

"gemeinsam fit und stark" - Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule

Kooperation und Gesundheit von Lehrpersonen

Abschlussbericht 2016 - Evaluation der drei Pilot-Staffeln

Selina Böschenstein & Andreas Krause, Olten im Oktober 2016

Management Summary

Das Projekt der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) Kanton Luzern "gemeinsam fit und stark (gfs) - Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule" ist ein Unterstützungsangebot für Schulen und wurde im Kanton Luzern in drei Staffeln durchgeführt (jeweils über drei Schuljahre hinweg). Die im Projekt angebotenen Interventionen beinhalteten fünf Module für jede Schule. Besonderes Kennzeichen der Interventionen war die individuelle Unterstützung der Schulleitungen, um eine gesundheitsförderliche Gestaltung anstehender Veränderungen (hier: Einführen des Berufsauftrags und Festlegen von Kooperation und Kooperationszeiten) an der Schule zu erreichen.

Im Jahr 2014 wurden die Evaluationsergebnisse der ersten Staffel (2012-2014) und Teilergebnisse der zweiten Staffel (2013-2015) in einem Zwischenbericht zusammengefasst. Im 2016 folgt nun der Abschlussbericht inklusive der Ergebnisse aus der dritten Staffel (2014-2016). Pro Staffel wurden jeweils maximal elf Schulen erreicht, bei Staffel 1 nahmen zehn Primarschulen und eine Sekundarschule teil, bei Staffel 2 acht Primar- und zwei Sekundarschulen und bei Staffel 3 waren es sechs Primarschulen.

Zur Evaluation wurde eine Methodenkombination eingesetzt, die Dokumentenanalysen, standardisierte schriftliche Befragungen der Schulleitungen mit anschliessenden Interviews sowie eine Online-Umfrage bei Lehrpersonen beinhaltete.

Die Ergebnisse zeigen, dass in diesem Projekt Belastungen und Ressourcen an den Schulen identifiziert und Ressourcen gestärkt wurden. Insbesondere wurde die angestrebte Verbesserung der Zusammenarbeit in Schulteams erreicht. Sowohl die Schulleitungen aus allen drei Staffeln wie auch mehr als 70 Prozent der an der Befragung teilnehmenden Lehrpersonen (Staffel 1 = 70%, Staffel 2 = 74%, Staffel 3 = 91%) gaben an, dass sich das Projekt "gemeinsam fit und stark" insgesamt für sie gelohnt habe.

Über die Hälfte der Lehrpersonen gab an, verstärkt Erholungs- bzw. Mikropausen einzusetzen und mehr als zwei Drittel der Befragten erlebten einen Zuwachs an persönlichen Stressmanagementkompetenzen. Somit gibt das Luzerner Schulprojekt wichtige Hinweise, wie betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen umgesetzt werden kann. Die Kombination der fünf Module erweist sich als wirksam, wobei der Prozessbegleitung der Schulleitungen über Coaches besondere Bedeutung beizumessen ist.

Von der ersten zur zweiten Staffel wurden bereits Optimierungen umgesetzt, die u.a. zu einer frühzeitigen Formulierung konkreter Projektziele seitens der Schulleitungen führten. Zudem wurden neben der Schulleitung zunehmend weitere führungsrelevante Gruppen (z.B. Steuergruppen) an den Schulen eingebunden und erreicht oder im Rahmen des Projekts neu gebildet.

Von den ersten beiden Staffeln hin zur dritten Staffel konnte durch eine erhöhte Rücklaufquote an der Lehrpersonenumfrage (von zuvor 32% auf rund 56%) die Aussagekraft der Evaluation gestärkt werden.

Während insbesondere soziale Ressourcen wie die Zusammenarbeit im Team über "gemeinsam fit und stark" eindrücklich gestärkt werden konnten, erwies es sich an den beteiligten Schulen teilweise als schwierig, Belastungen für die Mehrheit der Lehrpersonen spürbar zu reduzieren.

Die Schulleitungen als wichtigste Zielgruppe der Prozessbegleitung haben sich bei den Abschlussgesprächen sehr gut eingebracht und so konnten zusätzlich wichtige Erkenntnisse (über die schriftliche Befragung hinaus) gewonnen werden. Über den Projektaufbau gelingt es, die Motivation der Schulleitungen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitsalltags zu gewinnen und aufrechtzuerhalten.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	4
2	Projektübersicht "gemeinsam fit und stark"	6
3	Methode.....	10
4	Ergebnisse der 1. Staffel.....	13
4.1	Beurteilung durch die Schulleitungen	13
4.1.1	Zwischenfazit 2013	13
4.1.2	Abschlussbefragung 2014.....	16
4.2	Beurteilung durch die Lehrpersonen.....	23
4.3	Schlussfolgerungen.....	23
5	Ergebnisse der 2. Staffel.....	27
5.1	Beurteilung durch die Schulleitungen	28
5.1.1	Zwischenfazit 2014.....	28
5.1.2	Abschlussbefragung 2015.....	30
5.2	Beurteilung durch die Lehrpersonen.....	38
5.3	Schlussfolgerungen.....	39
6	Ergebnisse der 3. Staffel.....	42
6.1	Beurteilung durch die Schulleitungen	43
6.1.1	Zwischenfazit 2015	43
6.1.2	Abschlussbefragung 2016.....	45
6.2	Beurteilung durch die Lehrpersonen.....	52
6.3	Schlussfolgerungen.....	53
7	Vergleich der drei Staffeln.....	57
7.1	Beurteilung durch die Schulleitungen	57
7.2	Beurteilung durch Lehrpersonen in der Online-Befragung.....	61
8	Diskussion.....	65
9	Lessons learned	67
	Anhang A) Fragebogen Zwischenbericht.....	71
	Anhang B) Fragebogen Projektabschluss	73
	Anhang C) Fragebogen für Lehrpersonen	77
	Anhang D) Vergleich der drei Staffeln.....	78
	Anhang E) Bewertungssystem zum Zielerreichungsgrad	86

1 Einleitung

Das Projekt der Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern "gemeinsam fit und stark" basiert auf klaren Vorstellungen, warum betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen sinnvoll und notwendig ist: Damit Lehrpersonen gesund und leistungsfähig bleiben können, benötigen sie eine grosse individuelle Balancefähigkeit zwischen den eigenen Ansprüchen und den Ansprüchen der Schule bzw. ihrer Teams, zwischen Verausgabung/Belastung und Selbstsorge/Erholung, zwischen Berufs- und Privatleben. Es reicht jedoch nicht aus, Angebote zum individuellen Zeit-, Stress- und Selbstmanagement anzubieten. Vielmehr tragen die Arbeitsorganisation und das soziale Miteinander an der Schule massgeblich dazu bei, wie gut und gesundheitsförderlich Lehrpersonen Anforderungen bewältigen können.

Das Projektdesign gründet auf vier Annahmen:

Erstens gelingt Gesundheitsförderung nur mit überzeugten und kompetenten Schulleitungen. Als Führungskräfte steuern sie die Entwicklung der Schule und entscheiden massgeblich über Massnahmen und Strategien. Schulleitungen schaffen durch ihr Handeln (Führungsverhalten und Rollengestaltung) die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass es gelingt die Balance zwischen Leistungsforderung und Gesundheitsförderung zu halten. Zudem liegt es in ihrer Verantwortung, dass bei gesundheitsbezogenen Massnahmen der Blick auf die gesamte Schule beibehalten wird und eine effektive Koordination aller Einzelaktivitäten erfolgt. Ferner können sie Lehrpersonen darin unterstützen, die Ausübung ihrer beruflichen Aufgaben so zu gestalten, dass sie gesund und arbeitsfähig bleiben. Die Schulleitungen nehmen durch ihr Verhalten Einfluss auf das Wohlbefinden, die Gesundheit, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit sowie auf krankheitsbedingte Fehlzeiten "ihrer" Lehrpersonen.

Zweitens ist die Qualität des sozialen Miteinanders im Schulteam besonders gesundheitsrelevant und auch gestaltbar. Gesundheitsförderung an Schulen soll die Bedeutung des sozialen Miteinanders berücksichtigen, indem Interventionen von Beginn an auch auf Team- und Schulebene angelegt sind. So wird das Schulteam angeregt, Selbstfürsorge und Entlastung als gemeinsame Herausforderung und nicht nur als individuelle Herausforderung zu verstehen. Das führt allerdings zu einer potenziell widersprüchlich erscheinenden Situation: An der Schule soll von den (oftmals quantitativ hoch belasteten) Beteiligten zunächst Zeit investiert werden, um mittel- und langfristig Entlastung zu erfahren. Dies provoziert verständlicherweise Widerstände, zumindest bei Teilen des Schulteam. Um Reaktanz vorzubeugen, soll Gesundheitsförderung möglichst nicht als zusätzliches Projekt aufgelegt werden, das mit hohem zeitlichem Zusatzaufwand verbunden ist und so mit Blick auf eine bereits bestehende Belastungssituation von Teilgruppen abgelehnt wird.

Drittens ist Gesundheitsförderung in die ohnehin laufenden Vorhaben zur Schulentwicklung zu integrieren, d.h. in der Art und Weise, wie wichtige Vorhaben zur Schulentwicklung umgesetzt werden, soll Gesundheitsförderung praktiziert und erlebt werden. Im Kanton Luzern war zum Zeitpunkt der Projektplanungen die Einführung des neuen Berufsauftrages und das verbindliche Festlegen von Kooperationszeiten im Team und an der Schule ein bedeutsames Anliegen. Solche Zeitfenster, die beispielsweise als Kooperations- oder Präsenzzeit bezeichnet werden, sollen sicherstellen, dass notwendige Absprachen und die Erarbeitung eines pädagogischen Konsens im Arbeitsalltag unkompliziert umgesetzt werden können.

Wenn Kooperationszeiten eingeführt und umgesetzt werden, kann es passieren, dass in der Umsetzung der angestrebte Gesundheitsbezug (z.B. Erleben von stärkerer gegenseitiger Unterstützung) nicht von allen Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen wird.

Entsprechend sind **viertens flankierend gezielt Angebote sinnvoll, die kurzfristig und unmittelbar entlastend wirken** (z.B. Tipps, wie Lehrpersonen für Ausgleich sorgen, sich besser abgrenzen und Perfektionismus abbauen können) **und weitere gesundheitsrelevante Erfahrungen** (z.B. gemeinsames Bewegen, Entspannungsübungen) **unterstützen.**

Indem im Projekt "gemeinsam fit und stark" die vier Grundsätze konsequent umgesetzt und insbesondere die Schulleitungen unterstützt werden, laufende Vorhaben zur Weiterentwicklung ihrer Teamstrukturen (inkl. Festlegen von Kooperationszeiten) gesundheitsförderlich umzusetzen, wird ein innovatives Vorgehen zur betrieblichen Gesundheitsförderung an Schulen erprobt.

Bereits im Jahr 2015 haben sich einige Schulleitungen aus dem Projekt in einer Supervisionsgruppe "Führen mit Blick auf die Gesundheit" weiter mit der Thematik beschäftigt. Dieses Angebot wird weitergeführt und ist auch für andere interessierte Schulleitungen offen.

2 Projektübersicht "gemeinsam fit und stark"

Das Projekt "gemeinsam fit und stark" wurde von der Schulberatung der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) durchgeführt und am Ende jeder Staffel durch die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) evaluiert. Im Jahr 2014 wurde ein Zwischenbericht über den aktuellen Stand verfasst, um den Grad der Zielerreichung und den Nutzen des Projekts zu überprüfen und allfällige Stärken bzw. Schwächen zu ermitteln mit dem Ziel, das weitere Vorgehen zu optimieren. Der Abschlussbericht beinhaltet die Evaluationsergebnisse sowie einen Vergleich über alle drei Staffeln hinweg.

Die Schulen werden durch fünf Module (Interventionen) zur Gesundheitsförderung auf drei Wirkungsebenen angesprochen. So sollen mit den Modulen 1 und 2 die Schulleitungen in ihrer Führungsarbeit unterstützt werden, um die Kompetenzen (gerade in Bezug auf Gesundheitsförderung) zu stärken. Dieses Wissen ist auch Voraussetzung für die Module 3 und 4 auf Teamebene, bei denen das "soziale Miteinander" im Zentrum steht, das von der Schulleitung massgeblich beeinflusst werden kann. Das Modul 5 spricht die Lehrpersonen auf individueller Ebene an und gibt ihnen die Möglichkeit gesundheitsrelevante Erfahrungen zu machen, die kurzfristige und unmittelbare Entlastung bieten.

DVS-Projektziele (gemäss Flyer und internem Projektauftrag)

Die Grundidee des Projektes ist es, die Belastungen der Lehrpersonen zu reduzieren sowie deren Ressourcen zu fördern, um Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern und die Berufszufriedenheit zu erhöhen. Dies soll erreicht werden durch eine gesundheitsförderliche, d.h. belastungsreduzierende und ressourcenförderliche Umsetzung der wichtigen Schul- und Unterrichtsentwicklungsaufgaben der beteiligten Schulen. Da im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung eine verstärkte Kooperation im Team sehr wichtig ist, soll die Zusammenarbeit an den Schulen auf leistungs- und gesundheitsförderliche Weise optimiert werden. Da die Rahmenbedingungen, die Art und Intensität der Kooperation an den einzelnen Schulen unterschiedlich sind, setzt jede Schule auf sie zugeschnittene Massnahmen um.

Am Ende des Projekts

- *kennen die Schulen die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation*
- *haben die Schulen geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken*
- *haben die Schulen eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert, die den Anforderungen der Schule entspricht*
- *verfügen die Lehrpersonen über Kompetenzen im Stressmanagement*

Am Ende jeder Staffel erfolgte eine Überprüfung der Ziele. Zudem wurde erhoben, was sich bewährt hat und was noch verbessert werden könnte. Aufgrund dieser Ergebnisse hat die Projektleitung die Interventionen entweder belassen oder angepasst. Nachfolgend folgt ein Beschrieb derjenigen (Haupt-) Interventionen, die während allen drei Staffeln in gleicher Form durchgeführt wurden. Die vorgenommenen Anpassungen sind entweder zu Beginn des fünften Kapitels im Bericht vermerkt oder wurden ins Kapitel 9 (Lessons learned) aufgenommen.

Die nachfolgenden (Haupt-) Interventionen werden jeweils zu Beginn eines Abschnitts als Module (siehe Kasten) zusammengefasst.

Interventionen

Module 1 und 2: Kick-off für Schulleitungen und Coachings (Führungsebene)

Die Schulleitungen sollen in der Lage sein, die Zusammenarbeitsstrukturen zu optimieren und so zu gestalten, dass sie ressourcenfördernd sind. Dazu gehören ein klarer Führungsstil, das Organisieren und Optimieren der Abläufe sowie Wissen zu Konfliktmanagement. Die Module beinhalten:

- Kick-off für Schulleitungen
- Mehrere Einzelcoachings (nach Bedarf)

Qualifizierung der Schulleitung: Zur Qualifizierung der Führungskräfte wird an einem eintägigen Workshop, der von der Schulberatung und der FHNW organisiert wird, das Basiswissen zur "Betrieblichen Gesundheitsförderung" vermittelt. Dabei geht es darum, dass sich die Schulleitungen ihrer Rolle als Führungskraft (in Bezug auf die Gesundheitsförderung) bewusst werden und sie lernen Instrumente kennen, die sie bei Bedarf einsetzen können. Zudem reflektieren sie die Konstellation ihres Schulteams im Hinblick auf die Projektziele, um die Chancen und Risiken in der Bearbeitung zu klären.

Führungscoaching: Durch die gesamte Dauer des Projekts werden die Schulleitungen von einem Schulcoach beraten und unterstützt. Dabei geht es um Inhalte wie konkrete Zielformulierung und Prozessplanung, Optimieren von Zusammenarbeitsstrukturen, Reflektieren des eigenen Führungsstils oder Unterstützung im Konfliktmanagement.

Module 3 und 4: Optimierung der Zusammenarbeit und Erholungs-Mikropausen

Die Zusammenarbeit im Team wird in einem gesundheitsförderlich gestalteten Prozess gestärkt und es wird eine Arbeitszeitregelung etabliert, die den Anforderungen der Schule entspricht. Zudem werden Erholungs- bzw. Mikropausen eingeführt.

- Schilw-Halbtage (schulinterne Weiterbildung) zu Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung an der Schule
- Teamcoachings
- Einführung von Erholungs-Mikropausen

Optimierung der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung: Im Rahmen dieser Intervention wird mindestens ein schulinterner Weiterbildungstag (Schilw) organisiert, bei welchem die Schulleitungen von ihrem Coach unterstützt werden. Dabei geht es um die Überprüfung der bisherigen Teamstrukturen, der Klärung von gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf Zusammenarbeit oder dem Festlegen bzw. Optimieren von Kooperationszeiten. Die Massnahmen werden an den aktuellen Stand der Schule angepasst. Im Verlauf des Projekts werden je nach Bedarf z.B. Unterrichtsteams, Stufenteams oder Steuergruppen gebildet oder umstrukturiert, dort wo Nachteile entstehen aufgrund von zu vielen Teams. Weiter wird geprüft, ob die unterschiedlichen Arbeitsformen pädagogisch und effizient richtig eingesetzt werden und folgende kooperative Formen werden gefördert: Austausch (wie Weitergabe von Material, Informieren über Leistungsstand), Arbeitsteilung (wie Vereinbaren von übergeordneten Unterrichtszielen und individuelles Erarbeiten einzelner Teile) und Ko-Konstruktionen (wie gemeinsame Entwicklung von Unterrichtseinheiten, Teamteaching, gemeinsame Regeln).

In Bezug auf die Arbeitszeitregelung gilt es beispielsweise eine akzeptable Verteilung der zeitlichen Arbeitsbelastung innerhalb des Kollegiums zu finden. Zudem ist es wichtig darauf zu achten, dass weiterhin ein Ausmass an persönlicher Zeitsouveränität (Umfang der Arbeitszeit, Effizienz sowie der Zeitpunkt der Aufgabenwahrnehmung) beibehalten werden kann und Regelungen zu finden, die dazu beitragen, die Arbeitszeit der Lehrpersonen generell nach oben zu begrenzen.

Über die umgesetzten Massnahmen soll ebenfalls reflektiert werden. Teams haben im Rahmen des Projekts auch die Möglichkeit kostenlose Coachings der Schulberatung in Anspruch zu nehmen.

Förderung von Erholungs-Mikropausen: Innerhalb dieses Moduls wird von der Schulleitung mindestens ein interner Weiterbildungstag (Schilw) organisiert, der vom Coach unterstützt wird. Dabei wird die gesundheitsförderliche Bedeutung von Erholungspausen vermittelt und es wird mittels einer Bedürfnisabklärung erhoben, in welcher Form Erholungspausen bereits stattfinden. Aufgrund dieser Ergebnisse werden Erholungsmöglichkeiten geplant und umgesetzt. Die konkreten Interventionen sind (je nach Schule) sehr unterschiedlich, wie die nachfolgenden Beispiele von einigen Projektschulen zeigen: Gemeinsames "Znüni" organisieren, Einrichten von Ruheräumen bzw. Ruhezone (z.B. Trennen von Arbeits- und Begegnungszone im Lehrerzimmer, Ruhe-Ecke im Lehrerzimmer einrichten, Zimmer mit Liege ausstatten, Terrasse mit Stühlen, Tischen und Sonnenschirmen ausstatten), Thematisieren und Wahrnehmen von Mikropausen, auch im Unterricht zusammen mit den Schülerinnen und Schülern.

Modul 5: Stressmanagement

Individuelle Stressmanagement-Angebote sollen Anreize schaffen, um die Gesundheitskompetenz der Lehrpersonen zu verbessern.

- Individuelle Schnupperkurse etwa zu Ernährung, Bewegung, Stressmanagement oder schulhausinterne Angebote für das ganze Team

Stressmanagementangebote für Lehrpersonen: Auch hier wird zu Beginn eine Bedürfnisabklärung vorgenommen. Die Schulen haben die Möglichkeit zwischen fixen Schnupperangeboten (zu Ernährung, Bewegung, Stressmanagement etc.) oder schulhausinternen Lösungen zu wählen. Mit den Angeboten sollen Anreize geschaffen werden, um die Gesundheitskompetenz der Lehrpersonen zu verbessern. Diese haben zum Ziel, kurzfristig und unmittelbar entlastend zu wirken. Eine (unvollständige) Auflistung der Kurse, die in den drei Staffeln durchgeführt wurden, zeigt, wie vielfältig die Angebote bzw. Bedürfnisse waren: Qi Gong, autogenes Training, Schneeschuhlaufen, gemeinsames Backen, Stressmanagement, Mentaltraining, Pilates, Spiraldynamik, Yoga, Kinesiologie, Line Dance oder gemeinsames Singen.

Für die Umsetzung der Module 4 (Erholungs-Mikropausen) und 5 (Stressmanagement) wurde den Schulen von der DVS ein kleiner Betrag zur Verfügung gestellt.

Die nachfolgende *Tabelle 1* zeigt eine Übersicht über die Module und ihre Wirkungsebenen:

Modul	Wirkungsebene
1. Kick-off für Schulleitungen	Schulleitungen
2. (Führung) Coachings	
3. Optimierung der Zusammenarbeit	Team
4. Erholungs-Mikropausen	
5. Stressmanagement	Lehrpersonen

Tabelle 1: Module und ihre Wirkungsebenen

Neben den auf S. 6 benannten DVS-Projektzielen wurden auch spezifisch auf die Interventionen bezogene Ziele ("Modulziele") formuliert.

- *Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet. (Module 1 und 2)*
- *Die Schulleitung konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)*

- Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)
- Durch die Stressmanagement-Angebote wurden die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)

Beispiel eines Projektablaufs

Die *Abbildung 1* beinhaltet den Projektablauf und verdeutlicht, dass die ersten beiden Module verpflichtend zum Einstieg umzusetzen waren. Der zeitliche Ablauf der weiteren Module 3 bis 5 war hingegen von Schule zu Schule sehr unterschiedlich, da bei der Umsetzung auf die Bedürfnisse der Schulen geachtet wurde. Entsprechend wurden zusätzlich zu den DVS-Projektzielen und den Modulzielen auch schulspezifische Ziele ausformuliert und bei der Evaluation berücksichtigt. Zur Veranschaulichung ist nachfolgend ein idealtypisches Beispiel eines Projektablaufs beschrieben. Dieses gibt Einblick in den Aufbau und eine mögliche Umsetzung des Projekts.

Ebene	1. Projektjahr	2. Projektjahr	3. Projektjahr
Schulleitung	Anmeldung, Vorgespräch, Vereinbarung mit Projektleitung		
	Modul 1 Kick-off für Schulleitungen (eintägiger Workshop)		
	Modul 2 Prozessbegleitung Coaching	Unterstützen der Schulleitung	
Team		Modul 3 Optimierung der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung <i>Planung</i> <i>Umsetzung/Auswertung</i>	
		Modul 4 Institutionalisieren von Erholungs- und Mikropausen <i>Einführung</i> <i>Weiterführung</i>	
Einzelperson		Modul 5 Stressmanagement für Lehrpersonen <i>Angebot</i>	

Abbildung 1: Übersicht Projektablauf

Im 1. Jahr klärt die Projektleiterin von "gemeinsam fit und stark" mit der Schulleitung Motivation, Ressourcen und Möglichkeiten für eine Projektteilnahme (siehe *Abbildung 1*). Die Teilnahme wird schriftlich vereinbart. Danach werden die Schulleitungen aller teilnehmenden Schulen in einem eintägigen Workshop in die folgenden Themen eingeführt: Gesundheit, Ressourcen, Belastungen, kollegiale Zusammenarbeit im Team, Analyseinstrumente und Projektstruktur (Modul 1: Kick-off für Schulleitungen). Die Schulleitungen werden durch die gesamte Dauer des Projekts von einem Schulcoach unterstützt (Modul 2: Führungsebene-Coachings).

Im 2. Projektjahr werden die Module zu Zusammenarbeit, Arbeitszeitregelung und Erholungspausen an der Schule (Modul 3: Optimierung der Zusammenarbeit und Modul 4: Erholungs-Mikropausen) eingeführt. Die Schulleitungen organisieren hierzu mindestens zwei Schilw-Halbtage. Bei Bedarf

können auch hier Coachings (auf Teamebene) in Anspruch genommen werden. Zudem besteht mit dem Modul 5 die Möglichkeit eines Angebots für individuelles Stressmanagement für interessierte Lehrpersonen an der jeweiligen Schule.

Am Ende des 2. Projektjahres füllen die Schulleitungen ein Zwischenfazit aus, das anschliessend mit dem jeweiligen Schulcoach besprochen wird. Dabei geht es um einen praxisorientierten Austausch von Erfahrungen (z.B. bei der Durchführung von Veranstaltungen) und um die bisherigen Erfolge bei der Umsetzung der Interventionen. Wie wurde Gesundheitsförderung im Alltag umgesetzt? Welche konkreten Ergebnisse sind ersichtlich? Wie ist die Wahrnehmung bei den Lehrpersonen? Im Zwischenfazit werden zudem bisherige förderliche und hinderliche Einflüsse abgeleitet und für das weitere Vorgehen Anpassungen vorgenommen.

Weiter werden im 3. Projektjahr die Zusammenarbeitsformen und die definierte gemeinsame Arbeitszeit implementiert und es findet eine erste Auswertung der Zusammenarbeit statt. Bei Bedarf werden zudem schulspezifische Anpassungen der internen Weiterbildungstage vorgenommen.

Gegen Ende des 3. Projektjahres findet die Online-Kurzbefragung bei den Lehrpersonen statt. Zudem wird die standardisierte schriftliche Befragung der Schulleitungen vorgenommen, die als Grundlage für das Abschlussgespräch zwischen Coach und Schulleitung dient (das im Beisein einer Evaluatorin durchgeführt wird).

3 Methode

Bei der Evaluation des gfs-Projekts beschäftigte die Frage, welchen Beitrag die Interventionen leisten, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu fördern und schliesslich eine Verbesserung der Gesundheit und Berufszufriedenheit von Lehrpersonen und Schulleitungen zu erreichen.

Evaluationsdesign

Beim Evaluationsdesign handelt es sich um eine Längsschnittstudie mit drei Erhebungszeitpunkten. Die Evaluation erfolgte jeweils am Ende jeder Staffel. Das untenstehende Raster (siehe *Abbildung 2*) zeigt den zeitlichen Ablauf der drei Staffeln.

Zeitraster der drei Staffeln	2012		2013			2014			2015		2016	
	1. Quartal	3. Quartal	1. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	2. Quartal	4. Quartal	2. Quartal	4. Quartal
Vorgespräch, Vereinbarung	blau		grün			orange						
Kick-off mit Coach -> Ziele der Schule	blau		grün			orange						
Beginn der Interventionen		blau		grün			orange					
Zwischenfazit: Überprüfung der Ziele; Nutzen der Interventionen					blau		grün		orange			
Abschlussbefragung; Zielerreichungsgrad; Neue Ziele?						blau			grün		orange	
Projektabschluss; (Zwischen-) Evaluation								blau		grün		orange

Abbildung 2: Zeitraster der drei Staffeln (1. Quartal=Frühling; 2. Quartal=Sommer; 3. Quartal=Herbst; 4. Quartal=Winter) / 1. Staffel= blau; 2. Staffel= grün; 3. Staffel= orange

Es ist anzumerken, dass eine systematische Vorher-Nachher-Befragung zu Belastungen, Ressourcen und Gesundheit an den Schulen mit jeweils identischen Instrumenten nicht möglich war. Den Schulleitungen wurde zwar im Vorfeld das Angebot für solche Befragungen unterbreitet, doch die Skepsis bezüglich eines spürbaren Nutzens solcher Befragungen für die Lehrpersonen an den Schulen war vielfach stark ausgeprägt. Somit lag der Schwerpunkt der Evaluation weniger im Vorher-Nachher-Vergleich als vielmehr darin zu prüfen, inwieweit die zu Beginn formulierten Zielstellungen an den Schulen erreicht werden konnten und welche Projektelemente für die Prozesssteuerung hilfreich waren.

Die neun Evaluationskriterien

Im Rahmen der Evaluation wurde jeweils der Erreichungsgrad folgender Ziele überprüft:

Evaluationskriterien: Fokus DVS-Ziele

Ziel 1	Die Schulen kennen die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken.
Ziel 2	Die Schulen haben eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert.
Ziel 3	Die Lehrpersonen nutzen die Stressmanagement-Angebote.

Evaluationskriterien: Fokus Interventionen

Ziel 4	Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet. (Module 1 und 2)
Ziel 5	Die Schulleitung konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)
Ziel 6	Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)
Ziel 7	Durch die Stressmanagement-Angebote wurden die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)

Evaluationskriterium: Fokus Prozessbegleitung

Ziel 8	Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt als positiv bewertet.
--------	---

Evaluationskriterium: Bewertung insgesamt

Ziel 9	Das Projekt wird von den Beteiligten (Schulleitungen und Lehrpersonen) als lohnenswert eingestuft.
--------	--

Instrumente zur Datenerhebung

Zur Datenerhebung wurden folgende Instrumente (siehe *Tabelle 2*) eingesetzt. Die Gruppendiskussion ("Follow up") wurde nach der ersten Staffel nicht mehr fortgesetzt, da für die Schulleitungen im Projektzeitraum die individuellen Treffen mit Coaches förderlicher und wichtiger waren als ein Erfahrungsaustausch in grosser Runde.

Instrument	Angaben zur Datenerhebung	Einsatz
Dokumentenanalyse	Auswertung der Dokumente und Unterlagen zur einzelnen Schule (und auch Protokolle der Coachings und Interventionen durch die Coaches)	alle drei Staffeln
Schriftliches Zwischenfazit	Beim Follow-up nach einem Jahr wurde ein Zwischenfazit der einzelnen Schulen erhoben zum aktuellen Stand der Zielerreichung und zu hilfreichen Interventionen und Modulen.	alle drei Staffeln
Gruppendiskussion ("Follow-up")	Bei einer Gruppendiskussion mit Schulleitungen wurden hinderliche und störende Einflüsse bei der Projektumsetzung und hilfreiche Interventionen erfragt.	1. Staffel
Standardisierte schriftliche Befragung (Abschlussfragebogen)	Die einzelnen Schulleitungen wurden mittels eines Fragebogens zu folgenden Kriterien befragt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Erreichung der DVS Projektziele ○ Erreichung der Modulziele ○ Erreichung der schulspezifischen Ziele ○ Qualität der Prozessbegleitung 	alle drei Staffeln
Einzelinterviews (Abschlussgespräche)	Als Grundlage für die ca. einstündigen Abschlussgespräche wurden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Schulleitungen beigezogen. Die Gespräche fanden zwischen dem Coach, der Schulleitung und einer Person der FHNW statt.	alle drei Staffeln
Online-Befragung	Die Lehrpersonen wurden zur Erreichung der Ziele in Bezug auf Zusammenarbeit, Erholungs-Mikropausen, Stressmanagement und zum Erfolg des Projekts befragt.	alle drei Staffeln

Tabelle 2: Übersicht der Instrumente zur Datenerhebung

In den nachfolgenden Kapiteln 4, 5 und 6 werden die Ergebnisse aus den drei Staffeln präsentiert.

Diese beinhalten einerseits die Beurteilungen durch die Schulleitungen (aus Zwischenfazit und Abschlussbefragung) und die Beurteilung durch die Lehrpersonen (aus der freiwilligen Online-Umfrage). Am Ende jedes Ergebniskapitels werden Schlussfolgerungen abgeleitet.

Bei den nachfolgenden Ausführungen handelt es sich um zusammengefasste Ergebnisse über die Schulen hinweg. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Namen der Schulen sowie Eigenheiten, durch welche eine Schule identifiziert werden könnte, weggelassen.

4 Ergebnisse der 1. Staffel

Die untenstehende *Tabelle 3* gibt einen Überblick über die neun Fallschulen der 1. Staffel mit den wichtigsten Angaben zu den einzelnen Schulen. Es folgen die Beurteilungen durch die Schulleitungen und die Lehrpersonen, die in Kapitel 4.3 interpretiert werden.

Überblick über die Schulen

Bei der 1. Staffel hatten zehn Primarschulleitungen und eine Sekundarschulleitung teilgenommen, die jeweils von einem Coach begleitet wurden. Bei der Fallschule 8 waren drei Schulen mit drei Schulleitungen beteiligt, von denen eine Schulleitung die Fallschule(n) 8 vertrat. Insgesamt waren beim Projekt ca. 330 Lehrpersonen beteiligt.

	Anzahl Klassen	Anzahl Lehrpersonen	Führungs-Coachings	Team-Coachings ST/ UT	Schilw Halb-/Tage
Fallschule 1	19 KL	40 LP	5x	(2x) ST	3x
Fallschule 2	12 KL/ 4KG	60 LP	4x	(3x) ST	3x
Fallschule 3	18 KL	35 LP	3x	(3x) ST	3x
Fallschule 4	12 KL	35 LP	8x	36x	5x
Fallschule 5	5 KL/ 1 KG	11 LP	4x	Information liegt nicht vor	2x
Fallschule 6	13 KL	28 LP	6x	Information liegt nicht vor	2x
Fallschule 7	13 KL	26 LP	12x	1x	1x
Fallschule(n) 8	- 9 KL - 14 KL - 8 KL	- 23 LP - 27 LP - 15 LP	7x	5x	3x
Fallschule 9	12 KL	30 LP	3x	5x	4x

Tabelle 3: Überblick über die Schulen der 1. Staffel

Legende: SL: Schulleitungen, LP: Lehrpersonen, KG: KindergärtnerInnen, ST: Steuergruppen, UT: Unterrichtsteams, Schilw: Schilw-Interventionen

4.1 Beurteilung durch die Schulleitungen

Die Beurteilung der Schulleitung zum Gelingen des Projekts besteht aus drei Teilen; einem schriftlichen Zwischenfazit (siehe Anhang A), einer Gruppendiskussion und einer Abschlussbefragung. Diese besteht aus einem standardisierten Fragebogen (siehe Anhang B) und einem Abschlussgespräch, das mit Schulleitung, Coach und Evaluatorin der FHNW geführt wird.

Die Ergebnisse werden mit den Beurteilungen der Lehrpersonen (aus der Online-Umfrage) ergänzt und anschliessend in Kapitel 4.3 zusammengefasst.

4.1.1 Zwischenfazit 2013

Im Herbst 2013 fand das Follow-up der 1. Staffel statt. Dieses bestand zum einen darin, dass die Schulleitungen einen standardisierten Fragebogen (Zwischenfazit) zum bisherigen Stand der Projektziele ausfüllten. Zum andern fand ein Treffen statt, bei dem sich Schulleitungen, Schulberatung und FHNW zum Projektverlauf austauschten. Die nachfolgenden Ergebnisse der Zielerreichung werden durch die Ergebnisse aus dieser Gruppendiskussion ergänzt.

Erreichung der schulspezifischen Ziele in den Modulen (in Prozent)

Es ist zu beachten, dass es sich in *Tabelle 4* um Durchschnittswerte der erreichten Ziele handelt, da zum Teil mehrere Ziele pro Bereich definiert wurden (siehe Zahl in Klammer).

	Führung (Coachings)	Optimieren der Zusammenarbeit	Erholungs-Mikropausen	Stressmanagement für Lehrpersonen
Fallschule 1	noch kein Ziel definiert	62.5% (2)	62.5% (2)	100% (1)
Fallschule 2	noch kein Ziel definiert	75% (1)	100% (3)	Start (1)
Fallschule 3	noch kein Ziel definiert	75% (2)	noch kein Ziel definiert	50% (1)
Fallschule 4	75% (2)	75% (2)	noch kein Ziel definiert	noch kein Ziel definiert
Fallschule 5	noch kein Ziel definiert	noch kein Ziel definiert	75% (2)	50% (1)
Fallschule 6	noch kein Ziel definiert	noch kein Ziel definiert	50% (1)	100% (3)
Fallschule 7	75% (1)	100% (1)	75% (3)	noch kein Ziel definiert
Fallschule(n) 8	noch kein Ziel definiert	50% (1)	noch kein Ziel definiert	noch kein Ziel definiert
Fallschule 9	noch kein Ziel definiert	75% (2)	noch kein Ziel definiert	50% (1)

Tabelle 4: Erreichung der schulspezifischen Ziele in den Modulen zum Zeitpunkt des Zwischenfazits (in Klammern Anzahl der Ziele)

Aus der *Tabelle 4* ist zu entnehmen, dass zum Zeitpunkt des Zwischenfazits noch nicht alle Schulen für alle Wirkungsebenen Ziele definiert hatten. Besonders auffallend ist dies bei Zielen zum Führungsverhalten, bei welchem nur zwei Schulen Ziele formuliert hatten. Es ist daher anzunehmen, dass der Fokus der Schulleitungen erst einmal auf die anderen drei Module gerichtet war.

Beim Zwischenfazit gaben fast alle Schulen an, die formulierten Ziele bereits zu mindestens 50 Prozent erreicht zu haben. Aus den detaillierten Dokumentenanalysen zu den einzelnen Schulen wurde allerdings deutlich, dass ein grosser Teil der Ziele noch sehr generell und zum Teil unklar formuliert war. Dieses Ergebnis wurde bei der Gruppendiskussion von den Evaluatoren aufgenommen, um eine Verbesserung im Sinne einer Konkretisierung der Ziele im weiteren Verlauf zu fördern.

Sechs Schulleitungen gaben beim Follow-up an, dass sich die Zusammenarbeit in den Stufenteams bereits verbessert habe. Vier Schulleitungen gaben an, dass der Arbeitsalltag weiterhin anspruchsvoll bleibe, aber Wohlbefinden und Zufriedenheit sich tendenziell verbessert hätten. Fünf Schulleitungen gaben zu bedenken, dass sich die Lehrpersonen teilweise in der ersten Phase noch sehr schwer getan hätten mit dem Projekt.

Bewertung des bisherigen Projektverlaufs

Was zur Unterstützung der Schulleitung beigetragen hat

Die Schulleitungen aller Schulen fühlten sich durch die Coachings sehr unterstützt. Eine Schulleitung meinte dazu: "Die Beratungsgespräche mit dem Coach und dessen Einsätze mit dem Team haben der Schulleitung geholfen bei der Fokussierung auf einige wichtige Bereiche." (F3) Eine weitere Person sagte aus: "Durch die Coachings wurde ich darin unterstützt, an der Sache zu bleiben." (F4) Eine andere Schulleitung formulierte es so: "Die regelmässigen Coaching-Sitzungen geben mir eine gute Struktur, um Distanz zu nehmen, die eigene Arbeit anzuerkennen und mit einem Aussenblick die nächsten Schritte zu planen." (F7) Als hilfreich wurden weiter der gut strukturierte Aufbau des Projekts genannt und die Ermächtigung durch die Projektverantwortlichen "Mut zur Lücke" zu zeigen.

