

"gemeinsam fit und stark"

Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule

Kooperation und Gesundheit von Lehrpersonen

Kurzbericht über die Evaluationsergebnisse

November 2016

Selina Böschenstein & Andreas Krause
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten

Projekt

Das Projekt der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) Kanton Luzern "gemeinsam fit und stark (gfs) - Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule" ist ein Unterstützungsangebot für Schulen. Es wurde im Kanton Luzern als Pilot in drei Staffeln während jeweils dreier Jahre durchgeführt und anschliessend evaluiert. Die im Projekt angebotenen Interventionen beinhalten fünf Module für jede Schule. Module 1 (Kick-off für Schulleitungen mit der Einführung in die betriebliche Gesundheitsförderung und ins Projekt) und 2 (Führung-Coachings) sind auf der Ebene Schulleitungen angegliedert, die Module 3 (Optimierung der Zusammenarbeit) und 4 (Erholungs-Mikropausen) sprechen die Teamebene an und Modul 5 (Stressmanagement) richtet sich ans Individuum (Ebene Lehrpersonen). Besonderes Kennzeichen der Interventionen ist die individuelle Unterstützung der Schulleitungen, um eine gesundheitsförderliche Gestaltung anstehender Veränderungen (Einführen des neuen Berufsauftrags und Festlegen von Kooperation und Kooperationszeiten) an der Schule zu erreichen.

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.

Evaluation

Bei der Evaluation wurde sowohl die Erreichung der Ziele auf Ebene DVS (Erkennen der strukturellen Belastungs- und Entlastungsfaktoren, Reduzieren der Belastungen und Stärken der Ressourcen, Optimieren der Zusammenarbeit und Nutzung der Stressmanagement-Angebote) wie auch der Ziele auf Schulebene (Interventionen, Prozessbegleitung und gesamthafte Bewertung) überprüft.

Zur Evaluation des Projekts wurde eine Methodenkombination eingesetzt, welche Dokumentenanalysen, standardisierte schriftliche Befragungen der Schulleitungen (zu zwei Erhebungszeitpunkten) mit anschliessenden Interviews sowie eine freiwillige Online-Umfrage bei Lehrpersonen beinhaltete. 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 im Vorfeld dieses Angebot unterbreitet, doch die Skepsis bezüglich Aufwand und Nutzen war stark ausgeprägt. Somit lag der Schwerpunkt der Evaluation nicht im Vorher-Nachher-Vergleich, sondern vielmehr darin zu prüfen, inwieweit die zu Beginn formulierten Ziele an den Schulen erreicht wurden und welche Projektelemente dafür besonders hilfreich waren.

Erfolgreiche Massnahmen

Die vorhandenen Daten über alle drei Staffeln hinweg lassen mit Blick auf die Projektziele erfreuliche Schlüsse zu. So ist es gelungen, die relevanten Belastungsfaktoren und Ressourcen (Entlastungs- bzw. Unterstützungsfaktoren) an der Schule zu identifizieren (Zustimmung der Schulleitungen: 91 %). Weiter wurden die Ressourcen an den Schulen gestärkt (Zustimmung der Schulleitungen: 95 %). Dies gilt insbesondere für die soziale Unterstützung: Die Schulleitungen aller 25 Schulen gaben an, dass sich die Zusammenarbeit an der Schule in den drei Projektjahren verbessert habe. Eine Schulleitung meinte dazu: "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." Viele Schulleitungen definierten die Verbesserung der Kooperation als eines für ihre Schule und sie persönlich zentrales Ziel. Die Bewertung durch die 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.

Zudem gelang die Etablierung einer konkreten Arbeitszeitregelung, die den Besonderheiten der einzelnen Schule entspricht (Zustimmung der Schulleitungen: 76 %). An Schulen, die bereits vor Projektbeginn Kooperationszeiten eingeführt hatten, ging es nicht mehr um die Einführung solcher Zeiten, sondern bereits um eine Optimierung der bestehenden Arbeitszeitregelungen.

Weiter hat sich die besondere Bedeutung der Schulleitungscoachings (Modul 2) für gezielte Interventionen bestätigt: Die individuelle Unterstützung durch die Coaches wurde von allen Schulleitungen positiv beurteilt und sehr geschätzt. Durch die Führungcoachings 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."

Am Ende des Projekts waren sich alle Schulleitungen darüber einig, dass sich "gemeinsam fit und stark" insgesamt gelohnt habe. Dieses hervorragende Ergebnis wird von den Lehrpersonen mit einer Zustimmung von 78 Prozent bestätigt. Dazu äusserte sich eine Lehrperson wie folgt: "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."

