

# Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern im Arbeitsalltag erhalten und fördern

## Aargauische kantonale Lehrerinnen- und Lehrerkonferenz KK am 19.11.2009 in Aarau



**Das erwartet Sie bis ca. 18.45 Uhr**

**Ausgangspunkt: eigene Gesundheit**

**Wie kann Gesundheit gefördert werden?**

**Besondere Bedeutung von Veränderungen und Reformen:**

**Wie bedeutsam an Ihrer Schule?**

**Konkreter Vorschlag zum Vorgehen:**

**Gesundheit des Kollegiums in Schulentwicklung berücksichtigen**

**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, Herzerasen, Magen- oder Rückenbeschwerden

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

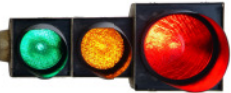
- ... die für die Erholung vorhandene Zeit verkürzen (jedoch die notwendige Zeit für Erholung erhöhen)
- ... die Fähigkeit, sich zu erholen, beeinträchtigen (gedankliche Weiterbeschäftigung, Schlafstörungen)
- ... die Selbstkontrolle untergraben, die für manche Aktivitäten der Stressbewältigung nötig 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"> <li>• Überhöhtes Engagement für Ziele, starker Idealismus</li> <li>• Hyperaktivität</li> <li>• Unbezahlte Mehrarbeit</li> <li>• Gefühl der Unentbehrlichkeit</li> <li>• Gefühl nie Zeit zu haben</li> <li>• Verleugnung eigener Bedürfnisse</li> <li>• Einschränkung sozialer Kontakte</li> <li>• Nicht mehr Abschalten können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chronische Müdigkeit, Fehlerquote steigt, Konzentrationsprobleme, unbestimmte Angstgefühle, Stimmungsschwankungen</li> <li>• Unfähigkeit zu geben und zu nehmen, Verlust von Mitgefühl, Verständnislosigkeit, Schwierigkeiten zuzuhören</li> <li>• Desillusionierung, Überdruß, Widerstand zur täglichen Arbeit zu gehen</li> </ul>

## Achtsamkeit: Persönliches Frühwarnsystem nutzen

<p><b>Frühe Warnsymptome:</b> <b>Ampel schaltet von grün auf orange</b></p>	<p><b>Gegensteuern / Genießen / Erholen</b></p>
<p><b>Woran spüren Sie, dass es zuviel wird?</b> z.B. körperlicher Anker (Kopfschmerzen), Gedanke („keine Lust auf Schule“), ...</p> 	<p><b>Was hilft Ihnen, was tut gut?</b></p>

## 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

## Woran merken Sie positive 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

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

## Woran merken Sie positive 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

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

## Woran merken Sie positive Folgen der Arbeitsausführung?

### 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

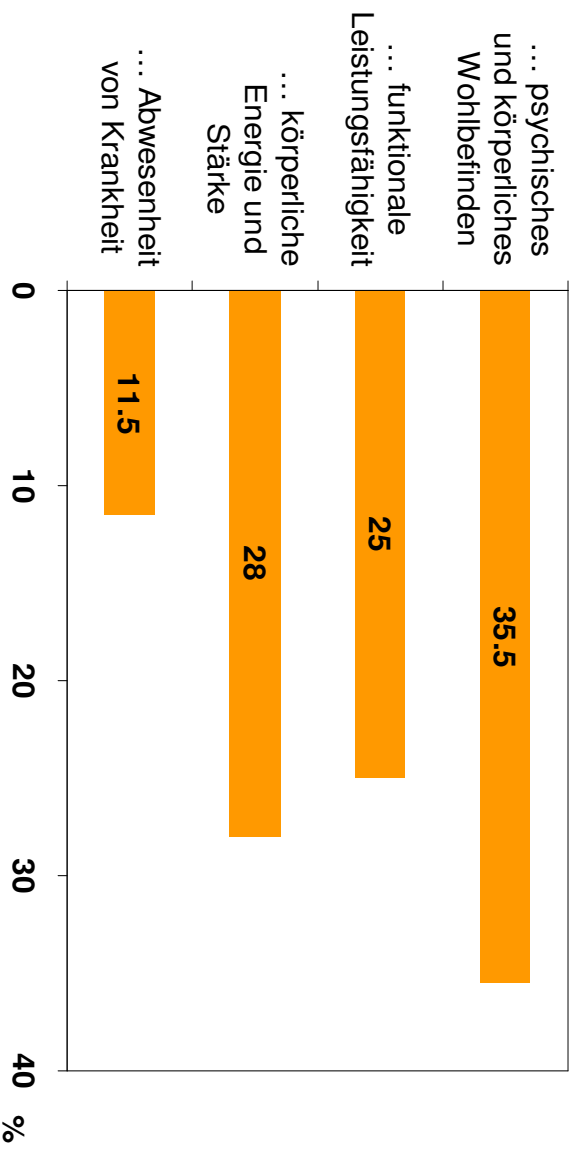
- Beschwerden und Krankheiten wie Kopfschmerzen,  
Schlafstörungen,  
Herzrasen,  
Magen- oder Rückenbeschwerden

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

## Was meint Gesundheit?

# Alltagskonzepte von Gesundheit

## Gesundheit als



Blaxter (1990)

## Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?

**Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?**

Ich selbst!

Mein  
Arbeitgeber!

**Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit?**

Ich selbst!

Mein  
Arbeitgeber!  
Meine Schule!

**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...

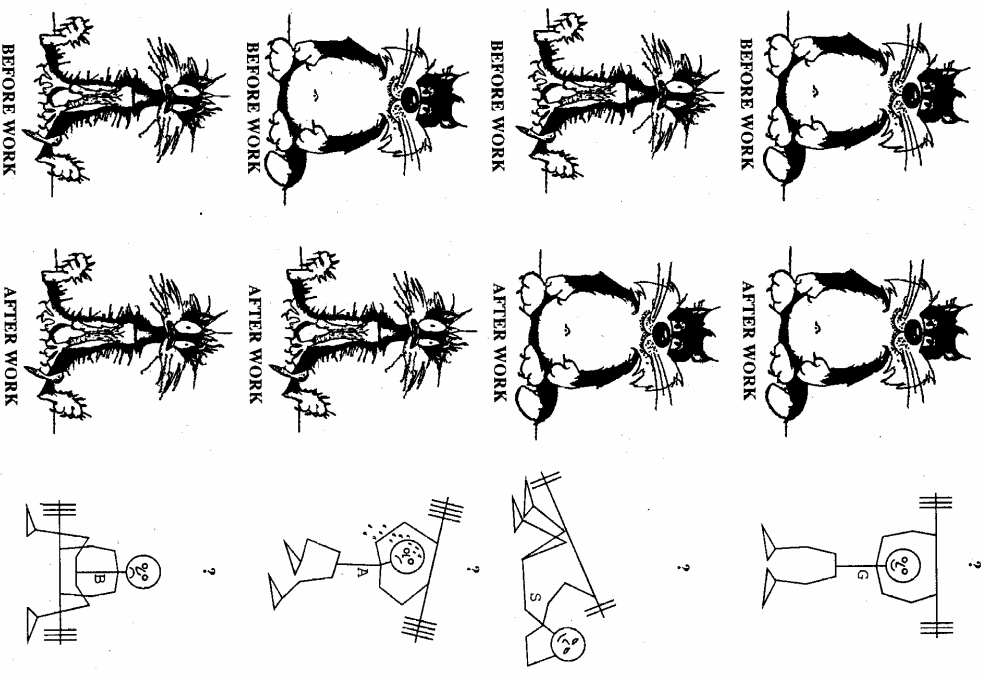
**Wer kümmert sich um Ihre Gesundheit? Angebote zur...**