Was die Schule vorangebracht hat

Sechs Schulleitungen betonten, dass der Fokus auf die Zusammenarbeit die Schule vorangebracht habe. Eine Schulleitung führte dazu aus: "Die Arbeit in den Unterrichtsteams, die an der Schule zum Teil auch mit den Stufenteams übereinstimmen, wurde noch intensiviert und sichtbar gemacht. Gemeinsamkeiten und Differenzen haben Platz und die Kommunikationskultur wurde direkter." (F7) Eine weitere Person meinte: "Zudem hat sich in einigen Unterrichtsteams die Zusammenarbeit erfreulich positiv verändert. Die Arbeit im Unterrichtsteam wird vermehrt als gegenseitig bereichernd und entlastend wahrgenommen." (F3) Eine weitere Schulleitung sagte dazu: "Dank der Projektteilnahme sind nun Instrumente vorhanden, um diesem wichtigen Thema (Zusammenarbeit) Raum geben zu können." (F4)

Es wurde auch von mehreren Schulleitungen gesagt, dass überhaupt die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheitsförderung die Schulen vorangebracht habe. Weiter wurden von einem Teil der Schulleitungen die Schilw-Interventionen genannt, die sowohl die Schulleitungen wie auch die Teams vorangebracht hätten.

Was bis anhin gut gelungen ist

Als Highlight wurde von mehreren Schulleitungen die gute Arbeit in den Unterrichtsteams oder Stufengruppen bewertet, die sich bereits nach einem Jahr merklich verbessert habe. Dazu meinte eine Schulleitung: "Die Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams ist gut. Einzelne Unterrichtsteams sind nach einem Jahr Zusammenarbeit bereits in wichtigen Fragen der Unterrichtsentwicklung gemeinsam unterwegs. Zudem fließen konkrete Änderungen in den Unterricht ein." (F1) Drei Schulleitungen empfanden die verschiedenen positiven Feedbacks, die sie von den Lehrpersonen erhalten haben, als Highlight. (F3, F5, F8)

Wo Schwierigkeiten bestehen bzw. bestanden

Bezüglich Schwierigkeiten wurden von den Schulleitungen unterschiedliche Aspekte genannt. Eine Schulleitung bezeichnete als eine Schwierigkeit, dass die Lehrpersonen zum Zeitpunkt des Zwischenfazits noch gar nicht so viel gemerkt hätten vom Projekt. Einen Grund dafür vermutete sie darin, dass ein konkretes Ergebnis nicht so rasch sichtbar war. (F1) Zwei andere Schulleitungen sahen eine Schwierigkeit darin, dass es Lehrpersonen gab, die sich anfänglich mit dem Projekt schwertaten. (F9, F8) In der starken Prägung von Teamprozessen im ersten Projektjahr sah eine weitere Schulleitung eine Schwierigkeit, da die Veränderungen zur Folge hatten, dass einige Lehrpersonen das Team verliessen. Dies habe zwar vieles ausgelöst, aber auch vieles geklärt. (F4)

Eine Schulleitung gab an, gerade in der Anfangszeit einer sehr hohen Belastung ausgesetzt gewesen zu sein, da gewisse Umsetzungen (wie z.B. Umstrukturierungen) nicht so gut liefen. (F2)

Als eine Schwierigkeit wurde bei Modul 5 (Stressmanagement) bezeichnet, dass die genauen Angebote nicht zu Beginn feststanden und sich die Lehrpersonen für Angebote entscheiden mussten, obwohl noch nicht klar war, was diese beinhalteten. (F6) Eine andere Person empfand die unterschiedlichen Voraussetzungen betreffend Vorwissen der Lehrpersonen (Heterogenität) in Bezug auf dieses Modul als anspruchsvoll. (F5)

4.1.2 Abschlussbefragung 2014

Im Abschlussfragebogen der Schulleitungen wurde erhoben, inwiefern die Projektziele des DVS, die Modulziele insgesamt und die schulspezifischen Ziele erreicht werden konnten und wie die Prozessbegleitung bewertet wurde.

Es haben alle Schulleitungen der neun Fallschulen an der Abschlussbefragung teilgenommen. Mit acht Schulleitungen wurde das ergänzende Abschlussgespräch durchgeführt. Eine Schulleitung konnte aufgrund einer krankheitsbedingten Abwesenheit nicht am Gespräch teilnehmen.

Erreichung der DVS-Ziele

Belastung-Entlastungsfaktoren und Ressourcen

In *Abbildung 3* wird deutlich, dass das Projekt aus Sicht der Schulleitungen dazu beigetragen hat, dass sowohl die Belastungsfaktoren als auch die Entlastungsfaktoren identifiziert werden konnten. Über die Hälfte (5) der Schulleitungen gab jedoch an, dass das Projekt eher nicht zu einer Reduktion der Belastungen geführt habe. In den Abschlussgesprächen wurde erläutert, wo die Gründe dafür liegen könnten. Die Aussage von drei Schulleitungen war, dass es häufig am System läge, dass Belastungen entstünden: "Die politische Realität bringt viele Belastungen mit sich, die Mittel werden zudem immer knapper. (...) Im Rahmen dieses Projektes ist mir einmal mehr bewusst geworden, wie klein die individuelle Steuerungsmöglichkeit in der Schule ist." (F7) Eine weitere Schulleitung meinte: "Das Thema Belastungen ist einem eigentlich sehr bewusst, aber die Umsetzung ist schwieriger. Das merkt die Schulleitung bei den Lehrpersonen und auch bei sich selber. Dies hat auch die Steuergruppe zurückgemeldet." (F6)

In Bezug auf Ressourcen hat das Projekt für die Mehrheit der Schulleitungen sowohl zur Identifikation sowie auch zur Stärkung der Ressourcen geführt. Dazu äusserte sich eine Schulleitung wie folgt: "Der Entscheid, im Jahr 2012 an der Schule als Entlastung der Lehrpersonen eine Entschleunigung für ca. 3 Jahre anzuordnen, zeigt sich heute als richtige Massnahme." (F8) Eine weitere Person meinte: "Durch das gfs-Projekt lege ich Wert darauf, dass bewusst Sachen weggelassen werden (auch bei mir selber)." (F9)

Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung

Die meisten Schulleitungen gaben an, dass sowohl eine gute Arbeitszeitregelung als auch eine gute Zusammenarbeit erreicht werden konnten. Eine Schulleitung meinte beispielsweise dazu: "Das Thema 'Zusammenarbeit' hat den Schulen sehr viel gebracht und war sehr wichtig. Dank dem gfs-Projekt konnte die Zusammenarbeit auch zwischen den einzelnen Schulhäusern verbessert werden. Stufenarbeit gab es bereits vor dem Projekt, da war sie aber noch nicht strukturiert und auch nicht klar geführt und kontrolliert." (F8)

Stressmanagement-Angebote

Alle Schulleitungen gaben an, dass die Stressmanagement-Angebote für Lehrpersonen genutzt wurden.

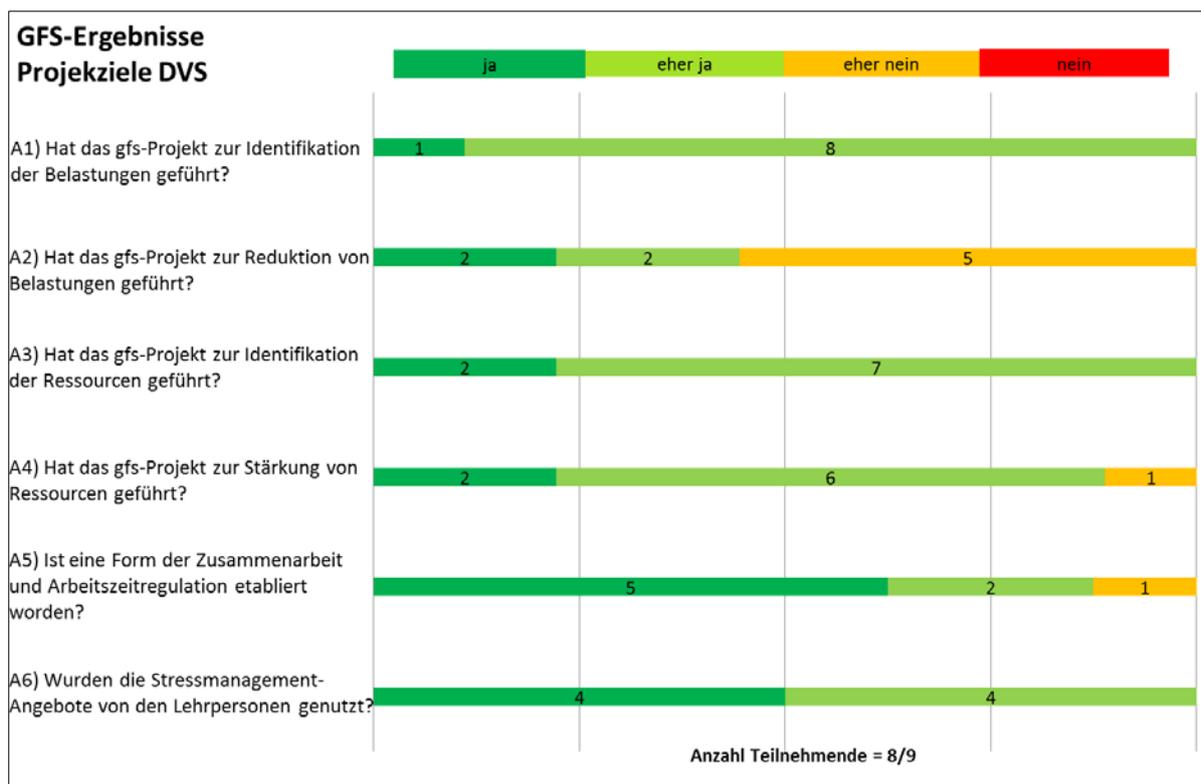


Abbildung 3: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf DVS-Ziele 1-3 (Befragung SL)

Erreichung der Modul- bzw. Interventionsziele

Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken

Bis auf jeweils eine Person (siehe *Abbildung 4*) bewerteten alle Schulleitungen sowohl die von ihnen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren als auch die Massnahmen, um die Ressourcen zu stärken als eher geeignet oder geeignet.

Arbeitszeitregelung und Verbesserung der Zusammenarbeit

Acht Schulleitungen gaben an, dass es ihnen gelungen sei, eine den Bedürfnissen ihrer Schule entsprechende Arbeitszeitregelung zu etablieren. Dieser Prozess wurde zusätzlich durch die Führungskoachings unterstützt, was von vielen Schulleitungen als sehr hilfreich empfunden wurde. Im Gegensatz dazu war eine Schulleitung der Meinung, dass ihr eine Etablierung der Arbeitszeitregelung eher nicht gelungen sei: "Arbeitszeitregelung war schon vor dem Projekt ein Thema. Die Lehrpersonen wurden nochmals darauf hingewiesen, dass sie die Arbeitszeit erfassen sollen, damit sie ohne schlechtes Gefühl keine Arbeit mit nach Hause nehmen. Nur ein kleiner Teil der Lehrpersonen erfasst jedoch die Arbeitszeit." (F6)

Weiter waren sich alle befragten Schulleitungen einig, dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert habe. Eine Schulleitung äusserte sich dazu wie folgt: "Gleichzeitig mit dem Start des Projektes haben wir uns neu organisiert und arbeiten in Unterrichtsteams zusammen. Regelmässig reflektieren wir diese Zusammenarbeit auch. Nach zwei Jahren nun werden aufgrund der bisherigen Erfahrungen erste grössere Korrekturen nötig. Meines Erachtens ist das Team hier in einem wichtigen Prozess, der auch noch einige Zeit andauern wird." (F1) Eine weitere Schulleitung meinte: "Es zeigt sich immer deutlicher, dass an der Schule eine optimale Zusammenarbeit enorm viel zur Entlastung beitragen kann. Die geplanten strukturellen Veränderungen werden in diese Richtung weitergehen. (...) Die Basis für diese Zusammenarbeit konnte mit dem Projekt "gemeinsam fit und stark" optimal gelegt werden." (F8) Eine Schulleitung stellte auch positive Auswirkungen der besseren Zusammenarbeit auf die Führung fest: "Neue Vorschläge von der Schulleitung sind viel fruchtbarer, wenn sie gemeinsam mit Leitungsteams, Steuergruppen besprochen und bearbeitet

worden sind (z.B. beim Thema 'altersgemischtes Lernen')." Für die Schulleitung der Fallschule 7 stellte sich die Frage nach dem Entlastungspotenzial der Zusammenarbeit: "Seit zwei Jahren wird die Zusammenarbeit von der Steuergruppe evaluiert. Fazit: Sie ist gewinnbringend, aber nicht entlastend. Die Frage ist nun, wie kann man das verändern, damit es entlastend wird?"

Erholungs- und Mikropausen

Die Frage, ob bezüglich Mikropausen Massnahmen getroffen wurden, wurde von sieben Schulleitungen bejaht oder eher bejaht, während zwei Personen mit "eher nein" antworteten.

Die Schulleitung der Fallschule 1 beschrieb ihre Erfahrung dazu wie folgt: "Wir hatten ein viel zu kleines und dementsprechend immer vollgestopftes und lautes Lehrerzimmer. Das war einer der grössten Stressfaktoren. Wir haben stark dafür gekämpft, dass mit einfachen baulichen Massnahmen eine Verbesserung erzielt werden kann und haben dies auch erreicht. (...) Betreffend Mikropausen durften wir mehrere Inputs von unserem Coach an Teamkonferenzen geniessen, was den Lehrpersonen ein Repertoire an Möglichkeiten eröffnen sollte, selber Mikropausen auf unterschiedliche Arten einzubauen. Ich bin unsicher, ob das auch wirklich gemacht wird." (F1) Diese Aussagen treffen so oder ähnlich auch auf die meisten anderen Schulen zu; es wurden zwar (z.T. auch bauliche) Massnahmen getroffen, was aber nicht zwingend auch eine positive Auswirkung auf die Mikropausen hatte. Die Schulleitung der Fallschule 6 bestätigte dies mit der Aussage: "Das Lehrerzimmer wird nun renoviert, darauf hatte das Projekt Einfluss, aber nicht auf die Mikropausen."

Stressmanagement-Angebote

Alle Schulleitungen gaben an, dass es gelungen oder eher gelungen sei, mit den Stressmanagement-Angeboten die Lehrpersonen zu einem gesunden Umgang mit Stress anzustossen. Eine Schulleitung berichtete: "Vier gut besuchte Angebote bei externen Fachleuten wurden als grosse Bereicherung geschätzt." (F8) Eine Schulleitung nahm keine Stressmanagement-Angebote für ihre Schule in Anspruch.

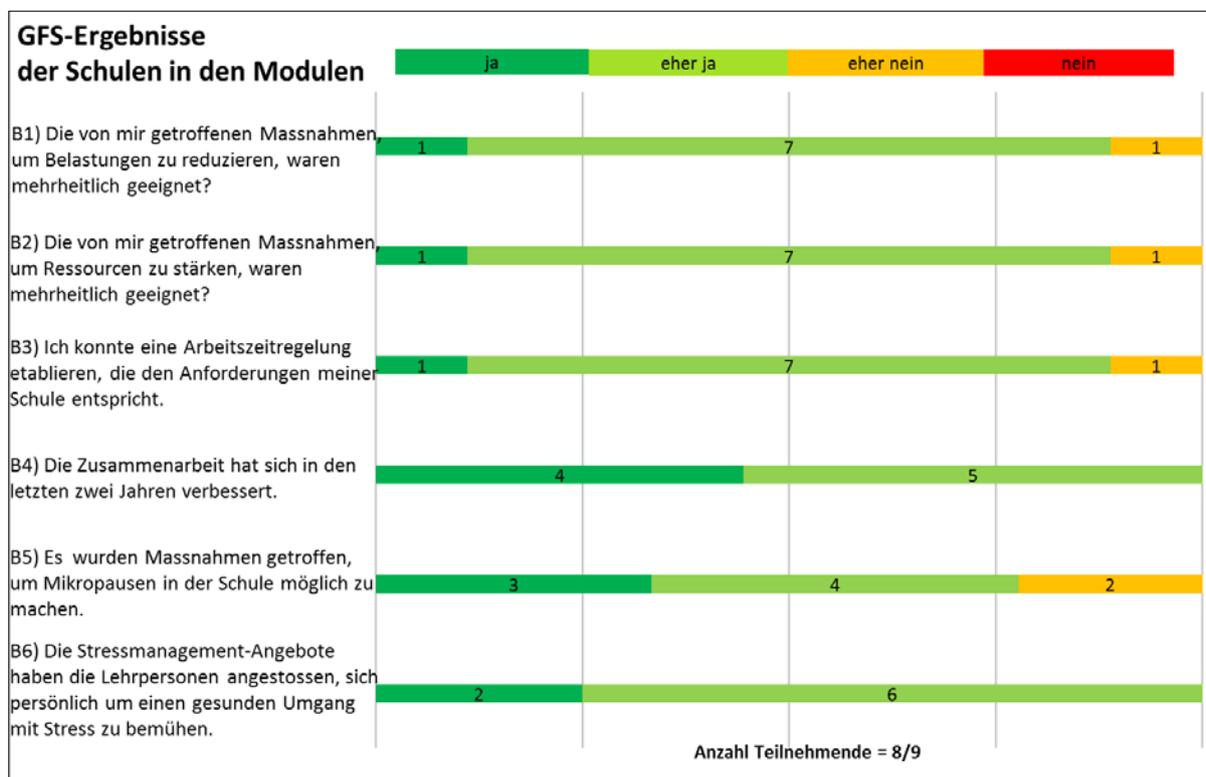


Abbildung 4: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf Interventionsziele 4-7 (Befragung SL)

Erreichung der schulspezifischen Modul-Ziele (in Prozent)

Um einen direkten Vergleich zu ermöglichen, werden sowohl die Ergebnisse der schulspezifischen Ziele aus dem Zwischenfazit wie auch diejenigen der Abschlussbefragung aufgeführt. Da es sich hier um individuell formulierte Ziele der Schulleitungen handelt und diese daher nicht mit den anderen Schulen vergleichbar sind, sind die schulspezifischen Ziele nicht in den neun Evaluationskriterien (siehe Kapitel 3) enthalten. Die Prozentangaben beziehen sich auf den Zwischenfazit-Fragebogen (siehe Anhang A) und den Projektabschluss-Fragebogen (siehe Anhang B). Bei den untenstehenden Angaben in den *Tabellen 5, 6, 7* und *8* ist wiederum zu beachten, dass es sich um einen Durchschnittswert in Prozent (von meist mehreren Zielen) handelt.

Führung (Coachings): Modul 2

In *Tabelle 5* wird deutlich, dass zum Zeitpunkt des Zwischenfazits sieben Schulen in diesem Modul noch keine Ziele formuliert hatten. Die Abschlusserhebung zeigt, dass schliesslich fünf Schulen alle ihre Ziele zu Führung (Coachings) vollständig und vier Schulen zu 50 bis 66 Prozent erreicht haben.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2013	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2014
Fallschule 1	noch kein Ziel definiert	50% (2)
Fallschule 2	noch kein Ziel definiert	100% (3)
Fallschule 3	noch kein Ziel definiert	100% (1)
Fallschule 4	75% (2)	100% (2)
Fallschule 5	noch kein Ziel definiert	66% (3)
Fallschule 6	noch kein Ziel definiert	50% (3)
Fallschule 7	75% (1)	66% (3)
Fallschule(n) 8	noch kein Ziel definiert	100% (3)
Fallschule 9	noch kein Ziel definiert	100% (1)

Tabelle 5: Schulspezifische Zielerreichung zu Führung/ Coachings (in Klammern Anzahl der Ziele)

Optimieren der Zusammenarbeit: Modul 3

Die Mehrheit der Schulen (siehe *Tabelle 6*) zeigte hier bereits beim Zwischenfazit positive Ergebnisse. Fünf Schulen hatten ihre bis anhin formulierten Ziele bereits zu 75 Prozent oder mehr erreicht, zwei Schulen zu 50 respektive 63 Prozent.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2013	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2014
Fallschule 1	63% (2)	100% (2)
Fallschule 2	75% (1)	100% (1)
Fallschule 3	75% (2)	83% (3)
Fallschule 4	75% (2)	100% (2)
Fallschule 5	noch kein Ziel definiert	kein Ziel definiert
Fallschule 6	noch kein Ziel definiert	100% (1)
Fallschule 7	100% (1)	66% (3)
Fallschule(n) 8	50% (1)	83% (3)
Fallschule 9	75% (2)	100% (2)

Tabelle 6: Schulspezifische Zielerreichung im Modul Optimieren der Zusammenarbeit (in Klammern Anzahl der Ziele)

Bei der Abschlusserhebung zeigte sich, dass sieben Schulen ihre Ziele zu 80 bis 100 Prozent erreicht haben, eine Schule gibt 66 Prozent Zielerreichung an. Eine Schule hatte bis zum Schluss zu dieser Thematik keine Ziele definiert.

In den Abschlussgesprächen mit den Schulleitungen wurde die Verbesserung der Zusammenarbeit bestätigt. Eine Schulleitung meinte: "Allgemein ist eine Qualitätssteigerung in der Zusammenarbeit feststellbar. Diese Erkenntnis ergibt sich aus den Evaluationsgesprächen innerhalb der Unterrichtsteams sowie aus den Feedbacks der Mitarbeitenden-Gespräche." (F3) Und eine weitere Person berichtete: "Die Zusammenarbeit ist intensiviert, effizient, strukturiert und wird als entlastend erlebt." (F7)

Erholungs-Mikropausen: Modul 4

Drei Schulen hatten beim Zwischenfazit ihre Ziele bereits zu 75 Prozent oder mehr erreicht, zwei Schulen zu 50 respektive 63 Prozent (siehe *Tabelle 7*). Bei der Abschlusserhebung hatten alle Schulen Ziele definiert und mindestens teilweise erreicht. Vier Schulen haben ihre Ziele vollständig erreicht, drei Schulen zu 66 bis 75 Prozent und zwei Schulen zu 50 Prozent.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2013	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2014
Fallschule 1	63% (2)	50% (2)
Fallschule 2	100% (3)	100% (2)
Fallschule 3	noch kein Ziel definiert	100% (3)
Fallschule 4	noch kein Ziel definiert	100% (1)

Fallschule 5	75% (2)	75% (2)
Fallschule 6	50% (1)	100% (1)
Fallschule 7	75% (3)	66% (3)
Fallschule(n) 8	noch kein Ziel definiert	66% (3)
Fallschule 9	noch kein Ziel definiert	50% (3)

Tabelle 7: Schulspezifische Zielerreichung im Modul Erholungs-Mikropausen (in Klammern Anzahl der Ziele)

Stressmanagement für Lehrpersonen: Modul 5

Während drei Schulen beim Zwischenfazit noch keine Ziele formuliert hatten (siehe *Tabelle 8*), war dies bei der Abschlussbefragung nur noch bei einer Schule der Fall. Zwei Schulen hatten ihre Ziele bereits in der ersten Erhebung zu 100 Prozent erreichen können, die anderen drei Schulen zu 50 Prozent.

Zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung hatten fünf Schulen ihre Ziele im Bereich Stressmanagement zu 80 bis 100 Prozent erreicht. Zwei Schulen hatten ihre Ziele zu 66 respektive 75 Prozent erreicht, eine Schule zu 50 Prozent.

Die Schulleitung, die in diesem Modul keine Ziele formuliert hat, begründet dies damit, dass die Lehrpersonen an ihrer Schule alle über ein Hobby verfügten und es daher nicht notwendig sei, in diesem Bereich Ziele zu formulieren.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2013	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2014
Fallschule 1	100% (1)	75% (2)
Fallschule 2	Start (1)	100% (1)
Fallschule 3	50% (1)	100% (3)
Fallschule 4	noch kein Ziel definiert	kein Ziel definiert
Fallschule 5	50% (1)	100% (2)
Fallschule 6	100% (3)	100% (3)
Fallschule 7	noch kein Ziel definiert	83% (3)
Fallschule(n) 8	noch kein Ziel definiert	66% (3)
Fallschule 9	50% (1)	50% (1)

Tabelle 8: Schulspezifische Zielerreichung im Modul Stressmanagement (in Klammern Anzahl der Ziele)

Erreichung der Ziele der Prozessbegleitung

Alle neun Schulleitungen (siehe *Abbildung 5*) beurteilten die Unterstützung durch ihren Coach insgesamt und auch bei der Zielsetzung als gut bis sehr gut. Die Unterstützung bei der Standortbestimmung bewerteten acht Schulleitungen als gut und eine als genügend.

Das positive Ergebnis zur Prozessbegleitung wurde bei den Abschlussgesprächen bestätigt. Eine Schulleitung sagte dazu: "Es tat gut, von Zeit zu Zeit das Projekt mit dem Coach zu analysieren und zu schauen, was noch getan werden sollte. Die beiden Inputs des Coaches (Schilw und Intervision) wurden vom ganzen Team als sehr positiv wahrgenommen." (F6) Eine weitere Schulleitung meinte: "Das Coaching war sehr gut. Es wäre allenfalls hilfreich gewesen, wenn der Coach auch ins Team gekommen wäre." (F4) Und die Schulleitung der Fallschule 9 meinte: "Das Coaching war gut und hat mir viel gebracht. Es war auch ein gutes Gefäß, um einmal abzuladen."

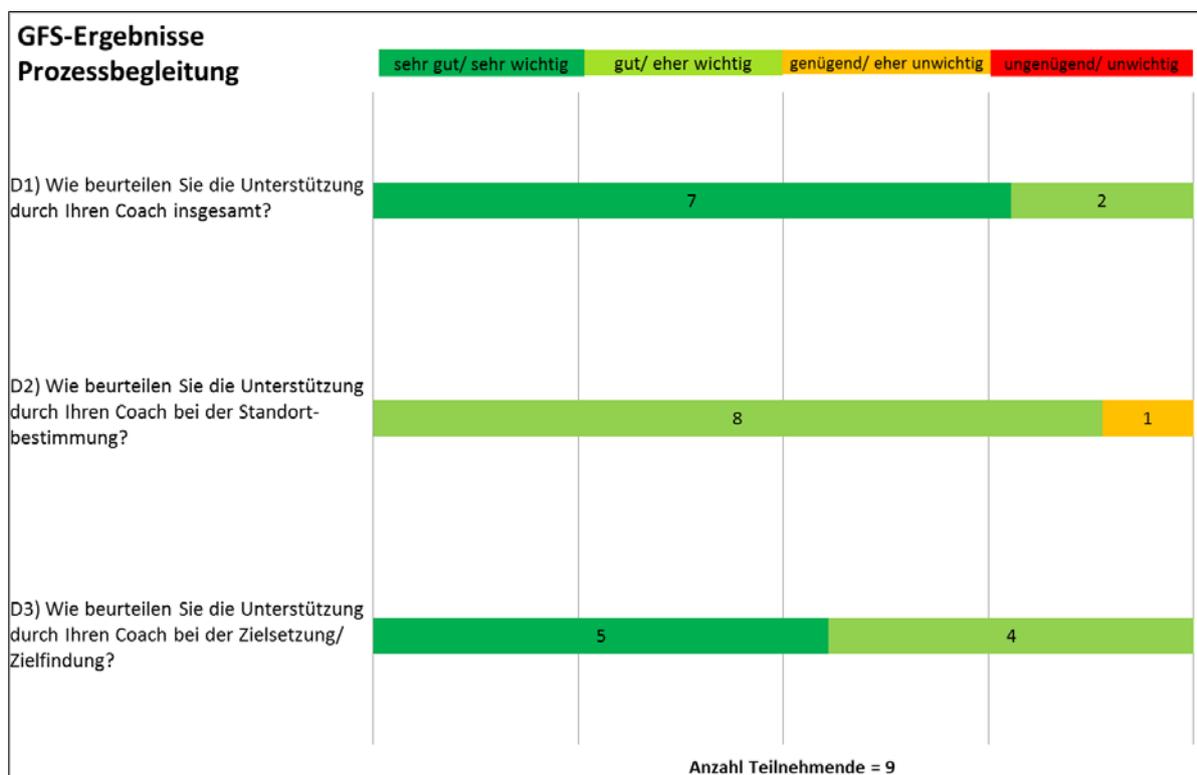


Abbildung 5: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf Prozessbegleitung (Ziel 8) (Befragung SL)

Bewertung des Projekts insgesamt

Alle neun Schulen gaben an, dass sich das Projekt 'alles in allem' gelohnt habe. Einige Schulleitungen betonten, dass das Coaching der Schulleitungen zu einem wesentlichen Teil des Erfolgs beigetragen habe. Weitere Schulleitungen meinten, dass durch das Projekt das Bewusstsein für die Gesundheitsrelevanz von Belastungen und Ressourcen gestärkt wurde. Vier Schulleitungen gaben an, dass das Projekt genau den Bedürfnissen der Schule entsprochen habe: "Selbstverständlich hat sich für unsere Schule die Teilnahme am Projekt gelohnt. Es hat genau die Bedürfnisse aufgegriffen, welche die Schule in ihrer Mehrjahresplanung vorgesehen hatte." (F4) Eine weitere Person gab an: "Die Teilnahme hat sich absolut gelohnt, weil sie genau den Bedürfnissen der Schule entsprach. Der Entwicklungsprozess ist noch längst nicht abgeschlossen, aber die Initiierung und die Sensibilisierung für diese Thematik sind gelungen." (F8)

4.2 Beurteilung durch die Lehrpersonen

An der freiwilligen Online-Umfrage (Anhang C) für Lehrpersonen haben insgesamt 86 Lehrpersonen aus acht Schulen teilgenommen (siehe *Abbildung 6*).

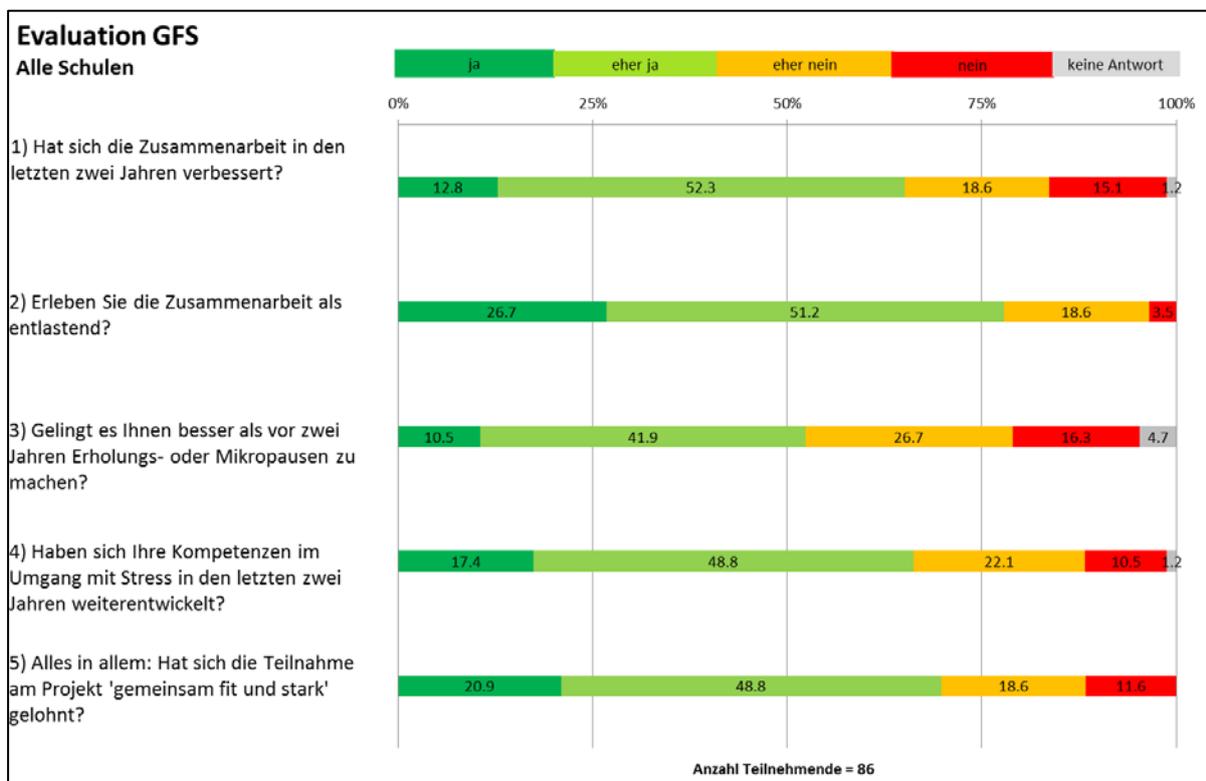


Abbildung 6: Ergebnisse der Online-Umfrage für Lehrpersonen

Rund zwei Drittel der Lehrpersonen gaben an, dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert habe. Fast 78 Prozent beantworteten die Frage, ob sie die Zusammenarbeit entlastend erleben mit «ja» oder «eher ja».

Bezüglich Erholungs-Mikropausen gab gut die Hälfte der Lehrpersonen an, dass es ihnen besser gelinge Pausen zu machen als vor zwei Jahren, während 26.7 Prozent die Frage mit «eher nein» und 16.3 Prozent mit «nein» beantworteten.

Weiter gaben zwei Drittel der Befragten an, dass sich ihre Kompetenzen im Umgang mit Stress in den letzten zwei Jahren verbessert haben. "Der Yoga-Kurs war wertvoll, vor allem auf nicht-schulischer Ebene in einer kleinen Gruppe Erfahrungen zu machen." (Lehrperson der Fallschule 3)

Fast 70 Prozent der Lehrpersonen beantworteten die Frage, ob sich das Projekt für sie gelohnt habe, mit «ja» oder «eher ja».

Nachfolgend werden in Kapitel 4.3 die Ergebnisse aus dem Zwischenfazit und der Abschlussbefragung zusammengefasst und interpretiert.

4.3 Schlussfolgerungen

Aus den Beurteilungen durch die Schulleitungen wird abgeleitet, inwiefern es den Schulen gelungen ist, die Projektziele zu erreichen. *Tabelle 9* gibt einen ersten Überblick über den Erreichungsgrad der Ziele, was anschliessend ausführlich erläutert wird. Der Zielerreichungsgrad wurde aufbauend auf dem im Anhang E enthaltenen Bewertungssystem bestimmt.

Evaluationskriterien	Zielerreichungsgrad	
Ziel 1: Die Schulen kennen die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken.	Belastung: nicht erreicht	
	Ressourcen: erreicht	
Ziel 2: Die Schulen haben eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert.	erreicht	
Ziel 3: Die Lehrpersonen nutzen die Stressmanagement-Angebote.	erreicht	
Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet. (Module 1 und 2)	erreicht	
Ziel 5: Die Schulleitung konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)	erreicht	
Ziel 6: Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)	erreicht	
Ziel 7: Durch die Stressmanagement-Angebote wurden die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)	erreicht	
Ziel 8: Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt als positiv bewertet.	erreicht	
Ziel 9: Das Projekt wird von den Beteiligten (Schulleitungen und Lehrpersonen) als lohnenswert eingestuft.	SL: erreicht	
	LP: mehrheitlich erreicht	

Tabelle 9: Übersicht über den Zielerreichungsgrad der neun Evaluationskriterien

Ergebnis zum Ziel 1: Die Schulen **kennen** die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben **geeignete** Massnahmen getroffen, um Ressourcen zu stärken. Die Reduktion von Belastungen ist bei der Mehrheit der Schulen nicht gelungen.

Das Projekt hat aus Sicht der Schulleitungen dazu beigetragen, dass sowohl die Belastungs- als auch die Entlastungsfaktoren identifiziert werden und Ressourcen gestärkt werden konnten. Über die Hälfte der Schulleitungen gab jedoch an, dass das Projekt eher nicht zu einer Reduktion der Belastungen geführt habe.

- "Das Thema Belastungen ist einem eigentlich sehr bewusst, aber die Umsetzung ist schwieriger." (F6)
- "Im Rahmen dieses Projektes ist mir einmal mehr bewusst geworden, wie klein die individuelle Steuerungsmöglichkeit in der Schule ist." (F7)

Aufgrund der Ergebnisse hat sich herausgestellt, dass zur Reduktion der Belastungen noch weiterführende Massnahmen nötig wären.

Ergebnis zum Ziel 2: Den Schulleitungen ist es **gelingen** sowohl eine Form der Zusammenarbeit wie auch eine Arbeitszeitregelung zu etablieren.

Bis auf eine Ausnahme gaben alle Schulleitungen an, dass dieses Ziel erreicht werden konnte.

- *"Das Thema 'Zusammenarbeit' hat den Schulen sehr viel gebracht und war sehr wichtig."(F8)*

Dadurch, dass im Kanton Luzern zum Zeitpunkt des Projektbeginns das verbindliche Festlegen von Kooperationszeiten im Team ein zentrales Thema war, haben viele der Fallschulen bereits früh den Fokus auf die Zusammenarbeit gerichtet.

Ergebnis zum Ziel 3: Die Lehrpersonen **haben** die Stressmanagement-Angebote **genutzt**.

Alle Schulleitungen gaben an, dass die unterbreiteten Stressmanagement-Angebote genutzt wurden.

Ergebnis zum Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren **geeignet**. (Module 1 und 2)

Bis auf eine Person bewerten alle Schulleitungen sowohl die von ihnen getroffenen Massnahmen zur Reduktion von Belastungen als auch die Massnahmen zur Stärkung von Ressourcen als eher geeignet oder geeignet.

Dieses Ergebnis erscheint in Bezug auf die Reduktion von Belastungen zunächst widersprüchlich, da die Schulleitungen bei *Ziel 1* angaben, eine Reduktion von Belastungen sei eher nicht gelungen. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass die Schulleitungen zwar der Ansicht waren, dass sie zwar grundsätzlich geeignete Massnahmen getroffen hätten, diese aber aufgrund von äusseren Rahmenbedingungen (noch) nicht zu einem Erfolg geführt hatten.

Ergebnis zum Ziel 5: Den Schulleitungen ist es **gelingen** eine Arbeitszeitregelung zu etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zudem zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)

Bis auf eine Schulleitung waren sich alle einig, dass dieses Ziel erreicht werden konnte. Einige betonten, dass dies auch auf die unterstützenden Führungscoachings zurückzuführen sei. Zudem wurde angegeben, dass die optimierte Zusammenarbeit nicht nur positive Auswirkungen auf die Teamebene, sondern auch auf die Führungsebene hatte.

- *"Es zeigt sich immer deutlicher, dass an der Schule eine optimale Zusammenarbeit enorm viel zur Entlastung beitragen kann. Die geplanten strukturellen Veränderungen werden in diese Richtung weitergehen" (F8)*
- *"Neue Vorschläge von der Schulleitung sind viel fruchtbarer, wenn sie gemeinsam mit Leitungsteams, Steuergruppen besprochen und bearbeitet worden sind."(F3)*

Die Ergebnisse in Bezug auf die Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung sind fast ausschliesslich positiv und zeigen, dass in diesem Bereich wichtige Veränderungen stattgefunden haben. Daher scheint es sinnvoll, weiterhin einen Fokus auf das Entlastungspotenzial der Zusammenarbeit zu legen.

