

# Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit\*

## Handlungsfelder für Behörden, Schulleitende und Lehrpersonen

### Gesundheit stärkt Bildung

Wissenschaftliche Befunde bestätigen die Erfahrungen aus der Praxis: Gesundheitsprobleme der Lehrpersonen (und Schulleitungen) sind nicht nur ein individuelles Problem, sondern hängen mit den Anforderungen und den Rahmenbedingungen des Berufs zusammen.<sup>1</sup> Die Massnahmen zur

Förderung der Lehrpersonengesundheit unterstützen die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie der Schülerinnen und Schüler. Weiter stärken die Massnahmen die Leistungsfähigkeit sowie die Qualität der Schule.<sup>2</sup>

### Wirkung erzielen

Schulen stehen in Bezug auf die Förderung der Lehrpersonengesundheit an ganz unterschiedlichen Orten. Wichtig ist, dass die Bedürfnisse der Schule vor Ort sowie die Ziele geklärt sind. Konkrete und alltagstaugliche Massnahmen zur Zielerreichung werden geplant und umgesetzt. Die Zielerreichung und die Wirkung der Massnahmen werden regelmässig besprochen und je nach Ergebnis angepasst. Eine externe Schulberatung hat sich dabei als ein Erfolgsfaktor herausgestellt.<sup>3</sup> Dieser Prozess der Gesundheitsförderung wird idealerweise in die Schulentwicklung integriert und findet im Alltag statt. Alle Prozesse und Entscheidungen einer Schule werden deshalb auch in Hinblick darauf gefällt, welche Auswirkungen diese auf die Gesundheit der Lehrpersonen haben könnten.

Wichtig für den Erfolg sind ein klares Commitment der Behörden sowie ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen. Ein geeigneter Führungsstil der Schulleitung (z. B. echte Partizipation, individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Rollenklarheit, Kommuni-

kation und Fairness, gemeinsame Ziele und Perspektiven) und die Kooperation der Lehrpersonen mit der Schulleitung und untereinander führen zum Erfolg.<sup>1, 2</sup>



### Geteilte Verantwortung

Die Behörden (Arbeitgeber) sind gesetzlich dazu verpflichtet, die Hauptverantwortung für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz zu tragen. Dies schliesst die psychische Gesundheit ein. Mögliche Massnahmen zur Reduktion von Belastungen und Förderung von Ressourcen der Lehr-

personen sind nachfolgend relevanten Handlungsfeldern zugeteilt. Diese lassen sich jedoch nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen, sie überschneiden sich und können sich gegenseitig beeinflussen.<sup>4, 5</sup>

\* Viele der Empfehlungen lassen sich auf alle Mitarbeitenden in der Schule übertragen.