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



**Es dominieren Angebote zur ...**



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

23

**Notwendig – und dennoch nicht ausreichend.**



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

24

## Arbeitsbelastung von Fahrprüfern

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

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

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

25

## Arbeitsbelastung von Krankenschwestern (Aiken et al., 2002)

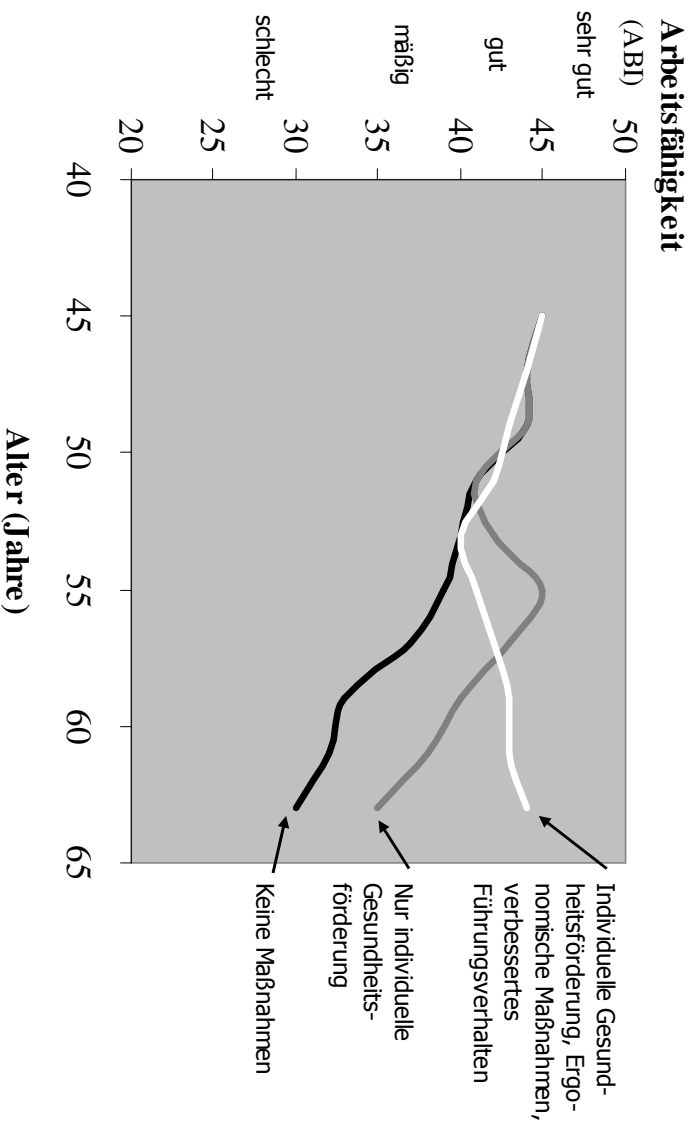
**1 Patient mehr pro Krankenschwester**  
 =  
**Zunahme des Risikos für**  
 • *Burnout der Krankenschwestern: 23%*  
 • *Patienten: Mortalität: 7%*

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

26

**Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen** (zusammengestellt von Riechenhagen)



**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?

➔ Was verändert sich an Ihrer Schule – und wie wirkt sich dies aus?

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

29

**Anregung zum Prüfen:  
zum Umgang mit Veränderungen (Arbeitsblatt 1)**

**Welche Veränderungen und Reformen an Ihrer Schule fanden  
statt / finden derzeit statt?**

**Welche wichtigen Ereignisse haben die Arbeitsituation an Ihrer Schule verändert?**

Beispiele für Veränderungen der Arbeitsituation:  
Neue Arbeitszeitregelungen, Einstellung einer neuen Schulleitung, Einführung von Instrumenten der Qualitätssicherung/Evaluation ...

*Bitte notieren Sie an der untenstehenden Zeitachse diejenigen Veränderungen der letzten Jahre, die sich aus Ihrer Sicht auf die Arbeitsituation an Ihrer Schule ausgewirkt haben.*

*Veränderungen der privaten Lebenssituation, die die Wahrnehmung der eigenen Arbeitsituation ebenfalls beeinflussen können, sind hier nicht gemeint.*



## **Stimmt das?**

**I. Schulen verändern sich ständig –  
haben aber mit Veränderungen häufig  
Schwierigkeiten.**

**II. Aktuelle Veränderungen führen zur Zunahme  
psychischer Belastungen bei Lehrpersonen und  
Schulleitungen.**

**Einladung: Mit Arbeitsorganisation / Steuerung  
auseinandersetzen**

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

31

## **Grundfragen der Arbeitsorganisation / Steuerung**

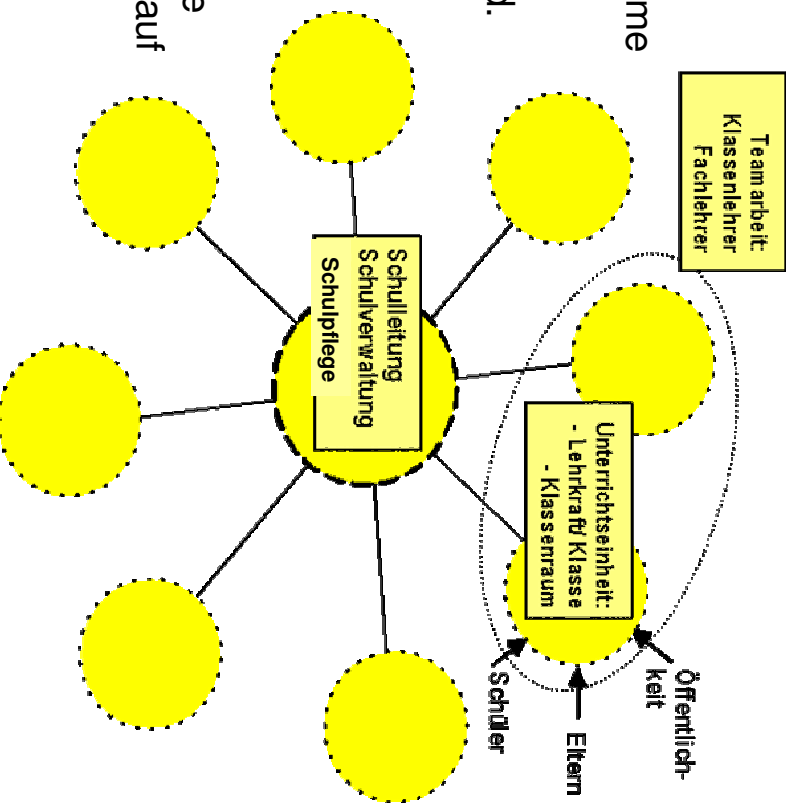
**Arbeitsteilung (Wer macht was auf welche Weise?)**

**und**

**Koordination (Wie werden Leistungen koordiniert?)**

## Arbeitsorganisation an Schulen

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



## Geringe Steuerbarkeit

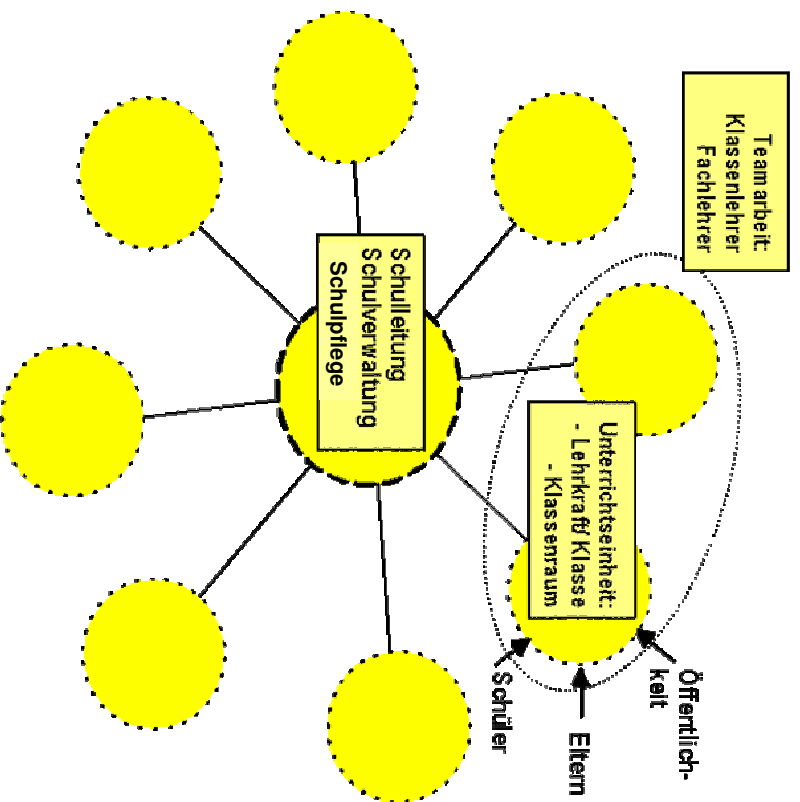
Geringe unmittelbare Einflussnahme von Schulleitung und Schulaufsicht auf Unterrichtsdurchführung