Ergebnis zum Ziel 6: Es wurden Massnahmen **getroffen**, um (Mikro)-Pausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)

Von neun gaben sieben Schulleitungen an, Massnahmen getroffen zu haben, um (Mikro)-Pausen zu ermöglichen.

- *"Betreffend Mikropausen durften wir mehrere Inputs von unserem Coach an Teamkonferenzen geniessen, was den Lehrpersonen ein Repertoire an Möglichkeiten eröffnen sollte, selber Mikropausen auf unterschiedliche Arten einzubauen. Ich bin unsicher, ob das auch wirklich gemacht wird." (F1)*

Von der Mehrheit der Schulleitungen wurden (z.T. auch bauliche) Massnahmen getroffen, um Erholungsmöglichkeiten zu schaffen. Es ist aber unklar, ob solche Pausen auch wirklich gemacht werden. Die Schulleitungen waren sich darin einig, dass beim Thema (Mikro)-Pausen weiterhin Handlungsbedarf besteht.

- *"Das Lehrerzimmer wird nun renoviert, darauf hatte das Projekt Einfluss, aber nicht auf die Mikropausen." (F6)*

Ergebnis zum Ziel 7: *Mit den Stressmanagement-Angeboten ist es **gelingen**, die Lehrpersonen anzustossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)*

Eine Schulleitung hatte für ihre Schule keine Stressmanagement-Angebote in Anspruch genommen. Alle anderen gaben an, dass das Ziel, die Lehrpersonen zu einem gesunden Umgang mit Stress anzustossen, erreicht worden sei.

- *"Vier gut besuchte Angebote bei externen Fachleuten wurden als grosse Bereicherung geschätzt." (F8)*

Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass dieses Modul auch weiterhin durchgeführt werden sollte.

Ergebnis zum Ziel 8: *Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt **als positiv** bewertet.*

Die Unterstützung durch den Coach wurde insgesamt als gut bis sehr gut bewertet. Lediglich eine Schulleitung bewertete diese Unterstützung bezüglich Standortbestimmung als genügend. Einige Schulleitungen betonten ausdrücklich, dass das Coaching zu einem wesentlichen Teil des Erfolgs beigetragen habe.

- *"Es tat gut, von Zeit zu Zeit das Projekt mit dem Coach zu analysieren und zu schauen, was noch getan werden sollte. Die beiden Inputs des Coaches (Schilw und Intervision) wurden vom ganzen Team als sehr positiv wahrgenommen." (F6)*
- *"Das Coaching war gut und hat mir viel gebracht. Es war auch ein gutes Gefäss, um einmal abzuladen." (F2)*

Die Prozessbegleitung wurde von den Schulleitungen sehr geschätzt und als wesentlicher Teil des Projekts bewertet.

Ergebnis zum Ziel 9: *Das Projekt wird von allen Schulleitungen und von der Mehrheit der Lehrpersonen als **lohnenswert** eingestuft.*

Beurteilung durch die Schulleitungen

Alle neun Schulleitungen gaben an, dass sich das Projekt 'alles in allem' gelohnt habe.

- *"Selbstverständlich hat sich für unsere Schule die Teilnahme am Projekt gelohnt. Es hat genau die Bedürfnisse aufgegriffen, welche die Schule in ihrer Mehrjahresplanung vorgesehen hatte." (F4)*
- *"Die Teilnahme hat sich absolut gelohnt, weil sie genau den Bedürfnissen der Schule entsprach. Der Entwicklungsprozess ist noch längst nicht abgeschlossen, aber die Initiierung und die Sensibilisierung für diese Thematik sind gelungen." (F8)*

Die Mehrheit der Schulleitungen war der Meinung, dass durch das Projekt das Bewusstsein für die Gesundheitsrelevanz von Belastungen und Ressourcen gestärkt werden konnte.

Beurteilung durch die Lehrpersonen

Die Mehrheit der Lehrpersonen (70 Prozent) bewertete bei der Online-Umfrage das Projekt insgesamt als erfolgreich und bestätigte die Ergebnisse der Schulleitungen.

In Bezug auf die (Mikro)-Pausen gaben 43 Prozent der Lehrpersonen an, dass ihnen Erholungspausen nicht besser gelingen, als vor zwei Jahren.

In Modul 4 besteht somit Optimierungspotenzial, was sich bereits durch das Ergebnis der Schulleitungen (siehe oben) gezeigt hat. Es stellt sich die Frage, welche weiteren Massnahmen getroffen werden sollten, damit vermehrt Pausen gemacht werden und eine Entlastung erreicht werden kann.

5 Ergebnisse der 2. Staffel

Aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Projektjahr der 1. Staffel hat die Projektsteuerung gewisse Anpassungen vorgenommen. So wurden beispielsweise für die angelaufene 2. Staffel die Vorgespräche mit den Schulleitungen und das Kick-off zeitlich vorgezogen, damit mehr Zeit für die Projektplanung zur Verfügung stand. Zudem wurde kein Follow-up (mit Gruppendiskussion) geplant. Dies einerseits, weil der Nutzen des Follow-ups von den Beteiligten der 1. Staffel als nicht sehr nachhaltig bewertet wurde und andererseits die Schulleitungen der 2. Staffel dies nicht als nötig erachteten. Weiter wurde das Planungsinstrument, welches den einzelnen Schulen zur Verfügung gestellt wird, vereinfacht und als Vorlage für den Zwischenbericht genutzt. In der 2. Staffel wurden Zeitgefässe flexibilisiert, die Module verzahnt und die Schulleitungen, welche die Führungsverantwortung über ihr Team haben, in ihrer Rolle als Projektverantwortliche stärker angesprochen.

Es folgen die Beurteilungen durch die Schulleitungen und die Lehrpersonen, die anschliessend in Kapitel 5.3 interpretiert werden.

Überblick über die Schulen

An der 2. Staffel waren zu Beginn acht Primarschulleitungen und zwei Sekundarschulleitungen von 8 Schulen beteiligt, die jeweils von einem Coach begleitet wurden. Insgesamt waren 328 Lehrpersonen an den Schulen der 2. Staffel tätig.

Bei den Fallschulen 1 und 2 handelt es sich um eine Primar- und eine Sekundarschule derselben Ortschaft. Diese haben sich bei der Formulierung der Projektziele zusammengeschlossen und werden nachfolgend zusammengefasst. Die Schulleitungen der Fallschulen 5 und 6 arbeiten sehr eng zusammen und werden auf Wunsch ebenfalls zu einer Fallschule zusammengefasst.

Zwei Schulen (Fallschulen 4 und 7) sind im Verlauf des ersten Projektjahres aus dem Projekt ausgestiegen, haben aber noch am Zwischenfazit teilgenommen.

In *Tabelle 10* werden die wichtigsten Informationen zu den einzelnen Schulen aufgeführt:

	Anzahl Klassen	Anzahl Lehrpersonen	Führungs-Coachings	Team-Coachings ST/ UT	Schilw Halb-/Tage
Fallschule 1	18 KL	43 LP	4x	8x	2x
Fallschule 2	12 KL	27 LP			
Fallschule 3	14 KL	33 LP	5x	9x	2x
Fallschule 4 abgebrochen	13 KL	35 LP	3x	2x	3x
Fallschule 5	13 KL	30 LP	3x	17x (ST 4/UT 13)	4x
Fallschule 6	15 KL	32 LP			
Fallschule 7 abgebrochen	14 KL	30 LP	20x	Information liegt nicht vor	1x
Fallschule 8	17 KL	40 LP	8x	6x	2x
Fallschule 9	10 KL	21 LP	7x	8x	2x
Fallschule 10	16 KL	37 LP	13x	31x	5x

Tabelle 10: Überblick über die Schulen der 2. Staffel

Legende: SL: Schulleitungen, LP: Lehrpersonen, ST: Steuergruppen, UT: Unterrichtsteams, Schilw: Schilw-Interventionen

Nachfolgend werden die Schulleitungsergebnisse aus dem schriftlichen Zwischenfazit und der Abschlussbefragung (Fragebogen und Abschlussgespräch) der 2. Staffel aufgeführt.

Eine Gruppendiskussion fand, wie bereits erwähnt, nicht mehr statt.

5.1 Beurteilung durch die Schulleitungen

Im Sommer 2014 fand das Zwischenfazit der 2. Staffel statt und ein Jahr später die Abschlussbefragung zum Projekterfolg, bestehend aus einem standardisierten Fragebogen (siehe Anhang B) und dem Abschlussgespräch mit Schulleitung, Coach und Evaluatorin der FHNW. Die Ergebnisse werden nachfolgend erläutert, mit den Beurteilungen der Lehrpersonen (aus der Online-Umfrage) ergänzt und anschliessend in Kapitel 5.3 zusammengefasst.

5.1.1 Zwischenfazit 2014

Anhand des Zwischenfazits wird geprüft, inwiefern es bereits gelungen ist, Projektziele zu erreichen und wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Die Schulleitungen haben dazu einen Zwischenfazit-Bogen ausgefüllt (siehe Anhang A).

Erreichung der schulspezifischen Ziele in den Modulen (in Prozent)

Es ist zu beachten, dass es sich in *Tabelle 11* um Durchschnittswerte der erreichten Ziele handelt, da zum Teil mehrere Ziele pro Bereich definiert wurden (siehe Zahl in Klammer).

Table 11 zeigt, dass zum Zeitpunkt des Zwischenfazit ein Grossteil der Schulen in mindestens drei Modulen bereits Ziele formuliert beziehungsweise bereits eine Bewertung der Zielerreichung vorgenommen hat. Zum Thema Führung (Coachings) haben bis auf zwei Schulen alle ihre Ziele zu mindestens 75 Prozent erreicht. Beim Modul Zusammenarbeit sind es fünf, bei den Erholungs-Mikropausen sind es drei Schulen, die ihre Ziele zu mindestens 75 Prozent erreicht haben. Im Stressmanagement-Modul haben drei Schulen zu diesem Zeitpunkt noch keine Ziele formuliert, während die Fallschulen 1 und 2 ihre Ziele bereits zu 87.5 Prozent erreicht haben. Viele Schulen der 2. Staffel verfügen bereits beim Zwischenfazit über klar formulierte und spezifische Ziele.

	Führung (Coachings)	Optimieren der Zusammenarbeit	Erholungs- Mikropausen	Stressmanagement für Lehrpersonen
Fallschule 1	100% (1)	nicht bewertet (3)	87.5% (2)	87.5% (2)
Fallschule 2				
Fallschule 3	87.5%	nicht bewertet (3)	nicht bewertet (2)	nicht bewertet (2)
Fallschule 4 (abgebrochen)	66.6% (3)	91.6% (3)	50% (2)	noch kein Ziel definiert
Fallschule 5	100% (3)	100% (2)	58.3% (3)	noch kein Ziel definiert
Fallschule 6				
Fallschule 7 (abgebrochen)	100% (1)	75% (1)	100% (1)	noch kein Ziel definiert
Fallschule 8	58.3% (3)	75% (2)	Start (2)	25% (1)
Fallschule 9	83.3% (3)	93.8% (4)	100% (1)	Start (1)
Fallschule 10	75% (2)	66.6% (3)	Start (3)	41.6 % (3)

Table 11: Erreichung der schulspezifischen Ziele in den Modulen zum Zeitpunkt des Zwischenfazit (in Klammern Anzahl der Ziele)

Bewertung des bisherigen Projektverlaufs durch die Schulleitungen

Was zur Unterstützung der Schulleitung beigetragen hat

Sieben Schulleitungen sind sich darüber einig, dass sie bis jetzt durch ihren Coach sowohl bei der Planung wie auch bei der Umsetzung des Projekts gut unterstützt worden sind und bewerten dies als sehr positiv. Eine Schulleitung (F9) betont, dass die Coachings jeweils angenehm, offen und zielgerichtet seien, was sie als sehr grossen Gewinn bewertet. Drei Schulleitungen sind der Meinung, dass die Unterstützung bei den Schilw-Tagen sehr hilfreich gewesen sei und diese sehr informativ und praxisnah gewesen seien: "Mir hat geholfen, dass mein Coach auch eine Schilw geleitet hat und mir zu den Coachings der Teams auch Steuerungswissen zurückmeldete." (F10)

Weiter ist positiv bewertet worden, dass die Schulleitungen während des gesamten Projekts immer die gleiche Ansprechperson haben.

Was die Schule vorangebracht hat

Auch die Coachings der Teams werden von mehreren Schulleitungen als klärend und hilfreich beschrieben. "Die Coachings der Unterrichtsteams wurden auch von den Lehrpersonen sehr geschätzt und hat diese nach eigenen Aussagen in ihrer Zusammenarbeit gestärkt." (F9)

Eine Schulleitung meint, dass durch das Projekt die betriebliche Gesundheitsförderung an der Schule ein Gewicht bekommen habe, indem eine regelmässige Auseinandersetzung mit dem Thema erfolge. Zudem sei eine gemeinsame Basis gefunden worden, wenn es um den Umgang mit Belastungen oder

Stress gehe und Lehrpersonen reagierten auch, wenn Mitglieder der Schulleitung stark belastet seien: "Wir beurteilen die Art und Weise, wie wir über die Thematik reden, als angemessen versachlicht." (F5/F6)

Eine weitere Schulleitung gibt an, dass die Sitzungsplanung und die Unterrichtsteams bei den Lehrpersonen zu einer Entlastung geführt hätten und die klare Definition der Stufenteams und Aufgaben die Zusammenarbeit erleichtere. (F8)

Was bis anhin gut gelungen ist

Als gelungen bewertet eine der Schulleitungen explizit die Startveranstaltung (Kick-off). (F10) Eine weitere Schulleitung zeigt sich erfreut darüber, dass sich die Lehrpersonen auch in Zukunft weitere Coachings zur Klärung der Zusammenarbeit wünschen und diese bereits in Eigenregie planen und organisieren. (F3) Zwei weitere Personen bezeichnen die Bildung der neuen Unterrichtsteams und das Coaching-Angebot, das auch von den Unterrichtsteams genutzt wird, als Highlight. (F5/F6, F9) Zudem hat eine der Schulleitungen die Steuergruppe als mitplanend erlebt, was eine Stärkung der Rolle der einzelnen Mitglieder zur Folge gehabt habe. Zwei weitere Schulleitungen bewerten die Schilw-Halbtage als sehr förderlich für das Schulklima (F4, F7) und eine andere betont, dass sie viele positive Rückmeldungen des Teams erhalten habe. (F8)

Wo Schwierigkeiten bestehen bzw. bestanden

Drei Schulleitungen sagen, dass es im Projektverlauf bis anhin keine Schwierigkeiten gegeben habe. (F1/F2, F8, F10) Eine Leitungsperson gibt aber an, dass Massnahmen (wie Sparmassnahmen, Abbau von Personal) aufgrund der politischen Entwicklung sie hart getroffen hätten und sie vor neue Herausforderungen stelle. Dies Sorge auch für eine angespannte Situation im Team. (F4) Eine andere Schulleitung ist der Meinung, dass ein Projekt, in welchem die Lehrperson im Zentrum stehe, gewöhnungsbedürftig sei, da bei diesen das Helfersyndrom tief verwurzelt sei und die Selbstwahrnehmung immer wieder geübt werden müsse. Das Ansprechen von Tabuzonen oder das Verlassen der Komfortzone sei unter externer Moderation möglich, brauche aber meist mehrere Anläufe. (F3) Eine weitere Schulleitung meint, dass es eine Herausforderung sei, die gewohnten Bahnen der Zusammenarbeit zu hinterfragen. (F5/F6) Bezüglich der Zusammenarbeit gebe es weiterhin viele Schwierigkeiten, da viele Lehrpersonen immer noch nicht zusammenarbeiten wollten, meint eine der Schulleitungen. (F7) Eine andere Person empfindet es als schwierig das Projekt in bestehende Zeitgefässe einzugliedern, so dass keine Zusatzbelastung entstehe. (F9)

5.1.2 Abschlussbefragung 2015

Bei der schriftlichen Abschlussbefragung der 2. Staffel haben insgesamt sechs Schulleitungen (F1/2, F3, F5/6, F8, F9, F10) teilgenommen. Damit war jede Schule durch eine Schulleitung vertreten. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung wurden mit den Ergebnissen aus den Abschlussgesprächen ergänzt. Bei diesen waren sieben Schulleitungen anwesend, eine weitere war verhindert. In den Gesprächen konnte vertieft (z.B. nach Begründungen für entsprechende Aussagen) nachgefragt werden.

Erreichung der DVS-Ziele

Belastung-Entlastungsfaktoren und Ressourcen

Aus der *Abbildung 7* wird ersichtlich, dass das gfs-Projekt bei fünf Schulleitungen zu einer Identifikation der Belastungen geführt hat und bei dreien zudem teilweise («eher ja») zu einer Reduktion der Belastungen. Bei drei Schulleitungen (F3, F5/6, F10) war das (eher) nicht der Fall, was in den Abschlussgesprächen erläutert wurde. Diese waren der Meinung, dass die Lehrpersonen nun mehr über Belastungen wüssten und diese auch erkennen würden, dass aber die Belastung selbst nicht abgenommen hätte. Dies liege daran, dass es sich häufig um äussere Belastungen handle (z.B. kantonale Vorgaben), die von den Schulleitungen selber nicht reduziert werden könnten oder dass

diesbezüglich bereits vieles gemacht worden sei und nun kein Handlungsspielraum mehr gesehen werde. Zwei Schulleitungen (F3, F5/6) führten an, dass allenfalls die "gefühlte" Belastung durch die bessere Zusammenarbeit (was einer Ressource entspreche) abgenommen habe.

Eine Schulleitung (F9) meinte, dass durch das Projekt herausgekommen sei, dass die Schule bezüglich Identifikation/Reduktion von Belastungen bereits über einen hohen Standard verfüge und es daher schwierig sei, diesbezüglich grosse Entwicklungsschritte zu machen.

Bezüglich der Ressourcen gaben ebenfalls fünf Schulleitungen an, dass das Projekt (eher) zu einer Identifikation dieser geführt habe. Alle Schulleitungen waren der Meinung, dass die Ressourcen eher gestärkt werden konnten (z.B. durch verbesserte Zusammenarbeit).

Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung

Fünf Schulleitungen gaben an, dass durch das Projekt eine Form der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregulation etabliert wurde. Bei den Fallschulen 1/2 traf dies gemäss Schulleitung daher nicht zu, da dies bereits vor dem Projekt der Fall war.

Stressmanagement-Angebote

In Bezug auf das Modul Stressmanagement gaben fünf Schulleitungen an, dass die Stressmanagement-Angebote genutzt wurden, während dies bei einer Schule nicht der Fall war. Als Grund dafür nannte die betreffende Schulleitung, dass diese Schule bereits vor dem Projekt über etablierte Stressmanagement-Angebote (z.B. 6-7 gemeinsame Sportanlässe für die Lehrpersonen pro Jahr, wöchentliches Angebot von Poweryoga etc.) verfügt hätte und daher kein zusätzlicher Bedarf bestand.

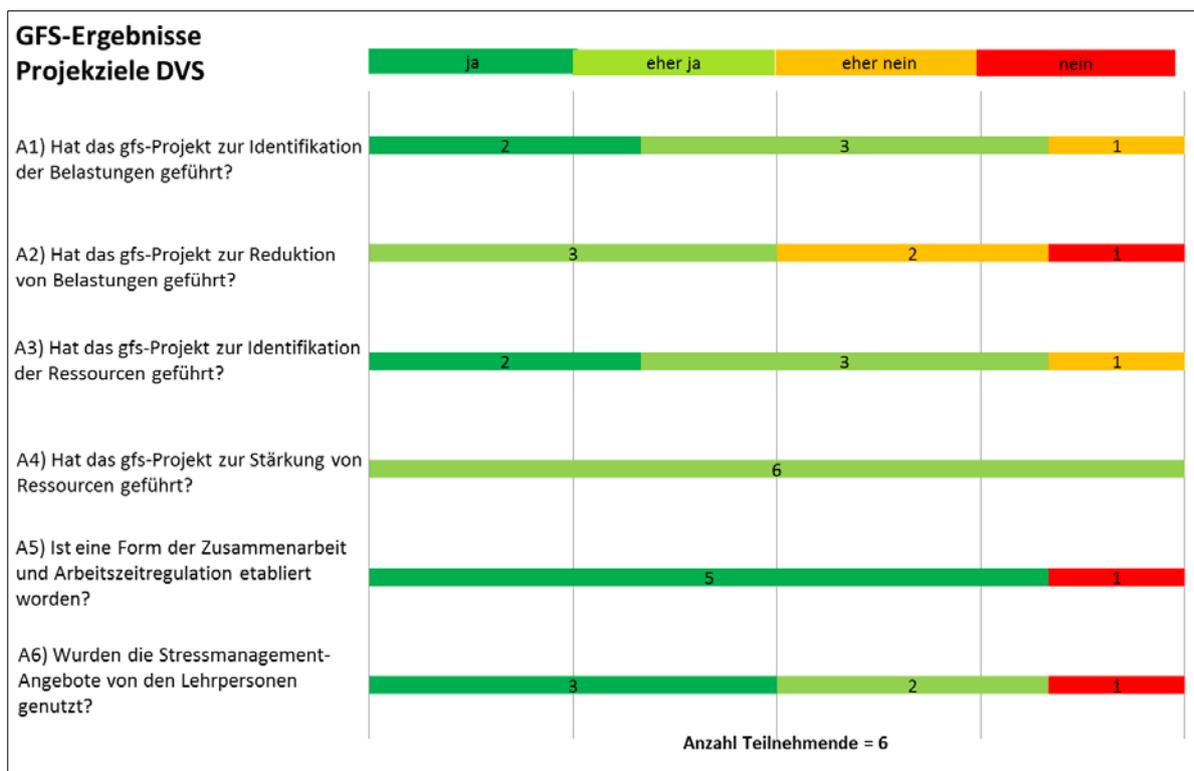


Abbildung 7: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf DVS-Ziele 1-3 (Befragung SL)

Erreichung der Modul- bzw. Interventionsziele

Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse der Zielerreichung in den Modulen. Die Erläuterungen zu den Ergebnissen stammen teilweise aus den Abschlussgesprächen.

Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken

Sowohl bei der Reduktion von Belastungen als auch bei der Stärkung der Ressourcen zeigt sich, dass die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen mehrheitlich geeignet waren. Diejenige Schulleitung, die «eher nein» angekreuzt hatte, erklärte dies wie folgt: "Ich traue mir das nicht zu, es als belastungsreduzierend zu bewerten." (F3) Eine weitere Schulleitung (F8) sagte aus, dass es durch den Wechsel der Schulleitung während des Projekts für sie nun sehr schwierig sei, dies zu beurteilen, da die vorherige Schulleitung die Massnahmen getroffen habe. Eine Schulleitung (F10) betonte, dass ihr damit bewusst geworden sei, dass Gesundheitsförderung "Chefsache" sei und man dieses Thema nicht an jemand anderes (z.B. an eine Lehrperson) delegieren könne, was aber für sie selber eine zusätzliche Belastung bedeute.

Arbeitszeitregelung und Verbesserung der Zusammenarbeit

Bezüglich Arbeitszeitregelung waren bis auf eine Schulleitung alle der Meinung, dass es ihnen gelungen sei, eine Arbeitszeitregelung zu etablieren. Bei den Fallschulen 1/2 war dies deshalb nicht der Fall, weil die Arbeitszeitregelung bereits vor dem Projekt etabliert war. "Wir sind relativ gut strukturiert und organisiert. Im Frühling ist immer Klausur und da reflektieren wir immer über die Sitzungsgefässe. (...) Und da werden diese übers ganze Jahr festgelegt und verteilt. Und daran halten wir uns recht gut und die Leute wissen sehr gut, dass am Montag um 16.30 Uhr Sitzungszeit also Sperrzeit ist."

Auf die Frage, ob sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert hat, antworteten alle sechs Schulleitungen mit «ja» oder «eher ja».

Die Schulleitungen der Fallschulen 5/6 berichteten, dass sich durch das Modul Zusammenarbeit nun konkrete Unterrichtsteamaufträge etabliert hätten, was nicht nur Struktur gebe, sondern auch sehr wichtig zur Klärung von gegenseitigen Erwartungen sei. "Ich merke, wie die Lehrpersonen auch Neues ausprobieren. Wenn z.B. jemand bei Präsentationen gut draus kommt, übernimmt er diesen Teil. Die Lehrpersonen können so gegenseitig von den Stärken der anderen profitieren. Und die Stimmung im Team ist auch sehr gut." Immer am Mittwochnachmittag und Donnerstag sei zudem ihr "Teamgefäss", bei welchem alle Leute im Haus seien. Zudem sei auch eine Steuergruppe etabliert worden, gegen die sich die Schulleitung anfänglich gewehrt habe: "Und wir hatten uns lange gesträubt Steuergruppen zu machen. Die ganze Schulentwicklung haben wir zu zweit gemacht, was sehr effizient war. Aber so ist es breiter abgestützt und wird auch mehr mitgetragen. Das zeigen auch die Ergebnisse der Online-Umfrage bei den Lehrpersonen. "Die Zeiten, in denen die Lehrpersonen zusammenarbeiten, sind teilweise in den Sitzungen drin und z.T. auch ausserhalb der Sitzungszeit", erläutert eine Schulleitung. (F1/2) "Wir haben z.B. sechs Teamsitzungen festgelegt, wo wir den Montag zur Verfügung stellen, aber ob sie dann arbeiten oder an einem anderen Tag, das überlassen wir den Lehrpersonen."

Erholungs- und Mikropausen

Bei den Massnahmen zu den Erholungs-Mikropausen haben zwei Schulleitungen «nein» angekreuzt, während drei mit «eher ja» oder «ja» geantwortet haben. Die Schulleitung der F3 begründete ihre verneinende Antwort damit, dass der Erholungsraum noch nicht eingerichtet sei. Die Lehrpersonen würden aber Mikropausen machen, was sich z.B. dadurch zeige, dass sie ab und zu eine Lehrperson sehe, die während einer Lektion zweimal den Gang auf und ab gehe. Bei der Fallschule 9 ist die Antwort wegen dem Ruheraum ebenfalls negativ ausgefallen, da ein solcher von der Schulleitung initiiert worden war, die Lehrpersonen aber schliesslich keinen Bedarf hatten: "In Bezug auf den Ruheraum haben wir aber wirklich gemerkt, dass dieses Bedürfnis vorerst nicht besteht." Die anderen Schulleitungen berichteten von weiteren Beispielen, wie bei Fallschule 5/6, bei welcher Mikropausen immer wieder zum Thema gemacht würden, sei es durch eine Mail oder einen Hinweis an der Lehrerzimmertür. In der Fallschule 10 wurde eine Lesecke eingerichtet, die von einigen Lehrpersonen rege genutzt werde.

Stressmanagement-Angebote

In Bezug auf die Stressmanagement-Angebote gab die Schulleitung der Fallschule 10 an, dass sie das nicht beurteilen könne: "...ich kann nicht beurteilen, was an Bemühungen weiter geschah, ausser bei den zwei Lehrpersonen, bei denen es am Mitarbeitergespräch ein bedeutendes Thema war." Eine Schulleitung (F8) war der Meinung, dass es eher nicht der Fall sei, dass die Angebote die Lehrpersonen angestossen hätten, sich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen: "Die Stressmanagement-Angebote wurden zwar genutzt, aber nur von ein paar wenigen Lehrpersonen weitergeführt." Die vier weiteren Schulleitungen haben die Frage positiv bewertet, wobei zwei der Schulleitungen (F3, F10) angaben, dass das Wissen zwar nun vorhanden sei, es aber an der Umsetzung oftmals noch hapere. "Die Gefahr besteht, dass die Lehrpersonen in arbeitsintensiven Momenten wieder in alte Muster zurückfallen." (F3)

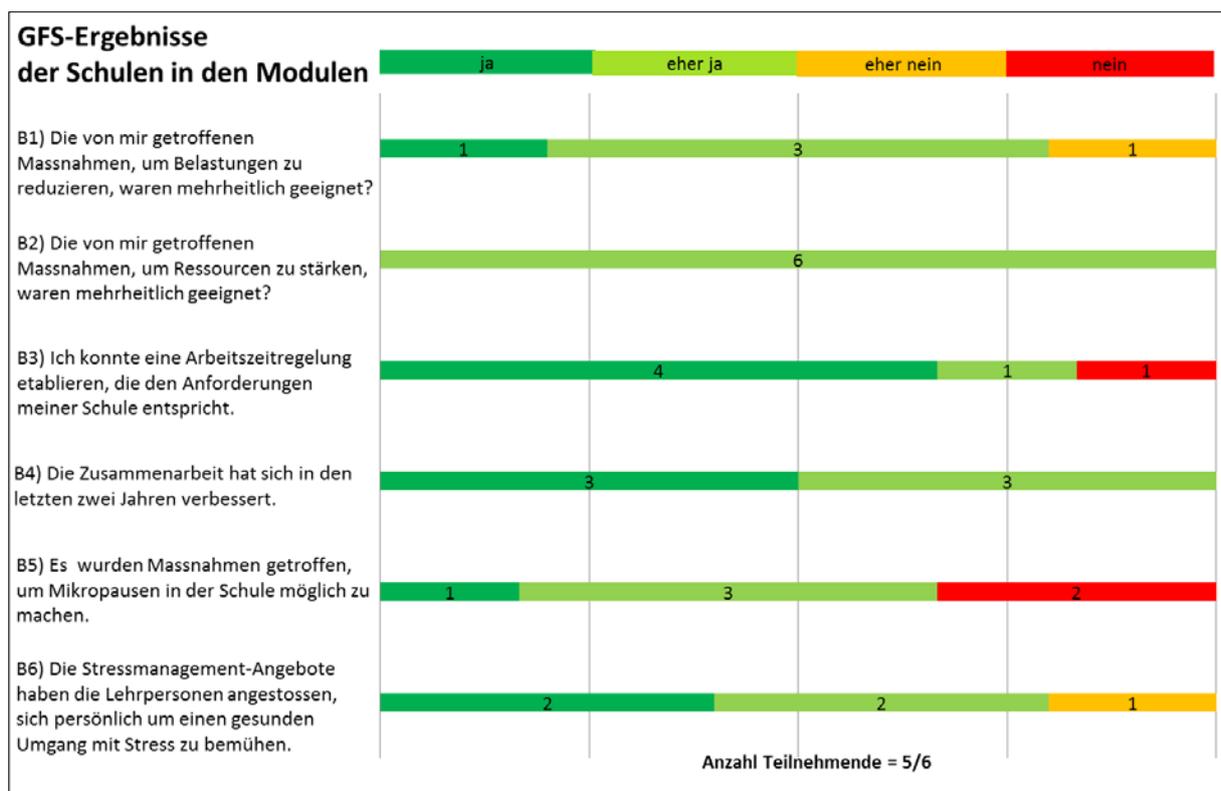


Abbildung 8: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf Interventionsziele 4-7 (Befragung SL)

Erreichung der schulspezifischen Modul-Ziele (in Prozent)

Um einen direkten Vergleich bei den schulspezifischen Modulzielen zu ermöglichen, werden sowohl die Ergebnisse aus dem Zwischenfazit (siehe Anhang A) wie auch diejenigen der Schlussbefragung (siehe Anhang B) aufgeführt.

Da die Fallschulen 4 und 7 das Projekt nach dem Zwischenfazit abgebrochen haben, liegen keine Ergebnisse zur Abschlussbefragung vor.

Bei den untenstehenden Angaben in den *Tabellen 12, 13, 14* und *15* ist wiederum zu beachten, dass es sich um einen Durchschnittswert in Prozent (von meist mehreren Zielen) handelt.

Führung (Coachings): Modul 2

Vier Schulleitungen (siehe *Tabelle 12*) gaben an, die schulspezifischen Ziele in Modul 2 (Führung) zu mindestens 83 Prozent bis 100 Prozent erreicht zu haben (F1/2, F3, F9, F10). Zwei Schulleitungen (F3, F8) hatten keine erneute Bewertung vorgenommen (sie lagen vorhin bei 87.5% bzw. 53.3%). Die Schulleitung von F3 meinte dazu, dass sie immer noch an denselben Zielen dran, aber gut unterwegs seien. Fallschule 5/6 hat ihre Ziele zu 66.6 Prozent erreicht. Es handelt sich hierbei um drei neue Ziele, weil die vorherigen bereits zu 100 Prozent erreicht worden sind.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2014	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2015
Fallschule 1	100% (1)	100% (1)
Fallschule 2		
Fallschule 3	87.5%	nicht erneut bewertet
Fallschule 4	abgebrochen	
Fallschule 5	100% (3)	66.6% (3 neue Ziele)
Fallschule 6		
Fallschule 7	abgebrochen	
Fallschule 8	58.3% (3)	nicht erneut bewertet
Fallschule 9	83.3% (3)	83.3% (3)
Fallschule 10	75% (2)	100% (2)

Tabelle 12: Schulspezifische Zielerreichung zu Führung/Coachings (in Klammern Anzahl der Ziele)

Optimieren der Zusammenarbeit: Modul 3

In Modul 3 wurden die Ziele bei fünf Schulen zu 100 Prozent erreicht (siehe *Tabelle 13*). Bei den Fallschulen 1/2 wurde beispielsweise in einer Schilw-Veranstaltung erfragt, inwiefern die Strukturen und die Qualität der Zusammenarbeit stimmten. Daraufhin wurden die Abstände der Steuergruppensitzungen vergrößert und die Sitzungszeit vorverschoben, was die Zufriedenheit der Lehrpersonen erhöht hat. In der Fallschule 3 wurden zwei neue Ziele zu 62.5 Prozent erreicht. Diese Schulleitung betonte, dass sie immer noch im Prozess seien. Bei zwei dieser Schulen (F8, F10) ist noch ein weiteres Ziel dazugekommen. Die Schulleitung der Fallschule 8 erklärte, dass sie z.B. neu eine Jahresplanung hätten mit Sitzungs- und Sperrzeiten. Zu Beginn der Sitzungen seien alle Lehrpersonen (über alle Stufen hinweg) dabei und danach nur noch diejenigen, die es betreffe. Die Zusammenarbeit sei durch das gfs-Projekt institutionalisiert worden und funktioniere nun gut. Drei Schulleitungen (F5/6, F8, F10) betonen, dass die Verschriftlichung von Aufträgen in den Teams (Unterrichtsteams, Stufengruppen) zwar am Anfang einen Mehraufwand (F5/6, F8) bedeutet hätten, aber nun sehr positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit habe.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2014	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2015
Fallschule 1	nicht bewertet (3)	100% (3)
Fallschule 2		
Fallschule 3	nicht bewertet (3)	62.5% (2 neue Ziele)
Fallschule 4	abgebrochen	
Fallschule 5	100% (2)	100% (3)
Fallschule 6		
Fallschule 7	abgebrochen	

Fallschule 8	75% (2)	100% (3)
Fallschule 9	93.8% (4)	100% (3)
Fallschule 10	66.6% (3)	100% (3)

Tabelle 13: Schulspezifische Zielerreichung im Modul Optimieren der Zusammenarbeit (in Klammern Anzahl der Ziele)

Erholungs-Mikropausen: Modul 4

In Bezug auf das Modul 4 gaben drei Schulleitungen an, die Ziele zu mindestens 75 Prozent bis 100 Prozent erreicht zu haben (F1/2, F5/6, F10). Bei der Fallschule 5/6 gab die Schulleitung an, dass mehr Bewegungspausen eingebaut würden (auch mit den Schülerinnen und Schülern) oder zwischendurch bei den Lehrpersonen eine Mikropause eingelegt werde (wie z.B. bewusst aus dem Fenster zu schauen). Einige Lehrpersonen würden über den Mittag einen Powernap machen: "Rückmeldungen aus dem Kollegium weisen darauf hin, dass die Bedeutung erkannt ist, Mikropausen einzuplanen. Die praktische Umsetzung sollte noch verbessert werden."

Bei zwei Schulen (F8, F9) wurden die Ziele zu 50 Prozent erreicht. Bei der Fallschule 8 ist dies daher der Fall, weil zwar bereits einige bauliche Massnahmen getroffen worden sind (wie z.B. die Umgestaltung des Lehrerzimmers), es aber aus finanziellen Gründen noch eine Weile dauert bis der Ruheraum umgesetzt werden könne. Und Mikropausen im Unterricht, das funktioniere auch noch nicht gut, da müsse man dranbleiben. Die Schulleitung der Fallschule 9 betonte, dass es in der Verantwortung des Einzelnen liege, Mikropausen in den Alltag zu integrieren und sie nicht wisse, wer sich da wie viel raushole und wie sich das nachhaltig verändern werde.

Bei der Fallschule 3 wurde keine Bewertung vorgenommen, was damit begründet wird, dass die Schulleitung nicht wisse, wer wie viele Mikropausen mache und sie daher keine Aussage wage: "Es scheint uns ausreichend zu sein, dass die Lehrpersonen über das Wissen verfügen. (Mikro)-Pausen einzulegen liegt in der Eigenverantwortung der Lehrpersonen."

	Ergebnisse Zwischenfazit 2014	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2015
Fallschule 1	87.5% (2)	75% (2)
Fallschule 2		
Fallschule 3	nicht bewertet (2)	nicht bewertet (2)
Fallschule 4	abgebrochen	
Fallschule 5	58.3% (3)	75% (2 neue Ziele)
Fallschule 6		
Fallschule 7	abgebrochen	
Fallschule 8	Start (2)	50% (2)
Fallschule 9	100% (1)	50% (1)
Fallschule 10	Start (3)	100% (3)

Tabelle 14: Schulspezifische Zielerreichung im Modul Erholungs-Mikropausen (in Klammern Anzahl der Ziele)

Stressmanagement für Lehrpersonen: Modul 5

Vier Schulleitungen gaben an, dass die schulspezifischen Ziele im Stressmanagement zu mindestens 75 Prozent bis 100 Prozent erreicht werden konnten (F1/2, F3, F9, F10). Drei Schulleitungen betonten, dass die Stressmanagementangebote bei den Lehrpersonen sehr gut angekommen seien. Beispiele solcher Angebote sind: Qi Gong, Autogenes Training, Schneeschuhlaufen, gemeinsames Backen, Pilates, Spiraldynamik, Yoga, Kinesiologie, Line Dance und gemeinsames Singen. In der Fallschule 3 werden die Angebote auch im kommenden Jahr wieder durchgeführt, aus Eigeninitiative von Lehrpersonen. In den Fallschulen 5/6 und 8 sind die Ziele zu 50 Prozent erreicht worden, wobei die Fallschule 5/6 vorher dazu noch keine Ziele formuliert hatte und die Schulleitung der Fallschule 8 meinte, dass sie nicht beurteilen könne, wie erfolgreich dies sei, da sie nicht alle Lehrpersonen gefragt habe.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2014	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2015
Fallschule 1	87.5% (2)	75% (2)
Fallschule 2		
Fallschule 3	nicht bewertet (2)	100% (3)
Fallschule 4	abgebrochen	
Fallschule 5	noch kein Ziel definiert	50% (2)
Fallschule 6		
Fallschule 7	abgebrochen	
Fallschule 8	25% (1)	50% (1)
Fallschule 9	Start (1)	100% (1)
Fallschule 10	41.6 % (3)	100% (3)

Tabelle 15: Schulspezifische Zielerreichung im Modul Stressmanagement (in Klammern Anzahl der Ziele)

Erreichung der Ziele der Prozessbegleitung

Fünf Schulleitungen (siehe *Abbildung 9*) beurteilten die Unterstützung durch ihren Coach als «sehr gut» und eine Person als «gut». Für die fünf Schulleitungen war die Unterstützung ihres Coaches bei der Standortbestimmung «sehr wichtig» oder «eher wichtig» während es für eine Person «eher unwichtig» war. Bei der Zielfindung bewerteten vier Schulleitungen die Unterstützung des Coaches als «sehr wichtig» und zwei als «eher wichtig».