Organisation	Handlungsfelder	Behörden	Schulleitungen	Lehrpersonen
	<b>Gesundheitsförderung in der Schulorganisation</b>	<p>Behördenmitglieder kennen die gesetzlichen Grundlagen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz und übernehmen die darin vorgesehene Verantwortung. (Z.B. Räumlichkeiten und Ausstattung der Schule oder Lärm und Luftbeschaffenheit)</p> <p>Die vorgesetzte Behörde führt die Schulleitungen salutogen. (Wertschätzend, partizipativ, unterstützend, vertrauensvoll etc.)</p> <p>Eine kontinuierliche Förderung der Lehrpersonengesundheit in Schulen wird von der Schulleitung gefordert. Die dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Behörden stellen den Lehrpersonen eine unabhängige (kantonale) Beratung für den Umgang mit Fehlbeanspruchungen zur Verfügung.</p>	<p>(Lehrpersonen-)Gesundheit ist in schriftlich festgehaltenen Grundprinzipien der Schule verankert. (Z.B. Leitbild, Strategie)</p> <p>Schulleitende pflegen einen angemessenen, positiven Führungsstil. (Z.B. Echte Partizipation, individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, Kommunikation und Fairness, gemeinsame Ziele und Perspektiven, Förderung von Weiterbildungen)</p> <p>Eine Person der erweiterten Schulleitung (z. B. Steuergruppe) ist für die Förderung der Lehrpersonengesundheit beauftragt und verfügt über entsprechende Ressourcen. (Unterstützung der Schulleitung, Kommunikation, Mitentwicklung und Umsetzung von Massnahmen)</p> <p>Die Schulleitung setzt die Förderung der Lehrpersonengesundheit auf der Grundlage periodischer Situationsanalysen zum Stand der Ressourcen, Belastungen und Arbeitszufriedenheit um. (Gesundheitsgruppe, geeignete Instrumente, externe Beratung, Früherkennung und -intervention bei Anzeichen berufsbedingter Erkrankungen)</p>	<p>Lehrpersonen übernehmen die Mitverantwortung für ihre Gesundheit. Sie nehmen ihre Mitsprache bei der Entwicklung von geeigneten Massnahmen wahr und beteiligen sich an deren Umsetzung.</p>
	<b>Arbeitsorganisation, Ressourcenplanung</b>	<p>Bei der Vorgabe von neuen, zusätzlichen Aufgaben für Schulen muss sichergestellt werden, dass die dafür notwendigen Ressourcen (personell und finanziell) verfügbar sind. Andernfalls müssen die Vorgaben redimensioniert werden.</p>	<p>Sind insbesondere die personellen Ressourcen für neue, zusätzliche Aufgaben knapp, werden andere Aufgaben reduziert oder ergänzende Ressourcen zur Verfügung gestellt.</p> <p>Stundenpläne, Aufgaben, Klassenzuteilungen und verfügbare Ressourcen auf Schulebene werden gerecht und transparent verteilt, der Administrationsaufwand wird niedrig gehalten resp. delegiert. (Z.B. zeitliche &amp; räumliche Ressourcen, Teilzeitarbeit, Schulassistenten)</p>	<p>Lehrpersonen gehen achtsam mit ihren Ressourcen um. Bei wahrgenommener Fehlbeanspruchung suchen sie rechtzeitig das Gespräch mit der Schulleitung und/oder mit einer Fachperson.</p>
	<b>Umgang mit Veränderungen</b>	<p>Unterstützung bei der Umsetzung von Reformen ist mit klaren Informationen und angemessenen materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen sichergestellt. (Z.B. Referenz- und Unterstützungspersonen, Beratung für Schulleitende)</p>	<p>Die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung der Lehrpersonen werden gefordert und gefördert. (Z.B. Zeit, Raum, Teambildung/Schulinterne Weiterbildung, Mitarbeitergespräche)</p> <p>Ruhezonen ohne Kontakt zu den Schülerinnen und Schülern stehen zur Verfügung.</p>	<p>Lehrpersonen, tauschen sich mit Kollegen/-innen oder mit der Schulleitung über ihr Wohlbefinden und ihre Lifebalance aus.</p>
Lehr- und Fachpersonen	<b>Stärkung der gesundheitsfördernden Kompetenzen und Ressourcen</b>	<p>Die vorgesetzte Behörde erteilt der Schulleitung einen offiziellen Auftrag für die Stärkung gesundheitsfördernder Kompetenzen und Ressourcen des Schulpersonals. (Z.B. Weiterbildung, Teamentwicklung, Beratung)</p>	<p>Bei Veränderungsprozessen werden die Lehrpersonen an der Entscheidungsfindung für die konkrete Umsetzung beteiligt und die Prozesse werden immer auch im Hinblick auf die Gesundheit der Lehrpersonen geplant und umgesetzt.</p>	<p>Lehrpersonen begegnen Neuerungen aufgrund ihrer bisherigen erfolgreichen Tätigkeit mit der Zuversicht auch die damit verbundenen neuen Anforderungen meistern zu können.</p>
	<b>Stärkung des Schulklimas und von positiven Beziehungen</b>	<p>Stärkung des Schulklimas ist integrativer Bestandteil des Schulprogramms.</p>	<p>Um mit Veränderungen gut umzugehen, werden die Bedürfnisse der Lehrpersonen einbezogen und benötigte Unterstützung zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die Aus- und Weiterbildung zur Bewältigung der Veränderungen im schulischen Umfeld und zum entsprechenden Kompetenzaufbau der Lehrpersonen werden gestärkt. (Zusammenarbeit mit den Pädagogischen Hochschulen)</p>	
	<b>Umgang mit anspruchsvollen Situationen</b>	<p>Ressourcen (individuelle und/oder kollektive) zur Unterstützung der Schulleitung und der Lehrpersonen in schwierigen Situationen im Arbeitsalltag stehen zur Verfügung.</p>	<p>Eine gesundheitsfördernde Haltung im Kollegium wird aktiv gefördert. (Z.B. Regeln für Mikropausen, Achtsamkeit sich und anderen gegenüber)</p> <p>Interventionen zur Erhöhung der sozialen Unterstützung werden im Alltag verankert. (Z.B. kollegiale Praxisberatung, regelmässige Besprechungen zu arbeitsbezogenem Stress, gegenseitiger Materialaustausch oder Wertschätzung im Kollegium)</p> <p>Die Balance zwischen Beruf und Privatleben wird regelmässig thematisiert. (Z.B. Weiterbildungen zu Achtsamkeit, Selbstmanagement oder Stressmanagement oder andere, Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche)</p>	<p>Lehrpersonen nehmen Möglichkeiten für die Reduktion von Belastung und für den Zugewinn von Ressourcen aktiv wahr. (Z.B. durch eine arbeitsteilige Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, einen unterstützenden Austausch oder den Besuch einer geeigneten Weiterbildung)</p>
			<p>Die Schulleitung setzt sich aktiv für die Schaffung von positiven Beziehungen unter den Lehr- und Fachpersonen ein. (Z.B. Partizipation auf allen Ebenen, Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung)</p> <p>Konflikte mit Lehrpersonen werden frühzeitig und lösungsorientiert bearbeitet.</p> <p>Freude über gemeinsam erreichte Meilensteine und Erfolge wird ausgedrückt.</p> <p>Weiterbildung und Austausch von Lehrpersonen zum Klassenmanagement sowie zum Umgang mit schwierigen Alltagssituationen werden präventiv durchgeführt.</p> <p>Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Schüler/-innen und/oder deren Eltern in schwierigen Situationen wird durch die Schulleitung und/oder durch speziell geschulte Fachpersonen sichergestellt.</p>	<p>Lehrpersonen sprechen Konflikte frühzeitig an und tragen zur Lösungsfindung bei.</p> <p>Lehrpersonen sind sich bewusst, dass sie an Grenzen stossen können. Sie pflegen untereinander einen unterstützenden Austausch. Sie erachten es als Stärke, sich frühzeitig Hilfe zu holen, und handeln entsprechend.</p>