## Konsequenzen 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.**

Beschlüsse und Vorgaben aus Schulverwaltung wurden vor Ort nicht  
immer umgesetzt: „**Aussitzen**“ **war möglich.**



## **Veränderungen der Arbeitssituation an Schulen**

**Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung:**

„teilautonome Schule“,

Profilbildung,

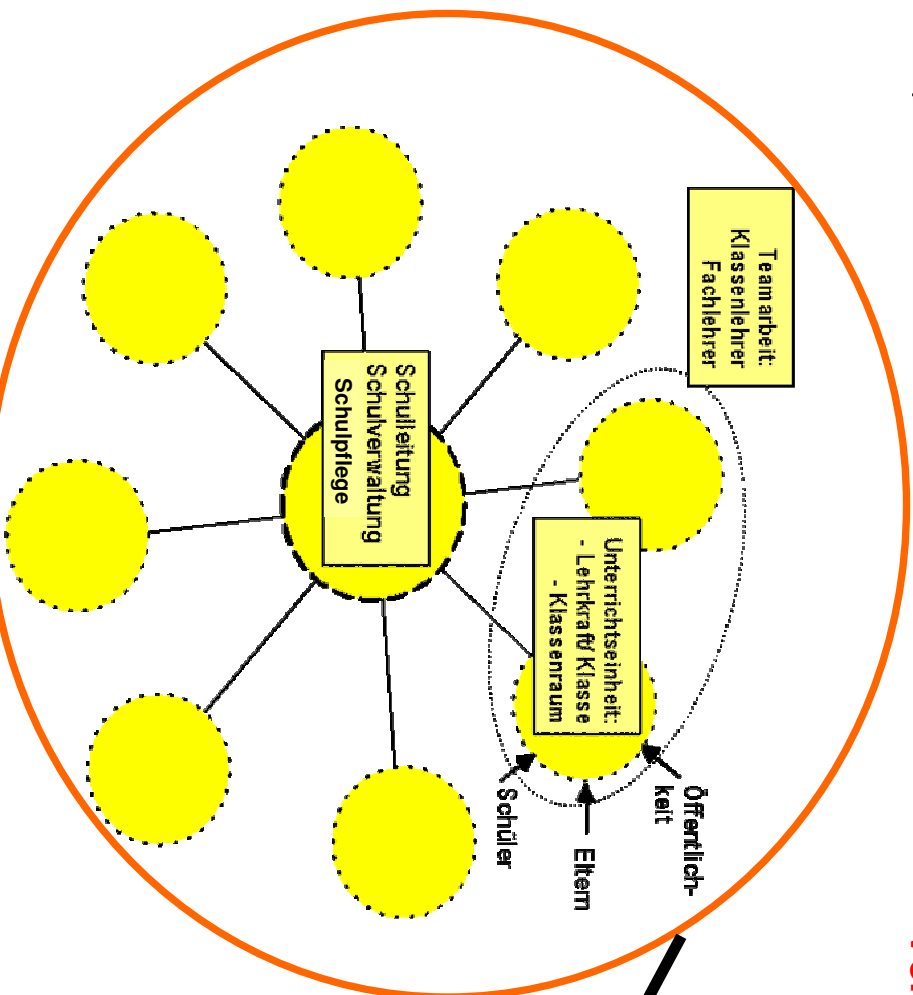
Tests,

Benchmarking,

Qualitätsmanagement (QUES, externe Evaluation, „Schul-TÜV“),

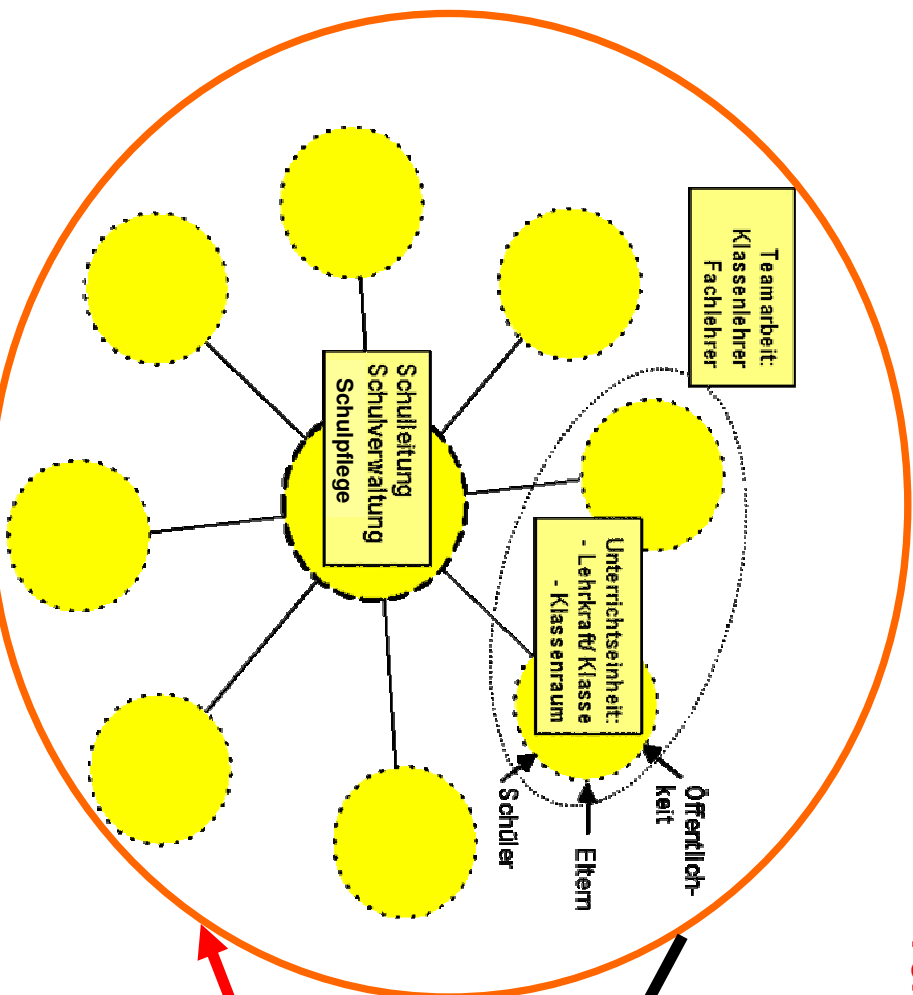
Konkurrenz durch private Schulen

Schliessen von Schulen mit zu geringen Schüleranmeldungen...



## Veränderte Arbeitssituation an Schulen

Schule unterliegt  
Erfolgskriterien:  
Unverwechselbares  
Profil für  
Außendarstellung,  
gute Testergebnisse  
der Schüler,  
hohe Anmeldezahlen,  
durch Externe  
bestätigte hohe  
Qualität...



## Veränderte Arbeitssituation an Schulen

Schule unterliegt  
Erfolgskriterien:  
Unverwechselbares  
Profil für  
Außendarstellung,  
gute Testergebnisse  
der Schüler,  
hohe Anmeldezahlen,  
durch Externe  
bestätigte hohe  
Qualität...