Mit dem Projekt "gemeinsam fit und stark" ist es gelungen, über einen längeren Zeitraum einen klaren Fokus der Schulleitungen auf das ressourcenförderliche Umsetzen von anstehenden Veränderungen zu setzen. Dadurch gelingen 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 besonders positiv ausfallen.

Optimierungspotenzial

Sowohl positive wie auch kritische Ergebnisse zeigen sich bei folgenden Projektzielen:

Reduktion von Belastungen

Es war nicht an jeder Schule möglich, Belastungen zu reduzieren (Zustimmung der Schulleitungen lag bei 52%). Es zeigte sich aber, dass da wo konkrete und explizite Ziele wie beispielsweise die Trennung von Arbeit und Erholung im Lehrerzimmer anvisiert wurden, diese auch erreicht werden konnten.

Mikropausen im Schulalltag

Die Ergebnisse lassen keine klare Aussage zu, ob Mikropausen an den Schulen zugenommen haben. Positiv hervorzuheben ist zunächst, dass 77 Prozent der Schulleitungen Massnahmen getroffen haben, um Mikro- bzw. Erholungspausen zu ermöglichen. Die Massnahmen waren je nach Schule sehr unterschiedlich (z.B. geeignete Räumlichkeiten zur Erholung schaffen, Liegemöglichkeiten anbieten, Legitimation der Mikropausen von Führungsseite, während den offiziellen Pausen Gespräche über die Arbeit ablehnen dürfen, Organisation von gemeinsamen "Znüni", Strukturierung der Mittagspausen). Immerhin berichteten mehr als die Hälfte der befragten Lehrpersonen (58%), dass sie vermehrt Erholungs- und Mikropausen machen würden. Dieses Ergebnis ist durchaus positiv zu bewerten, allerdings deuten die qualitativen Anmerkungen aus den Schulleitungsinterviews 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.

Stressmanagementkompetenzen

Hier überwiegen die Hinweise auf einen Zuwachs an Stressmanagementkompetenzen in der Projektlaufzeit. Es bleibt unklar, ob dieser Effekt über die Projektlaufzeit hinaus an den einzelnen Schulen 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%). 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%). Vor dem Hintergrund der qualitativen Auswertungen erlauben wir uns gleichwohl die Anmerkung, dass es hier, ähnlich wie bei Modul 4 (Mikro-Erholungspausen) sinnvoll sein könnte, die Stressmanagement-Interventionen mit Themen des Selbstmanagements (als organisatorische Herausforderung) zu kombinieren, um die Nachhaltigkeit zu stärken.

Die **positive Gesamtbewertung** des Projektes zeigt, dass es durch "gemeinsam fit und stark" gelungen ist, Gesundheitsförderung in die Vorhaben der laufenden Schulentwicklung zu integrieren und die betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen zu stärken.

Lessons learned

Im Folgenden werden acht Faktoren erläutert, die zu diesem Erfolg beigetragen haben.

1) Geplante Veränderungsvorhaben/Schulentwicklungsprojekte gesundheitsförderlich umsetzen

Vor Projektbeginn gilt es zu prüfen, welches die zentralen Schulentwicklungsaufgaben im Zeitraum der nächsten drei Jahre sind. Seitens der Schulleitung muss die Bereitschaft bestehen, diese Aufgaben ressourcenorientiert (z.B. gezielt soziale Ressourcen auszubauen) und gesundheitssensitiv (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 dessen Commitment vor Projektbeginn sichergestellt werden. 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 oder zumindest nicht zunehmen. Wenn beispielsweise Kooperationszeiten eingeführt werden sollen, muss vorher geklärt sein, welche Zusammenarbeitsgefässe bestehen und welche sinnvoll gestärkt werden sollen. Es muss verhindert werden, dass Lehrpersonen in allzu vielen Teamstrukturen eingebunden sind. Zudem ist zu klären, wie die Zusammenarbeit in Teams gestaltet werden kann, damit sie als Entlastung wirkt -und nicht als Belastung (z.B. lange Diskussionen ohne Entscheidungen, einzelne Teammitglieder halten sich nicht an mündliche Absprachen, fehlende Vertrauensbasis).