Fünf der sechs Schulleitungen betonten in den Abschlussgesprächen, wie wichtig für sie die Coachings waren. Die Schulleitung der Fallschule 9 meinte dazu: "Für mich waren die Coachings sehr wertvoll, dafür bin ich sehr dankbar. Ich habe als Einzel-Schulleitung auch gemerkt, wie wichtig der Austausch auf einer solchen Ebene ist. Es war sehr zielorientiert in den Coachings. Wir konnten da wirklich etwas rausholen, dort wo der Bedarf da ist." Und die Schulleitung der Fallschule 10 meinte: "Wir hatten dadurch die Möglichkeit die Zusammenarbeit, die wir im Vorfeld mit einer externen Person aufgegleist hatten, zu integrieren und zu evaluieren. Das war sehr gut investierte Zeit."

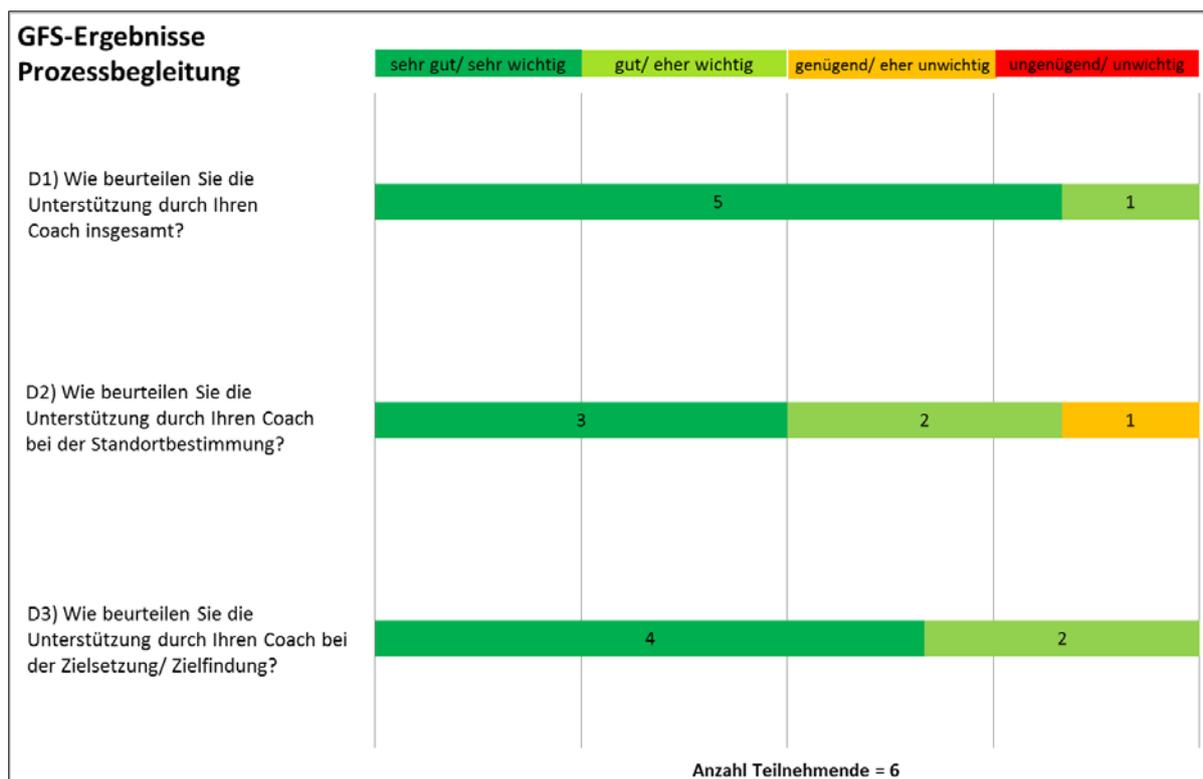


Abbildung 9: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf Prozessbegleitung (Ziel 8) (Befragung SL)

Bewertung des Projekts insgesamt

Auf die Frage, ob sich die Teilnahme am Projekt "gemeinsam fit und stark" insgesamt gelohnt habe, haben alle Schulleitungen mit "ja" geantwortet. Die Schulleitung der Fallschulen 1/2 meinte dazu: "...hat sich gelohnt. Es gab einerseits wichtige Impulse und hat uns andererseits in unserer Arbeit bestätigt und bestärkt." (F1/2) Die Schulleitungen der Fallschulen 1/2, 3, 5/6, 8 und 9 sehen eine Fortsetzung nach Abschluss des Projekts und wiesen auch auf die Bedeutung der Schulberatung bzw. Coachings hin: "Die Möglichkeit der Coachings wird weiterhin von den Lehrpersonen wie auch von der Schulleitung genutzt." (F3) "Als Schulleitung greifen wir das Thema auch in Zukunft wieder auf. Wichtig erscheint uns, dass wir bei Bedarf bei der Schulberatung anklopfen dürfen..." (F5/6) Einige Schulleitungen waren auch der Meinung, dass durch das gfs-Projekt gute Bedingungen geschaffen wurden für die Umsetzung des Lehrplans 21 (F5/6, F10) oder die Erarbeitung des anstehenden Auftrags "Schreiben eines Gesundheitskonzepts" (F3, F10): "Wir konnten diese zwei Jahre nutzen, um uns mit der Gesundheitsförderung auseinander zu setzen und gute Bedingungen für die weitere Arbeit mit integrierter Förderung und dem Lehrplan 21 zu schaffen." (F10) Die Schulleitung der F9 meinte: "Für mich hat sich die Teilnahme auf alle Fälle gelohnt, auch wenn sich teilweise nichts verändert, aber Bestehendes gestärkt und bewusst gemacht wurde." "Dass es eben so flexibel auf unsere Schule adaptiert werden konnte, war für mich extrem wertvoll. Dass es nicht ein fixes Produkt war, da drin liegt auch der Gewinn von diesem Projekt." (F9)

Elemente, die (nicht) hilfreich waren (aus Schulleitungsperspektive)

Für fünf Schulleitungen (F1/2, F3, F4, F9, F10) gehören die Team- bzw. Führungscoachings zu den hilfreichsten Elementen in diesem Projekt: "Am hilfreichsten für mich waren die Coachings und dass ich einen Anstoss hatte, an diesen Themen zu arbeiten." (F10) Für drei Schulleitungen (F3, F5/6, F10) war auch die finanzielle Unterstützung durch den Kanton ein wesentlicher Punkt: "Die finanzielle Machbarkeit habe ich sehr geschätzt ... Das ist ja sonst nicht so. Das war sehr unkompliziert und speditiv." (F3) In Bezug auf die Module sind die Meinungen unterschiedlich. Für die Schulleitung der Fallschule 1/2 war es das Stressmanagement, das besonders hilfreich war, für zwei Schulen die Zusammenarbeit (F8 und F9) und für Fallschule 5/6: "Primär die Zusammenarbeit und Mikropausen".

Für vier Schulen (F3, F5/6, F9, F10) hat die Balance zwischen Aufwand und Ertrag gestimmt: "Aufwand und Ertrag ist uns gut gelungen, das hat gepasst. Es war keine zusätzliche Belastung." (F3) Die Schulleitung der Fallschule 1/2 empfand das Modul zu Erholungs-Mikropausen als aufwändig im Verhältnis zum Ertrag. Für die Schulleitung der Fallschule 8 stellte sich mehr die Frage, wie es danach weitergeht und betonte, dass ein Austausch der Erfahrungen zwischen den Projektschulen (auch wenn nur auf Leitungsebene) wertvoll wäre auch mit Blick auf die Nachhaltigkeit.

Drei Schulen (F1, F5/6, F9) haben auf die Frage, ob es Elemente gab, die **nicht hilfreich** waren mit Nein geantwortet: "Es gab kein Element, das nicht hilfreich war." (F5/6) " Per se würd ich sagen nein. Das ist ein gut durchdachtes Projekt, das wichtige Punkte anspricht und sehr gut auf die einzelne Schule adaptiert werden kann." (F9) Für Fallschule 3 hätte es für ein Team die Teamcoachings nicht gebraucht, für alle anderen aber schon. Fallschule 8 bewertet das Modul Stressmanagement als nicht hilfreich: "In unserem Fall eindeutig die Sachen, die man im Stressmanagement gemacht hat. Aber nicht als Teil vom Projekt an und für sich, aber so wie wir es gemacht haben." Bei der Fallschule 10 werden einerseits der Input zur Reduktion von Belastungen genannt, der bei der Verteilung der Aufgaben zur Umsetzung als "zu viel" wahrgenommen wurde und andererseits das Modul zu den Mikropausen. Da war sich die Schulleitung nicht sicher, ob das hilfreich war, da sie die Umsetzung als schwierig empfand: "Im Moment hat es allen eingeleuchtet, aber das konnten wir nicht nachhaltig weiterziehen."

5.2 Beurteilung durch die Lehrpersonen

Insgesamt haben 87 Lehrpersonen an der freiwilligen Online-Befragung (Anhang C) teilgenommen (siehe *Abbildung 10*).

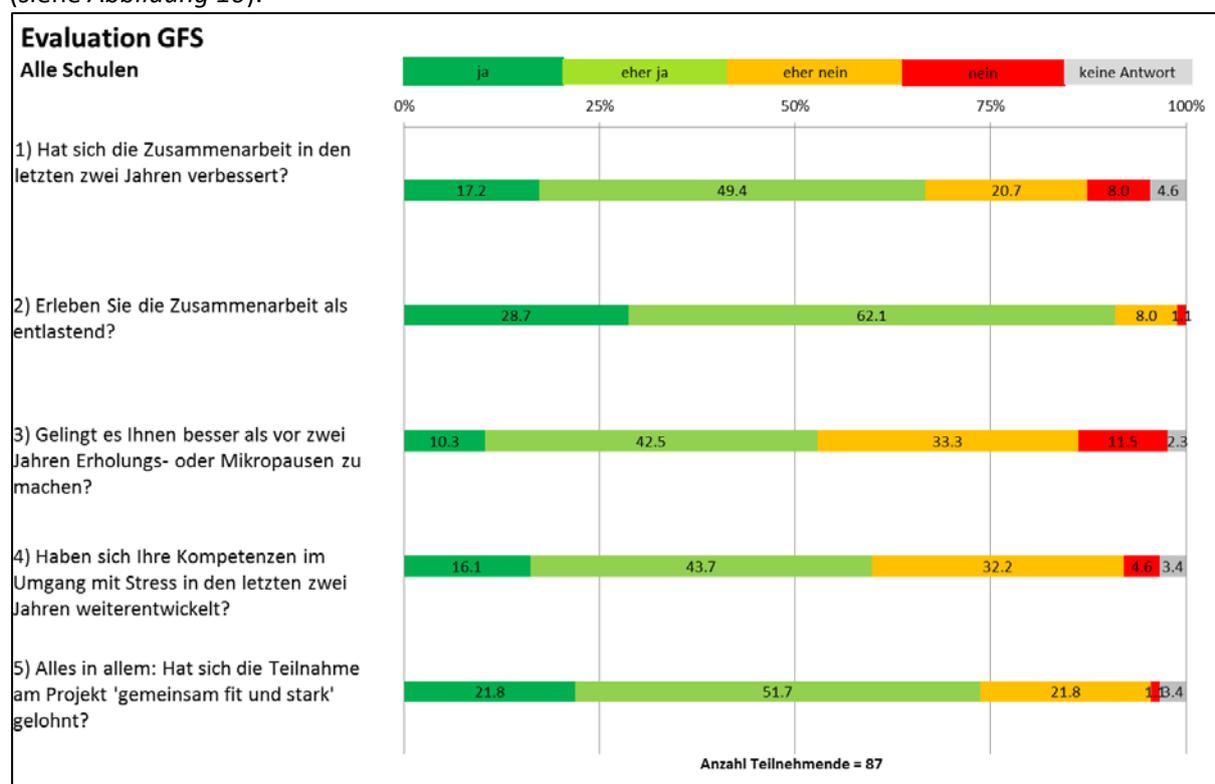


Abbildung 10: Ergebnisse der Online-Umfrage für Lehrpersonen

Zwei Drittel der Lehrpersonen haben auf die Frage, ob sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert hat mit «ja» oder «eher ja» geantwortet. Ob die Zusammenarbeit zudem entlastend ist, wurde von 90.8 Prozent der Befragten mit «ja» oder «eher ja» beantwortet. Gut die Hälfte der Lehrpersonen gab an, dass es ihnen (eher) besser gelinge als vor zwei Jahren Erholungs-

oder Mikropausen zu machen (52.8%). Auch konnten 59.8 Prozent der Lehrpersonen ihre Kompetenzen im Stressmanagement in den letzten zwei Jahren weiterentwickeln.

Auf die Frage, ob sich das Projekt insgesamt für sie gelohnt hat, haben 73.5 Prozent der Lehrpersonen mit «ja» oder «eher ja» geantwortet. Dazu meinte eine Lehrperson der Fallschule 5/6: "Man konnte sich für einmal intensiver mit seiner Arbeit auseinandersetzen und Verbesserungsmöglichkeiten angehen. Es kam nicht, wie in anderen Jahren, noch ein weiteres (wenn auch oft interessantes oder notwendiges) Thema dazu, welches mit Zeit und Arbeit verbunden war."

5.3 Schlussfolgerungen

Aus den Beurteilungen durch die Schulleitungen wird abgeleitet, inwiefern es den Schulen gelungen ist, die Projektziele zu erreichen. Die untenstehende *Tabelle 16* gibt einen ersten Überblick über die Erreichung der Ziele, die anschliessend erläutert werden. Der Zielerreichungsgrad wurde aufbauend auf dem im Anhang E enthaltenen Bewertungssystem bestimmt.

Evaluationskriterien	Zielerreichungsgrad	
Ziel 1: Die Schulen kennen die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken.	Belastung: teilweise erreicht	
	Ressourcen: erreicht	
Ziel 2: Die Schulen haben eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert.	erreicht	
Ziel 3: Die Lehrpersonen nutzen die Stressmanagement-Angebote.	erreicht	
Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet. (Module 1 und 2)	erreicht	
Ziel 5: Die Schulleitung konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)	erreicht	
Ziel 6: Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)	mehrheitlich erreicht	
Ziel 7: Durch die Stressmanagement-Angebote wurden die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)	erreicht	
Ziel 8: Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt als positiv bewertet.	erreicht	
Ziel 9: Das Projekt wird von den Beteiligten (Schulleitungen und Lehrpersonen) als lohnenswert eingestuft.	SL: erreicht	
	LP: mehrheitlich erreicht	

Tabelle 16: Übersicht über den Zielerreichungsgrad der neun Evaluationskriterien

Ergebnis zum Ziel 1: Die Schulen **kennen** die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Ressourcen zu stärken und **teilweise** geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren.

Bis auf eine Schulleitung waren alle der Meinung, dass das Projekt dazu beigetragen hat, dass sowohl die Belastungs- als auch die Entlastungsfaktoren identifiziert werden und Ressourcen gestärkt werden konnten. Bei der Hälfte der Schulen ist es gelungen, die Belastungen zu reduzieren, also nicht an allen Schulen:

- *"Dass die Belastungen selbst nicht abgenommen haben, liegt daran, dass es sich häufig um äussere Belastungen handelt wie z.B. kantonale Vorgaben, die von den Schulleitungen selbst nicht reduziert werden können oder dass diesbezüglich bereits schon viel gemacht wurde und nun kein Handlungsspielraum mehr gesehen wird." (F5)*
- *"Bei den Belastungen der Lehrpersonen selber ist es schwierig etwas zu ändern, da wir schon einen sehr hohen Standard haben. Da ist nichts mehr zum Schrauben." (F10)*

Als Begründung für das Nicht-Erreichen der Ziele wurden vor allem äussere Bedingungen (wie z.B. kantonale Vorgaben) genannt.

Ergebnis zum Ziel 2: Den Schulleitungen ist es **gelingen** sowohl eine Form der Zusammenarbeit wie auch eine Arbeitszeitregelung zu etablieren.

Gemäss Aussagen in der Abschlussbefragung ist nun in allen Schulen eine funktionierende Form der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung etabliert, was ein sehr positives Ergebnis ist.

- *"Die Zusammenarbeit wurde durch das Projekt institutionalisiert..." (F8)*
- *"Z.T. hatten wir das schon. Neu war, dass sich jedes Unterrichtsteam auf ein Zeitgefäss für seine Sitzungen einigen musste." (F3)*

Einige Schulen hatten bereits vor dem Projekt gewisse Formen von Arbeitszeitregelung und Zusammenarbeit, welche durch das Modul z.T. noch angepasst und optimiert wurden.

Ergebnis zum Ziel 3: Die Stressmanagement-Angebote **wurden** von den Lehrpersonen **genutzt**.

Fünf Schulleitungen gaben an, dass die Stressmanagement-Angebote genutzt wurden während bei einer Schule bereits vorher solche Angebote etabliert waren.

Ergebnis zum Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren **geeignet**. (Module 1 und 2)

Bis auf eine Schulleitung gaben alle an, dass die von ihnen getroffenen Massnahmen zur Reduktion der Belastungen bzw. Stärkung der Ressourcen (eher) geeignet waren.

Wie bereits bei Staffel 1 erscheint dieses Ergebnis in Bezug auf die Reduktion von Belastungen zunächst widersprüchlich, da die Schulleitungen bei *Ziel 1* angaben, eine Reduktion von Belastungen sei nur teilweise gelungen. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass die Schulleitungen zwar der Ansicht waren, dass sie zwar grundsätzlich geeignete Massnahmen getroffen hätten, diese aber aufgrund von äusseren Rahmenbedingungen (noch) nicht zu einem Erfolg geführt hatten.

Ergebnis zum Ziel 5: Die Schulleitung **konnte** eine Arbeitszeitregelung **etablieren**, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)

Sowohl bei der Arbeitszeitregelung wie auch bei der Zusammenarbeit zeigt sich ein positives Bild. Bis auf eine Schulleitung (bei welcher die Arbeitszeitregelung bereits vor dem Projekt etabliert war) konnten die Schulleitungen eine solche Regelung erfolgreich einführen. Die Schulleitungen waren sich einig, dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert hat.

- *"Durch das Modul Zusammenarbeit haben sich nun konkrete Unterrichtsteamaufträge etabliert. Das gibt nicht nur Struktur, sondern ist auch wichtig zur Klärung von gegenseitigen Erwartungen." (F5/6)*
- *"Unterrichtsteams und Stufenteams gab es bereits vor dem Projekt (...) und in den Coachings war das Ziel, die Zusammenarbeit in den Förderteams zu definieren. (...) Da konnten wir viele Fragen klären und jetzt gerade funktioniert es." (F10)*

Ergebnis zum Ziel 6: Es wurden mehrheitlich Massnahmen getroffen, um (Mikro)-Pausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)

Es sind an den meisten Schulen Massnahmen getroffen (und umgesetzt) worden, um (Mikro)-Pausen möglich zu machen.

- *"Der Erholungsraum ist noch nicht eingerichtet, aber er ist leer (...). Er soll gestrichen werden und zwei Betten werden reingestellt." (F3)*
- *"Ja, die machen Mikropausen. (...) Es gibt zum Beispiel eine Lehrperson die ab und zu zweimal den Gang hin und her läuft." (F3)*

Bei allen sechs Schulen wurde das individuelle Bedürfnis der Lehrpersonen bezüglich Erholungsmöglichkeiten abgeklärt. Die Massnahmen um Erholung zu ermöglichen waren unterschiedlich. Bei einer Schule zeigte sich beispielsweise kein aktueller Bedarf nach einem Ruheraum. In den Abschlussgesprächen wurde deutlich, dass die Umsetzung der Erholungsmöglichkeiten und Mikropausen bei den meisten Schulen noch im laufenden Prozess ist und die Schulleitung über das Projekt hinaus beschäftigen wird.

Ergebnis zum Ziel 7: Es ist gelungen durch die Stressmanagement-Angebote die Lehrpersonen anzustossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)

Es ist gelungen, die Lehrpersonen durch die Angebote anzustossen, sich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. Zwei der Schulleitungen hatten jedoch Bedenken bezüglich der Nachhaltigkeit der Angebote.

- *"Das Ergebnis war gut. Das Bewusstsein über Belastungen zu reden (...) hat sich noch verbessert. Es war nie schlecht, hat sich aber durch das Projekt noch verbessert." (F5/6)*
- *"Die Gefahr besteht, dass die Lehrpersonen in arbeitsintensiven Momenten wieder in alte Muster zurückfallen." (F3)*

Ziel der Stressmanagement-Angebote war es, kurzfristige Entlastung zu bringen und den Lehrpersonen gesundheitsrelevante Erfahrungen zu ermöglichen. Dies ist mehrheitlich gelungen. Aus den Abschlussgesprächen wurde deutlich, dass sich einige Schulleitungen eine nachhaltigere Wirkung erhofft hatten. Eine Möglichkeit ist, beliebte Angebote weiterzuführen, was bei zwei Schulen bereits gelungen ist.

Ergebnis zum Ziel 8: Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie **insgesamt als positiv bewertet.**

Die Unterstützung durch den Coach wird von den Schulleitungen durchwegs als sehr positiv bewertet. In den Abschlussgesprächen wurde auch explizit erwähnt, dass die Coachings sehr wichtig und hilfreich waren.

- *"Für mich waren die Coachings sehr wertvoll, dafür bin ich sehr dankbar." (F9)*

Sowohl in der schriftlichen Rückmeldung als auch bei den Abschlussgesprächen wurde von den Schulleitungen aller Schulen betont, wie wichtig und hilfreich für sie die Coachings waren. Es ist anzunehmen, dass die Coachings einen zentralen Beitrag zum Erfolg des Projekts leisten.

Ergebnis zum Ziel 9: Das Projekt wird von allen Schulleitungen und von der Mehrheit der Lehrpersonen als **lohnenswert** eingestuft.

Beurteilung durch die Schulleitungen

Alle Schulleitungen haben angegeben, dass sich das Projekt für sie insgesamt gelohnt hat.

- *"...hat sich gelohnt. Es gab einerseits wichtige Impulse und hat uns andererseits in unserer Arbeit bestätigt und bestärkt. (F1/2)*
- *"Dass es eben so flexibel auf unsere Schule adaptiert werden konnte, war für mich extrem wertvoll! Dass es nicht ein fixes Produkt war, da drin liegt auch der Gewinn von diesem Projekt." (F9)*

Beurteilung durch die Lehrpersonen

Die Mehrheit der Lehrpersonen (73.5 Prozent) bewertete das Projekt bei der Online-Umfrage als erfolgreich, was das Ergebnis der Schulleitungen bestätigt. Es kommt sehr deutlich heraus (bei 90.8 Prozent der Befragten), dass die Zusammenarbeit als entlastend wahrgenommen wird. Bei den Ergebnissen in den Modulen Erholungs-Mikropausen und Stressmanagement zeigt sich, dass mindestens für ein Drittel der Lehrpersonen in diesen Bereichen noch Verbesserungspotenzial besteht. Die insgesamt positive Bewertung sowohl der Schulleitungen als auch der Lehrpersonen zeigt, dass es durch das Projekt gelungen ist, betriebliche Gesundheitsförderung an den Schulen zu stärken. Der modulare Aufbau und die Möglichkeit die Module auf das Bedürfnis der Schulen anzupassen haben nach Meinung der Befragten zum positiven Ergebnis beigetragen.

6 Ergebnisse der 3. Staffel

Tabelle 17 gibt einen Überblick über die sechs Fallschulen der 3. Staffel mit den wichtigsten Angaben zu den einzelnen Schulen.

Überblick über die Schulen

An der dritten Staffel sind sechs Schulleitungen beteiligt, die jeweils von einem Coach begleitet werden. In den sechs Projektschulen unterrichten insgesamt 142 Lehrpersonen. Bei Fallschule 1 ist es nach dem ersten Projektjahr aufgrund eines Austritts zu einem Schulleitungswechsel gekommen. Das Projekt wurde schliesslich von der neuen Schulleitung zu Ende geführt.

	Anzahl Klassen	Anzahl Lehrpersonen	Führungs-Coachings	Team-Coachings ST/ UT	Schilw Halb-/Tage
Fallschule 1	6 KL	15 LP	6x	0x	3x
Fallschule 2	6 KL	14 LP	8x	4x	3x
Fallschule 3	7 KL	14 LP	6x	6x	3x
Fallschule 4	13 KL	36 LP	5x	6x	1x
Fallschule 5	8 KL	16 LP	6x	0x	2x
Fallschule 6	13 KL	47 LP	6x	6x	5x

Tabelle 17: Überblick über die Schulen der 3. Staffel

Legende: SL: Schulleitungen, LP: Lehrpersonen, ST: Steuergruppen, UT: Unterrichtsteams, Schilw: Schilw-Interventionen.

6.1 Beurteilung durch die Schulleitungen

Das schriftliche Zwischenfazit der 3. Staffel wurde im Sommer 2015 erhoben und ein Jahr später erfolgte die Abschlussbefragung, bestehend aus einem standardisierten Fragebogen (siehe Anhang B) und dem Abschlussgespräch mit Schulleitung, Coach und Evaluatorin der FHNW.

Die Ergebnisse dazu werden nachfolgend erläutert und mit der Online-Umfrage der Lehrpersonen ergänzt. Anschliessend werden diese in Kapitel 6.3 zusammengefasst.

6.1.1 Zwischenfazit 2015

Nachfolgend wird der Projekt-Zwischenstand der 3. Staffel erläutert. Dabei wird geprüft, inwiefern es bis zu diesem Zeitpunkt gelungen war, Projektziele zu erreichen und wo noch Verbesserungsbedarf bestand. Die Schulleitungen hatten dazu den Zwischenfazit-Bogen ausgefüllt (siehe Anhang A).

Erreichung der schulspezifischen Ziele in den Modulen (in Prozent)

Wie bei den beiden Staffeln davor ist wiederum zu beachten, dass es sich in *Tabelle 18* um Durchschnittswerte der erreichten Ziele handelt, da zum Teil mehrere Ziele pro Bereich definiert wurden (siehe Zahl in Klammer).

Aus der *Tabelle 18* wird deutlich, dass alle Schulleitungen zum Zeitpunkt des Zwischenfazits in mindestens drei Bereichen bereits Ziele formuliert und eine erste Bewertung vorgenommen haben. Im Modul Führung (Coachings) haben zwei Schulen ihre Ziele zu mindestens 75 Prozent erreicht, während die anderen diese zu mindestens 50 Prozent erreicht haben. Im Modul Zusammenarbeit haben ebenfalls zwei Schulen ihre Ziele zu mindestens 75 Prozent erreicht und drei andere zu mindestens 50 Prozent. In den Modulen Erholungs-Mikropausen standen drei Schulen (eher) noch am Anfang der Zielerreichung während zwei Schulen in beiden Bereichen noch keine Bewertung vorgenommen haben. Im Gegensatz dazu konnte Fallschule 1 gerade in diesen beiden Modulen ihre Ziele zu 75 Prozent erreichen. Die meisten Zwischenziele dieser Staffel sind konkret und klar formuliert und gut überprüfbar.

	Führung (Coachings)	Optimieren der Zusammenarbeit	Erholungs- Mikropausen	Stressmanagement für Lehrpersonen
Fallschule 1	50% (2)	37.2% (2)	75% (1)	75% (1)
Fallschule 2	50% (1)	50% (2)	Start (2)	25% (2)
Fallschule 3	87.5% (2)	100% (3)	nicht bewertet (1)	kein Ziel formuliert
Fallschule 4	75% (2)	75% (1)	Start (2)	Start (2)
Fallschule 5	58.3% (3)	66.6% (3)	nicht bewertet (3)	nicht bewertet (3)
Fallschule 6	kein Ziel formuliert	50% (4)	41.6 (3)	Start (2)

Tabelle 18: Erreichung der schulspezifischen Ziele in den Modulen zum Zeitpunkt des Zwischenfazits (in Klammern Anzahl der Ziele)

Bewertung des bisherigen Projektverlaufs durch die Schulleitungen

Was zur Unterstützung der Schulleitung beigetragen hat

Alle Schulleitungen gaben an, dass sie durch den Coach sehr unterstützt wurden und den Austausch als sehr wertvoll empfanden. Zwei Schulleitungen betonten, dass auf die individuellen Bedürfnisse der Schule eingegangen wurde. "Die Anliegen der Schule wurden vom Coach sehr ernst genommen. Dass wir bereits im Sommer 2013, d.h. vor Projektbeginn, starten konnten, schätzte ich ausserordentlich." (F1)

Ebenfalls zwei Schulleitungen gaben an, dass die finanzielle Unterstützung, die im Rahmen des Projekts angeboten wird, sehr hilfreich und förderlich war. (F1, F2) "Ein weiteres Plus ist die kostenlose Weiterbildung. Dies ist bei der angespannten Finanzlage besonders positiv." (F2)

Was die Schule vorgebracht hat

Zwei Schulleitungen waren der Meinung, dass die Schilw- Veranstaltungen das Team weitergebracht haben. "Dabei wurde das gemeinsame Bewusstsein gestärkt und der Austausch der verschiedenen Bedürfnisse verbessert." (F1) Die neu eingeführten gemeinsamen Zeitgefässe hätten das Team in der Zusammenarbeit weiter gestärkt, meinten zwei der Schulleitungen. (F1, F3) Zwei weitere Schulleitungen strichen die Coachings (sowohl für die Führung als auch fürs Team) heraus, die sie als hilfreich bewerteten. (F2, F4) Für die Fallschulen 3, 4, 5 und 6 hat die konkrete Auseinandersetzung mit der Thematik und die Klärung von Verbindlichkeiten viel gebracht. "Sensibilisierung der Thematik und konkrete Auseinandersetzung. Das Wissen, dass die Thematik wahrgenommen und bearbeitet wird." (F5)

Was bis anhin gut gelungen ist

Drei Schulen gaben an, dass ihnen die Coachings viel gebracht haben. (F1, F3 und F4) "Die Coachings werden als sehr gut empfunden." (F4) Für Fallschule 2 war es die Planung des Lehrerzimmers im Modul Erholungs-Mikropausen und für Fallschule 3 die Zusammenarbeit, die selbstverständlicher geworden ist. Für Fallschule 5 war es die neue Art der Jahresplanung, die besonders gelungen ist.

Wo Schwierigkeiten bestehen bzw. bestanden

Schwierigkeiten werden von vier Schulen insbesondere in Bezug auf die (Zeit-) Ressourcen genannt. "Es läuft so viel parallel. Wie viel kann ich den Lehrpersonen zumuten, ohne sie zu vergrämen?" (F2) "Zeit, Zeit, Zeit, Zeit ... Die Schulleitungs-Ressourcen sind dauerhaft zu knapp, vor allem wenn es dann noch zeitaufwändige ausserordentliche Sachen gibt."(F5) Weiterhin wurden auch Vorbehalte der Lehrpersonen genannt, die Angst gehabt hätten noch etwas Zusätzliches machen zu müssen. (F3) Bei

der Schulleitung der Fallschule 6 entstand eine Verunsicherung über das Mass der Belastung ihrer Lehrpersonen, nachdem diese hohe Belastungen thematisierten, die nach ihrer Einschätzung seitens Schulleitung unzureichend wahrgenommen würden.

6.1.2 Abschlussbefragung 2016

An der schriftlichen Abschlussbefragung der 3. Staffel haben insgesamt sechs Schulleitungen teilgenommen. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden mit den Ergebnissen aus den Abschlussgesprächen ergänzt. In den Gesprächen konnte vertieft (z.B. nach Begründungen für entsprechende Aussagen) nachgefragt werden.

Erreichung der DVS-Ziele

Belastung-Entlastungsfaktoren und Ressourcen

Abbildung 11 verdeutlicht, dass das gfs-Projekt aus Sicht von fünf Schulleitungen zu einer Identifizierung der Belastungen geführt hat und aus Sicht von vier Personen zudem zu einer Reduktion der Belastung. Zwei Schulleitungen (F4, F5) gaben an, dass dies bei ihnen eher nicht der Fall war, was von einer Schulleitung damit erklärt wurde, dass das Projekt die Anzahl der Belastungen nicht reduziere. Es bleibe ein belastender Job für Lehrpersonen. Die andere Schulleitung meinte, dass sie bei dieser Frage die Reduktion der Belastungen auf sich bezogen hätte und für sie stellte es eine Zusatzbelastung dar. In Bezug auf die Lehrpersonen hätte sie "eher ja" angekreuzt.

Fünf Schulleitungen gaben an, dass das Projekt zu einer Identifikation der Ressourcen geführt hat und alle sechs waren der Meinung, dass die Ressourcen gestärkt werden konnten. Dazu meinte die Schulleitung der Fallschule 6: "Die Ziele wurden vollumfänglich erfüllt." Das gfs-Projekt und die erarbeiteten Zielvereinbarungen hätten sowohl zu einer Stärkung der Mitarbeitenden wie auch der Schulleitung beigetragen.

Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung

Fünf Schulleitungen gaben an, dass eine Form der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregulation etabliert werden konnte, die den Anforderungen der Schule entspricht. Dazu meinte die Schulleitung der Fallschule 4: "Zeitgefässe zur Zusammenarbeit sind fixiert und bereits in der Stundenplanung berücksichtigt." Entlastend sei auch das Thematisieren vom Umgang mit Stress im Schulzimmer und in der Zusammenarbeit gewesen, was in den Team- und Einzelcoachings bearbeitet worden sei.

Stressmanagement-Angebote

Drei Schulleitungen haben die Frage, ob die Stressmanagement-Angebote genutzt wurden mit "eher ja" beantwortet, zwei Personen mit "eher nein" bzw. "nein" und eine Schulleitung hat die Frage nicht beantwortet. Das "nein" (der F1) wurde damit begründet, dass bei den Lehrpersonen kein Bedarf nach solchen Angeboten bestand. Dieses Team hatte zu dieser Thematik einen sportlichen Teamanlass durchgeführt. Das "eher nein" habe sie deshalb angekreuzt, so die Schulleitung der Fallschule 2, da die Organisation eines gemeinsamen Singens gescheitert sei. "Wir versuchten ein gemeinsames Singen zu etablieren. Dies scheiterte vor allem darum, weil kein geeigneter gemeinsamer Termin gefunden werden konnte und niemand die informelle Leitung übernehmen wollte." Geplant sei nun aber ein Yoga-Kurs (6x), der nach Projektende durchgeführt und bei Erfolg auch weitergeführt werde. Bei einer Schule (F3) wurde das Stressmanagement-Modul durch Unterrichtsteam-Coachings ersetzt (und daher nicht bewertet): "Stressmanagement wurde durch Coaching in den Unterrichtsteams genutzt. Das hat sehr viel gebracht." (F3)

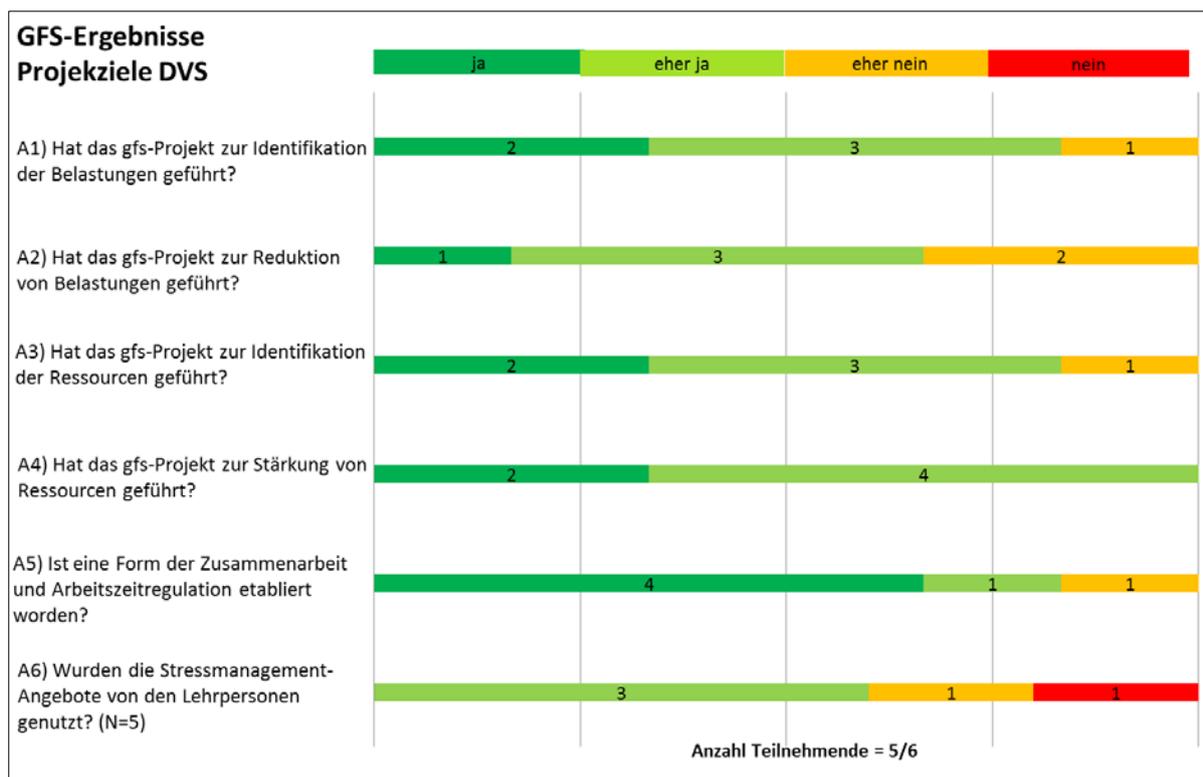


Abbildung 11: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf DVS-Ziele 1-3 (Befragung SL)

Erreichung der Modul- bzw. Interventionsziele

Die Ergebnisse der Zielerreichung in den Modulen sind in *Abbildung 12* zusammengefasst. Die Erläuterungen zu den Ergebnissen stammen teilweise aus den Abschlussgesprächen.

Belastungen reduzieren und Ressourcen stärken

Sowohl bei der Reduktion von Belastungen als auch bei der Stärkung der Ressourcen zeigte sich bei fünf Schulleitungen, dass die von ihnen getroffenen Massnahmen mehrheitlich geeignet waren. Die Schulleitung der Fallschule 2 meinte, dass sie durch das Coaching bestärkt wurde, nur noch das Fach Sport zu unterrichten, was eine grosse Entlastung darstellte: "Dadurch ist es für mich ressourcenschonender und Sport ist ein Hobby von mir."