## = **Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem**

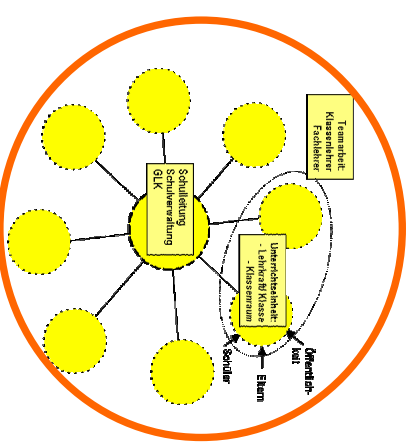
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



→ *Veränderung der beruflichen Identität?*

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

39

## = **Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem**

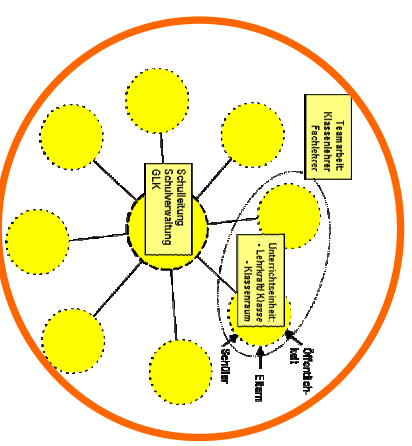
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



**Wechsel beinhaltet Chancen: z.B. mehr soziale Unterstützung (weniger Einzelkämpfer), gemeinsam auf Veränderungen in Schülerschaft reagieren (z.B. Integrative Schulung)**

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

40

= **Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem**

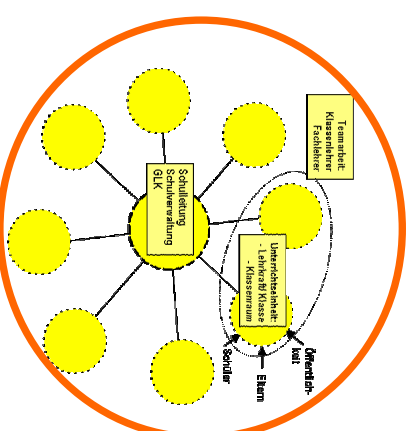
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



**In meinem Vortrag möchte ich einen Nebeneffekt fokussieren, der zu wenig reflektiert wird („Blinder Fleck“)**

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

41

= **Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem**

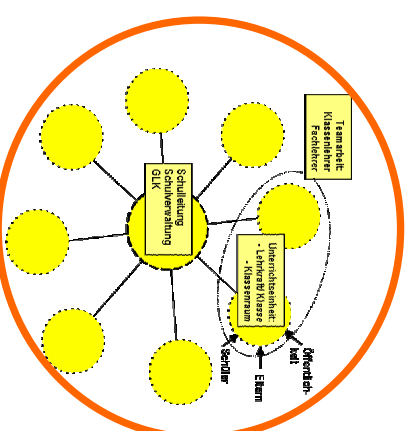
Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.

Also:

Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen.

Gemeinsame Ziele werden notwendig.

Mehr Zeit für Schul-/Teamentwicklung.



**Mehraufwand entsteht – unabhängig davon, ob zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden**

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

42

## **Neue Form der Steuerung und Kontrolle von Schulen: Konsequenz 1**

Erfolg der Schule - nicht Aufwand / Arbeitszeit / Leistung ist entscheidend:  
Erfolg und investierte Arbeitszeit können auseinander driften.

Eigendynamik: Mach was den Erfolg fördert (z.B. auf Tests vorbereiten).

Schlechtes Gewissen (wenn zu wenig Zeit für Schüler zur Verfügung steht)

Gefühl, nicht genug zu getan zu haben – trotz grosser Anstrengung.

Engagierte Lehrpersonen und Schulleitungen engagieren sich noch mehr.  
Anderer widersetzen sich dem Aufruf zum Engagement für  
Schulentwicklung. **Konfliktstoff!**

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

43

## **Neue Form der Steuerung und Kontrolle von Schulen: Konsequenz 2**

Schulentwicklung schränkt individuelle Freiheiten ein: Widerstand.

Individuelle Verweigerung führt zu Mehrbelastung bei anderen im  
Kollegium.

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

## **Neue Form der Steuerung und Kontrolle von Schulen**

**Häufiges Phänomen:**

**Wunsch nach Rückkehr zur früheren Zeit**  
(„Zurück zum Kerngeschäft“ „keine Zeit für Schüler“)

**Dies ist Hinweis auf verständlichen Widerstand - und auf fehlende Auseinandersetzung mit Veränderungen.**

**Egal, ob man Veränderungen gut oder schlecht findet:  
Ignorieren hilft dem Kollegium nicht weiter. Aussitzen funktioniert nicht.  
Politisch gewollte Veränderung hin zur Outputsteuerung ist nicht umkehrbar.**

**Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken:  
gemeinsame Handlungsstrategien entwickeln**

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

45

## **Weitere Merkmale der Arbeitsorganisation an Schulen (1/2)**

**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.**

## Weitere Merkmale der Arbeitsorganisation an Schulen (2/2)

Deutliche Skepsis in Kollegien gegenüber Ausweitung der Führungsrolle:

- Personal führen
- Strategische Entscheidungen treffen
- Personal auswählen

...

Schulen müssen neue Aufgaben bewältigen :  
zeitliche Überforderung, unterschiedliche Interessen im Kollegium.  
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?**

## Anregung zum Prüfen:

### Wie wirken sich die Veränderungen aus?

#### Wie wirken sich die Veränderungen aus?

Bitte notieren Sie in der Tabelle, welche Auswirkungen Veränderungen der Arbeitsituation an Ihrer Schule auf Sie selbst, das Kollegium und/oder die Schulleitung haben oder hatten.

Diese Veränderung hatte folgende Auswirkungen auf...

	...mich selbst		...unser Kollegium		...unsere Schulleitung	
	positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ

## Schulen benötigen kollektive Gesundheitskompetenzen: Achtsamkeit

Veränderungen an der Schule und im Umfeld (z.B. Wechsel der Steuerung) wahrnehmen und verstehen

Auswirkungen auf das Kollegium prüfen:  
Psychische Belastungen und Ressourcen

In der Veränderung Entlastung und Unterstützung thematisieren:  
Gegensteuern

Gemeinsame Handlungsfähigkeit erhöhen:  
Gemeinsame Spielräume erkennen, individuelle Spielräume einschränken,  
resultierende Konflikte bearbeiten

➔ Fortlaufende Auseinandersetzung mit Gesundheit und Belastungen

## **Wie kann Gesundheitsförderung durch verbesserte Arbeitsorganisation konkret aussehen?**

**Die einzelne Maßnahme ist nur ein Baustein.**

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

51

## **Beispiele für Gesundheitsförderung durch Arbeitsorganisation**

**Aufgaben „entmisten“: Worauf können wir verzichten?**

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

**Systematische Personalentwicklung inkl. Verhaltensprävention**

**„Wissensmanagement“ (z.B. Nutzen eines Intranets), Frage „Zu welchem Thema benötigt ihr Material?“ als fester Tagesordnungspunkt**

**„Weniger ist mehr“: Neue Projekte nach hinten verschieben (obwohl/ Kollegium diese gerne durchführen möchten), „Gesundheitsbrille“**

**Einführung neuer Unterrichtsmethoden zeitgleich durch mehrere Lehrpersonen**

**Gegenseitige Erwartungen von Lehrpersonen mit Vollzeit- und Teilzeitpenssen klären**

**Präsenzzeit mit geeigneten Räumlichkeiten und Computerarbeitsplatz**

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

52

## **Gesundheitsförderung für das/ mit dem Kollegium?**

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

„Was hecken die im Departemente 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?