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). Gestresste und müde Lehrpersonen haben 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

Fünf Module bieten einen klaren Rahmen, um als Schule Unterstützung einzufordern und Interventionen an der eigenen Schule umzusetzen. Gleichzeitig bestanden so ausreichend Möglichkeiten, das Projekt auf die Besonderheiten der einzelnen Schule anzupassen. Die gesundheitsförderliche Umsetzung von Kooperationszeiten hängt beispielsweise von der spezifischen Teamzusammensetzung an der Schule ab (z.B. Anzahl Teilzeitstellen, Anzahl der Lehrpersonen mit Betreuungsaufgaben zu Hause, Altersstruktur), so dass nur eine begrenzte Standardisierung der Interventionen 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 erfolgreiche 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, mögliche 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 der Abläufe statt. Zudem wurde das regelmässige Reflektieren innerhalb der Stufengruppen eingeführt. Dadurch konnte erreicht werden, dass vermehrt auch pädagogische und nicht nur organisatorische Themen besprochen werden. 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 arbeiten und die letzte Ferienwoche wurde als Präsenzzeit festgelegt. Dass die Schulen die Module jeweils auf ihre Bedürfnisse anpassen konnten, erhöhte die Akzeptanz bei Schulleitungen und Lehrpersonen.

4) Schulleitungen individuell fördern (Führungcoachings)

Ein wesentlicher Bestandteil des Projekts waren die Schulleitungcoachings, die durchwegs positiv bewertet wurden. Zudem wies eine Mehrheit der Schulleitungen explizit darauf hin, wie wichtig und unterstützend für sie diese Führungcoachings 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 weitere Projekte wird daher empfohlen, Führungcoachings 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 Projektwissen und -verantwortung auf mehrere Personen verteilt sind, kann einerseits besser gewährleistet werden, dass das Projekt auch bei allfälligen personellen Änderungen (z.B. Abgang bzw. Ausfall der Schulleitung) weitergeführt wird. Andererseits ist so die Chance grösser, dass auch nach Projektende an der gesundheitsförderlichen Art der Umsetzung von Schulentwicklungsaufgaben festgehalten wird.

6) Konkrete Zielformulierungen erleichtern eine erfolgreiche Projektsteuerung

Es hat sich gezeigt, dass eine möglichst konkrete Formulierung der Ziele zu Projektbeginn von zentraler Bedeutung ist und dass dafür auch genügend Zeit eingeplant werden muss. Das erscheint banal, erwies sich jedoch als grosse Herausforderung. Nützlich ist es, wenn Ziele und konkrete erwünschte Wirkungen verbunden mit geeigneten Massnahmen zu Beginn des Projektes festgelegt werden. Gute Beispiele für ein konkretes Ziel waren: "Die Zusammenarbeit in den neu gebildeten Unterrichtsteams ist gestärkt und als Entlastung erfahrbar gemacht" oder "Be-

sprechungen 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 realistische Ziele gesetzt werden, damit ein Erfolg überhaupt möglich ist. Zudem hat sich bewährt, die Ziele im Rahmen eines Zwischenfazits zu überprüfen und bei Bedarf allenfalls anzupassen. Gesamthaft lässt sich hier von Staffel zu Staffel eine deutliche Verbesserung feststellen.

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

Obwohl sich Schulleitungen und Lehrpersonen an einigen Schulen über längere Zeit intensiv mit der Bearbeitung eines Moduls 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 Projektschule 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. Daher ist es sinnvoll, dass bereits im Vorfeld über die Art und Weise der Kommunikation nachgedacht wird. Eine fortlaufende Kommunikation über (Teil-)Erfolge des Projekts könnte auch dazu beitragen, dass der Nutzen des Projekts sichtbarer wird und sich die Lehrpersonen zudem besser damit identifizieren.

8) Bewusster Umgang mit (un-)veränderbaren Belastungen

Es hat sich gezeigt, dass gewisse als Belastungen erlebte Faktoren, insbesondere politischer oder finanzieller Art, sich als nur sehr schwer oder nicht beeinflussbar erweisen. Wenn solche im Projekt verändert werden sollen, 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 Rahmenbedingungen im Team anzusprechen und möglichst konkret zu benennen. Hilfreich ist es dann, wenn gemeinsam überlegt wird, wie man unter diesen Rahmenbedingungen die Gesundheit und Arbeitsfreude erhalten und sich gegenseitig unterstützen kann.

Insgesamt zeigt die Evaluation, dass durch das Projekt "gemeinsam fit und stark" betriebliche Gesundheitsförderung an Schulen sinnvoll, pragmatisch und erfolgreich umgesetzt werden konnte. Es ist zu empfehlen, dieses Vorgehen auch in Zukunft zu praktizieren.

<p>Projektverantwortung</p> <p>lic.phil. Barbara Zumstein barbara.zumstein@lu.ch</p> <p>Kanton Luzern Dienststelle Volksschulbildung Kellerstrasse 10 6002 Luzern</p>	<p>Evaluation</p> <p>Prof. Dr. Andreas Krause andreas.krause@fhnw.ch Bsc Selina Böschenstein selina.boeschenstein@fhnw.ch</p> <p>Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie Riggenbachstrasse 16 4600 Olten</p>
--	--