Die Schulleitung der Fallschule 1 konnte sich zu diesen Fragen nicht äussern, da sie die Leitungsfunktion erst im Verlaufe des Projekts übernommen hatte.

Arbeitszeitregelung und Verbesserung der Zusammenarbeit

Drei der Schulleitungen gaben an, dass es ihnen gelungen ist eine Arbeitszeitregelung zu etablieren, die den Anforderungen der Schule entspricht. Bei den zwei Schulleitungen, die "eher nein" angekreuzt haben, meinte die Schulleitung der Fallschule 4, dass sie das Kreuzchen aus Frust so gesetzt hätte, da die Einführung einer Anfangszeit (die Lehrpersonen sind ab 8.00 Uhr da und der Unterricht beginnt dann um 8.15 Uhr) bei einigen Lehrpersonen auf grossen Widerstand gestossen sei. Sie meinte: "Aber eigentlich haben wir das (eine Arbeitszeitregelung) schon." Die Schulleitung von Fallschule 5 gab an, dass bei ihnen in diesem Bereich kein Handlungsbedarf bestand: "Die Regelung der Arbeitszeiten wurde nicht angegangen, weil es auch nicht nötig war."

Fünf der sechs Schulen verfügen über Sperrzeiten, die für Sitzungen reserviert sind oder aber auch vermehrt als Kooperationszeit für die Unterrichts- oder Klassenteams genutzt werden. Dazu meinte die Schulleitung der Fallschule 1: "Jeweils dienstags ist Teamzeit zwischen 15.30 und 17.15 Uhr, entweder für Sitzungen im Gesamtteam, im Kleinteam oder als Zeit für die Arbeit in Kleingruppen oder zum Hospitieren." Zwei Schulleitungen (F3, F5) gaben an, dass sie allwöchentlich eine schriftliche Schulleitungsinformation herausgäben, was die Sitzungszeit verkürze: "Am Dienstag ist

Sperrzeit mit wenigen organisatorischen Sitzungen, informiert wird jede Woche mit schriftlichem Schulleitungsinformation. Daher stehen viele Sitzungsgefäße für Unterrichtsteamarbeit zur Verfügung, was sich bewährt hat." Zwei Schulleitungen (F4, F6) gaben an, dass neu auch die letzte Sommerferienwoche als Arbeitswoche definiert wurde. "Sperrzeiten gab es vorher schon. Es wurde nun noch ausgeweitet z.B. ist die letzte Ferienwoche Arbeitszeit." (F6)

Alle sechs Schulleitungen waren sich darüber einig, dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert hat. An zwei Schulen wurden aufgrund des Projekts neue Kooperations Teams (Unterrichtsteams und/oder Klassenteams und/oder Stufenteams) eingeführt. Dazu meinte die Schulleitung der Fallschule 2: "Die Stufenteams wurden im Rahmen vom Projekt eingeführt." "Unterrichtsteams gibt es erst seit dem gfs-Projekt.", so die Schulleitung der Fallschule 3. An den weiteren Schulen wurden die Teamstrukturen optimiert (F1, F4, F5, F6). "Wenn ich zurückschaue, habe ich das Gefühl, dass die Teamzeitplanung differenzierter geworden ist." (F1) Und die Schulleitung der Fallschule 5 meinte: "Unterrichtsteams wurden aufgrund des Projekts neu aufgebaut. Es wurde konkretisiert und verbindlicher gemacht mit konkreten Aufträgen, Meilensteine bestimmen, Reporting etc." Drei Schulen verfügten bereits über eine Steuergruppe, deren Aufgaben aufgrund des Projekts ebenfalls überprüft und angepasst wurden.

Die Schulleitung der Fallschule 6 meinte zur Zusammenarbeit insgesamt: "In Bezug auf Zusammenarbeit ist viel gelaufen: Klärung der Kompetenzen, der Abläufe, der Rolle als Schulleitung, Stärkung der Stufenarbeit und Reflektieren innerhalb der Stufe. Durch das Projekt sind bestehende Strukturen klarer definiert und optimiert worden."

Erholungs- und Mikropausen

Fünf Schulleitungen gaben an, dass in Bezug auf (Mikro-)Pausen Massnahmen getroffen wurden, um diese möglich zu machen. Eine Schulleitung war der Meinung, dass dies eher nicht der Fall war. Zwar sei diese Thematik angesprochen worden, aber in der Umsetzung sei es noch nicht konkretisiert worden. Was die Raumgestaltung betreffe, seien sie von der Gemeinde vertröstet worden, da es in zwei Jahren einen Neubau gebe. "Jetzt ist einfach ein bisschen die Durchhalteparole angesagt." (F5)

Bei fünf Schulen (F1, F2, F3, F4, F6) wurde eine räumliche Umgestaltung vorgenommen (z.B. Trennung von Pausenraum und Arbeitsraum). "Das Lehrerzimmer wurde von Grund auf neu eingerichtet und in eine Pausen- und eine Arbeitszone aufgeteilt. Diese Grenze ist mit Raumtrenner (Regalen) sichtbar." (F2) Der Fallschule 3 fehlte draussen eine ruhige Ecke für die Lehrpersonen. "Für das Team ist nun hinten aussen eine Ecke eingerichtet worden, die nun noch besser abgegrenzt wird, eine Bepflanzung bekommt und dazu dienen soll, dass die Lehrpersonen in Ruhe draussen sitzen können." (F3)

Bei drei Schulen (F1, F3, F6) wurde eine Schilw zum Thema Erholungs-Mikropausen durchgeführt. Da ging es beispielsweise um Themen wie: geeignete Räumlichkeiten, die für Pausen genutzt werden können, Liegemöglichkeiten, Pausen erkennen, Legitimation von Mikropausen, was ist für die einzelne Person erholsam, keine Tür und Angel- Gespräche mehr, während den Pausen keine Gespräche über die Arbeit führen etc.

In Bezug auf Pausen gaben drei (F1, F3, F6) Schulleitungen an, dass ihre Lehrpersonen nun vermehrt (Mikro-)Pausen machen würden. "Es gibt Lehrer, die sich manchmal über den Mittag in der Bibliothek hinlegen." (F1) "Hier wurde vor allem an der Haltung gearbeitet. Mikropausen sind möglich an unserer Schule" (F3) "Aber die Möglichkeit für Pausen besteht. Und das hat sich wesentlich geändert, dass sie sich nun trauen und es sich bewusst sind. Es ist legitimiert." (F6)

Die Schulleitungen der Fallschulen 4 und 5 gaben an, dass es ihnen zeitlich einfach noch nicht gereicht habe sich in diese Thematik zu vertiefen, sie dies aber noch vorhätten. "Mikropausen waren erst nach der Umgestaltung des Lehrerzimmers geplant. Durch Bauverzögerung (...) ist dieser Aspekt nun nicht mehr in der Projektdauer Thema." (F4)

Stressmanagement-Angebote

Auf die Frage, ob die Stressmanagementangebote die Lehrpersonen angestossen haben, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen, haben drei Schulleitungen mit "ja"

und eine mit "eher ja" geantwortet. "Aus meiner Sicht sind sich die meisten Lehrpersonen mehr bewusst, wann Stress entsteht und wie sie dann damit umzugehen haben. Wir sind aber immer noch auf dem Weg." (F2) "Die Zwischenevaluation wie auch die BFG (Beurteilungs- und Fördergespräche) zeigen deutlich, dass die Mitarbeitenden auf einem guten Weg sind und diesen bewusst nachhaltig weiterführen werden."

Die Umsetzung des Moduls Stressmanagement war bei den Schulen bedürfnisbezogen und sehr unterschiedlich. Es fand z.B. ein gemeinsames Schneeschuhlaufen statt, ein Ruderabendkurs, eine Schule setzte sich gemeinsam mit einer teaminternen Pflichtlektüre zu dieser Thematik auseinander und es fand ein Kurs zu verschiedenen Modellen von Stress und Stresstypen statt. Bei einer weiteren Schule wurde ein gemeinsames wöchentliches Apéro eingeführt, eine Schule hat einen Qi-Gong Kurs durchgeführt und bei einer Schule wurden die Stressmanagementgefässe durch Unterrichtsteam-Coachings ersetzt, was gemäss Schulleitung sehr stressreduzierend war. "Und dann sind wir darauf gekommen, dass wir den Lehrpersonen mehr Stress wegnehmen, wenn diese ein gutes Coaching erhalten. Und ein solches Coaching wurde dann von unserem Coach mit jedem Unterrichtsteam einzeln durchgeführt. (...) Das war ein grosser Schritt, dass das so gelungen ist. Es war wirklich auf die Bedürfnisse der Lehrpersonen abgestimmt." (F3) Die Schulleitung der Fallschule 5 gab an, dass bezüglich der Angebote nicht viel gelaufen sei. "Wenig so konkret. Es kamen gute Ideen und zum Teil hat man die aufgenommen. Aber es wurde wenig Konkretes gesammelt." Diese meinte aber, dass es durch das Modul "Zusammenarbeit" eine Reduzierung des Stresses gegeben hätte, da sich von der Struktur her und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit sehr viel geändert hätte.

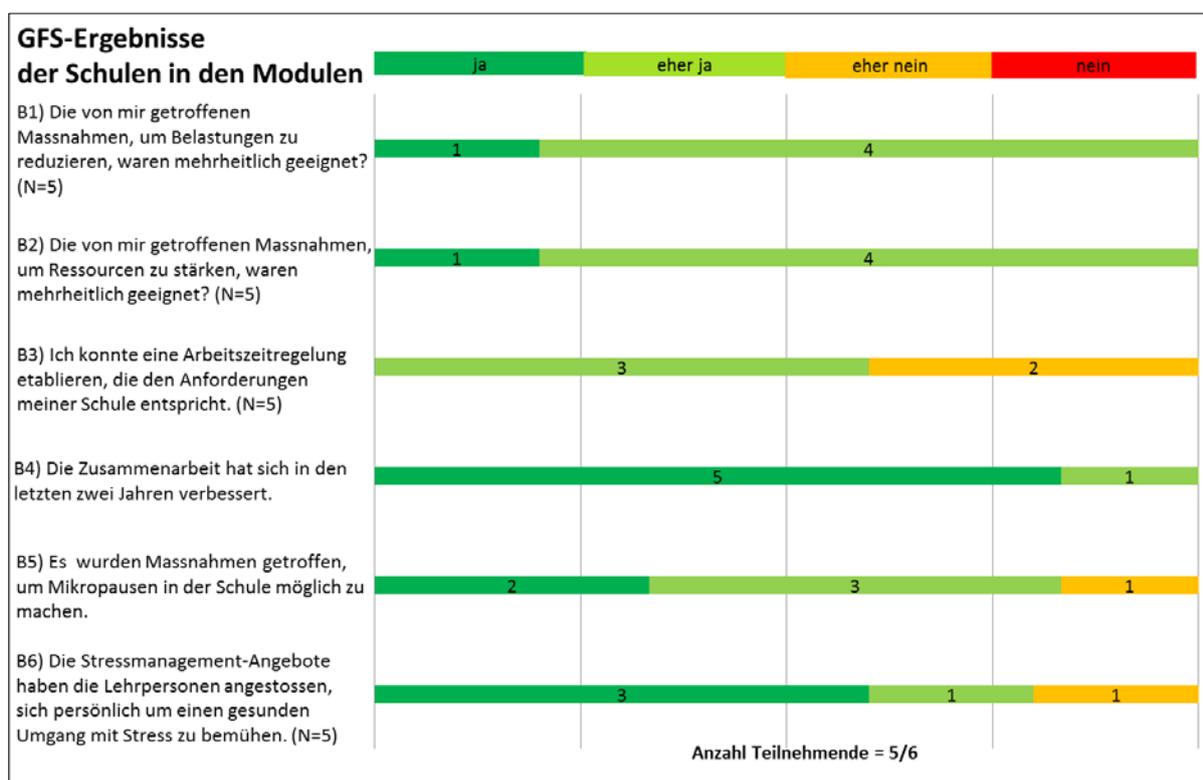


Abbildung 12: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf Interventionsziele 4-7 (Befragung SL)

Erreichung der schulspezifischen Modul-Ziele (in Prozent)

Um einen direkten Vergleich zu ermöglichen, werden sowohl die Ergebnisse aus dem Zwischenfazit (siehe Anhang A) wie auch diejenigen der Schlussbefragung (siehe Anhang B) aufgeführt.

Bei den untenstehenden Angaben in den *Tabellen 19, 20, 21* und *22* ist wiederum zu beachten, dass es sich um einen Durchschnittswert in Prozent (von meist mehreren Zielen) handelt.

Führung (Coachings): Modul 2

Tabelle 19 zeigt, dass alle bis auf eine Schulleitung im Modul Führung (Coaching) Ziele formuliert haben. Die gesetzten Ziele konnten von vier Schulen zu mindestens 75 Prozent oder mehr erreicht werden und von Fallschule 5 zu 66.6 Prozent.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2015	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2016
Fallschule 1	50% (2)	75% (1)
Fallschule 2	50% (1)	100% (1)
Fallschule 3	87.5% (2)	83.3% (3)
Fallschule 4	75% (2)	75% (3 neue Ziele)
Fallschule 5	58.3% (3)	66.6% (3)
Fallschule 6	kein Ziel formuliert	keine Ziele formuliert

Tabelle 19: Schulspezifische Zielerreichung zu Führung/ Coachings (in Klammern Anzahl der Ziele)

Optimieren der Zusammenarbeit: Modul 3

Im Modul Optimieren der Zusammenarbeit wurden die Ziele von fünf Fallschulen zu mindestens 90 Prozent oder mehr erreicht. Bei der Fallschule 4 handelt es sich um zwei neue Ziele, die zu 100 Prozent erreicht worden sind.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2015	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2016
Fallschule 1	37.2% (2)	100% (1)
Fallschule 2	50% (2)	91.6% (3)
Fallschule 3	100% (3)	100% (3)
Fallschule 4	75% (1)	100% (2 neue Ziele)
Fallschule 5	66.6% (3)	66.6% (3)
Fallschule 6	50% (4)	93.8% (4)

Tabelle 20: Schulspezifische Zielerreichung zu Optimierung der Zusammenarbeit (in Klammern Anzahl der Ziele)

Erholungs-Mikropausen: Modul 4

Zum Zeitpunkt des Zwischenfazits hatten zwei Schulleitungen noch keine Bewertung vorgenommen und zwei weitere standen in diesem Modul am Start in Bezug auf die Zielerreichung. Ein Jahr später gaben vier Schulleitungen an, dass sie ihre Ziele zu 75 Prozent oder mehr erreicht haben, Fallschule 4 hatte ihre zwei neuen Ziele zu 37.5 Prozent erreicht und Fallschule 5 zu knapp 60 Prozent.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2015	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2016
Fallschule 1	75% (1)	75% (1)
Fallschule 2	Start (2)	100% (2)
Fallschule 3	nicht bewertet (1)	75% (1)
Fallschule 4	Start (2)	37.5% (2 neue Ziele)
Fallschule 5	nicht bewertet (3)	58.3% (3)
Fallschule 6	41.6 (3)	83.3% (3)

Tabelle 21: Schulspezifische Zielerreichung zu Erholungs-Mikropausen (in Klammern Anzahl der Ziele)

Stressmanagement für Lehrpersonen: Modul 5

Zum Zeitpunkt des Zwischenfazits hatten zwei Schulleitungen zum Modul Stressmanagement noch keine Ziele formuliert und zwei weitere Schulen standen am Start in Bezug auf die Zielerreichung. Drei Schulen haben zu Projektende ihr(e) Ziel(e) zu 75 Prozent erreicht, eine Schule zu 62.5 Prozent und eine zu 50 Prozent.

	Ergebnisse Zwischenfazit 2015	Ergebnisse Abschlussfragebogen 2016
Fallschule 1	75% (1)	75% (1)
Fallschule 2	25% (2)	62.5% (2)
Fallschule 3	kein Ziel formuliert	kein Ziel formuliert
Fallschule 4	Start (2)	75% (1 neues Ziel)
Fallschule 5	nicht bewertet (3)	50% (3)
Fallschule 6	Start (2)	75% (2)

Tabelle 22: Schulspezifische Zielerreichung zu Stressmanagement (in Klammern Anzahl der Ziele)

Erreichung der Ziele der Prozessbegleitung

Die Schulleitung der Fallschule 1 konnte auf diese Frage aufgrund des Schulleitungswechsels keine Antwort geben.

Die anderen fünf Schulleitungen bewerteten die Prozessbegleitung als "sehr gut" oder "gut" bzw. "sehr wichtig" oder "eher wichtig". "Die Flexibilität des Coaches war super. (...) Es wurde sehr auf die Wünsche der Schule eingegangen, das Projekt war auf unserer Schule zugeschnitten." (F3) Die Schulleitung der Fallschule 4 meinte dazu: "Ich habe das persönliche Coaching, Erkennen meiner Führungsthemen und die Konkretisierung mit Zielen in den sehr umfassenden und auch breit

angepackten Themen der Gesundheitsförderung sehr geschätzt." "Die Zusammenarbeit (mit dem Coach) wurde ausgesprochen geschätzt. (...) Die Gestaltung der einzelnen Schilw war ausgesprochen gut gelungen, die Mitarbeitenden konnten sich bestens auf diese Tage einlassen." (F6)

Eine Schulleitung, die nach eigenen Angaben bereits sehr knapp an Ressourcen war, nahm die Projektbegleitung als Führungskraft als zusätzlichen Aufwand wahr: "Man müsste wahrscheinlich sagen wegen den Ressourcen, das ist ein Zusatzaufwand von 25 Stunden für die Schulleitung. Dass man sich dessen bewusst ist und sich überlegt, was man sonst weglassen könnte dafür. (...) Ich war in Anbetracht der Zeit manchmal auch am Schwimmen, weil ich nicht nachkam. Du (Coach) bist dann mit Beispielen und Vorschlägen gekommen. Das fand ich sehr gut." (F5)

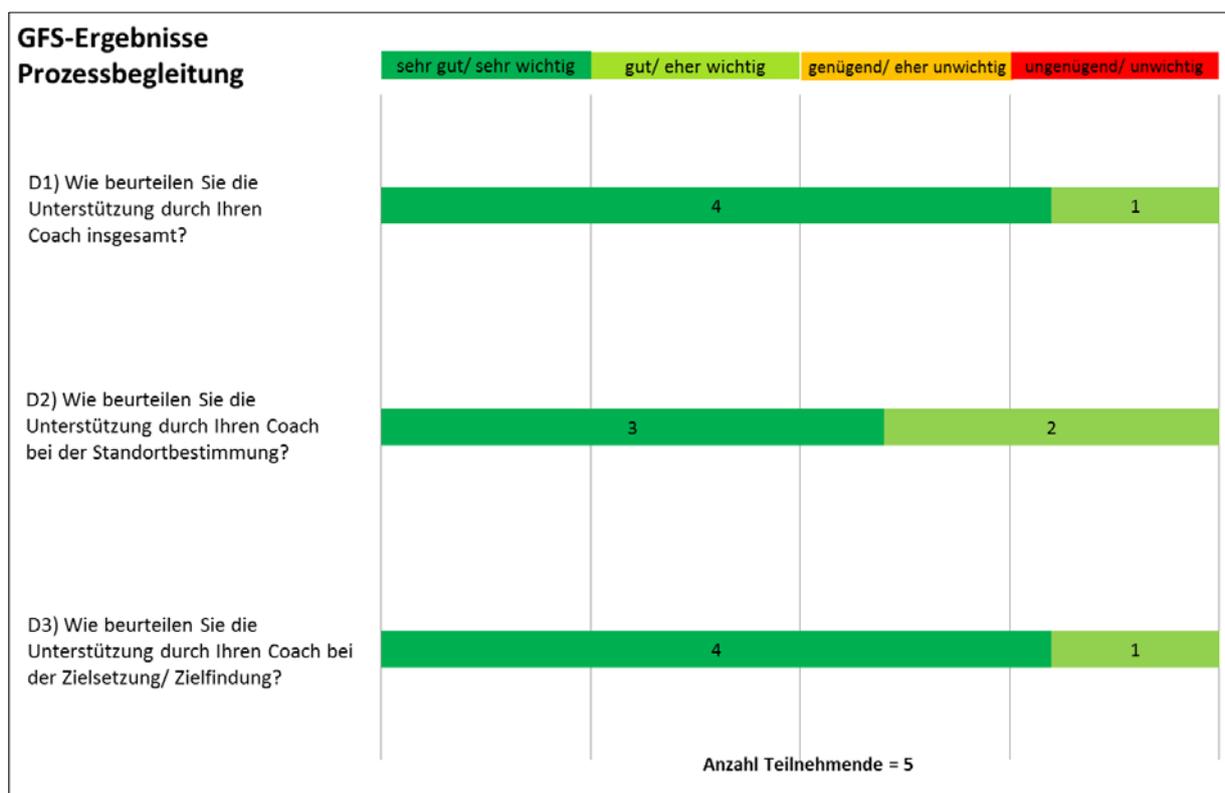


Abbildung 13: Ergebnisse der Evaluationskriterien mit Fokus auf Prozessbegleitung (Ziel 8) (Befragung SL)

Bewertung des Projekts insgesamt

Alle sechs Schulleitungen gaben an, dass sich das Projekt insgesamt für sie gelohnt habe. Fünf davon (F1, F2, F3, F4, F6) sagten auch, dass sie diese Thematik in Zukunft weiterhin beschäftigen werde und haben auch bereits weitere Schritte geplant. "Es hat sich gelohnt, am Projekt mitzumachen, damit die Sensibilisierung des Themas stattfindet. Die Umsetzung hat noch Potenzial. Das Thema der eigenen hohen Ansprüche und Belastung wird das Team auch weiterhin begleiten." (F1) "Auf jeden Fall hat es sich gelohnt. Wir werden sicher weiter darauf achten, dass Belastungs- und Entlastungsfaktoren berücksichtigt werden." (F2) "Für mich als verantwortlicher Schulleiter hat sich die Teilnahme sehr gelohnt. Ich habe die Unterstützung im Coaching und für Weiterbildungsplanungen geschätzt, obwohl gegen Projektende kaum mehr genutzt. (...) Für die noch zu wenig bearbeiteten Themen Mikropausen und Selfmanagement (Umgang mit den eigenen Ressourcen) werde ich zu gegebener Zeit für eine Beratung anfragen." (F4) Für eine Schulleitung (F5) stellte das Projekt einen Zusatzaufwand für sich selber dar, nicht aber für das Team. "Im ersten Moment war es natürlich ein Zusatzaufwand. Aber das war dann schon auch gut. Und dass das Team bereit war das sogar als Motto weiterzuziehen heisst eigentlich, dass es nicht nur so schnell etwas Theoretisches war."

"Und das Projekt ist abgeschlossen, aber das Thema ist nicht abgeschlossen."(F6)

Elemente, die (nicht) hilfreich waren (aus Schulleitungsperspektive)

Auf die Frage, welche Elemente besonders hilfreich waren, betonten vier Schulleitungen, dass für sie die Coachings sehr hilfreich waren (F1, F3, F4, F5). Vier Schulleitungen gaben zudem an, dass für sie das Modul Zusammenarbeit (F2, F6) und innerhalb dieser die Teamcoachings (F3, F4) sehr hilfreich waren. "Sehr, sehr hilfreich war das Coaching, bei dem man richtig darauf schauen konnte, was braucht dieses Team." (F3)

Zwei Schulleitungen bezogen sich auf die Schilws. Eine Person meinte, dass für sie die gemeinsame Umsetzung der Schilws (mit dem Coach) sehr hilfreich war (F5) und die andere Person hob hervor, dass die Schilws sehr authentisch waren. (F6)

Zwei Schulleitungen gaben an, dass sie beim Modul Erholungs-Mikropausen, die Umgestaltung der Räumlichkeiten und das bewusste Hinschauen bei den Pausen als wirkungsvoll empfanden. (F2, F6)

"Bei den Pausen finde ich die Umgestaltung des Lehrerzimmers sehr nachhaltig." (F2) Eine Schulleitung wies auf die Individualität des Projektes hin, das je nach Bedürfnis der Schule anpassbar war. "Und dass das Projekt so individuell war. Sogar beim ersten Schilw konnten wir sagen, wie wir das wollten. Das war sehr, sehr wertvoll, dass es nicht ein stures Projekt gewesen ist." (F3) Zwei Personen wiesen weiter darauf hin, dass die finanzielle Unterstützung durch das Projekt eine grosse Hilfe war. (F1, F4) "Wir gingen als Team Schneeschuhlaufen. Dafür haben wir finanzielle Beiträge von der DVS erhalten. Und das wurde sehr geschätzt." (F1) "Man kann auf den Weg gehen und wird finanziell unterstützt darin. Das finde ich grossartig an diesen Projekten." (F4)

Auf die Frage, welche Elemente **nicht hilfreich** waren, sagten fünf Schulleitungen, dass ihnen dazu nichts in den Sinn käme (F1, F2, F4, F5, F6). Eine Schulleitung fand, dass es beim Modul Erholungs-Mikropausen mehr benötigt hätte als einen Schilw-Nachmittag: "Nicht nicht hilfreich. Aber bei diesen Mikropausen...wenn ich das jetzt ganz wichtig finden würde, dann bräuchte es noch wie etwas mehr. Ein Schilw-Nachmittag genügt da nicht." (F3)

6.2 Beurteilung durch die Lehrpersonen

Insgesamt haben 79 Lehrpersonen an der freiwilligen Online-Befragung (Anhang C) teilgenommen (siehe *Abbildung 14*)

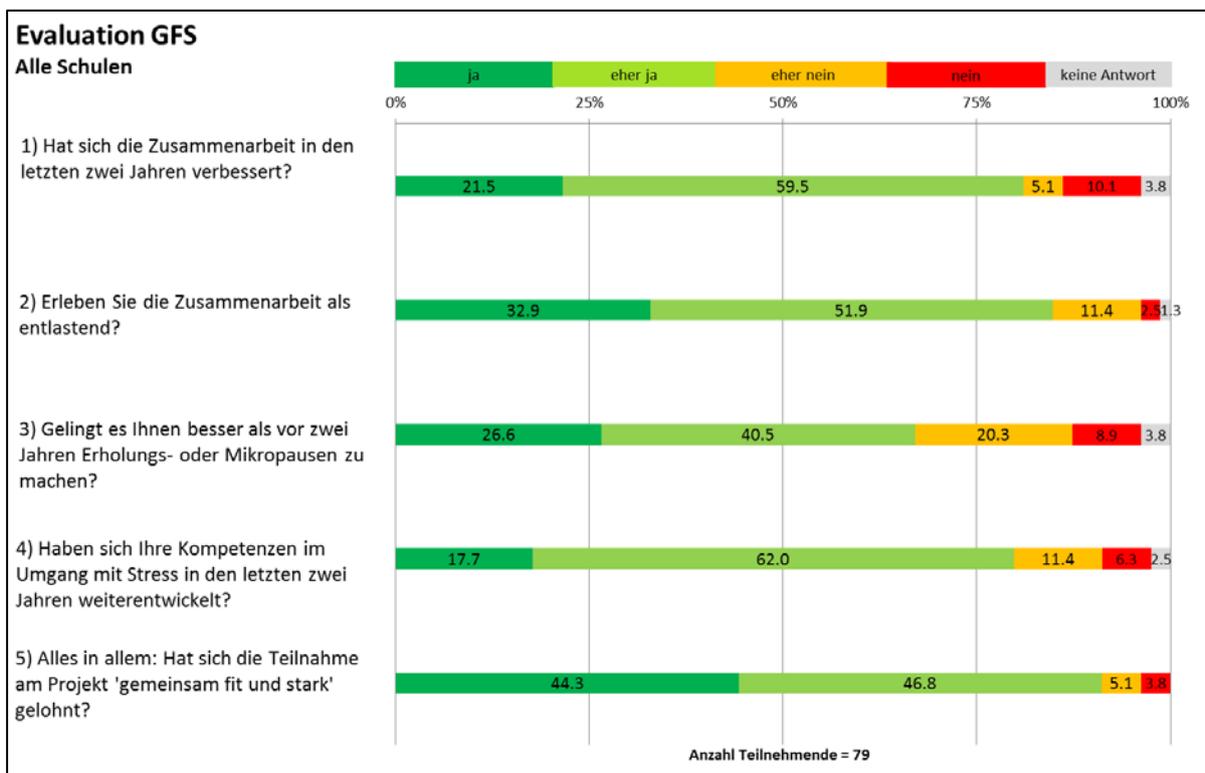


Abbildung 14: Ergebnisse der Online-Umfrage für Lehrpersonen

Rund 81 Prozent der befragten Lehrpersonen gaben an, dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren (eher) verbessert hat und 84.8 Prozent erleben diese aktuell als (eher) entlastend. Gut zwei Drittel der Lehrpersonen gab an, dass es ihnen (eher) besser gelingt als vor zwei Jahren Erholungs- oder Mikropausen zu machen (67.1%). Auf die Frage, ob sie ihre Kompetenzen im Umgang mit Stress in den letzten zwei Jahren weiterentwickeln konnten, antworteten 17.7 Prozent der Befragten mit «ja» und 62 Prozent mit «eher ja».

"Dank dem Kurs aber auch dank der Erfahrung, habe ich einige Strategien, wie ich mit Stress umgehen kann", meinte dazu eine Lehrperson der Fallschule 3.

Zudem gaben 91.1 Prozent der befragten Lehrpersonen an, dass sich das Projekt insgesamt für sie gelohnt hat. Dazu eine Lehrperson der Fallschule 6: "Das Projekt "gemeinsam fit und stark" hat meinen persönlichen Arbeitsalltag extrem positiv verändert. Die (neu) erlangte Achtsamkeit mir selbst gegenüber versuche ich nun im Alltag ganz bewusst auch meinen Arbeitskolleginnen und Kollegen entgegenzubringen."

6.3 Schlussfolgerungen

Aus den Beurteilungen der Schulleitungen wird abgeleitet, inwiefern es den Schulen gelungen ist, die Projektziele zu erreichen. Die untenstehende *Tabelle 23* gibt einen Überblick über die Erreichung der Ziele, die anschliessend erläutert werden. Der Zielerreichungsgrad wurde aufbauend auf dem im Anhang E enthaltenen Bewertungssystem bestimmt.

Evaluationskriterien	Zielerreichungsgrad	
Ziel 1: Die Schulen kennen die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken.	Belastung: mehrheitlich erreicht	
	Ressourcen: erreicht	
Ziel 2: Die Schulen haben eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert.	erreicht	
Ziel 3: Die Lehrpersonen nutzen die Stressmanagement-Angebote.	mehrheitlich erreicht	
Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet. (Module 1 und 2)	erreicht	
Ziel 5: Die Schulleitung konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)	mehrheitlich erreicht	
Ziel 6: Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)	erreicht	
Ziel 7: Durch die Stressmanagement-Angebote wurden die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)	erreicht	
Ziel 8: Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt als positiv bewertet.	erreicht	
Ziel 9: Das Projekt wird von den Beteiligten (Schulleitungen und Lehrpersonen) als lohnenswert eingestuft.	erreicht	

Tabelle 23: Übersicht über den Zielerreichungsgrad der neun Evaluationskriterien

Ergebnis zum Ziel 1: Die Schulen **kennen** die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Ressourcen zu stärken und **mehrheitlich** geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren.

Bis auf eine Schulleitung gaben alle an, dass sie die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren nun kennen. Alle sechs waren sich einig darüber, dass das Projekt zudem zu einer Stärkung der Ressourcen geführt hat und vier gaben an, dass es auch zu einer Reduktion der Belastung geführt hat.

- *"Die Ziele wurden vollumfänglich erfüllt. Das gfs-Projekt und die erarbeiteten Zielvereinbarungen haben sowohl zu einer Stärkung der Mitarbeitenden wie auch der Schulleitung beigetragen." (F6)*
- *"Das Projekt nimmt die Anzahl der Belastungen nicht weg. Es bleibt ein belastender Job für Lehrpersonen." (F4)*

Ergebnis zum Ziel 2: Die Schulen **haben** eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert.

Bis auf eine Schulleitung gaben alle an, dass eine Form der Zusammenarbeit und Arbeitsregulation etabliert werden konnte, welche der Schule entspricht.

- *"Zeitgefässe zur Zusammenarbeit sind fixiert und bereits in der Stundenplanung berücksichtigt." (F4)*
- *"Jeweils dienstags ist Teamzeit zwischen 15.30 und 17.15 Uhr, entweder für Sitzungen im Gesamtteam, im Kleinteam oder als Zeit für die Arbeit in Kleingruppen oder zum Hospitieren." (F1)*

Ergebnis zum Ziel 3: Die Stressmanagement-Angebote wurden **mehrheitlich** von den Lehrpersonen genutzt.

Drei Schulleitungen gaben an, dass die Stressmanagement-Angebote von den Lehrpersonen genutzt worden sind. Bei den anderen Schulen war das (eher) nicht der Fall.

- *"Bei den Lehrpersonen bestand kein Bedarf nach solchen Angeboten." (F1)*
- *"Stressmanagement wurde durch Coaching in den Unterrichtsteams genutzt. Das hat sehr viel gebracht." (F3)*

Die Gründe für das Nicht-Nutzen der Angebote waren unterschiedlich. Bei der einen Schule war kein Bedarf da und bei einer anderen ist der Versuch gescheitert, ein gemeinsames Singen zu etablieren. Eine weitere Schule hatte das gesamte Stressmanagement-Modul durch Unterrichtsteam-Coachings ersetzt (jedoch keine Bewertung vorgenommen), die sich aber als stressreduzierend erwiesen.

Ergebnis zum Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren **geeignet**. (Module 1 und 2)

Von den fünf Schulleitungen, die geantwortet haben, gaben alle an, dass die von Ihnen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren bzw. Ressourcen zu stärken mehrheitlich geeignet waren.

Ergebnis zum Ziel 5: Die Schulleitungen konnten **mehrheitlich** eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht. Es ist **gelingen** in den letzten zwei Jahren eine Verbesserung der Zusammenarbeit herbeizuführen. (Modul 3)

Drei der Schulleitungen gaben an, dass es ihnen gelungen ist eine Arbeitszeitregelung zu etablieren, die den Anforderungen der Schule entspricht. Die beiden anderen Schulleitungen gaben an, dass bei ihnen bereits vorher eine Arbeitszeitregelung vorhanden war und sie daher mit "eher nein" geantwortet hätten.

- *"Die Regelung der Arbeitszeiten wurde nicht angegangen, weil es auch nicht nötig war." (F5)*
- *"Am Dienstag ist Sperrzeit mit wenigen organisatorischen Sitzungen, informiert wird jede Woche mit schriftlichem Schulleitungsinfo. Daher stehen viele Sitzungsgefässe für Unterrichtsteamarbeit zur Verfügung, was sich bewährt hat." (F3)*
- *"Sperrzeiten gab es vorher schon. Es wurde nun noch ausgeweitet z.B. ist die letzte Ferienwoche Arbeitszeit." (F6)*

Dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren aufgrund des Projekts verbessert hat, darüber waren sich alle sechs Schulleitungen einig.

- *"Unterrichtsteams wurden aufgrund des Projekts neu aufgebaut. Es wurde konkretisiert und verbindlicher gemacht mit konkreten Aufträgen, Meilensteine bestimmen, Reporting etc." (F5)*
- *"In Bezug auf Zusammenarbeit ist viel gelaufen: Klärung der Kompetenzen, der Abläufe, der Rolle als Schulleitung, Stärkung der Stufenarbeit, Reflektieren innerhalb der Stufe. Durch das Projekt sind bestehende Strukturen klarer definiert und optimiert worden." (F6)*

Während es gemäss Aussagen der Schulleitungen bezüglich Arbeitszeitregelung teilweise schon bestehende Regelungen gab, hat es in Bezug auf Zusammenarbeit etliche Neuerungen gegeben. Es wurden beispielsweise neue Kooperationsteams gebildet (Unterrichtsteams, Klassenteams etc.), Steuergruppen eingeführt oder Verbindlichkeiten verschriftlicht.

Ergebnis zum Ziel 6: Es ist **gelingen** Massnahmen zu treffen, um (Mikro)-Pausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)

Fünf Schulleitungen sagten aus, dass Massnahmen getroffen wurden, um (Mikro)-Pausen möglich zu machen während dies bei einer Schulleitung eher nicht der Fall war.

- *"Diese Thematik wurde zwar angesprochen, in der Umsetzung ist sie aber noch nicht konkretisiert worden." (F5)*
- *"Das Lehrerzimmer wurde von Grund auf neu eingerichtet und in eine Pausen- und eine Arbeitszone aufgeteilt." (F2)*
- *"Hier wurde vor allem an der Haltung gearbeitet. Mikropausen sind möglich an unserer Schule." (F3)*

Die konkrete Umsetzung dieses Moduls war bei den Fallschulen sehr unterschiedlich. Bis auf eine Schule (bei welcher ein Gesamtumbau der Schule ansteht) wurde in allen eine räumliche Umgestaltung vorgenommen (z.B. Trennung von Pausenraum und Arbeitsraum). An drei Schulen wurde eine Schilw durchgeführt zu diesem Thema mit unterschiedlichen Schwerpunkten: geeignete Räumlichkeiten zur Erholung, Liegemöglichkeiten, Pausen erkennen, Legitimation von Mikropausen, was ist für die einzelne Person erholsam, keine Tür und Angel- Gespräche mehr, während den Pausen keine Gespräche über die Arbeit führen etc.

Ergebnis zum Ziel 7: Es ist **gelingen** durch die Stressmanagement-Angebote die Lehrpersonen anzustossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)

Auf die Frage, ob die Stressmanagementangebote die Lehrpersonen angestossen haben, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen, haben drei Schulleitungen mit "ja", eine mit "eher ja" und eine mit "eher nein" geantwortet.

- *"Aus meiner Sicht sind sich die meisten Lehrpersonen mehr bewusst, wann Stress entsteht und wie sie dann damit umzugehen haben. Wir sind aber immer noch auf dem Weg". (F2)*
- *"Die Zwischenevaluation wie auch die BFG zeigen deutlich, dass die Mitarbeitenden auf einem guten Weg sind und diesen bewusst nachhaltig weiterführen werden." (F6)*

Die Umsetzung dieses Moduls war wie auch bei den (Mikro)-Pausen bei den Schulen bedürfnisbezogen und sehr unterschiedlich in der Umsetzung. Es fanden z.B. ein gemeinsames Schneeschuhlaufen, ein Ruderabendkurs, ein Kurs zu verschiedenen Modellen von Stress und Stresstypen statt. Bei einer Schule wurde ein gemeinsames wöchentliches Apéro eingeführt, eine weitere hat einen Qi-Gong Kurs durchgeführt und bei einer Schule wurden die Stressmanagementgefäße durch Unterrichtsteam-Coachings ersetzt.

Ergebnis zum Ziel 8: Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt als **positiv bewertet**.

Fünf Schulleitungen bewerteten die Prozessbegleitung als "sehr gut" oder "gut" bzw. "sehr wichtig" oder "eher wichtig".