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

53

## **Wie groß ist der Gestaltungsspielraum für Kollegen?**

**„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**

## Wie groß ist der Gestaltungsspielraum für Kollegien?

**„Objektiver“  
Gestaltungsspielraum  
Genutzter  
Gestaltungsspielraum**

**Voraussetzung:  
Bewusste Entscheidung durch Kollegium und Schulleitung**

**Wieso erkrankten 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

### **Veränderungen im Bildungssystem**

- Zunehmendes Reformtempo

### **Arbeitssituation an der einzelnen Schule**

- Fehlende Erholungspausen in der Schule, zahlreiche soziale Konflikte, Umgang mit Veränderungen

### **Bedeutung der Persönlichkeit**

- Umgang mit Unsicherheit; Erleben von Selbstwirksamkeit, Distanzierungsfähigkeit

## Wieso erkrankten 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

### Veränderungen im Bildungssystem

- Zunehmendes Reformtempo

### Arbeitssituation an der einzelnen Schule

- Fehlende Erholungspausen in der Schule, zahlreiche soziale Konflikte, Umgang mit Veränderungen

### Bedeutung der Persönlichkeit

- Umgang mit Unsicherheit; Erleben von Selbstwirksamkeit, Distanzierungsfähigkeit

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



erhöht

Wahrscheinlichkeit

psychischer Gesundheit

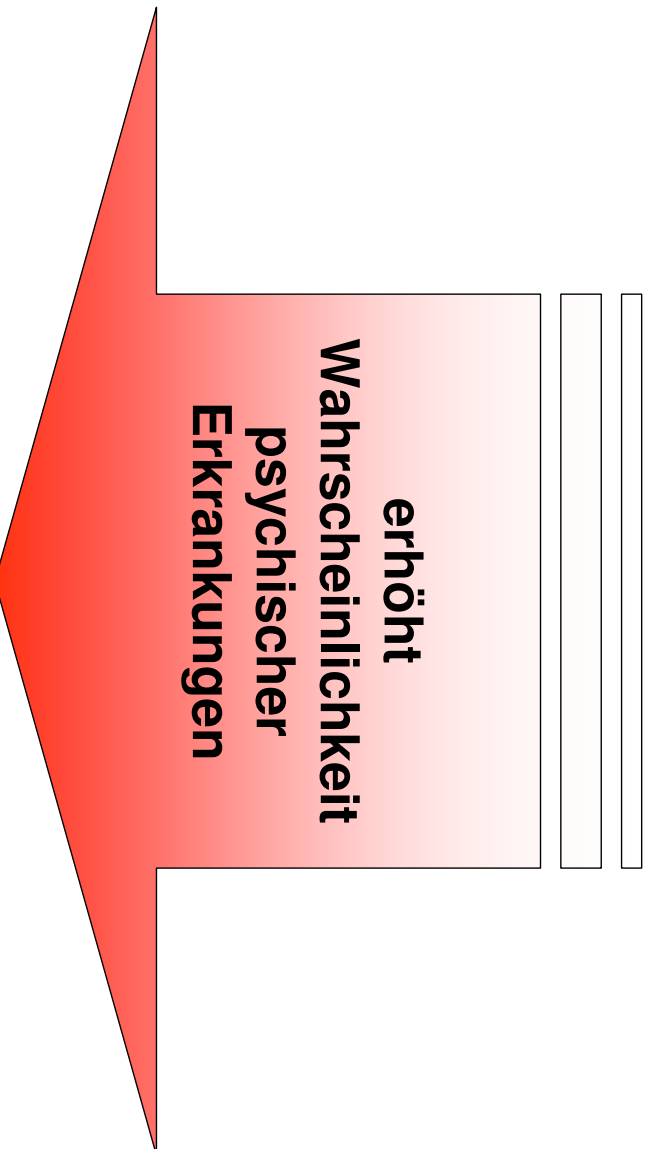
Gute Zusammenarbeit der KollegInnen / gute Teamarbeit	Unterstützende (!) Konferenzen und Besprechungen
Unterstützung durch Schulleitung („mitarbeiterorientierter Führungsstil“)	Gerechte Arbeitsverteilung (innerhalb der Schule)
Gemeinsame pädagogische Vorstellungen („an einem Strang ziehen“)	Bedürfnisgerechte 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“)	

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

59

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



## Belastungen (Fass-Light)

- „Schwierige Schüler“/ Unterrichtsstörungen / Gewalt
- 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

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

61

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

Welche Belastung könnte an Ihrer Schule (durch Kollegium und Schulleitung) in den kommenden Jahren reduziert werden? Wie beeinflussbar ist diese Belastung?

- |   |                             |                            |                                 |                             |                             |
|---|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. „Schwierige Schüler“/ Unterrichtsstörungen | Nicht<br>beein-<br>flussbar | Kaum<br>beein-<br>flussbar | Teilweise<br>beein-<br>flussbar | Stark<br>beein-<br>flussbar | Keine<br>Antwort<br>möglich |
|   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |

## Anregung zum Prüfen - Arbeitsblatt 3: Kleine Organisationsdiagnose

### Belastungen, Ressourcen, Gestaltungsmöglichkeiten

#### Kleine Organisationsdiagnose

Was belastet uns an unserer Schule?

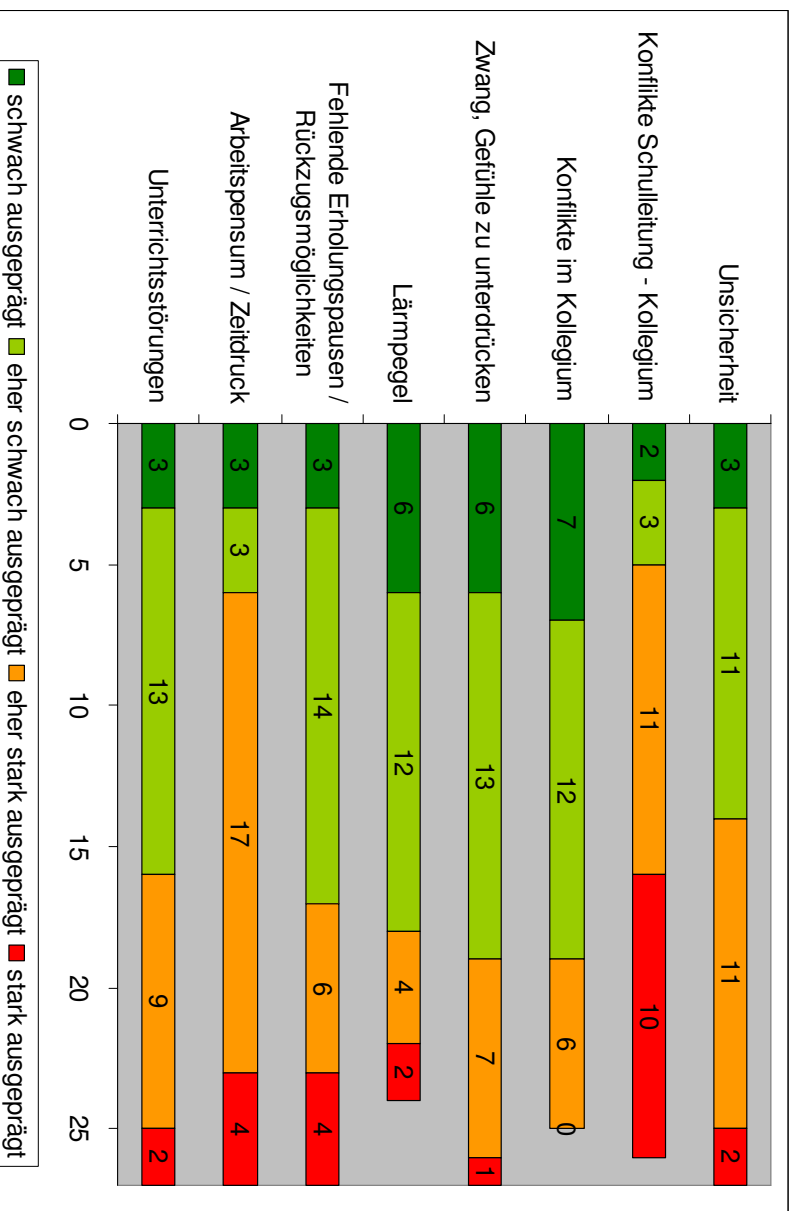
	stark ausgeprägt	mittlere Ausprägung	schwach ausgeprägt
„Schwierige Schüler“ / Unterrichtsstörungen			