## Quellen

<sup>1</sup> Sandmeier, A. & Mühlhausen, J. (2020). Was hält Lehrpersonen in der Schule? (WahLiS-Studie). Belastungen und Ressourcen auf Schulebene. Zenodo. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3595206>

Kunz Heim, D., Sandmeier, A. & Krause, A. (2014). Negative Beanspruchungsfolgen bei Schweizer Lehrpersonen. Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung, 32(2), 280–295.

<sup>2</sup> Achermann Fawcett, E., Keller, R. & Gabola, P. (2018). Die Bedeutung der Gesundheit von Schulleitenden und Lehrpersonen für die Gesundheit und den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern. Zürich und Lausanne: Pädagogische Hochschule Zürich und Haute école pédagogique Vaud.  
→ Das Argumentarium der Allianz BGF in Schulen zu «Gesundheit stärkt Bildung» ist unter [www.radix.ch/bgf](http://www.radix.ch/bgf) erhältlich.

<sup>3</sup> Schoch, S. & Keller, R. (2017). Evaluation S-Tool in Schulen. Ein Pilotprojekt in der Deutschschweiz, Schlussbericht zuhanden von Gesundheitsförderung Schweiz. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.

→ Das *Faktenblatt 28* von Gesundheitsförderung Schweiz ist unter [www.gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/schule-handelt](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/schule-handelt) erhältlich.

<sup>4</sup> Blossfeld, H. et al. (2014). Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal. Empfehlungen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung. Munster: Waxmann.

<sup>5</sup> Kunz Heim, D. et al. (2015). Dokumentation zum Schutz und zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen. Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH (Hrsg.).  
→ Die Broschüre ist unter [www.bildungundgesundheit.ch/app/download/12302383024/170728\\_Dokumentation\\_zum\\_Schutz\\_der\\_Gesundheit\\_von\\_Lehrpersonen.pdf?t=1503655535](http://www.bildungundgesundheit.ch/app/download/12302383024/170728_Dokumentation_zum_Schutz_der_Gesundheit_von_Lehrpersonen.pdf?t=1503655535) erhältlich.

Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Herausgeber



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Bundesamt für Gesundheit BAG

 **bildung+**  
**gesundheit**  
Netzwerk Schweiz

**Allianz**  
  
Allianz Betriebliche Gesundheitsförderung  
in der Schule

## Redaktion

  
**RADIX**

**n|w** Fachhochschule  
Nordwestschweiz



## Mitarbeit

**CVSL**  
Verband  
Schulleiterinnen  
und Schulleiter  
Schweiz

**CLACESO**

**LCH**  
DACHVERBAND  
LEHRERINNEN  
UND LEHRER  
SCHWEIZ

**SYNDICAT DES  
ENSEIGNANTS  
ROMANDS** SER

 **EDK | CDIP | CDPE | CDEP**  
Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren  
Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique  
Confederanza svizra dei direttori cantonali della pubblica educazione  
Conferenza svizra dals directurs chantunals da l'educaziun publica

 **éducation21**  
Bildung für Nachhaltige Entwicklung  
Education en vue d'un Développement Durable  
Educazione allo Sviluppo Sostenibile  
Furmaziun per in Sviilup Persistent



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

**hep/** haute  
école  
pédagogique  
vaud

**PHBern**  
Pädagogische Hochschule

**PH LUZERN**  
PÄDAGOGISCHE  
HOCHSCHULE

**phsz** **PH** SG

**PH  
ZH** PÄDAGOGISCHE  
HOCHSCHULE  
ZÜRICH

**profil** **Qualité**  
Allianz für Schulqualität  
Alliance pour la qualité à l'école

 **schulnetz21**  
schweizerisches netzwerk  
gesundheitsfördernder und  
nachhaltiger schulen

**ZEPRA** PRÄVENTION  
UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG

© Mai 2020

### Auskünfte/Informationen

Allianz BGF in Schulen  
c/o RADIX Schweizerische Gesundheitsstiftung  
Seidenhofstrasse 10, 6003 Luzern

Tel. +41 41 211 05 06  
Info-lu@radix.ch  
[www.radix.ch/bgf](http://www.radix.ch/bgf)