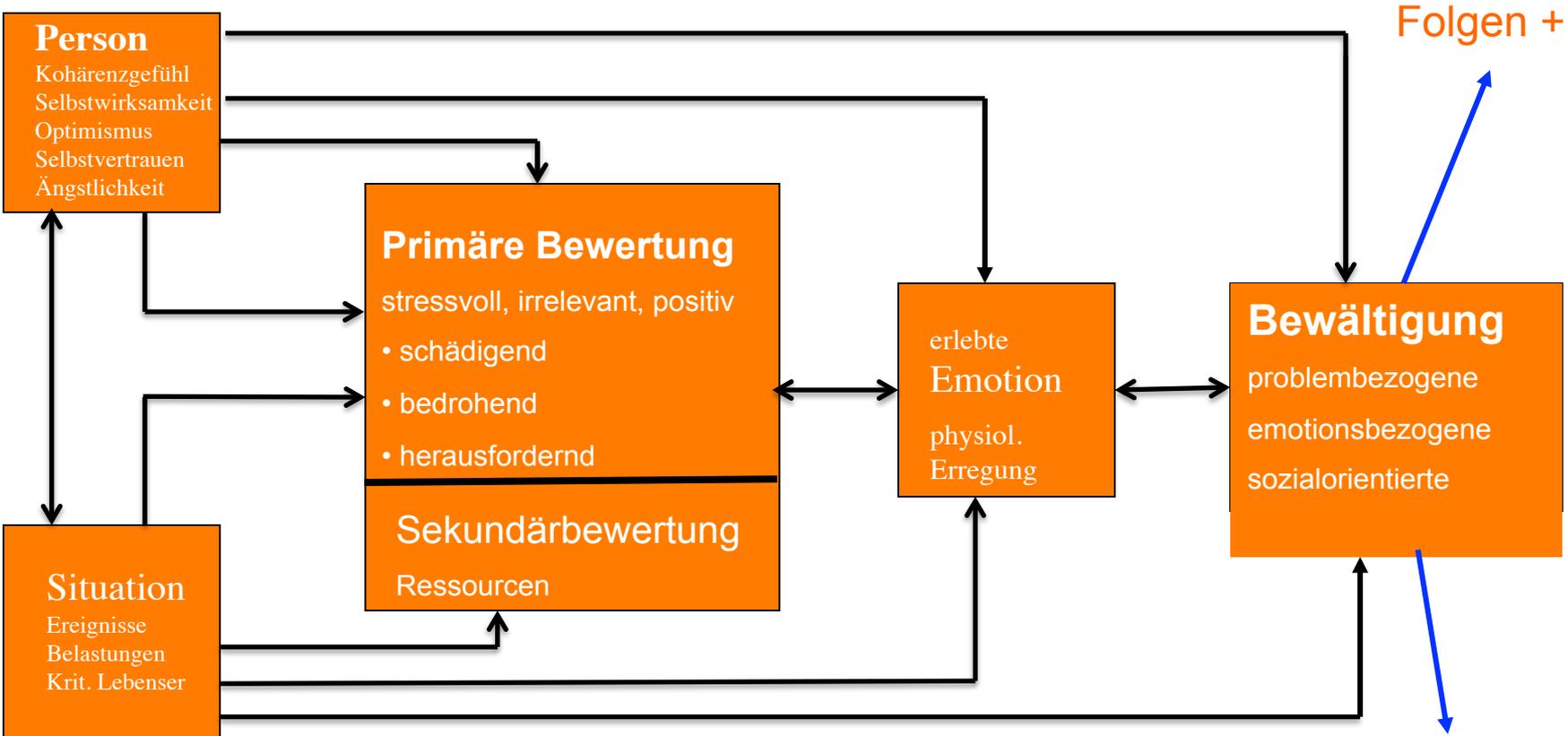
(nach Schaarschmidt & Fischer 1996)



** Skala Positive Einstellung (Grob, 1995) anstelle der Skala Lebenszufriedenheit

*** Stärke sozialer Unterstützung (Eigenentwicklung in Anlehnung an van Dick.

Das transaktionale Stressmodell (Lazarus)



Folgen +

Folgen –

Burnout
Depression
psychosomat.

Ebenen der Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Aufgabe

Die Person

Das Team

Die Organisation

Stress- und Ressourcenmanagement als Teamaufgabe

Teams sind Scharniere für die Umsetzung von unterrichtlichen, pädagogischen und schulprogrammatischen Zielen.