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

63

## Ausprägung von Belastungen (Ausschnitt)

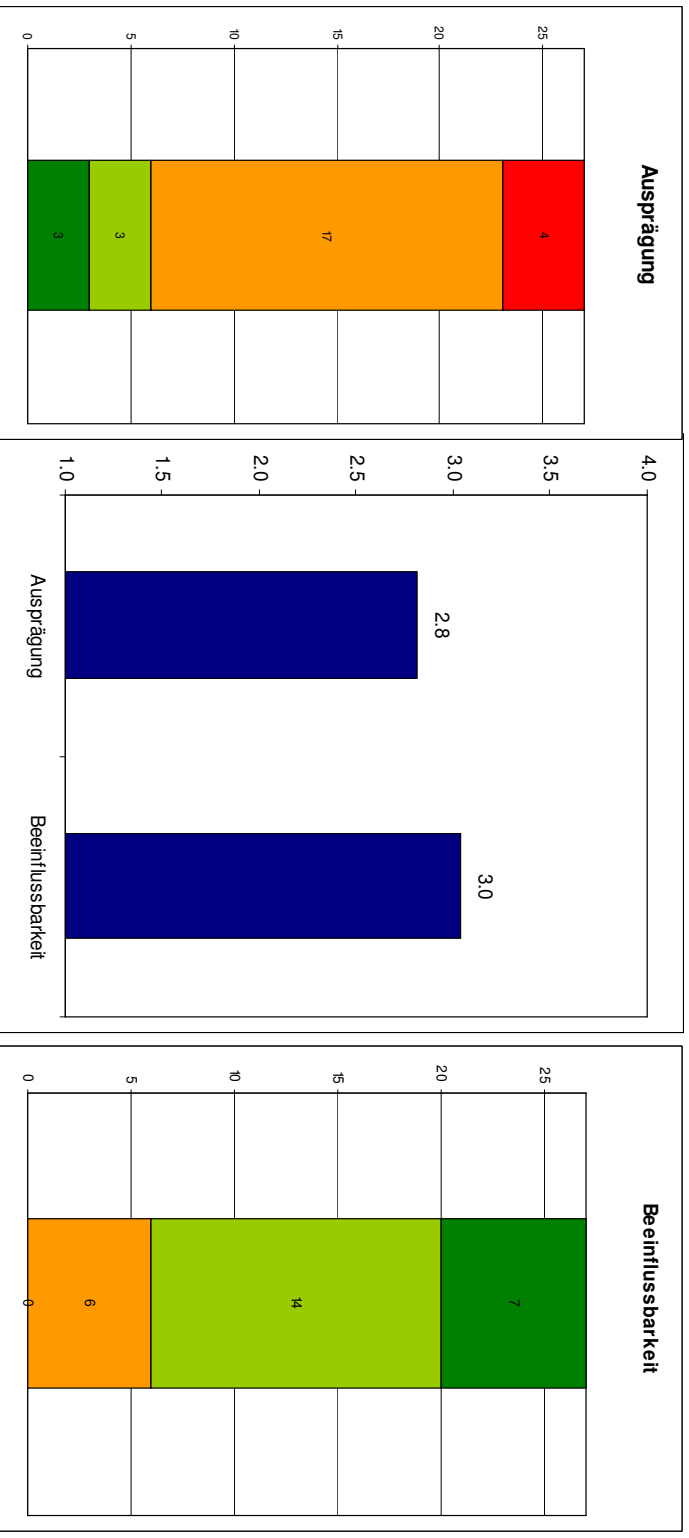


Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

64

## Hohes Arbeitspensum / starker Zeitdruck

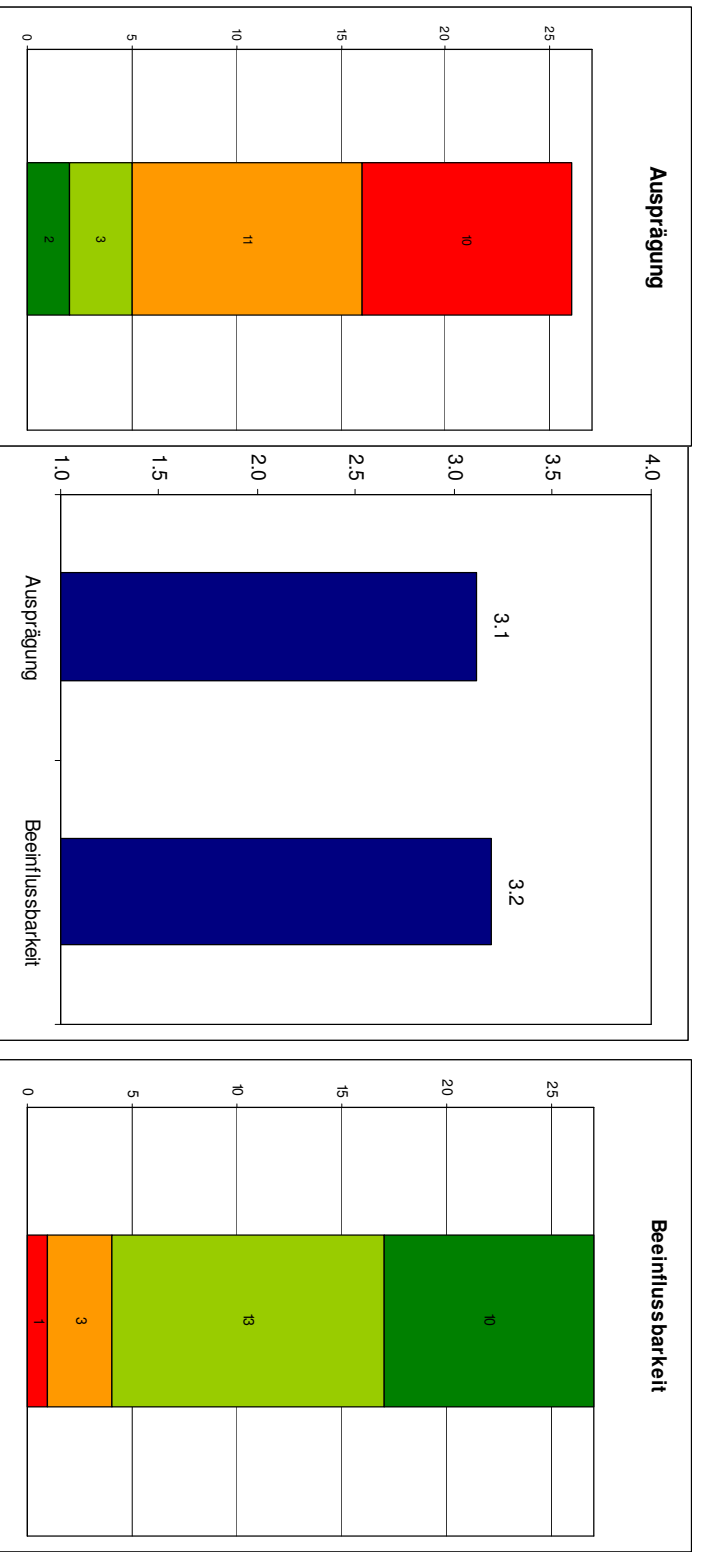


Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

65

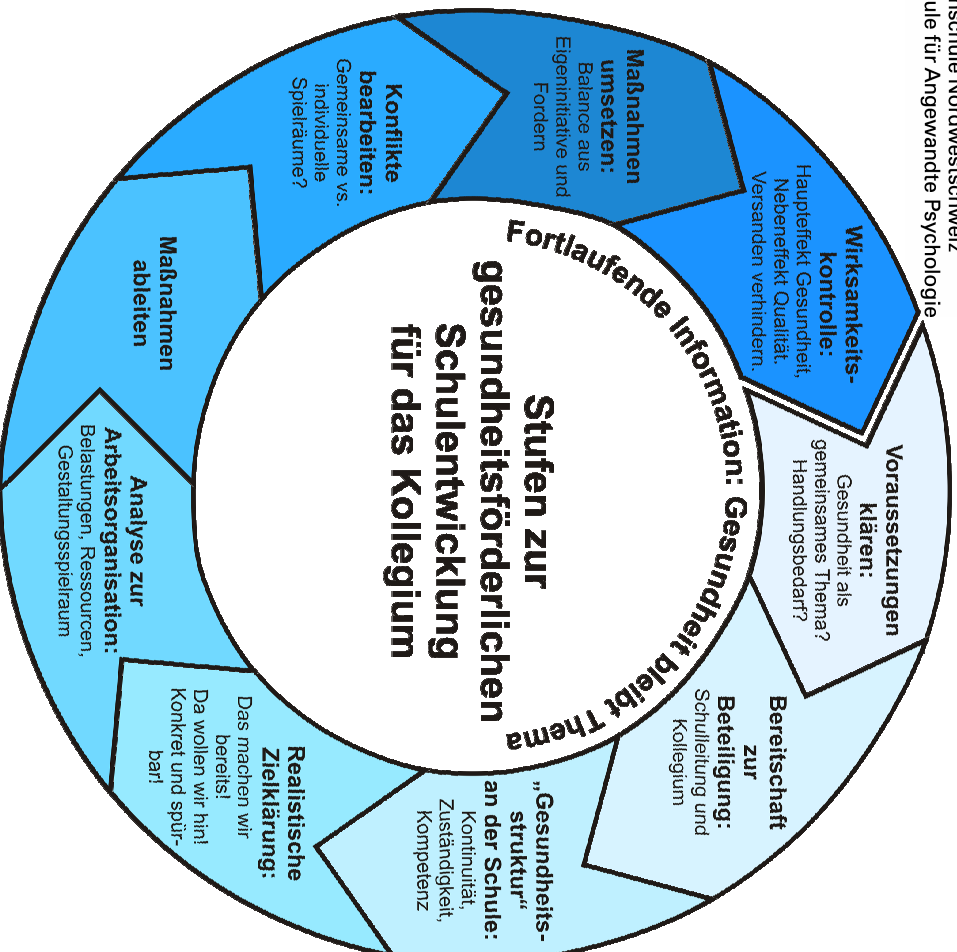
## Konflikte zwischen Kollegium und Schulleitung



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

66

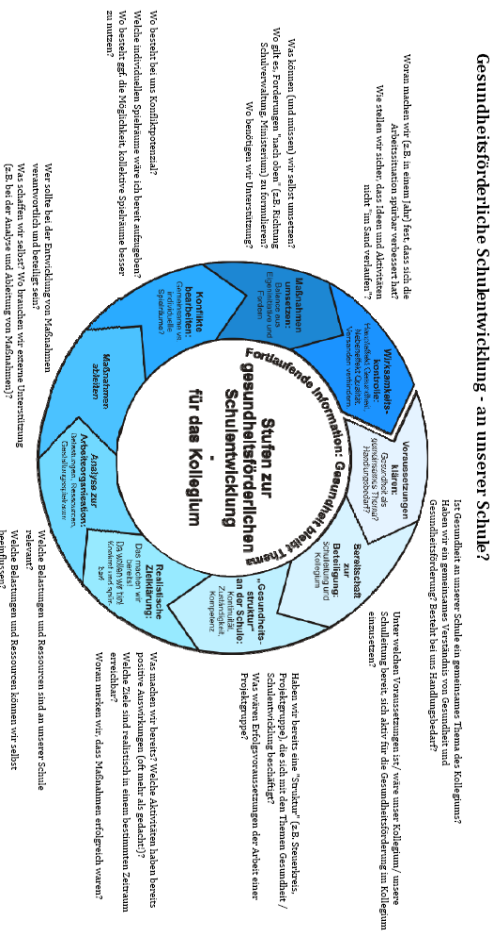


Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

67

## Anregung zum Prüfen - Arbeitsblatt 5: Passt das Stufenmodell zu Ihrer Schule? Anregungen für die gesundheitsförderliche Schulentwicklung?