- *"Die Flexibilität des Coaches war super. (...) Es wurde sehr auf die Wünsche der Schule eingegangen, das Projekt war auf unsere Schule zugeschnitten." (F3)*
- *"Ich habe das persönliche Coaching, Erkennen meiner Führungsthemen und die Konkretisierung mit Zielen in den sehr umfassenden und auch breit angepackten Themen der Gesundheitsförderung sehr geschätzt." (F4)*

Eine Schulleitung konnte auf diese Frage keine Antwort geben, da sie aufgrund eines Leitungswechsels erst im Verlauf des Projekts eingestiegen ist. Ansonsten wurde die Prozessbegleitung durchwegs positiv bewertet und auch explizit als sehr hilfreich und unterstützend erwähnt.

Ergebnis zum Ziel 9: Das Projekt wird von den Beteiligten (SL und LP) als **lohnenswert eingestuft**.

Beurteilung durch die Schulleitungen

Alle Schulleitungen waren der Meinung, dass sich das Projekt für sie insgesamt gelohnt hat und fünf Schulleitungen gaben auch an, dass sie für die Zukunft bereits weitere Schritte bezüglich dieser Thematik geplant hätten.

- *"Es hat sich gelohnt, am Projekt mitzumachen, damit die Sensibilisierung des Themas stattfindet. Die Umsetzung hat noch Potenzial. Das Thema der eigenen hohen Ansprüche und Belastung wird das Team auch weiterhin begleiten." (F1)*
- *"Auf jeden Fall hat es sich gelohnt. Wir werden sicher weiter darauf achten, dass Belastungs- und Entlastungsfaktoren berücksichtigt werden." (F2)*
- *"Und das Projekt ist abgeschlossen, aber das Thema ist nicht abgeschlossen." (F6)*

Als besonders hilfreich beurteilten vier der Schulleitungen einerseits die Coachings und andererseits das Modul Zusammenarbeit.

Beurteilung durch die Lehrpersonen

Die Mehrheit der Lehrpersonen (91.1%) bewertete das Projekt insgesamt als erfolgreich, was das Ergebnis der Schulleitungen bestätigt. Es zeigt sich mit 84.8 Prozent sehr deutlich, dass die Zusammenarbeit aktuell als entlastend wahrgenommen wird. Fast 80 Prozent (79.7%) gaben zudem an, dass sich ihre Kompetenzen im Umgang mit Stress in den letzten zwei Jahren verbessert hätten.

- "Dank dem Kurs aber auch dank der Erfahrung, habe ich einige Strategien, wie ich mit Stress umgehen kann." (Lehrperson der Fallschule 3)

7 Vergleich der drei Staffeln

Nach den separaten Ergebnissen der drei Staffeln, wird nachfolgend ein Vergleich der Staffeln vorgenommen, um einen Gesamteindruck zu erhalten. Es werden ausgewählte Ergebnisse der Schulleitungen sowie die Ergebnisse der Lehrpersonen aus der Online-Umfrage staffelübergreifend verglichen.

7.1 Beurteilung durch die Schulleitungen

Nachfolgend werden diejenigen Ergebnisse der Schulleitungen in Bezug auf die Evaluationskriterien (DVS-Ziele, Modulziele der Schulen und Qualität der Prozessbegleitung) erläutert, die besonders auffallen und mit einer Grafik visualisiert. Im Anhang D sind die Grafiken aller Ergebnisse aufgeführt.

Bezüglich der DVS-Ziele erwies sich das Anliegen, Belastungen zu reduzieren, als am schwierigsten. Aus *Abbildung 15* wird ersichtlich, dass sich in der dritten Staffel der beste Wert ergab. Aufgrund der kleinen Anzahl an Schulleitungen sollte dieses Ergebnis mit Vorsicht interpretiert werden.

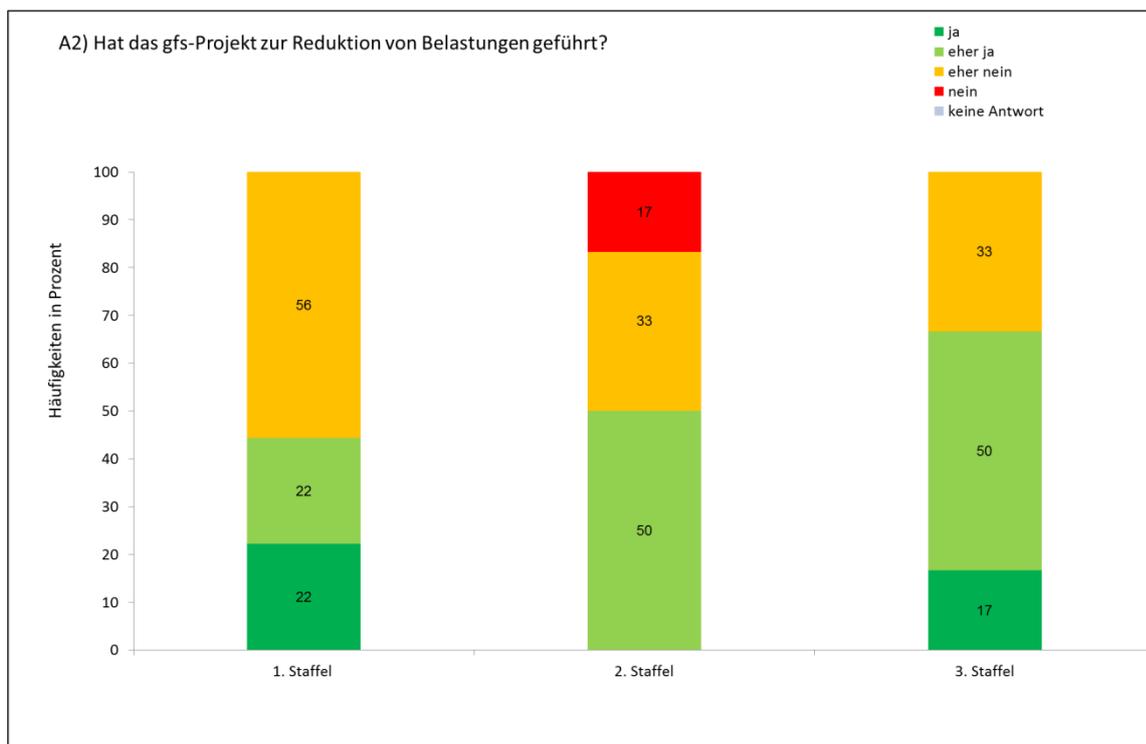


Abbildung 15: Ergebnisse zur Reduktion von Belastungen (Staffel 1: N= 9; Staffel 2: N= 6; Staffel 3: N=6)

Bei der Frage, ob das Projekt zu einer Stärkung der Ressourcen geführt hat (siehe *Abbildung 16*), zeigt sich in allen drei Staffeln ein positives Resultat. In der dritten Staffel ist der "ja"-Anteil am grössten.

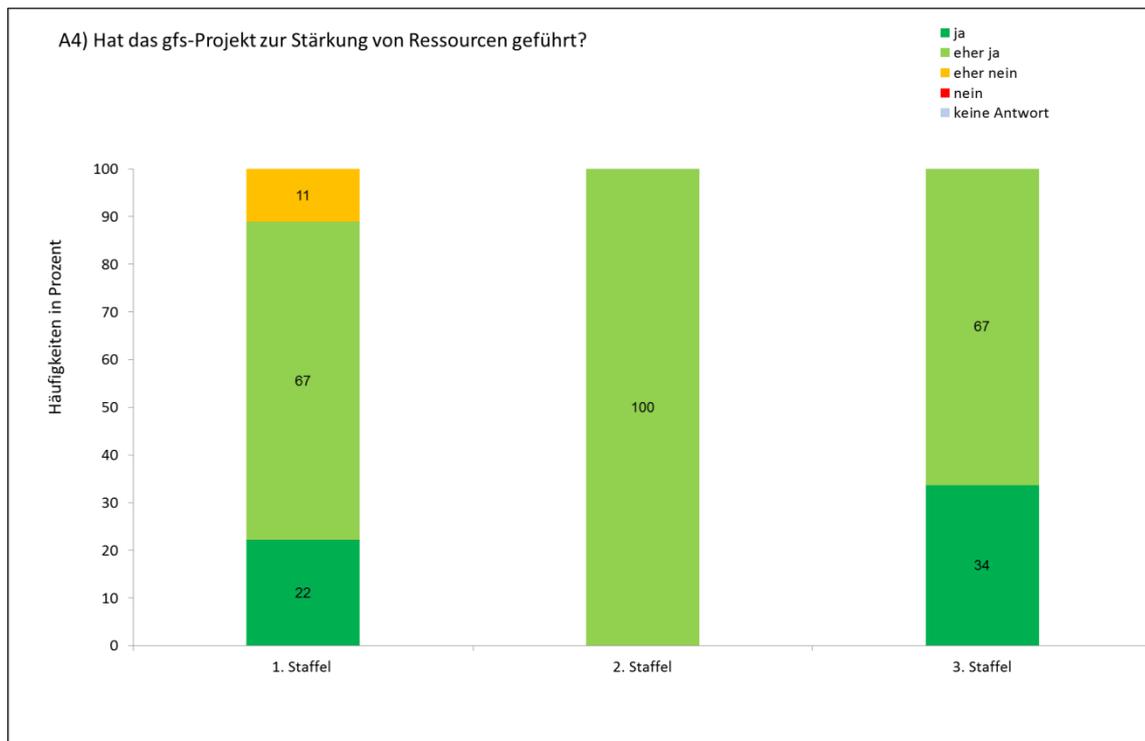


Abbildung 16: Ergebnisse zur Stärkung der Ressourcen (Staffel 1: N= 9; Staffel 2: N= 6; Staffel 3: N=6)

Die Stressmanagement-Angebote wurden scheinbar in den beiden ersten Staffeln häufiger genutzt als in der dritten Staffel, wie aus *Abbildung 17* ersichtlich wird. Bei der dritten Staffel hat die "Nicht-Nutzung" des Angebotes unterschiedliche Gründe: Bei der einen Schule war kein Bedarf nach Stressmanagement da, bei einer anderen ist der Versuch gescheitert ein gemeinsames Singen zu etablieren und eine dritte Schule hatte das gesamte Stressmanagement-Modul durch stressreduzierende Unterrichtsteam-Coachings ersetzt.

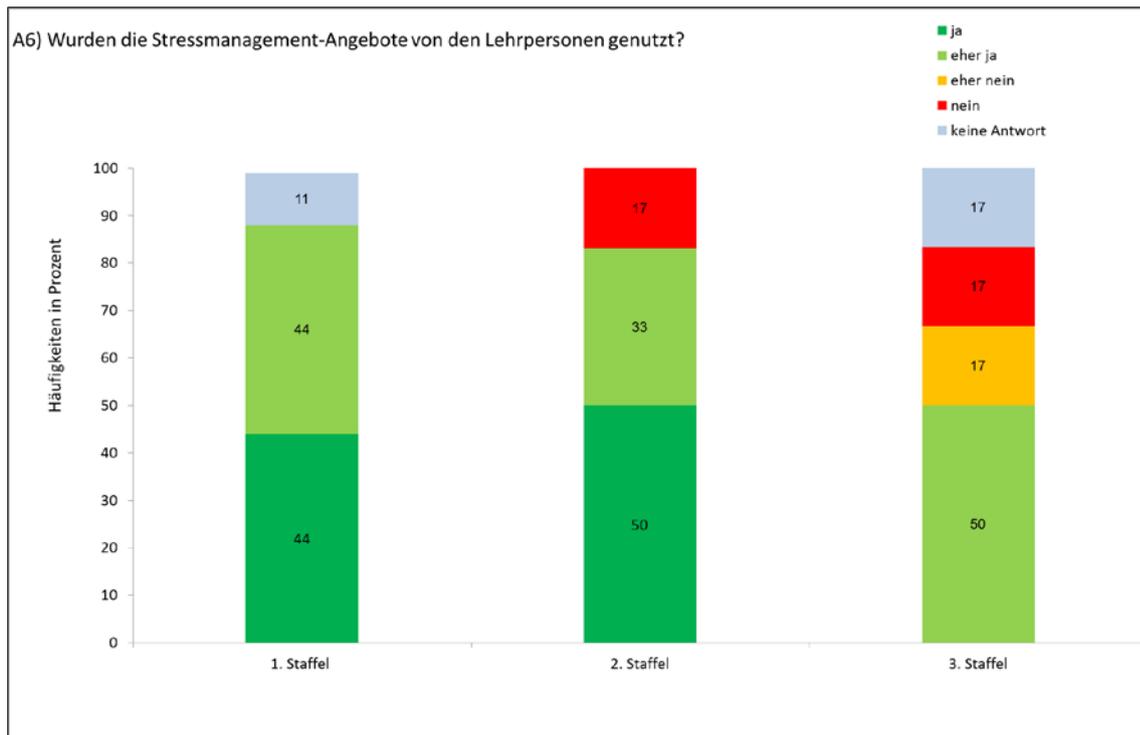


Abbildung 17: Ergebnisse zur Nutzung der Stressmanagement-Angebote (Staffel 1: N= 9; Staffel 2: N= 6; Staffel 3: N=6)

Gut gelungen ist es im Rahmen des Projekts (siehe *Abbildung 18*) Arbeitszeitregelungen zu etablieren, die den Anforderungen der Schule entspricht. Die beiden Schulleitungen, die in der dritten Staffel mit "eher nein" geantwortet hatten, gaben als Grund dafür an, dass bei ihnen bereits vorher eine funktionierende Arbeitszeitregelung vorhanden war und sie daher keine solche etablieren mussten.

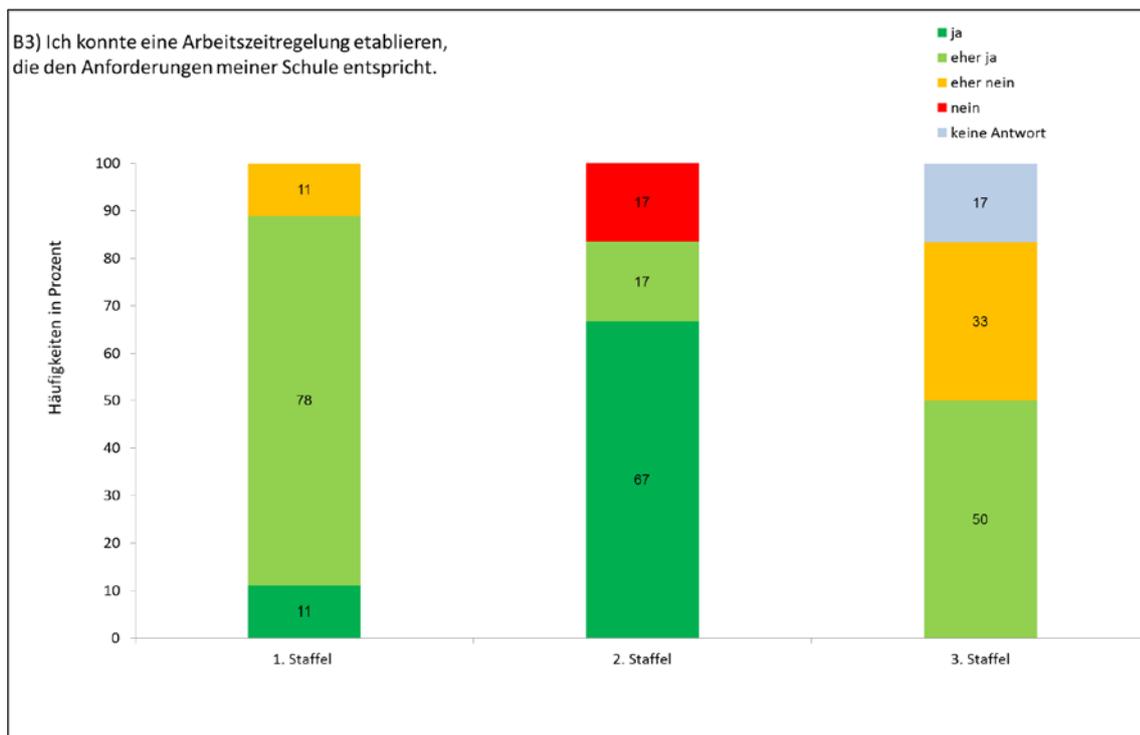


Abbildung 18: Ergebnisse zur Etablierung einer Arbeitszeitregelung (Staffel 1: N= 9; Staffel 2: N= 6; Staffel 3: N=6)

Auch in Bezug auf die Zusammenarbeit zeigt sich bei allen drei Staffeln ein positives Bild. Bei der 3. Staffel sind die "ja"-Werte am höchsten.

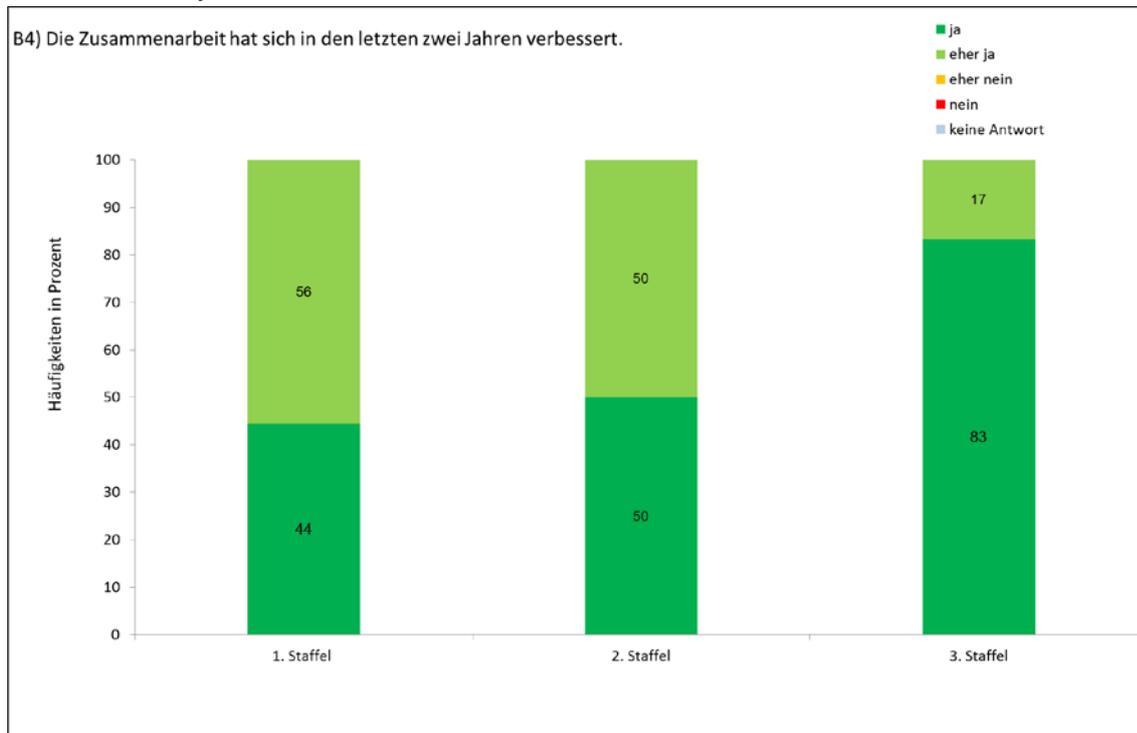


Abbildung 19: Ergebnisse zur Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren (Staffel 1: N= 9; Staffel 2: N= 6; Staffel 3: N=6)

Die Unterstützung durch den Coach wurde über alle drei Staffeln hinweg von den Schulleitungen sehr geschätzt und auch immer wieder erwähnt. Bei der 3. Staffel gab es eine Schulleitung, welche die Prozessbegleitung nicht beurteilen konnte, da sie aufgrund eines personellen Wechsels erst während dem bereits laufenden Projekt neu dazugekommen ist.

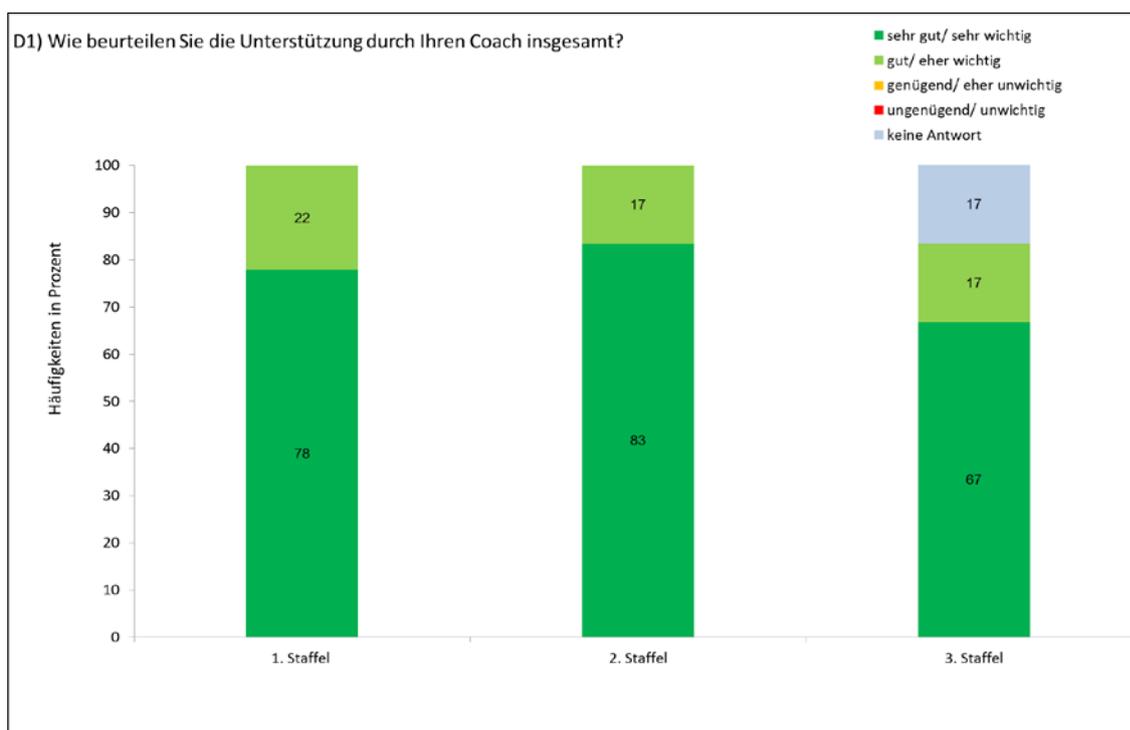


Abbildung 20: Ergebnisse zur Unterstützung insgesamt (Staffel 1: N= 9; Staffel 2: N= 6; Staffel 3: N=6)

Fazit: Aus dem Vergleich der Abschlussbefragung über die drei Staffeln hinweg zeigt sich, dass die Schulleitungen das Projekt insgesamt als positiv bewerteten. Viele Ergebnisse haben sich von der ersten und zweiten zur dritten Staffel tendenziell verbessert oder sind zumindest gleich geblieben.

7.2 Beurteilung durch Lehrpersonen in der Online-Befragung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Online-Befragung bei den Lehrpersonen über die drei Staffeln hinweg verglichen. Insgesamt haben 252 Lehrpersonen an der Umfrage teilgenommen. Wie aus *Tabelle 24* zu entnehmen ist, war der Rücklauf mit 55.6 Prozent bei der dritten Staffel am besten.

	1. Staffel	2. Staffel	3. Staffel
Anzahl Projektschulen	11	8	6
Anzahl Lehrpersonen	330	328	142
Anzahl angeschriebene Lehrpersonen	270	273	142
	Eine SL hat bewusst auf die Teilnahme verzichtet, weil sie intern zu diesem Thema bereits kurz vorher eine Evaluation durchgeführt hatte.	Zwei Schulen hatten das Projekt wegen Konflikten nach dem ersten Jahr abgeschlossen, eine SL hat den Link für die Umfrage nicht an die LP weitergeleitet.	Bei zwei Schulen war der Rücklauf so gering (unter 20%), dass keine Auswertungen gemacht werden konnten. In der Gesamtauswertung sind diese aber eingeschlossen.
Teilnahme an Umfrage	86	87	79
Rücklauf	32%	32%	56%

Tabelle 24: Vergleich der drei Staffeln in Zahlen (Rücklaufquoten gerundet)

In den nachfolgenden Grafiken werden allfällige Unterscheide zwischen den drei Staffeln thematisiert.

Auf die Frage nach einer Verbesserung in der Zusammenarbeit (siehe *Abbildung 21*) wurde jeweils von mindestens zwei Dritteln der Befragten angegeben, dass dies der Fall war. Dabei zeigt sich in der dritten Staffel eine besonders hohe Zustimmung. Dieses Resultat deckt sich mit den Einschätzungen der Schulleitungen, bei dem durchgehend alle der Meinung waren, dass sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert hat.

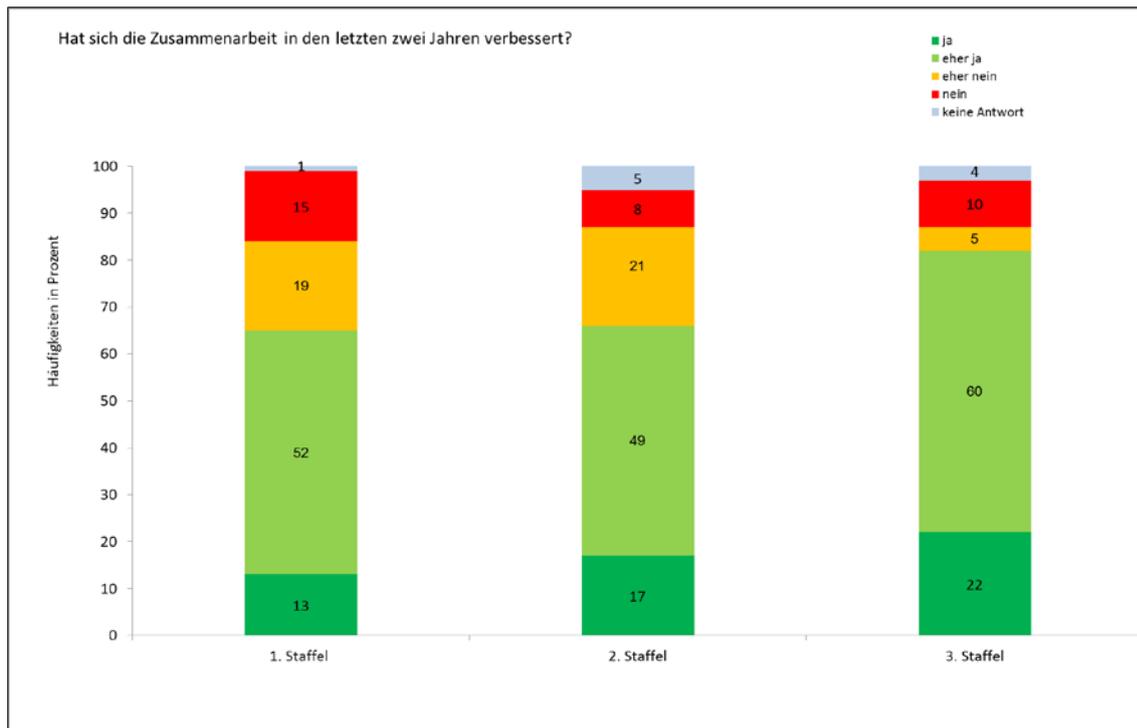


Abbildung 21: Ergebnisse zur Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren

Aus *Abbildung 22* wird ersichtlich, dass rund 80 Prozent (oder mehr) der Lehrpersonen aus allen drei Staffeln der Meinung waren, dass die Zusammenarbeit entlastend sei. Die Unterschiede zwischen den Staffeln sind gering.

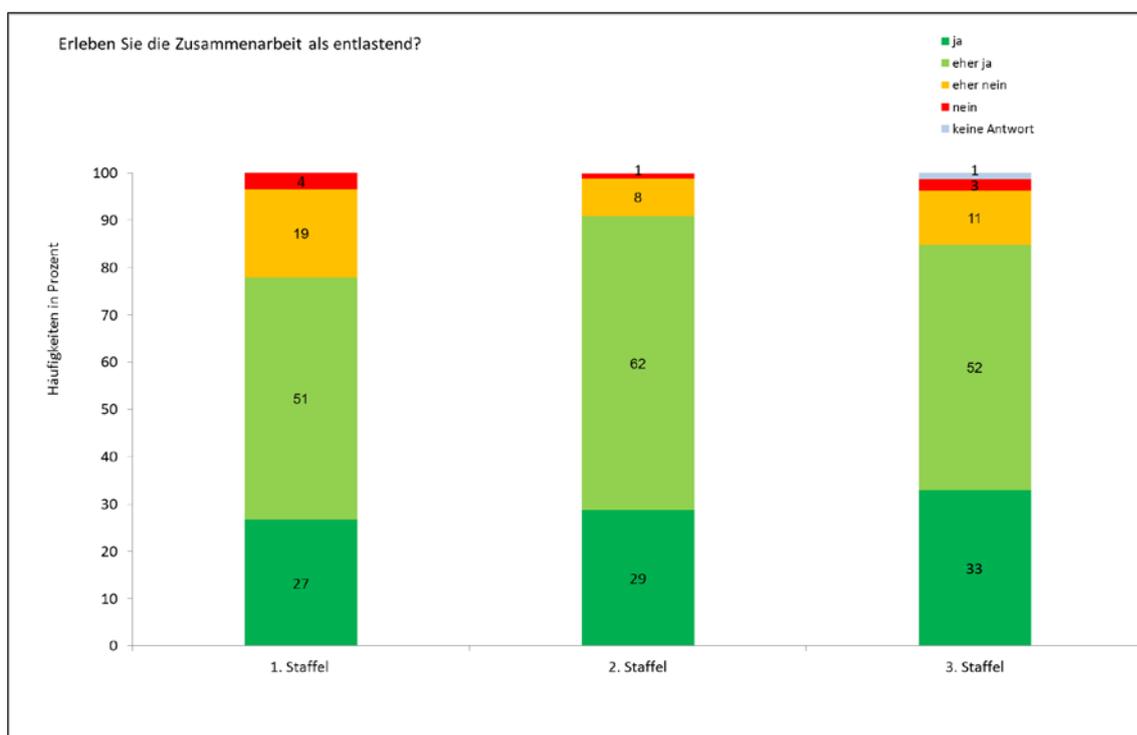


Abbildung 22: Ergebnisse zur Entlastung durch die Zusammenarbeit

Während bei der ersten und zweiten Staffel rund die Hälfte der befragten Lehrpersonen der Meinung waren, dass es ihnen besser gelingt als vor zwei Jahren Erholungs- oder Mikropausen zu machen, waren es bei der dritten Staffel fast 70 Prozent. Dabei zeigt sich von Staffel 1 und 2 hin zur dritten Staffel eine leicht steigende Tendenz des "ja"-Anteils.

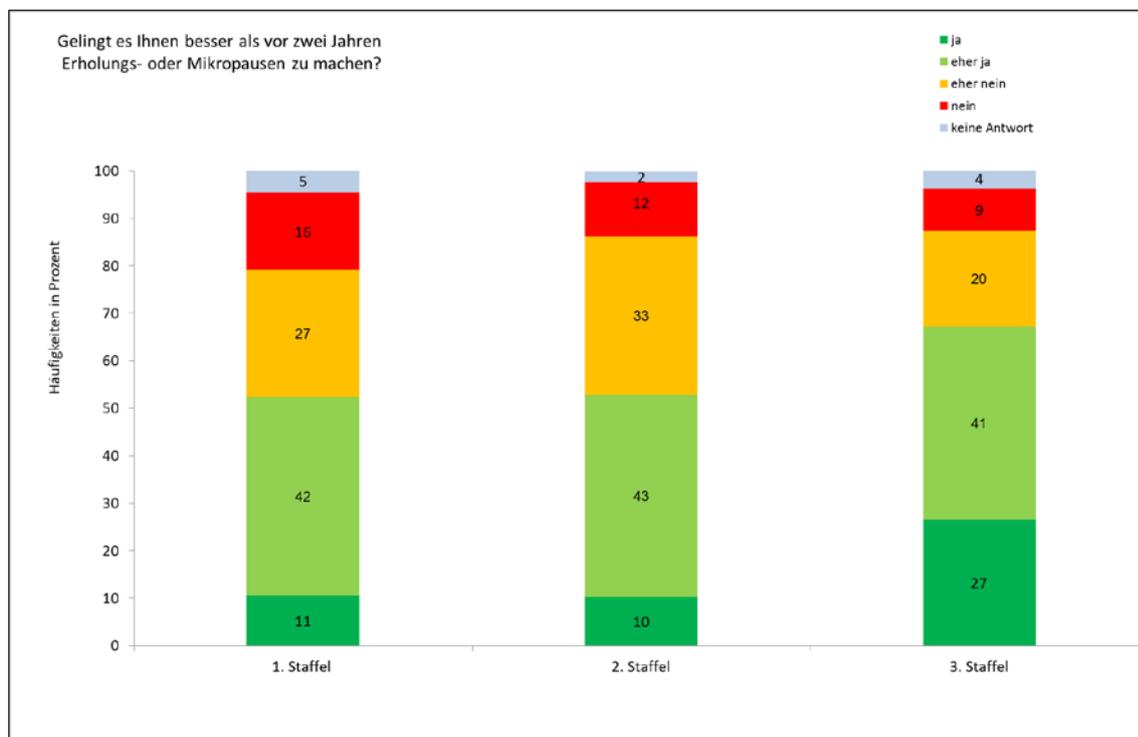


Abbildung 23: Ergebnisse zu Erholungs- oder Mikropausen

Rund 60 Prozent (oder mehr) der Lehrpersonen aller drei Staffeln gaben an, dass sie ihre Kompetenzen im Umgang mit Stress in den letzten zwei Jahren weiterentwickeln konnten. Bei der 3. Staffel waren es 80 Prozent. Hier zeigt sich bei der dritten Staffel ein besonders hoher "eher ja"-Anteil (siehe *Abbildung 24*).

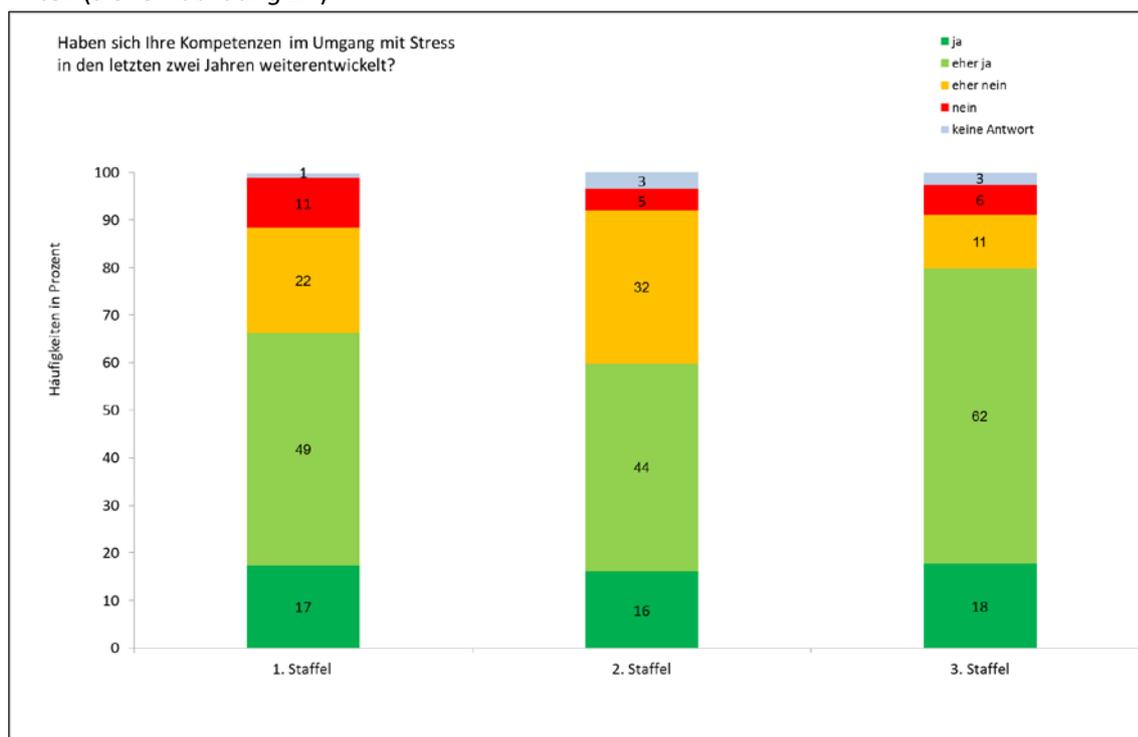


Abbildung 24: Ergebnisse zur Verbesserung der Kompetenzen im Umgang mit Stress

Auf die Frage, ob sich das Projekt "gemeinsam fit und stark" insgesamt für sie gelohnt hat, haben bei Staffel 1 und 2 rund 70 Prozent der Lehrpersonen mit "ja" oder "eher ja" geantwortet, bei Staffel 3 waren es 91 Prozent. Bei dieser Frage zeigt sich von der ersten zur dritten Staffel eine klar steigende Tendenz des "ja" bzw. "eher ja"-Anteils. (siehe *Abbildung 25*).