Überlastete und erschöpfte Teams sind sowohl Folge wie Ursache von Konflikten, ungeklärten Rollen und Aufgaben, defensiver Zielaneignung, fehlender kollektiver Belastungsregulierung und Ressourcenpflege. Inhalte von Massnahmen auf Teamebene können sein:

- Kooperation, Konfliktkultur, Partizipation, soziale Unterstützung, Empowerment
- Wertschätzende Teamkultur, konstruktives Arbeitsklima
- kollektive Bearbeitung von Belastungsfaktoren

Soziale Ressourcen: Das Team/die Schulleitung

1. Soziale Unterstützung (social support)

Soziale Unterstützung ist „die Information, durch andere geliebt, versorgt, geachtet und geschätzt zu werden sowie Teil eines Netzwerkes zu sein, in dem miteinander kommuniziert wird und in dem man sich gegenseitig unterstützt“ (Cobb).

Vier Aspekte von sozialer Unterstützung:

1. Emotionale Unterstützung (Liebe, Zuneigung, Vertrauen)
2. Bewertende Unterstützung (Wertschätzung, Anerkennung)
3. Instrumentell-kooperative Unterstützung (Unterrichtsunterlagen etc.)
4. Informative Unterstützung

Soziale Unterstützung bedeutet:

- besserer Gesundheitszustand, seltenere Erkrankung und höhere Lebenserwartung
- weniger gesundheitsgefährdendes Verhalten in belastenden Lebenssituationen (Rauchen, Alkohol)
- ein positiver Selbstwert und ein besseres psychisches Wohlbefinden (Direkteffektthese)
- Pufferwirkung für Personen gegenüber akuter Stressbelastung (Pufferthese)

Rumba

Ressourcenentwicklung im Umgang mit beruflichen Anforderungen

Das Projekt erforscht den Umgang mit Anforderungen und Ressourcen von Lehrpersonen in der Bewältigung der Berufsanforderungen. Es ermöglicht den Schulen, aufgrund der erhobenen Einschätzungen im Kollegium Ziele zur Verbesserung der Schulqualität abzuleiten.

Ein Instrumentarium unterstützt die Schulen,

- die unterschiedlichen Einschätzungen der Qualitätsmerkmale von Teams, Schulleitung und Zusammenarbeit der MA transparent zu machen,
- die individuellen und kollektiven Ressourcen gezielt und sorgfältig zu nutzen und zu stärken.

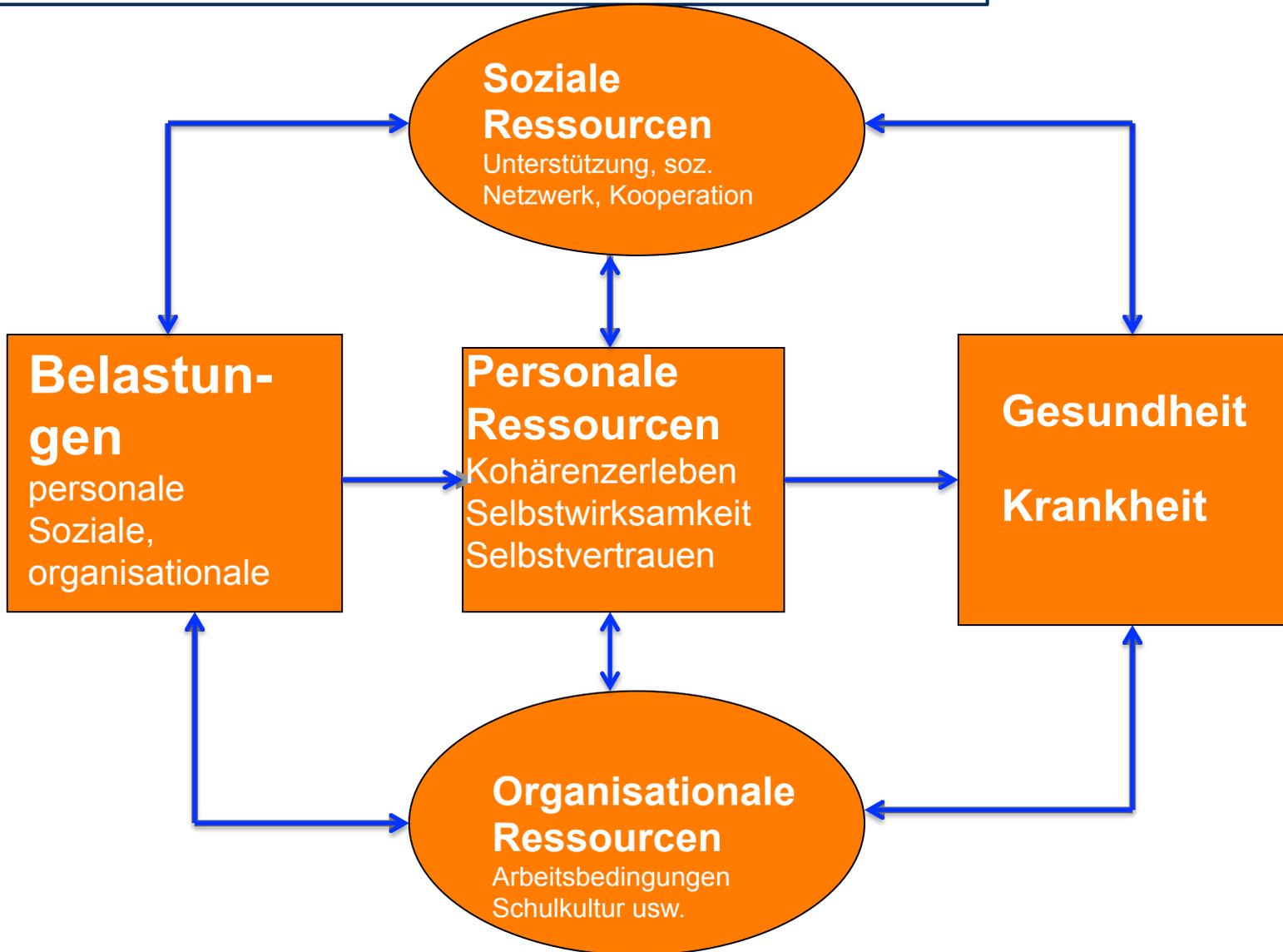
Ebenen der Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Aufgabe