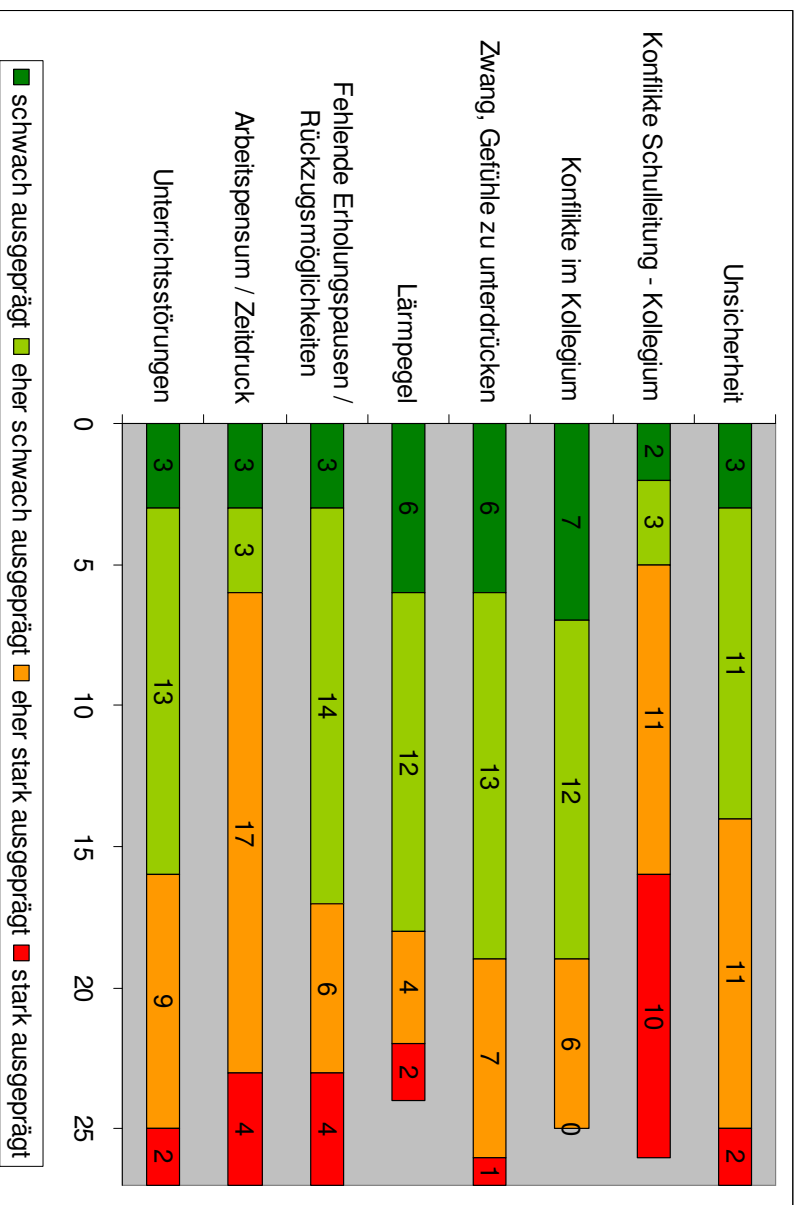


Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

68

## Ausprägung von Belastungen (Ausschnitt)



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

69

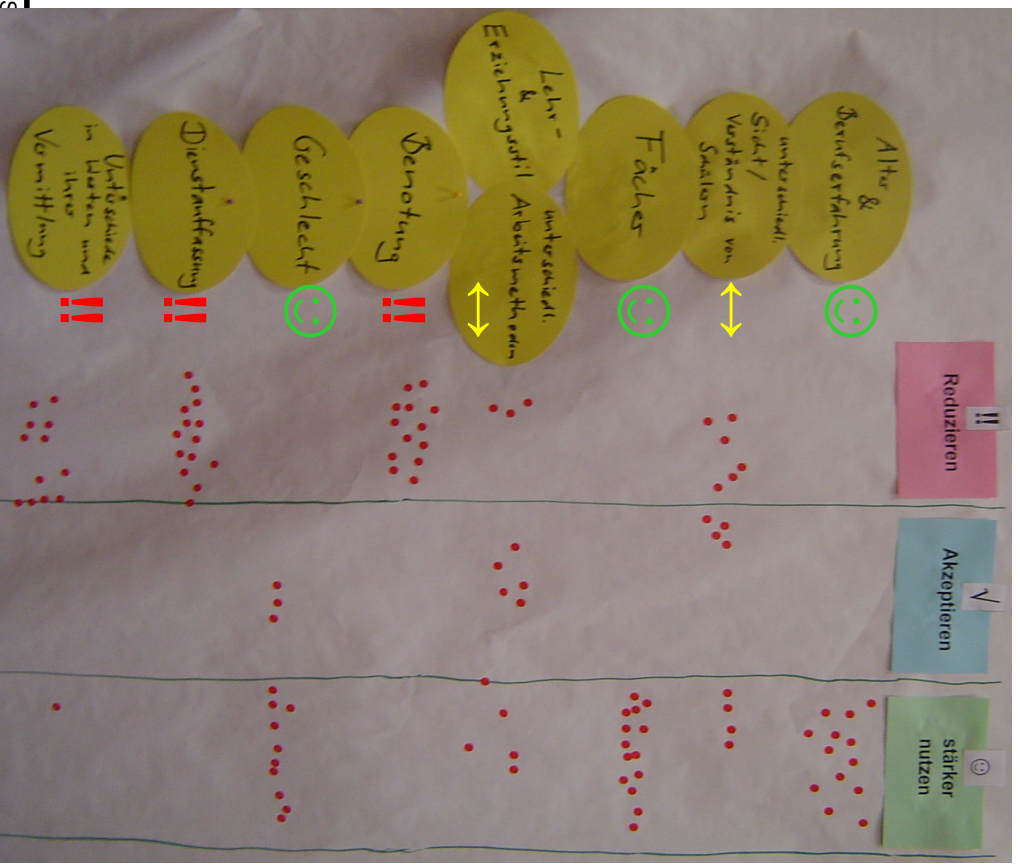
Impulsvortrag	
<b>09.15 - 10.45 Uhr</b>	
<b>11.00 - 12.30 Uhr</b>	<b>Workshop I: Nachhaltigkeit sichern: Wo wollen wir hin? Wege zur Gesundheitsförderlichen Schule.</b>
<b>13.30 - 15.00 Uhr</b>	<b>Fortsetzung</b>
<b>15.30 - 16.15 Uhr</b>	<b>Ergebnisse aus Workshops vorstellen</b>
<b>16.15 - 17.00 Uhr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

In Workshops Konflikte  
bearbeiten:

Umgang mit Unterschieden  
im Kollegium

vgl. Arbeitsblatt 4

Zwischenschritt:  
Wie gehen wir mit  
bestehenden Unterschieden  
in unserem Kollegium in  
Zukunft um?



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen S...

**Übergeordnete Ziele im Workshop**

Zwischen-  
schritt:  
gemeinsame  
Sichtweise

Ergebnis:  
ein konkreter  
Vorschlag  
an Kollegium



## 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 die der  
Schülerinnen und Schüler) in den Vordergrund stellen?**

**Probieren Sie es mal eine Zeit lang...**

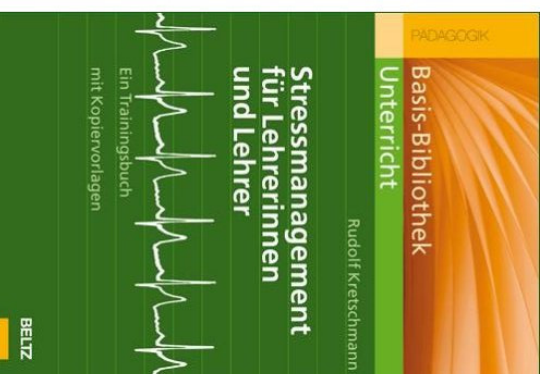
---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

73

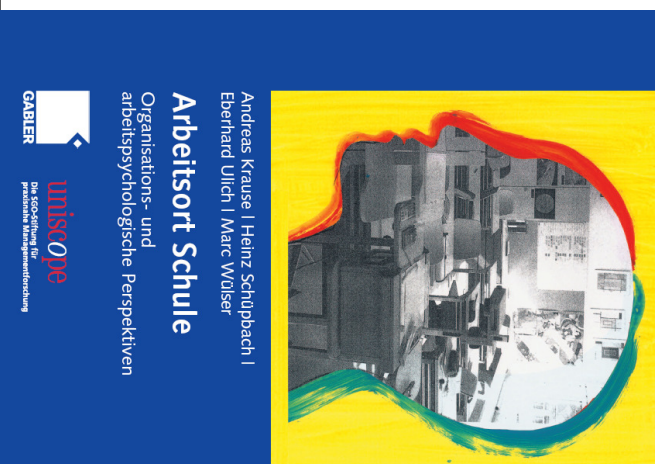
## Ratgeberliteratur mit Checklisten



## Anregungen zum vertieften Nachdenken



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen



19.11.2009

## Anregung zum Prüfen - Arbeitsblatt 6: Ihr nächster Schritt!?

### Gesundheitsförderliche Schulentwicklung - an unserer Schule?

Die Leitfragen zum Stufenmodell können hilfreich sein, um zu prüfen.

- ob Gesundheitsförderung in der hier vorgeschlagenen Form für die eigene Schule von Nutzen sein könnte
- was an der eigenen Schule bereits umgesetzt wird,