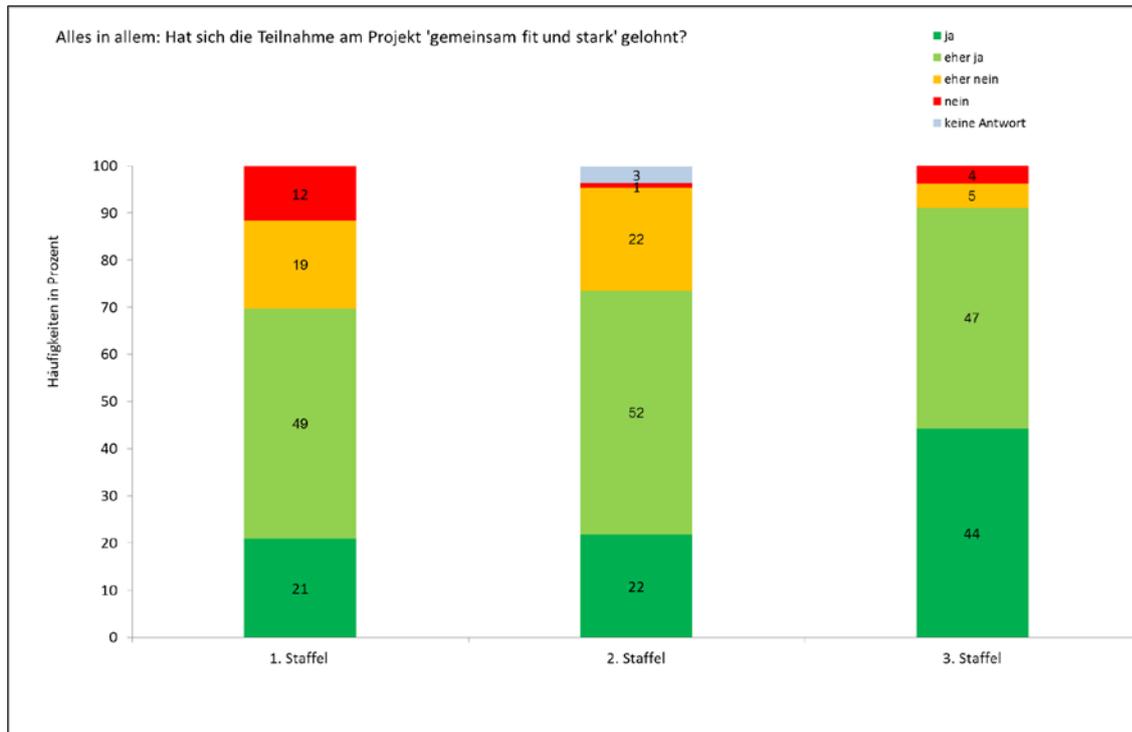


Abbildung 25: Ergebnisse zum Erfolg des Projekts

Fazit: Aus dem Vergleich über die drei Staffeln hinweg zeigt sich, dass sich die meisten Ergebnisse aus der Lehrpersonen-Umfrage von der ersten und zweiten hin zur dritten Staffel tendenziell verbessert haben oder zumindest gleich geblieben sind. Leider können wir keine Drop-out-Analyse durchführen, um der Frage nachzugehen, wie sich die an der Befragung teilnehmenden Lehrpersonen von den nicht-teilnehmenden Lehrpersonen unterscheiden. So könnte kritisiert werden, dass sich die mit der Intervention zufriedenen Lehrpersonen eher an der Umfrage beteiligen und somit die Zustimmung zum Projekt überschätzt wird. Wir können dies nicht ausschliessen. Allerdings ist auch denkbar, dass sich gerade Unzufriedene an der Befragung beteiligen, um ihre Kritik zu äussern. Interessanterweise ging die höchste Rücklaufquote in Staffel 3 (56%) mit den tendenziell besten Werten einher.

8 Diskussion

Im Zeitraum von 2012 bis 2016 nahmen 27 Schulen am Projekt "gemeinsam fit und stark" teil. Zwei Schulen brachen die Teilnahme aufgrund besonderer äusserer Rahmenbedingungen im Projektverlauf ab. Bei den im Projekt involvierten Schulleitungen bestand eine grosse Bereitschaft, sich aktiv in das Projekt einzubringen, die angebotenen Coachings zu nutzen sowie die weiteren Projektmodule an ihren Schulen umzusetzen. Entsprechend wurden Teamstrukturen und Kooperationszeiten eingeführt bzw. bereits bestehende Teamstrukturen und Kooperationszeiten weiterentwickelt, so dass aus Sicht der Schulleitungen sowie der Mehrheit der befragten Lehrpersonen Ressourcen gestärkt wurden und sich die Teilnahme an dem Projekt "gemeinsam fit und stark" gelohnt hat. Dies spricht für das mit dem Projekt verfolgte Anliegen, Schulleitungen als Führungskräfte zu gewinnen und zu unterstützen, anhand der konkreten aktuellen Anforderungen für Lehrpersonen bewusst eine gesundheitsförderliche Schulentwicklung zu erproben.

Um den Aufwand für die Lehrpersonen bei der Evaluation gering zu halten, bestand keine Verpflichtung zur Beteiligung an Befragungen vor und nach Durchführung des Projekts. Dies wurde vor Projektbeginn kommuniziert und sollte sicherstellen, dass das Projekt an den Schulen als Unterstützung und nicht als zusätzliche Belastung verstanden wird. Tatsächlich verzichteten die meisten Schulen auf entsprechende Befragungen. Aufgrund des Fehlens von Vorher-Nachher-Vergleichen kann von der hier vorliegenden Evaluationsstudie nicht erwartet werden, exakte Angaben darüber zu machen, wie viele Lehrpersonen ihre Zusammenarbeit im Team, ihre persönlichen Stressmanagementkompetenzen oder ihren Einsatz von Mikropausen im Schulalltag verbessert haben. Vielmehr basieren die Evaluationsergebnisse auf den Aussagen der Schulleitungen (die sich aktiv beteiligt haben), auf der freiwilligen Nachher-Befragung der Lehrpersonen (Rücklaufquote über alle drei Staffeln hinweg 40 Prozent) und auf Dokumentenanalysen (z.B. Einblicke in Kursangebote zu Stressmanagement, die an den Schulen umgesetzt wurden, Protokolle der Coaches).

Die vorhandenen Daten lassen mit Blick auf die neun Projektziele erfreuliche Schlüsse zu: Erstens ist es gelungen, die relevanten **Belastungsfaktoren und Ressourcen** (Entlastungs- bzw. Unterstützungsfaktoren) an der Schule **zu identifizieren** (Zustimmung der Schulleitungen: 91 Prozent über alle drei Staffeln hinweg).

Zweitens wurden die **Ressourcen** an den Schulen **gestärkt** (Zustimmung der Schulleitungen: 95 Prozent). Dies gilt insbesondere für die soziale Unterstützung: Alle Schulleitungen gaben an, dass sich die **Zusammenarbeit an der Schule in den drei Projektjahren verbessert** habe. Viele Schulleitungen wählten die Verbesserung der Kooperation als eines für ihre Schule und sie persönlich zentrales Thema aus. Das Ergebnis der Schulleitungen deckt sich weitestgehend mit den Resultaten der Online-Umfrage bei den Lehrpersonen. Rund 70 Prozent der an der Befragung teilnehmenden Lehrpersonen gaben an, eine Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren wahrzunehmen. Weiter gaben 84 Prozent der Lehrpersonen an, dass sie die Zusammenarbeit an der Schule als entlastend erleben.

Drittens gelang die Etablierung einer konkreten **Arbeitszeitregelung**, die den Besonderheiten der einzelnen Schule und den Bedürfnissen ihrer Mitglieder entspricht (Zustimmung der Schulleitungen: 76 Prozent). An Schulen, die bereits vor Projektbeginn Kooperationszeiten u.ä. eingeführt hatten, ging es nicht mehr um eine Einführung, sondern bereits um eine Optimierung der bestehenden Arbeitszeitregelungen.

Viertens hat sich die besondere Bedeutung des Moduls 2 bei der Intervention bewährt: Die individuelle **Unterstützung durch die Coaches wurde von allen Schulleitungen positiv** beurteilt und sehr geschätzt. Durch die Führungscoachings ist es nicht nur gelungen, die organisatorischen Voraussetzungen für Gesundheitsförderung zu schaffen, sondern auch eine Weiterentwicklung in

Bezug auf individuelle Führungsthemen zu ermöglichen. Um es an einem Zitat zu veranschaulichen: "Ich habe das persönliche Coaching, Erkennen meiner Führungsthemen und die Konkretisierung mit Zielen in den sehr umfassenden und auch breit angepackten Themen der Gesundheitsförderung sehr geschätzt."

Fünftens waren sich alle Schulleitungen darüber einig, dass sich das Projekt "gemeinsam fit und stark" insgesamt für sie gelohnt habe. Dieses hervorragende Ergebnis wird von den Lehrpersonen mit einer Zustimmung von 78 Prozent bestätigt.

Das Zwischenfazit lautet: Über das Projekt "gemeinsam fit und stark" war es möglich, jene Ziele besonders eindeutig zu erreichen, bei denen die Schulleitungen intensiv unterstützt wurden. Indem also ein klarer Fokus gesetzt wird und mehrere Aktivitäten im Verlauf der Zeit an der Schule über die Schulleitungen initiiert werden, gelingen auch spürbare Verbesserungen. Selbstverständlich werden nicht alle Lehrpersonen an der Schule gleichermassen erreicht, aber doch die Mehrheit.

Aus dem Vergleich über die drei Staffeln hinweg zeigt sich zudem, dass die Ergebnisse aus der Lehrpersonen-Umfrage von der ersten zur dritten Staffel konstant positiv geblieben sind und tendenziell in der dritten Staffel sogar besonders positiv ausfallen, was darauf hindeutet, dass sich die von der Projektleitung vorgenommenen Veränderungen aufgrund der Zwischenevaluation 2014 bewährt haben.

Gemischte Ergebnisse im Sinne positiver wie auch kritischer Rückmeldungen zeigen sich mit Blick auf die folgenden Projektziele:

Erstens war es **nicht an jeder Schule möglich, Belastungen zu reduzieren** (Zustimmung der Schulleitungen lag bei 52 Prozent, also etwa die Hälfte sieht sich auf einem guten Weg). Es liegt die Vermutung nahe, dass durch klares Beschreiben der Belastungen und ein explizites und konkretes Belastungsreduktionsziel im Projekt ein solcher Wert weiter erhöht werden kann. Wenn also z.B. bestimmte Störungen im Lehrerzimmer oder der Verzicht auf Erreichbarkeit zu bestimmten Uhrzeiten explizit als Projektziel aufgenommen werden, dann erhöhen sich die Chancen, auch hier höhere Werte zu erreichen.

Zweitens ist noch **nicht eindeutig** entscheidbar, wie deutlich die über Modul 4 thematisierten **Mikropausen an den Schulen** zugenommen haben. Positiv hervorzuheben ist zunächst einmal, dass 77 Prozent der Schulleitungen Massnahmen getroffen haben, um Mikro- bzw. Erholungspausen zu ermöglichen. Die Schwerpunktsetzung war je nach Schule sehr unterschiedlich (z.B. geeignete Räumlichkeiten zur Erholung schaffen, Liegemöglichkeiten anbieten, Pausen erkennen, Legitimation der Mikropausen von Führungsseite, während den Pausen Gespräche über die Arbeit ablehnen dürfen, Organisation von gemeinsamen "Znüni"). Immerhin **mehr als die Hälfte der befragten Lehrpersonen** (58 Prozent) berichteten zum Projektabschluss über einen **verbesserten persönlichen Einsatz von Erholungs- und Mikropausen**. Dieses Ergebnis ist durchaus positiv zu bewerten, allerdings deuten die qualitativen Anmerkungen der Schulleitungen darauf hin, dass der Einsatz von Mikropausen stark vom individuellen Engagement der einzelnen Lehrperson abhängt und die nachhaltige Umsetzung an vielen Schulen nicht gewährleistet ist.

Aus externer Perspektive erscheint es empfehlenswert, dass die Umsetzung von Mikropausen weiterhin in Interventionsangeboten für Schulen berücksichtigt werden sollte, allerdings könnte es sinnvoll sein, dies noch stärker mit weiteren Fragen des Selbstmanagements im Tagesverlauf oder mit Entlastung bzw. Entschleunigung als organisatorische und somit gemeinsame Herausforderung zu kombinieren.

Drittens überwiegen zwar Hinweise auf einen **Zuwachs an Stressmanagementkompetenzen** in der Projektlaufzeit, es bleibt aber unklar, ob dies über die Projektlaufzeit hinaus an der Mehrheit der Schulen als gemeinsames Anliegen weiterverfolgt wird. Über das Modul 5 sollten Stressmanagement-Angebote Lehrpersonen anstossen, sich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. Dies ist gemäss Schulleitungen überwiegend gelungen (Zustimmung: 71 Prozent). Bei der Umfrage der

Lehrpersonen zeigte sich in allen drei Staffeln eine mehrheitliche Zustimmung, dass persönliche Stressmanagementkompetenzen weiterentwickelt wurden (Ja-Anteil der befragten Lehrpersonen von 68 Prozent) was bestätigt, dass die Mehrheit der Lehrpersonen ihre Kompetenzen im Umgang mit Stress weiterentwickeln konnten. Vor dem Hintergrund der qualitativen Auswertungen erlauben wir uns gleichwohl die Anmerkung, dass es hier, ähnlich wie bei Modul 4 (Mikro-Erholungspausen) ebenfalls sinnvoll sein könnte, die Stressmanagement-Interventionen mit Themen des Selbstmanagements (als organisatorische Herausforderung) zu kombinieren, um die Nachhaltigkeit zu stärken.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die neun Ziele erreicht wurden. Die insgesamt positive Bewertung zeigt, dass es durch das Projekt "gemeinsam fit und stark" gelungen ist, Gesundheitsförderung in die Vorhaben der laufenden Schulentwicklung zu integrieren und somit die betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen zu stärken. Welche Faktoren dazu beigetragen haben, wird im nachfolgenden Kapitel 9 erläutert.

9 Lessons learned

"gemeinsam fit und stark" kann als Projekt charakterisiert werden, das überzeugend aufzeigt, wie betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen erfolgreich praktiziert werden kann. Eines der Hauptanliegen des Projektes war es, Gesundheitsförderung nicht als zusätzliches Projekt aufzulegen, das mit einem hohen zeitlichen Mehraufwand verbunden ist, sondern ohnehin laufende Veränderungsvorhaben an Schulen so umzusetzen, dass sie gesundheitsförderliche und ressourcenstärkende Wirkungen entfalten. Die Ergebnisse der Evaluation deuten darauf hin, dass es mit "gemeinsam fit und stark" gelungen ist, Gesundheitsförderung auf diese Weise in den Schulalltag zu integrieren.

Um dieses Anliegen und die gesammelten Erfahrungen auch auf zukünftige Projekte übertragen zu können, wird nachfolgend erläutert, welche wesentlichen Punkte zum Gelingen dieses Vorhabens beigetragen haben. Die nachfolgenden Ausführungen sollen zukünftigen Projektleitenden (z.B. Schulberatungspersonen und Schulleitungen) als Orientierungshilfe dienen.

Acht Faktoren, die dazu beigetragen haben, Gesundheitsförderung erfolgreich in die Schulentwicklung zu integrieren:

1) Geplante Veränderungsvorhaben (Schulentwicklungsprojekte) werden gesundheitsförderlich umgesetzt

Vor Projektbeginn gilt es zu prüfen, welches die zentralen Schulentwicklungsaufgaben im Zeitraum der nächsten drei Jahre sind. Seitens der Schulleitung muss nun die Bereitschaft bestehen, diese Schulentwicklungsaufgaben ressourcenorientiert (z.B. gezielt soziale Ressourcen auszubauen) und gesundheits sensitiv (z.B. Kompetenzen zum Erholen stärken; Streichen von Aufgaben, wenn neue Aufgaben hinzukommen) umzusetzen. Da eine Beteiligung des Schulpersonals sinnvoll und notwendig ist, sollte auch die Bereitschaft zur Beteiligung an der Schulentwicklung vor Projektbeginn sichergestellt werden. Zum Zeitpunkt der Projektplanung waren beispielsweise im Kanton Luzern die Einführung des neuen Berufsauftrages und das verbindliche Festlegen von Kooperationszeiten zentrale Anliegen in Bezug auf die Schulentwicklung. Viele Projektschulen setzen sich daher intensiv mit einer gesundheitsförderlichen Umsetzung dieser Anforderungen auseinander. Sobald das zentrale Vorhaben identifiziert ist, gilt es zu klären, auf welche Art und Weise das Veränderungsvorhaben umgesetzt werden kann, so dass Ressourcen gestärkt werden und Belastungen abnehmen bzw. zumindest nicht zunehmen. Wenn beispielsweise Kooperationszeiten eingeführt werden sollen, stellt sich die Frage, welche Teamstrukturen an der Schule bestehen und welche sinnvoll gestärkt werden sollen, denn an Schulen sind Lehrpersonen in der Regel in sehr vielen Teamstrukturen eingebunden. Zudem ist zu klären, wann Zusammenarbeit in Teams als Entlastung wirkt - und wann als Fehlbelastung (z.B. lange Diskussionen ohne Klarheit zu den nächsten

Schritten, einzelne Teammitglieder halten sich nicht an mündliche Absprachen), um dies gezielt weiterzuentwickeln.

2) Im Schulalltag Sensibilität für eigene Gesundheit erhöhen

Bei vielen der am Projekt beteiligten Schulen hat sich gezeigt, dass beispielsweise Pausen häufig für Absprachen oder Vor- bzw. Nachbereitung genutzt werden, nicht aber um sich zu erholen. Dabei war es einigen Schulleitungen ein wichtiges Anliegen etwas dafür zu tun, dass die Lehrpersonen (und z.T. auch sie selber) am Abend jeweils nicht völlig ausgelaugt nach Hause gehen. Um im Verhalten der betroffenen Personen diesbezüglich eine Veränderung zu erreichen, benötigt es kein eigenständiges Gesundheitsförderungsprojekt. Jedoch genügt es auch nicht, Massnahmen (wie ein regelmässiges gemeinsames "Znüni", das Einrichten eines Ruheraumes, das Halten von Mikropausen etc.) zu treffen, ohne dass der Bezug zur (eigenen) Gesundheit bewusst gemacht wird. Das bedeutet konkret, dass den Lehrpersonen beispielsweise an einer Schilw-Veranstaltung zu diesem Thema aufgezeigt wird, welche Bedeutung und Wirksamkeit Erholungspausen auf Gesundheit und Wohlbefinden haben (z.B. dass viele kurze Pausen tagsüber das beste Mittel sind, um am Abend noch fit zu sein). Ungenügende Erholung wirkt sich irgendwann negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit aus und hat damit eine negative Wirkung auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass die Sensibilität dafür geschult wird, Stresssymptome bei sich zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren (d.h. Erholungsgelegenheiten schaffen, kurze Pausen einlegen, eigener Arbeitsstil und eigene Ansprüche überdenken).

3) "Individualisieren" eines gut strukturierten Angebots: Konkretes Vorgehen an die Schule anpassen

Fünf Module bieten einen klaren Rahmen, um als Schule Unterstützung einzufordern und Interventionen an der eigenen Schule umzusetzen. Gleichzeitig bestanden ausreichend Möglichkeiten, mit der Schulleitung das konkrete Umsetzen der Module an die Besonderheiten der einzelnen Schule anzupassen. Die gesundheitsförderliche Umsetzung von Kooperationszeiten hängt beispielsweise von der spezifischen Konstellation an der Schule ab (z.B. Anzahl Teilzeitstellen, Anzahl der Lehrpersonen mit eigenen Kindern, Besonderheiten in der Teamstruktur), so dass nur eine begrenzte Standardisierung der Intervention möglich ist.

Beim Modul 3 "Optimierung der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregelung" war das Ziel, die Kooperation im Team in einem gesundheitsförderlich gestalteten Prozess zu stärken und eine der Schule angepasste Arbeitszeitregelung zu etablieren. Das Beispiel einer Fallschule aus der 3. Staffel zeigt das individualisierte Vorgehen.

Ein halbes Jahr nach Projektbeginn fand ein Schilw-Halbtage zum Thema Zusammenarbeit statt mit einem inhaltlichen Input des begleitenden Coaches (Bedeutung der Zusammenarbeit, Konflikte im Team, Besonderheiten der Zusammenarbeit an der Fallschule). Danach wurde gemeinsam mit den Lehrpersonen eine Analyse der momentanen Teamstrukturen vorgenommen. Die entstandenen Leitfragen zur Zusammenarbeit wurden bearbeitet und daraufhin die Umsetzung aufgrund der vorhandenen Bedürfnisse geplant. Konkret wurde die Stufenarbeit gestärkt und eine Steuergruppe gebildet, deren Mitglieder jeweils eine Stufe vertreten. Weiter fand (im Rahmen von sechs Teamcoachings mit der Schulberatung) eine Klärung der Kompetenzen, Rollen und Abläufen statt. Zudem wurde das regelmässige Reflektieren innerhalb der Stufengruppen eingeführt. Durch dieses Gefäss konnte gemeinsam erreicht werden, dass es vermehrt auch um pädagogische Themen geht und nicht nur um organisatorische. Weiter wurde die bereits bestehende Arbeitszeitregulation erweitert. Neben der bisher festgelegten Sperrzeit für Sitzungen sind neu auch die Sitzungen der Stufen im Sitzungsplan enthalten. Zudem wurde verbindlich festgehalten, wie viel Zeit die Lehrpersonen an der Schule sind und die letzte Ferienwoche als Präsenzzeit festgelegt.

Im Gegensatz dazu war für eine andere Fallschule die Arbeitszeitregelung kein Thema, weil diese nach Ansicht von Schulleitung und Coach bereits auf einem guten Level ist. An dieser Schule werden

die Lehrpersonen regelmässig schriftlich über organisatorische und administrative Inhalte informiert, damit die festgelegten Sitzungsgefässe vor allem für den pädagogischen Austausch genutzt werden können. Die Schulleitung setzte den Schwerpunkt auf die Unterrichtsteams, die aufgrund des Projekts neu aufgebaut, konkretisiert und verbindlicher gemacht wurden. Zudem wurden die Unterrichtsteamaufträge verschriftlicht, Meilensteine festgelegt und ein Reporting dazu eingeführt. Die Lehrpersonen geben nun der Schulleitung jeweils am Anfang des Schuljahres ihre Planung der Arbeit in den Unterrichtsteams mit Themen und Meilensteinen ab. Während des Schuljahres werden zwei Gesamtsitzungen von den Unterrichtsteams genutzt, um ihre Arbeiten vorzustellen und zu reflektieren. Am Ende des Schuljahres erfolgt ein Schlussbericht zur Arbeit im Team, der wiederum an die Schulleitung geht.

Dass die Schulen die Module jeweils auf ihre Bedürfnisse anpassen konnten, erhöhte die Akzeptanz bei Schulleitungen und Lehrpersonen.

4) Schulleitungen individuell fördern (Führungscoachings)

Ein wesentlicher Bestandteil des Projekts waren die Schulleitungscoachings, die durchwegs positiv bewertet wurden. Zudem wies eine Mehrheit der Schulleitungen explizit darauf hin, wie wichtig und unterstützend für sie diese Führungscoachings waren, bei welchen z.B. folgende Themen aufgegriffen wurden: Einführung und Optimierung von Teamstrukturen, Kooperationszeiten und Arbeitszeitregelungen, persönliche Führungsthemen rund um Wertschätzung, Vertrauen, Partizipation, Schulklima oder Feedback-Kultur, Frühinterventionen bei sozialen Konflikten oder gesundheitlich angeschlagenen Lehrpersonen usw. Für eine zukünftige Umsetzung eines solchen Projekts wird daher empfohlen, Führungscoachings durch eine externe (Schulberatungs-) Stelle beizubehalten.

5) Einbinden weiterer Personen an der Schule über die Schulleitung hinaus

An mehreren Projektschulen war nicht nur die Schulleitung in das Projekt eingebunden, sondern noch eine weitere Person (z.B. eine Co-Schulleitung, eine Person aus der Steuergruppe oder eine Teamleitung) oder eine Personengruppe (z.B. eine Steuergruppe). Wenn das Projektwissen auf mehrere Personen verteilt ist, kann einerseits besser gewährleistet werden, dass das Projekt auch bei allfälligen personellen Änderungen (z.B. Abgang bzw. Ausfall der Schulleitung) weitergeführt wird. Andererseits ist die Chance grösser, dass auch nach Projektende an dieser gesundheitsförderlichen Art der Umsetzung von Schulentwicklungsaufgaben festgehalten wird.

6) Konkrete Zielformulierungen erleichtern eine erfolgreiche Projektsteuerung

Aufgrund der Evaluation der 1. Staffel hat sich herausgestellt, dass eine möglichst konkrete Formulierung der Ziele zu Projektbeginn von zentraler Bedeutung ist und dafür auch genügend Zeit eingeplant werden sollte. Das klingt banal, erwies sich jedoch als Herausforderung, insbesondere wenn noch kein Erfahrungswissen vorliegt, wie das konkrete Veränderungsvorhaben an der Schule gesundheitsförderlich umgesetzt werden kann. So sollen sowohl Ziele zur Umsetzung als auch Ziele zu den angestrebten Auswirkungen bzw. Output-Kriterien (z.B. Gesundheit, Zufriedenheit) festgelegt werden. Die Ziele werden für einen überschaubaren Zeitraum formuliert, so dass eine motivierende und überprüfbare Wirkung besteht. Gute Beispiele für ein konkretes Ziel waren: "Die Zusammenarbeit in den neu gebildeten Unterrichtsteams ist gestärkt und als Entlastung erfahrbar gemacht" oder "Besprechungen finden ausserhalb der Pausen statt". Ein kritisches Beispiel eines Ziels, das zu generell formuliert ist, war: "Belastungen reduzieren". Gerade in Bezug auf Belastungsabbau ist zu beachten, dass umsetzbare Ziele gesetzt werden, damit ein Erfolg überhaupt möglich ist. Zudem hat sich bewährt, die Ziele im Rahmen eines Zwischenfazit zu überprüfen und bei Bedarf allenfalls anzupassen. Das Setzen von realistischen, klaren und umsetzbaren Zielen hatte in Bezug auf die Zielerreichung bei den nachfolgenden Staffeln eine deutliche Verbesserung zur Folge.

7) Fokussieren der schulinternen Kommunikation und den Kontext zum Projekt herstellen

Obwohl sich Schulleitungen und Lehrpersonen an gewissen Schulen über längere Zeit intensiv mit der Bearbeitung eines Moduls bzw. einer Thematik auseinandergesetzt haben und Veränderungen bewirkt werden konnten, zeigte sich, dass z.T. den Lehrpersonen gar nicht bewusst war, dass dies zur Gesundheitsförderung und im Rahmen von "gemeinsam fit und stark" geschah. Dies wurde sowohl von einigen Schulleitungen wie auch von den Coaches bestätigt. Daher wird nicht nur eine fortlaufende Kommunikation (durch die Schulleitung) über das Projekt empfohlen, sondern auch das Verdeutlichen von bisherigen Erfolgen, um das Vertrauen in den Nutzen des Projekts zu stärken. So kann z.B. das gesundheitsförderliche Potenzial einer Verbesserung des sozialen Miteinanders hervorgehoben werden. Die Verschriftlichung von Prozessen und Inhalten trägt ebenfalls dazu bei, dass Ergebnisse und Erfolge des Projekts sichtbar werden. Bei einer Fallschule fand diese Art der Kommunikation sehr ausgeprägt statt. Bei jeder Schilw-Veranstaltung fand beispielsweise ein Rückblick auf die letzte Veranstaltung statt und Modulthemen (z.B. Mikropausen und Stressmanagement) wurden miteinander verknüpft. Dabei wurde auch immer wieder der Gesundheits- und Projektbezug betont. Diese Schulleitung gab an, dass sich die Lehrpersonen stark für das Projekt einsetzten, was möglicherweise auch mit ein Grund für die hohe Rücklaufquote bei der Online-Befragung war. Daher ist es sinnvoll, dass bereits im Vorfeld über die Art und Weise der (Projekt-)Kommunikation nachgedacht wird. Eine fortlaufende Kommunikation über (Teil-)Erfolge des Projekts könnte auch dazu beitragen, dass der Nutzen des Projekts sichtbar(er) wird und sich die Lehrpersonen zudem besser damit identifizieren.

8) Bewusster Umgang mit (un-)veränderbaren Belastungen

Von Seiten der Schulleitungen hat sich gezeigt, dass gewisse schulische Belastungen insbesondere politischer oder finanzieller Art als nur sehr schwer oder nicht beeinflussbar eingeschätzt werden. Dabei besteht die Gefahr, dass sich eine Resignation einstellt, die sich u.a. auch auf die Stimmung im Team auswirken kann.

Hier könnte es sich für die Schulleitungen lohnen, diese Einflüsse im Team anzusprechen und möglichst konkret zu benennen und sich einen möglichen gemeinsamen Umgang damit zu überlegen. Im besten Fall kann im Kollegium eruiert werden, welche äusseren Rahmenbedingungen beeinflussbar sind (oder eben nicht) und entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Bestimmte Vorgaben können allenfalls mit einer kreativen Umsetzung entschärft werden.

Es gibt jedoch auch Belastungen (wie z.B. Klassenschliessungen, Zusammenlegen von Schulhäusern), die als gegeben respektive nicht beeinflussbar akzeptiert werden müssen. Wenn nun einzelne Lehrpersonen immer wieder diese Belastungen ansprechen, beklagen und im Extremfall ein eigenes Engagement davon abhängig machen, dass erst einmal eine grundsätzliche politische Lösung gefunden wird und alle anderen Aktivitäten an der Schule als unzureichend abwertet, kann ein ressourcenorientiertes gemeinsames Vorgehen an der Schule schwierig werden.

Diese Erkenntnis zum Umgang mit gewissen Belastungen wurde von einem Coach so zusammengefasst: "Ich glaube, ich habe auch etwas gelernt in diesem Projekt. Ich glaube, gewisse Belastungen kann man nicht wirklich viel kleiner machen; aber den Umgang mit solchen Belastungen kann man positiv beeinflussen."

Anhang A) Fragebogen Zwischenbericht

Zwischenbericht: Staffel X

Schule: _____ Schulleitung: _____ Coach: _____

Projektziele	Aktueller Stand der Zielerreichung 1= Start 3= 50% 5= 100%					Woran ist die aktuelle Zielerreichung erkennbar?	Was ist im 2. Projektjahr noch zu leisten/ evtl. auch schon geplant?
Modul 2: Führungsebene (Coachings)	1	2	3	4	5		
Ziel 1:							
Ziel 2:							
Ziel 3:							
Massnahmen:							
Modul 3: Optimieren der Zusammenarbeit	1	2	3	4	5		
Ziel 1:							
Ziel 2:							
Ziel 3:							
Massnahmen:							
Modul 4: Erholungs-Mikropausen	1	2	3	4	5		
Ziel 1:							
Ziel 2:							
Ziel 3:							
Massnahmen:							

Projektziele	Aktueller Stand der Zielerreichung 1= Start 3= 50% 5= 100%					Woran ist die aktuelle Zielerreichung erkennbar?	Was ist im 2. Projektjahr noch zu leisten/ evtl. auch schon geplant?
Modul 5: Stressmanagement	1	2	3	4	5		
Ziel 1:							
Ziel 2:							
Ziel 3:							
Massnahmen:							

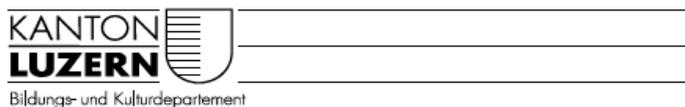
Mit Blick auf den Projektverlauf: Was hat dir als SchulleiterIn geholfen?

Mit Blick auf den Projektverlauf: Was hat die Schule, einzelne Teams, einzelne Lehrpersonen vorangebracht?

Was waren bisher die Highlights im Projektverlauf?

Was waren/sind die Stolpersteine/Schwierigkeiten im Projektverlauf?

Anhang B) Fragebogen Projektabschluss



Dienststelle Volksschulbildung
Schulberatung

Projektabschluss "gemeinsam fit und stark"

Fragebogen für Schulleitungen

Allgemeine Daten: 3. Staffel	
Schule	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.
Schulleitung	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.
Coach	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

A) Projektziele DVS	nein	eher nein	eher ja	ja
Hat das gfs-Projekt				
1. ... zur Identifikation von Belastungen geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... zu einer Reduktion von Belastungen geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... zur Identifikation von Ressourcen geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... zu einer Stärkung der Ressourcen geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ist eine Form der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregulation etabliert worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wurden die Stressmanagement-Angebote von den Lehrpersonen genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				

B) Ergebnisse der Schule in den Modulen	nein	eher nein	eher ja	ja
Modul 2: Führungsebene (Coachings)				
Die von mir getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren, waren mehrheitlich geeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die von mir getroffenen Massnahmen, um Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen meiner Schule entspricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				

Modul 3: Optimierung der Zusammenarbeit				
Die Zusammenarbeit hat sich in den letzten zwei Jahren verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				
Modul 4: Erholungs-Mikropausen				
Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen in der Schule möglich zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				
Modul 5: Stressmanagement				
Die Stressmanagement-Angebote haben die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				

C) Erreichung der schulspezifischen Ziele		Stand der Zielerreichung				
Modul 2: Führungsebene (Coachings)		Start	25 %	50%	75 %	100%
Ziel 1:	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziel 2:	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziel 3:	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Massnahmen wurden getroffen (Umsetzung)		Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				
Bemerkungen:		Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				
Modul 3: Optimierung der Zusammenarbeit		Start	25 %	50%	75 %	100%
Ziel 1:	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziel 2:	Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ziel 3: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Folgende Massnahmen wurden getroffen (Umsetzung) Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					
Modul 4: Erholungs-Mikropausen	Start	25 %	50%	75 %	100%
Ziel 1: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Ziel 2: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Ziel 3: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Folgende Massnahmen wurden getroffen (Umsetzung) Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					
Modul 5: Stressmanagement	Start	25 %	50%	75 %	100%
Ziel 1: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Ziel 2: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Ziel 3: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.	<input type="checkbox"/>				
Folgende Massnahmen wurden getroffen (Umsetzung) Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					
Bemerkungen: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.					

D) Qualität der Prozessbegleitung	unge- nützlich	genügend	gut	sehr gut
1. Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihren Coach insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihren Coach bei...	un- wichtig	eher unwichtig	eher wichtig	sehr wichtig
.....der Standortbestimmung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....der Zielfindung/Zielsetzung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie könnte das Coaching im Rahmen des gfs-Projekts noch optimiert werden? Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				
4. Weitere Bemerkungen zum Coaching. Klicken Sie hier, um Text einzugeben.				

E) Alles in allem: Hat sich die Teilnahme am Projekt "gemeinsam fit und stark" gelohnt?
 Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

F) Ausblick und weiterer Unterstützungsbedarf:
 Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Anhang C) Online-Befragung für Lehrpersonen

Projektabschluss "gemeinsam fit und stark"

Fragebogen für Lehrpersonen

Allgemeine Daten: 1. Staffel	
Schule	
Schulleitung	

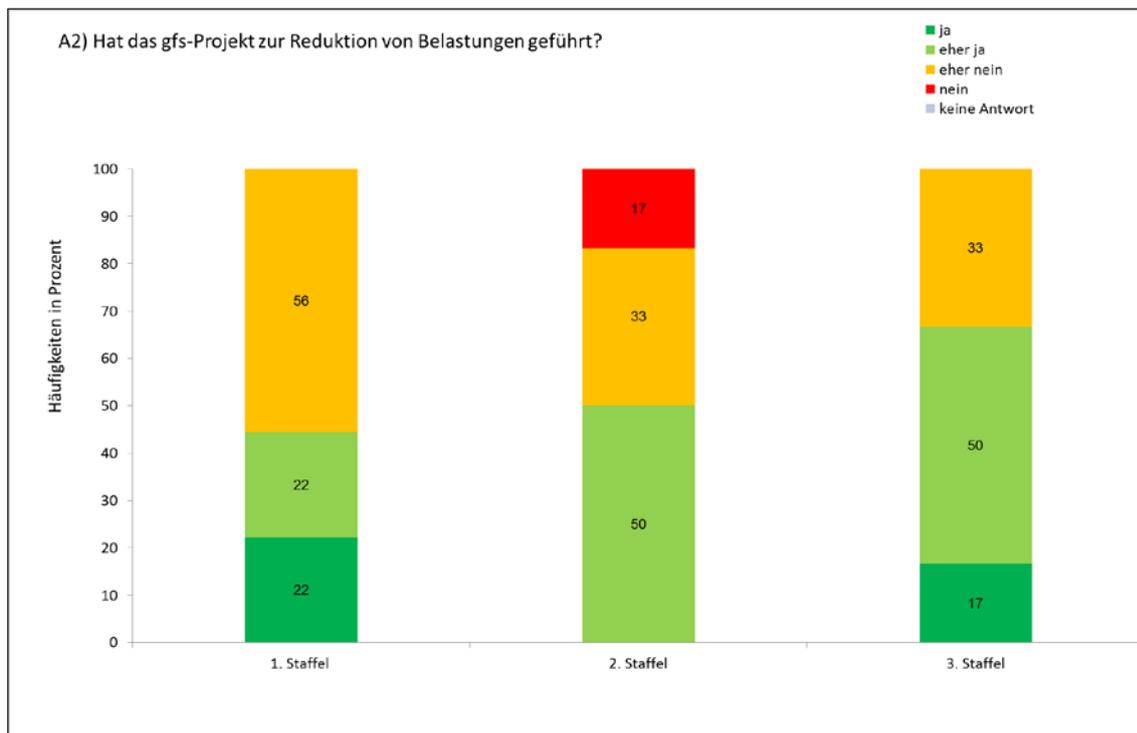
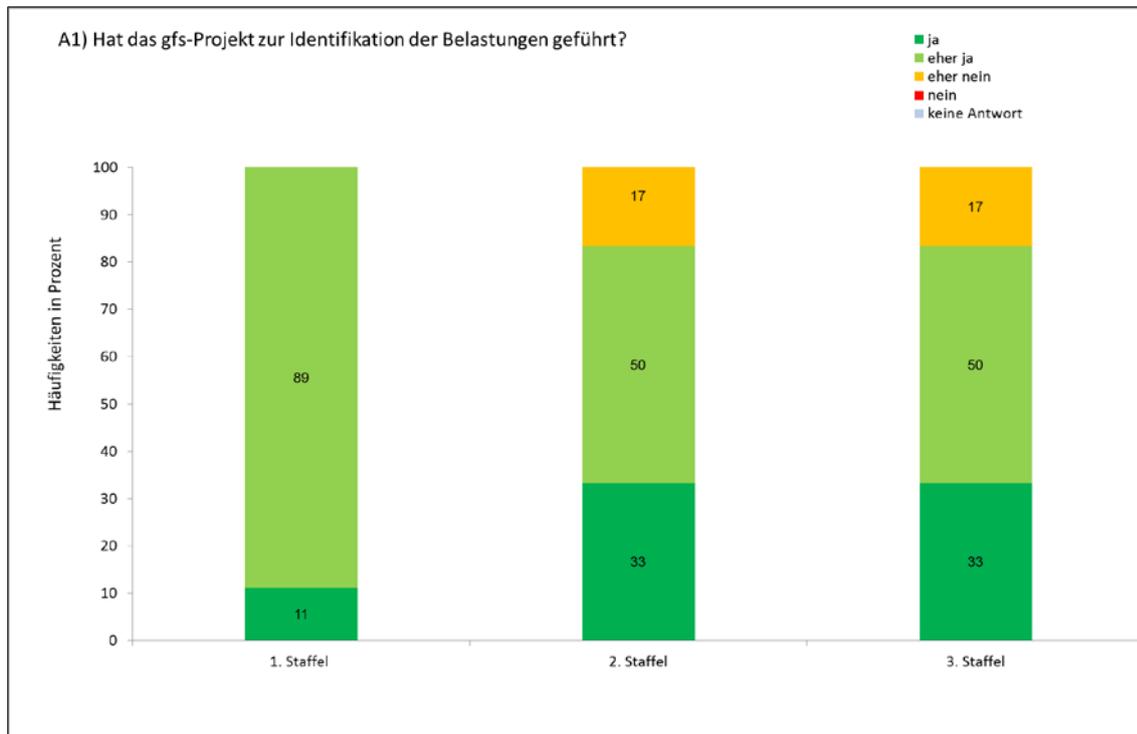
Reflexion der Zielerreichung bei "gemeinsam fit und stark"	nein	eher nein	eher ja	ja
1. Hat sich die Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren verbessert?				
2. Erleben Sie die Zusammenarbeit als entlastend?				
3. Gelingt es Ihnen besser als vor zwei Jahren Erholungs- oder Mikropausen zu machen?				
4. Haben sich Ihre Kompetenzen im Umgang mit Stress in den letzten zwei Jahren weiterentwickelt?				
5. Alles in allem: Hat sich die Teilnahme am Projekt "gemeinsam fit und stark" gelohnt?				