Die Person

Das Team

Die Organisation



Einige Dauerbrenner

1. Komplexität (siehe kurvilinearere Zusammenhang, Ulich)
2. Beschleunigung
3. Führungsstil (gelungene Selbstführung, partizipativer und transformationaler Stil)
4. Gestaltung von Transitionen und Transformationen / Projekten (Akkomodation statt Assimilation)

Häufigkeit der Beschleunigungsfalle

Ungefähr jedes zweite Unternehmen befindet sich in der Beschleunigungsfalle

Dimensionen der Beschleunigungsfalle

Überbelastung

Unternehmen betreiben dauerhaft Aktivitäten, die ihre Ressourcen übersteigen (35%)

Mehrfachbelastung

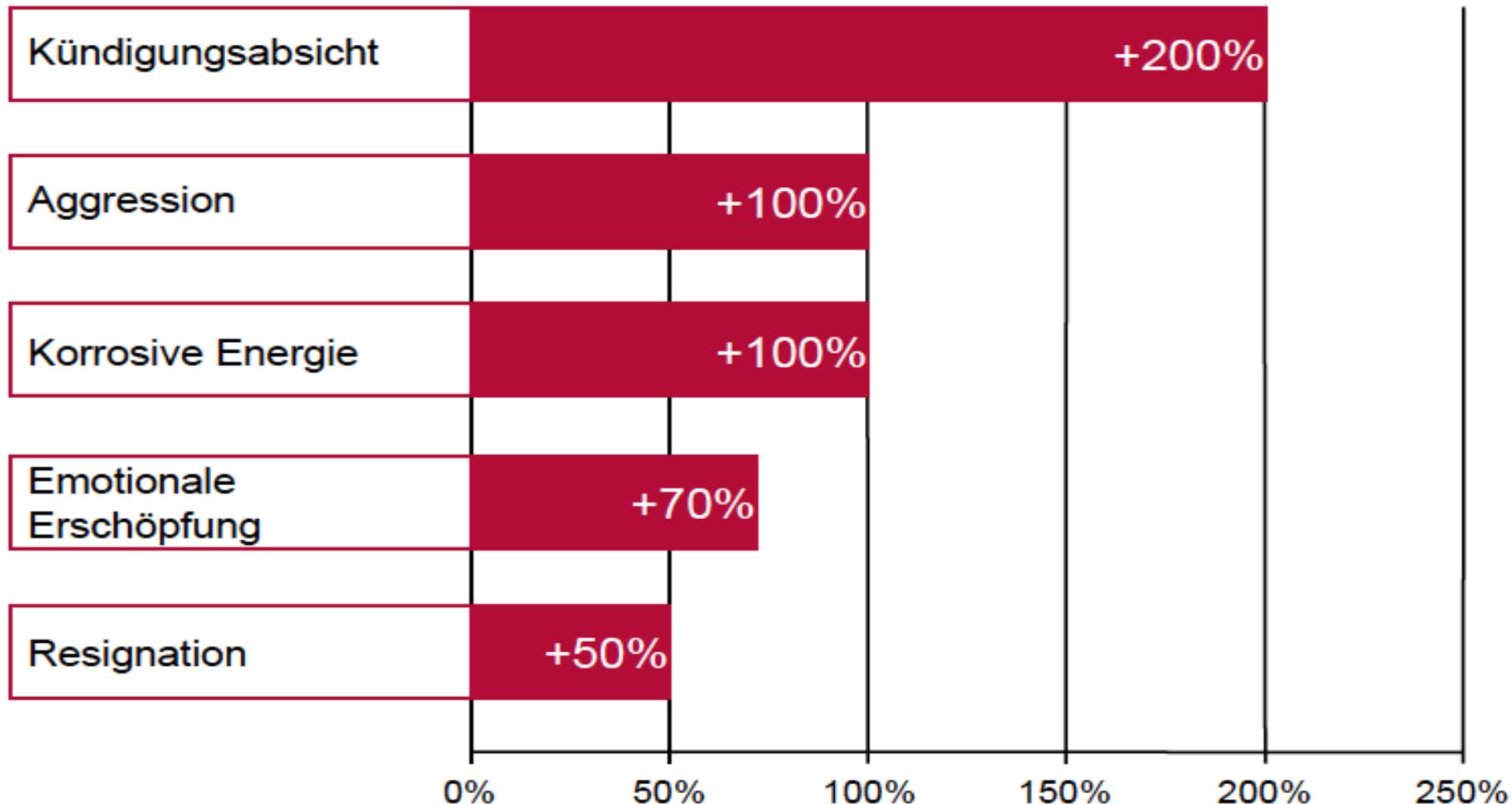
Unternehmen betreiben dauerhaft zu viele verschiedene Aktivitäten; Mangel an Fokus (35%)

Dauerbelastung

Unternehmen gewähren keine Regenerierungsmöglichkeiten; dauerhaftes Operieren an der Kapazitätsgrenze (30%)

Quelle: Bruch & Menges (2010): Acceleration Trap, Harvard Business Review
N=13.550 Mitarbeiter aus 92 Unternehmen

Die Beschleunigungsfalle und ihre Konsequenzen



Quelle: Bruch & Menges (2010): Acceleration Trap, Harvard Business Review
N=13.550 Mitarbeiter aus 92 Unternehmen

5. Vorgehensweisen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

- Gesundheitsförderung von Lehrkräften als Teil der Schulentwicklung
- Verankerung von Gesundheitsförderung und Gesundheitszielen im Leitbild und Schulprogramm
- Bewusstsein für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit an der Schule
- Die Arbeitsgestaltung basierend auf gesundheitsfördernden Überlegungen
- Datenbasierte, systematische Verbesserung der Arbeitssituation an der Schule
- Partizipation / Empowerment

Auf dem Weg zu einer gesunden Schule

Vorgehen

- Belastungsanalyse / Bestandesaufnahme zu Beginn (vgl. Literatur zum Qualitätsmanagement, z. B. IEGL, FASS, RUMBA, IQES, auf Schule adaptiertes S-Tool, Interviews; Fragebögen zur Berufszufriedenheit usw.)
- Ausarbeiten von Veränderungsvorschlägen
Überzeugungsarbeit des **Gesundheitszirkels**
(Bereitschaft für Veränderung)
- Festsetzen von Handlungsschritten, Beteiligung der Betroffenen, Angebot für individuelle Hilfe etc.