- an welchen Stellen mit Schwierigkeiten zu rechnen ist und
- welche Schritte für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess besonders zu berücksichtigen sind.

Bitte prüfen Sie:

Welcher Schritt wäre aus Ihrer Sicht für Ihre Schule besonders (erfolgs-)kritisch?  
Wo liegt (nach Ihrer Vermutung) für Ihre Schule der "Knackpunkt"?

---



---



---



---



---

Was wäre der notwendige nächste Schritt, um einen gesundheitsförderlichen Entwicklungsprozess an Ihrer Schule in Gang zu setzen (oder, wenn Sie bereits aktiv sind: den Prozess fortzusetzen)?

---



---



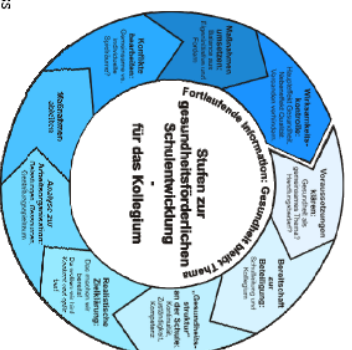
---



---



---



**Mein Dank an Barbara Zumstein:  
Entwicklung des Konzepts für Schilw-Tage wurde  
unterstützt von Radix / Schweizerisches Netzwerk  
gesundheitsfördernder Schulen**

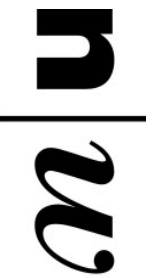
**In aktuellen Projekten enge Zusammenarbeit mit R+**

---

Prof. Dr. Andreas Krause, Institut Mensch in komplexen Systemen

19.11.2009

77



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Hochschule für Soziale Arbeit

Kompetenzzentrum RessourcenPlus R+

Kompetenzzentrum **R+**

Forschung und Entwicklung im Bereich Psychosoziale Gesundheit  
in Bildung und Erziehung

- **Burnout im Lehrberuf.** Definition - Ursachen - Prävention.  
Ein Überblick über die aktuelle Literatur.

Download von: [lehrergesundheit.ch](http://lehrergesundheit.ch) oder [lehrerinnengesundheit.ch](http://lehrerinnengesundheit.ch)

- **ESSKI - Eltern und Schule stärken Kinder.** Infos unter: [esski.ch](http://esski.ch)



Prof. Dr. Andreas Krause

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Institut Mensch in komplexen Systemen (MiKS)

Riggerbachstr. 16

CH - 4600 Olten

[www.fhnw.ch/miks](http://www.fhnw.ch/miks)

[andreas.krause@fhnw.ch](mailto:andreas.krause@fhnw.ch)