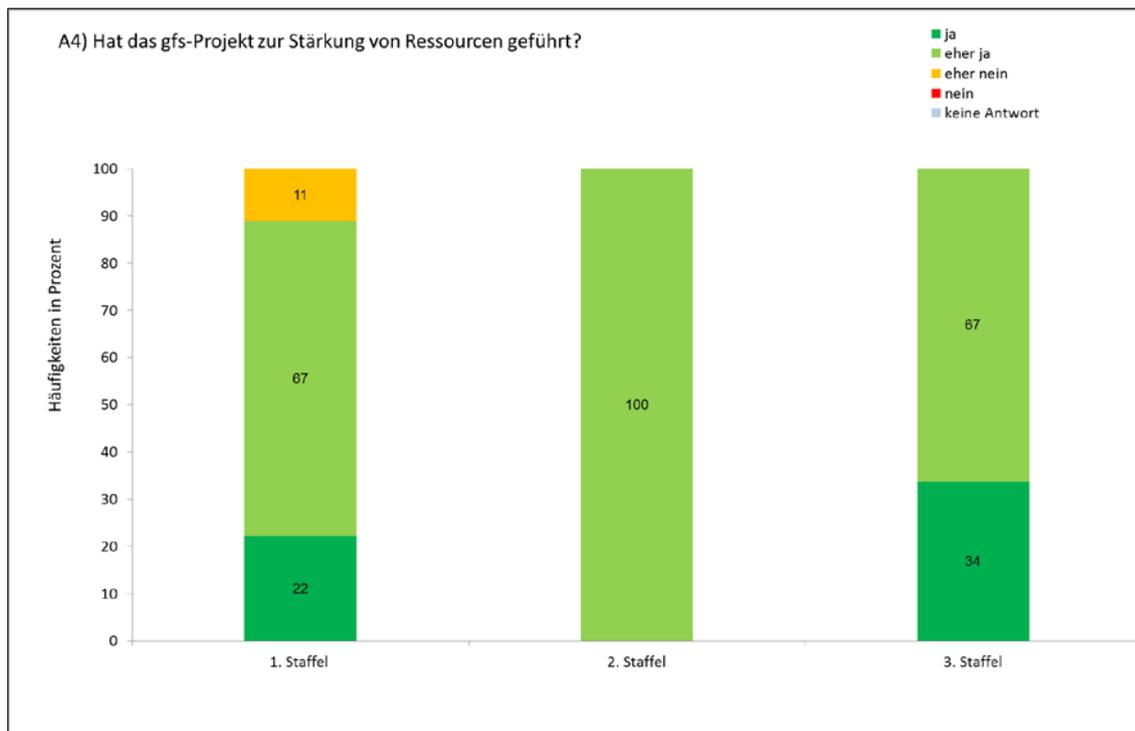
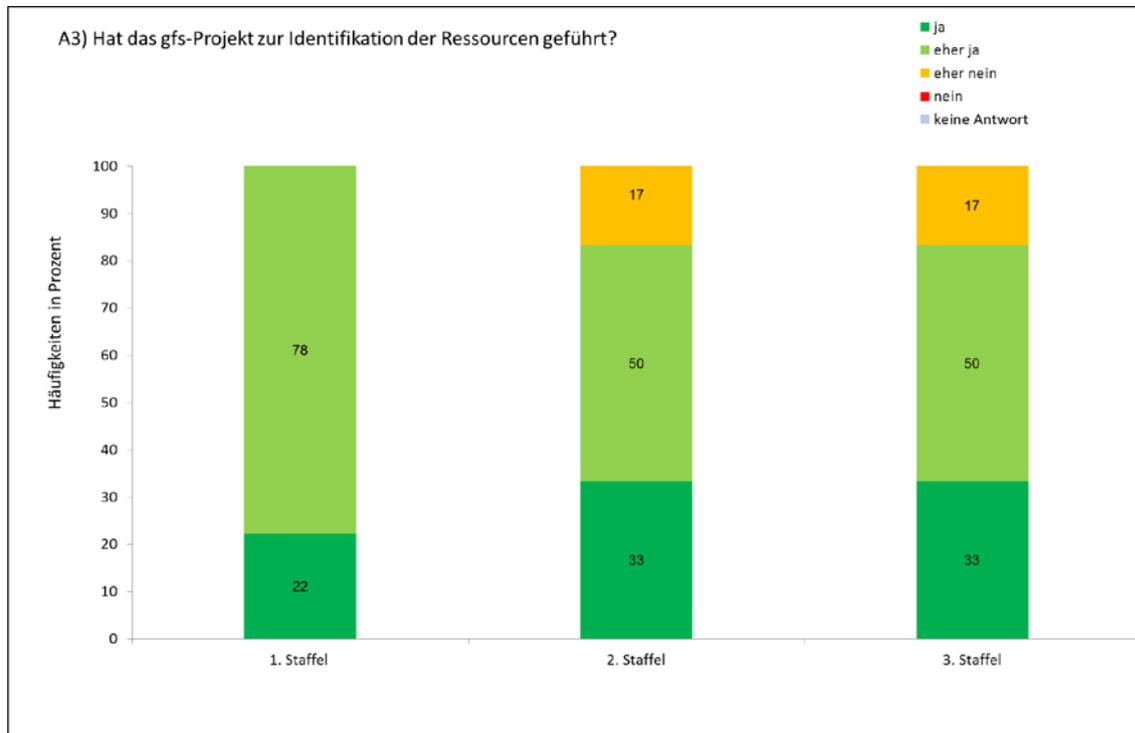
6. Gibt es noch Anmerkungen Ihrerseits?

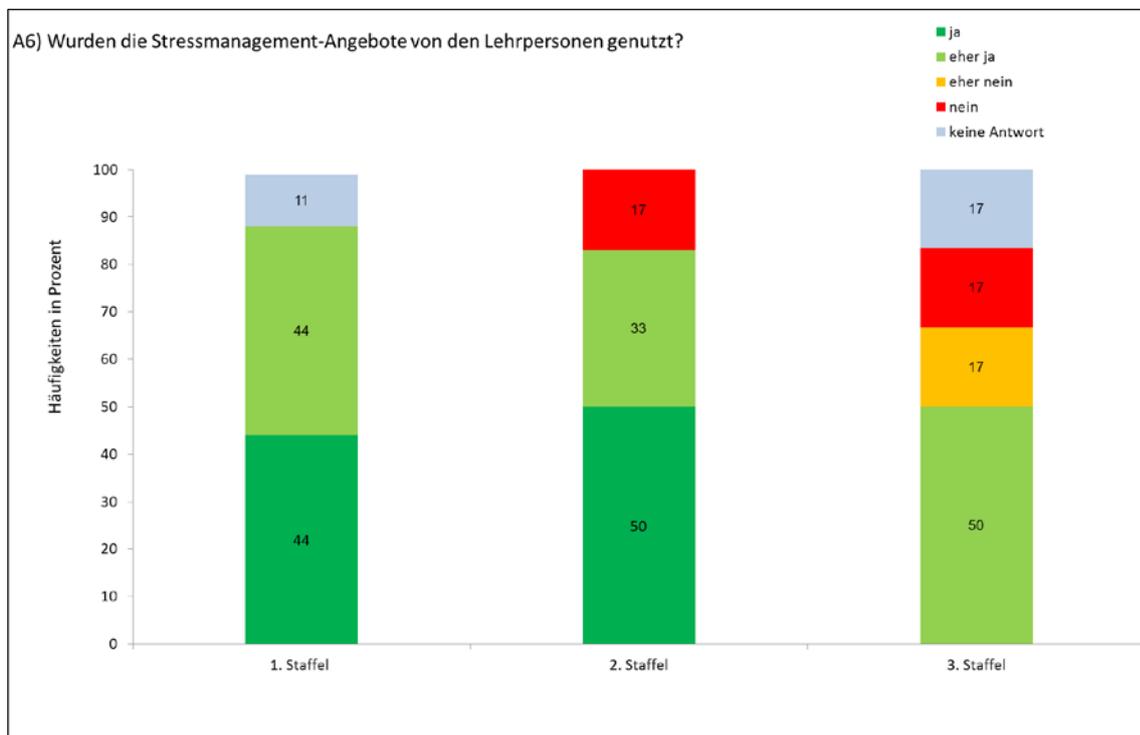
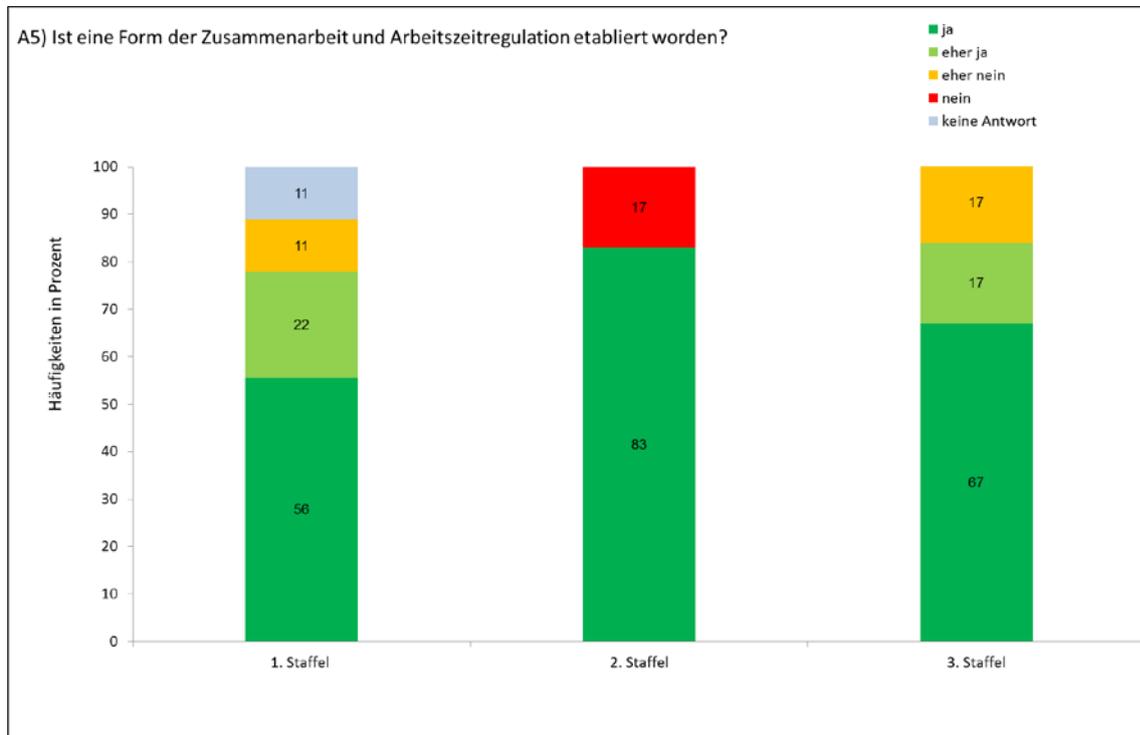
Vielen Dank!

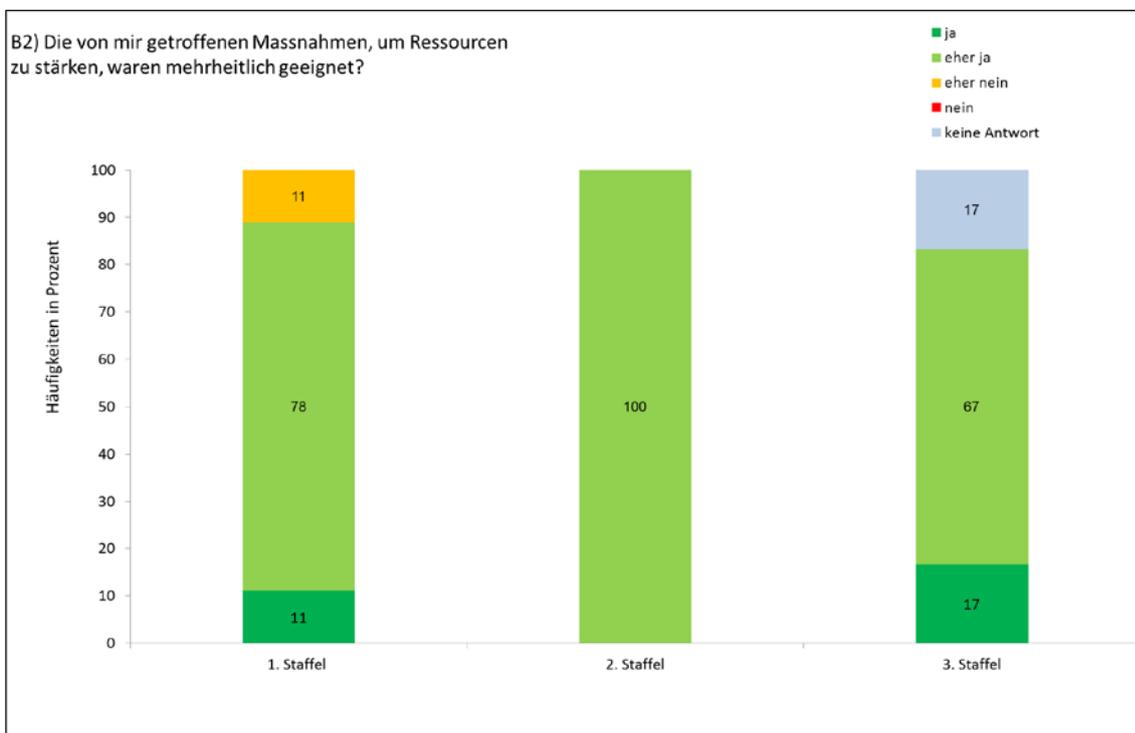
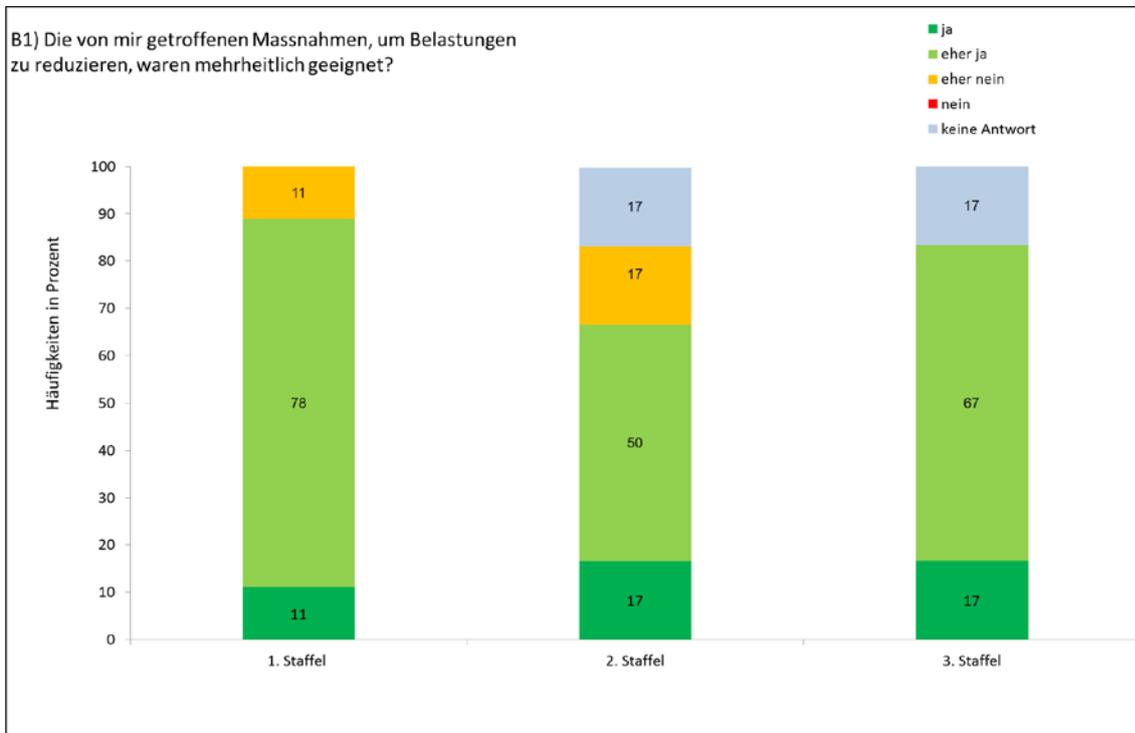
Anhang D) Vergleich der drei Staffeln

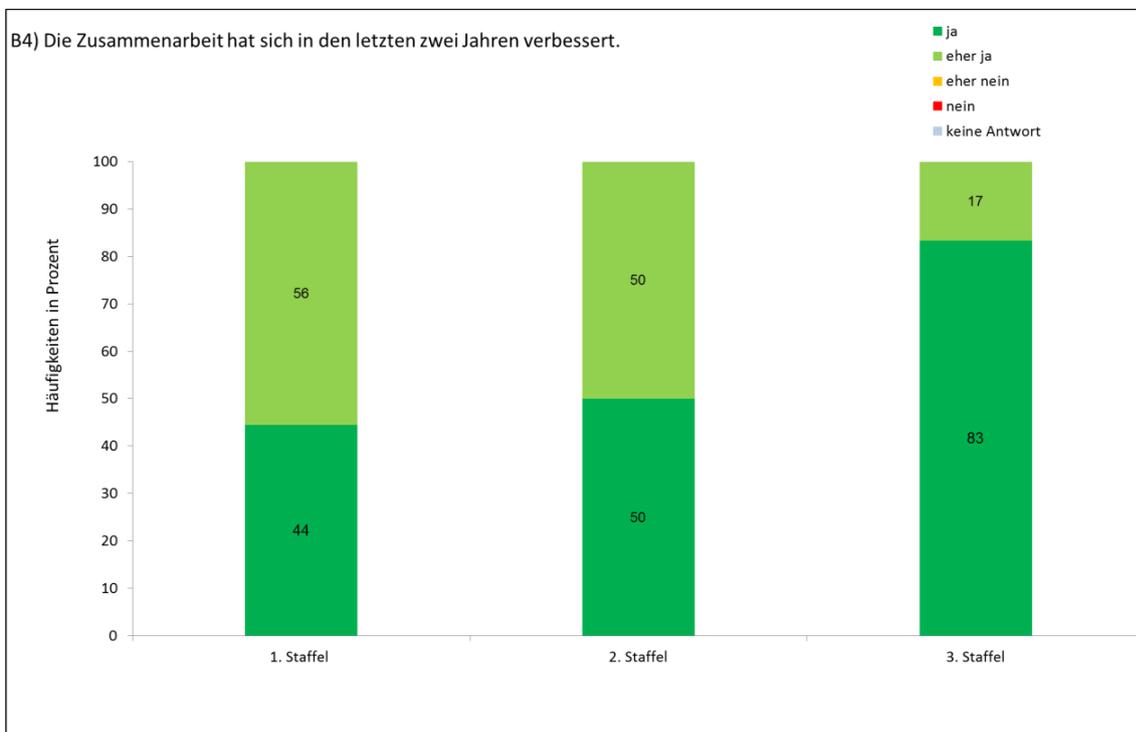
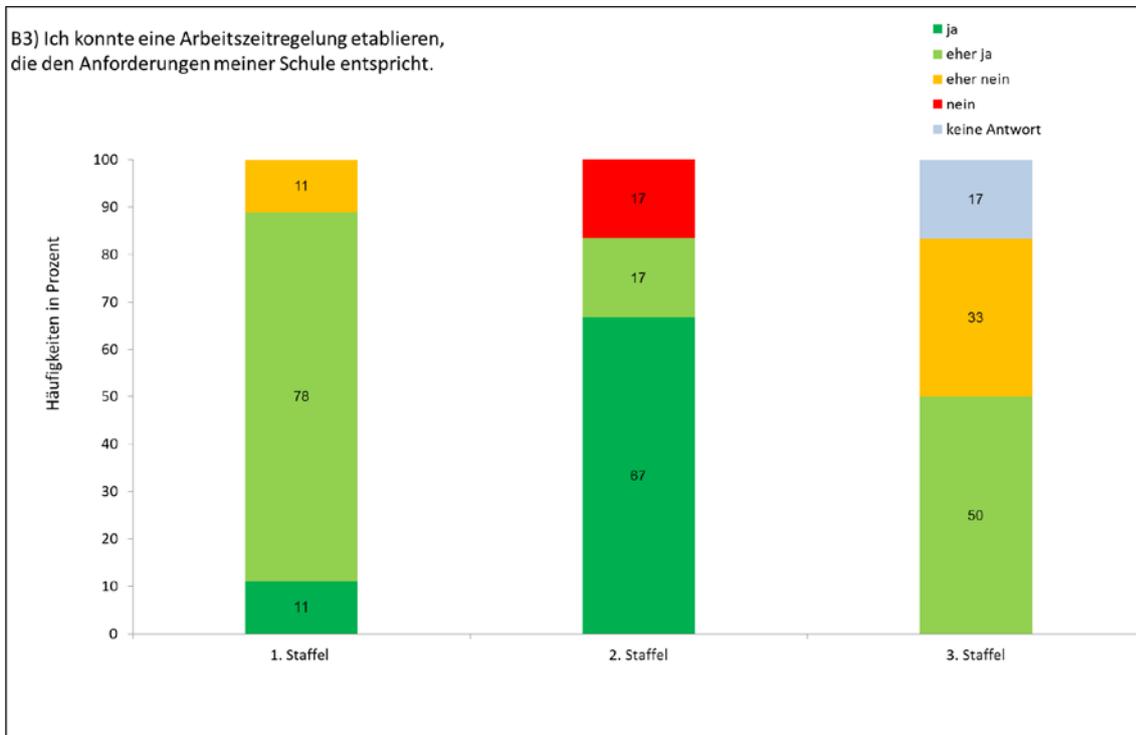
Alle Ergebnis-Grafiken aus der Abschlussbefragung der Schulleitungen (Staffel 1-3)

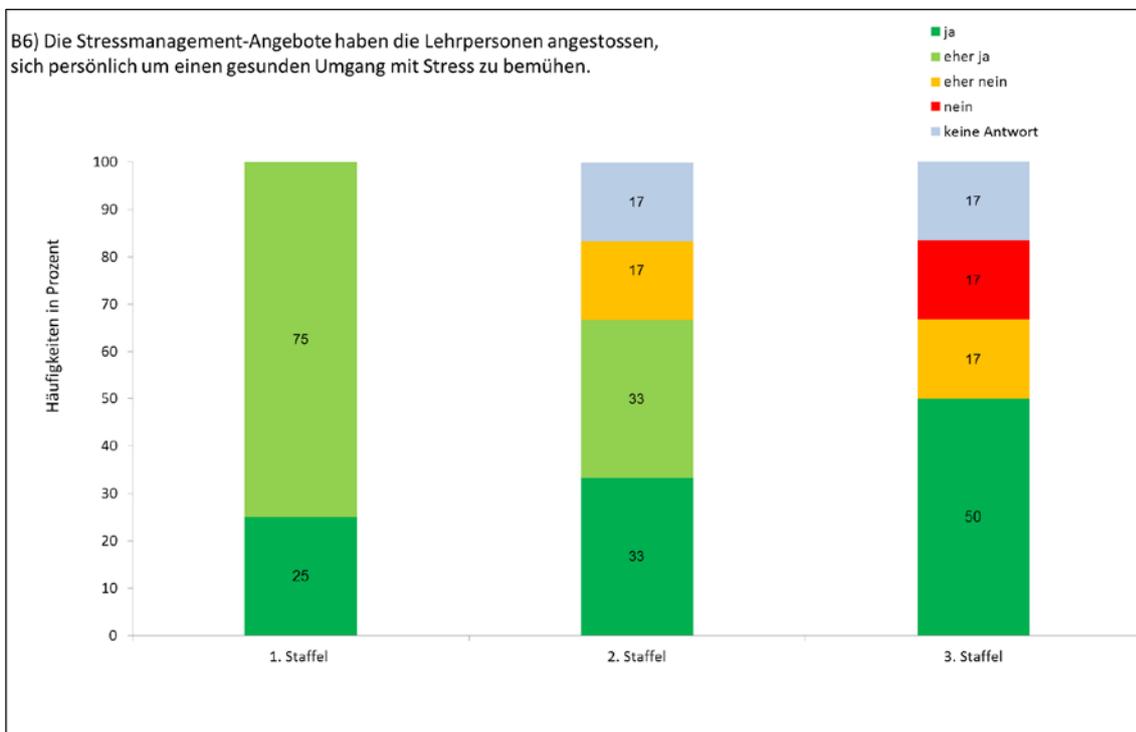
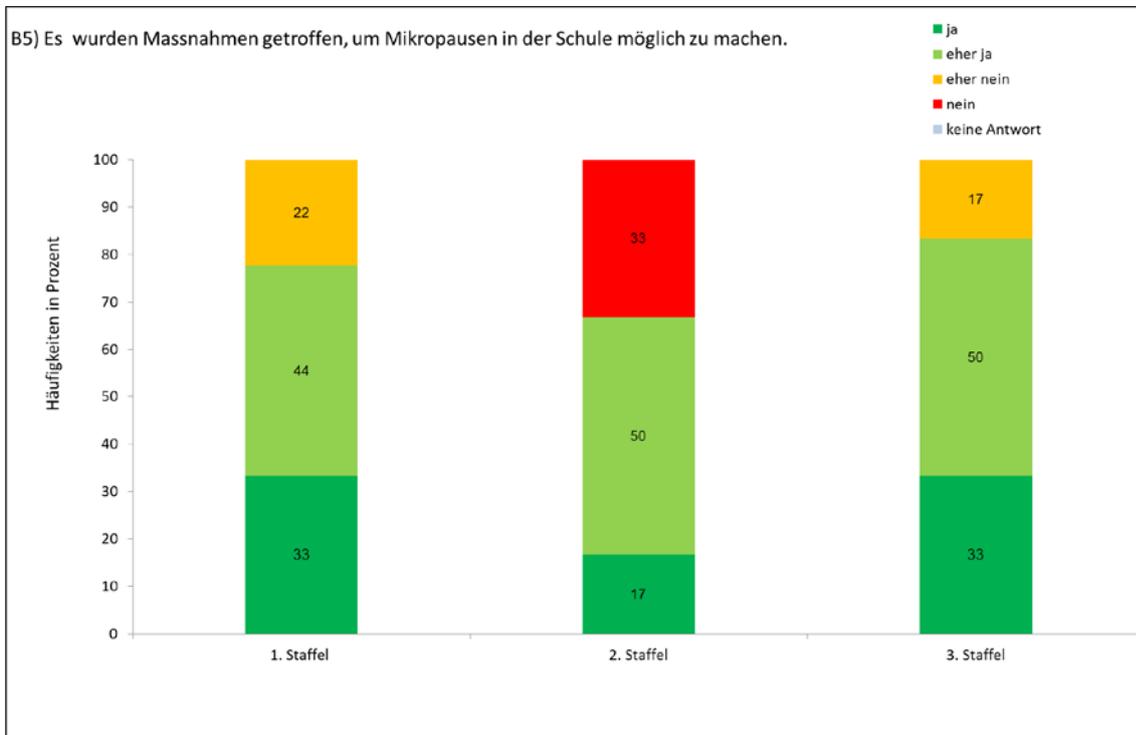


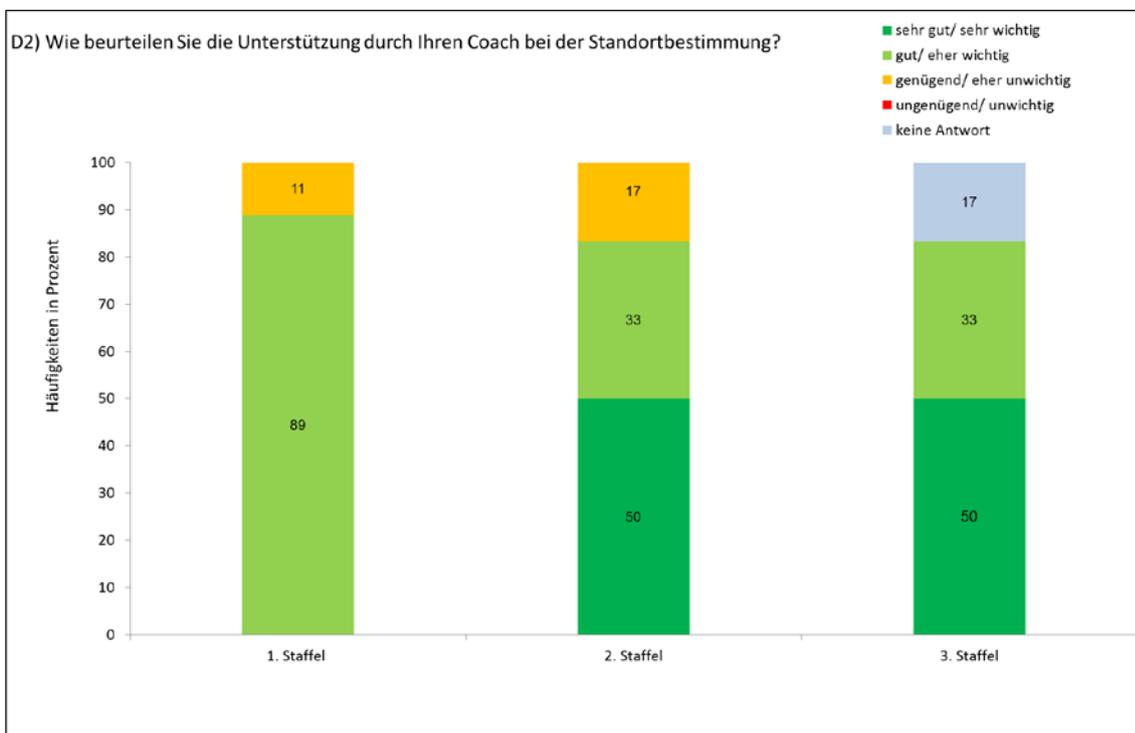
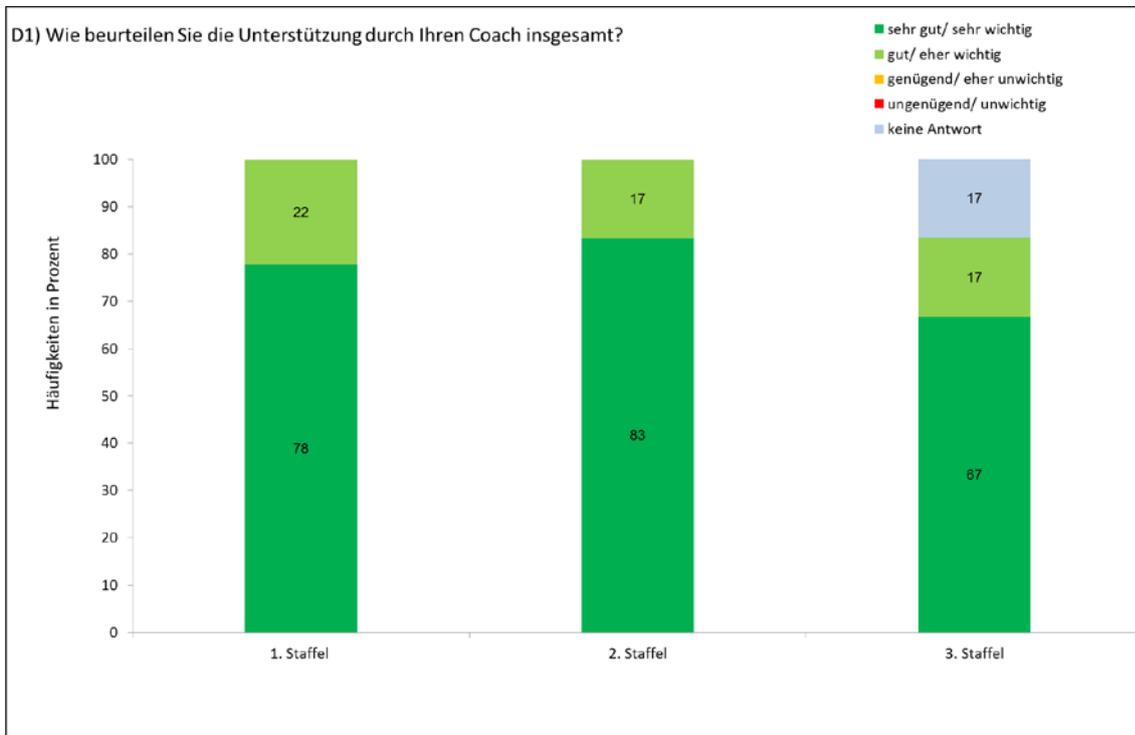


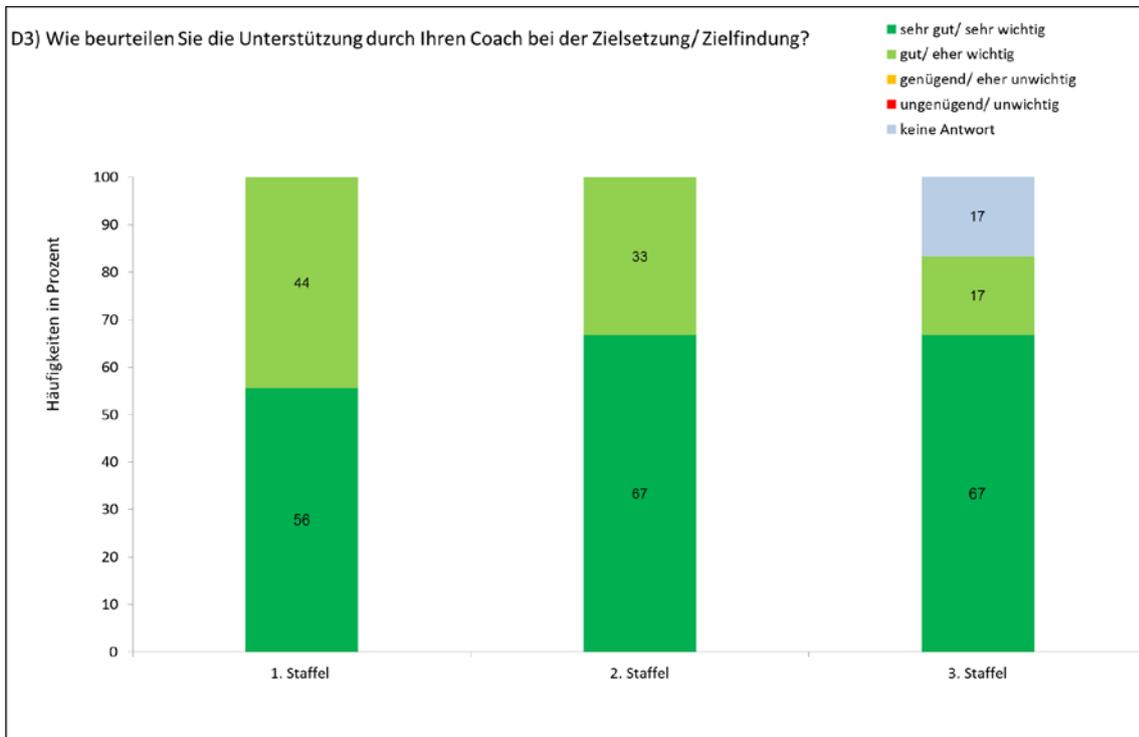












Anhang E) Bewertungssystem zum Zielerreichungsgrad

Übersicht zu den Evaluationskriterien

Bewertungsraster		
ja / eher ja - Anteil \geq 75%	erreicht	
ja / eher ja - Anteil \geq 50%	mehrheitlich erreicht	
ja / eher ja - Anteil = 50%	teilweise erreicht	
nein / eher nein-Anteil \geq 50%	nicht erreicht	

Evaluationskriterien	Zugehörige Einzelfragen in der Evaluation
Ziel 1: Die Schulen kennen die strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren in ihrer Organisation und haben geeignete Massnahmen getroffen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken.	A1) Hat das gfs-Projekt zur Identifikation der Belastungen geführt? A2) Hat das gfs-Projekt zur Reduktion von Belastungen geführt? A3) Hat das gfs-Projekt zur Identifikation der Ressourcen geführt? A4) Hat das gfs-Projekt zur Stärkung von Ressourcen geführt?
Ziel 2: Die Schulen haben eine Form der Zusammenarbeit und eine Arbeitszeitregelung etabliert.	A5) Ist eine Form der Zusammenarbeit und Arbeitszeitregulation etabliert worden?
Ziel 3: Die Lehrpersonen nutzen die Stressmanagement-Angebote.	A6) Wurden die Stressmanagement-Angebote von den Lehrpersonen genutzt?
Ziel 4: Die von den Schulleitungen getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet. (Module 1 und 2)	B1) Die von mir getroffenen Massnahmen, um Belastungen zu reduzieren, waren mehrheitlich geeignet? B2) Die von mir getroffenen Massnahmen, um Ressourcen zu stärken, waren mehrheitlich geeignet?
Ziel 5: Die Schulleitung konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen ihrer Schule entspricht und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten zwei Jahren beigetragen hat. (Modul 3)	B3) Ich konnte eine Arbeitszeitregelung etablieren, die den Anforderungen meiner Schule entspricht. B4) Die Zusammenarbeit hat sich in den letzten zwei Jahren verbessert.
Ziel 6: Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen an den Schulen möglich zu machen. (Modul 4)	B5) Es wurden Massnahmen getroffen, um Mikropausen in der Schule möglich zu machen.
Ziel 7: Durch die Stressmanagement-Angebote wurden die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen. (Modul 5)	B6) Die Stressmanagement-Angebote haben die Lehrpersonen angestossen, sich persönlich um einen gesunden Umgang mit Stress zu bemühen.
Ziel 8: Die Unterstützung durch den Coach wird sowohl bei der Standortbestimmung, der Zielsetzung sowie insgesamt als positiv bewertet.	D2) Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihren Coach bei der Standortbestimmung? D3) Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihren Coach bei der Zielsetzung/ Zielfindung? D1) Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihren Coach insgesamt?
Ziel 9: Das Projekt wird von den Beteiligten (Schulleitungen und Lehrpersonen) als lohnenswert eingestuft.	E) Alles in allem: Hat sich die Teilnahme am Projekt "gemeinsam fit und stark" gelohnt.
	Frage 5) aus Lehrpersonen-Befragung: Alles in allem: Hat sich die Teilnahme am Projekt 'gemeinsam fit und stark' gelohnt?

Regeln zum Bewertungssystem:

Zu Ziel 1 (A1 und A2): Es reicht nicht, die Belastungen zu kennen; diese müssen auch reduziert werden, damit das Ziel bei Belastungen erreicht ist.

Zu Ziel 5 (B3 und B4): Wenn ein Ziel erreicht ist und das andere mehrheitlich erreicht, wird der Zielerreichungsgrad als **mehrheitlich erreicht** angegeben.