Zentrum für Beratung (ZfB) der PH Zürich

zfb.phzh.ch

Kontakt

[Beratungs- und Informationstelefon](tel:+41433055050)

Tel. +41 43 305 50 50

Montag bis Freitag

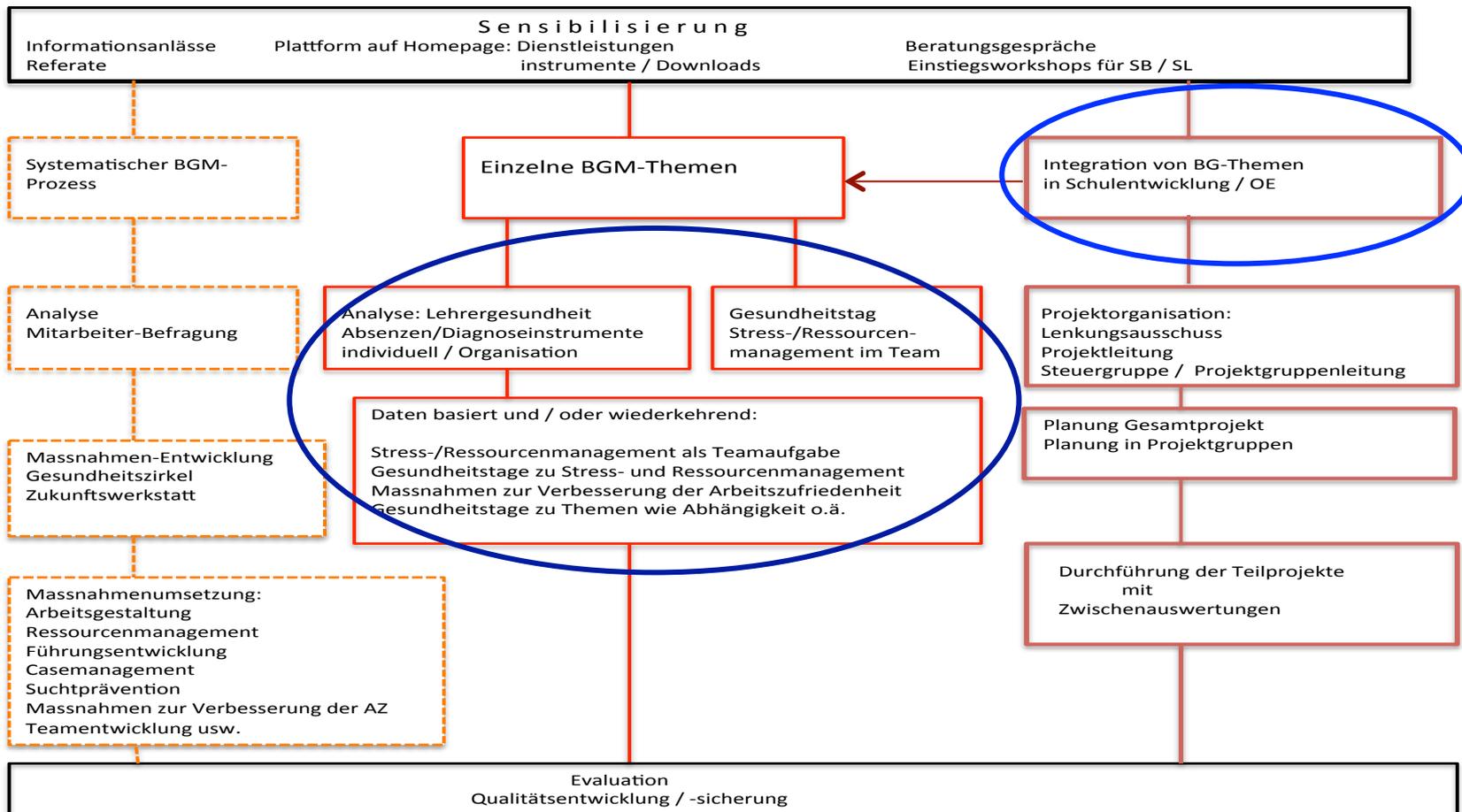
15 bis 18 Uhr

Beratung im Themenfeld *Gesundheit am Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit*

Achse: Stress / Burnout

1. Stress-Burnout-Sprechstunde
2. Individuelle Stress- und Burnout-Beratung
3. Burnout-Intensivberatung inkl. Begleitung nach Wiederaufnahme der Berufstätigkeit
4. Führungskoaching bei Burnout-Fragen
5. Selbstmanagement und Selbstentwicklung
6. Beziehungsgestaltung als Stressprävention

Massnahmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schule



Angebote im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

1. Stress- und Ressourcenmanagement als Teamaufgabe
2. Gesundheitsförderung als integrierter Bestandteil der Schulentwicklung
3. Standortbestimmungen Gesundheit am Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit
4. Gesundheitstage oder –halbtage (datenbasiert oder pragmatisch)