

Ressourcen der Lehrpersonen stärken – eine Leitungsaufgabe

Weiterbildung Schulleitungen 16. und 17. Mai 2013

Titus Bürgisser, Leiter Zentrum Gesundheitsförderung
Hanspeter Lehner, Fachperson Gesundheitsförderung
Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Luzern

Thematische Einführung

- Pathogenese – Salutogenese
- Prinzipien der Gesundheitsförderung
- Ressourcenorientierung
- Settingansatz der GF
- Ebenen der GF
- Befunde zum Ressourcenmanagement im Lehrberuf

Ottawa-Charta, WHO 1986

- „Gesundheit ist die Fähigkeit des Menschen, sich aktiv Bedingungen zu schaffen, die Wohlbefinden ermöglichen, bzw. Bedingungen zu erkennen, welche das Wohlergehen beeinträchtigen, um diese zu beeinflussen und zu verändern.“
- „Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umgebung geschaffen und gelebt, dort wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben.“

Gesundheitsförderung

Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert Gesundheitsförderung in der Ottawa-Charta 1986:

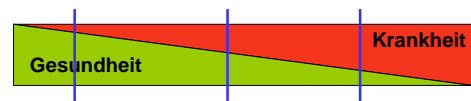
„Gesundheitsförderung zielt auf einen **Prozess**, allen Menschen ein höheres Mass an **Selbstbestimmung** über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur **Stärkung ihrer Gesundheit** zu befähigen.“

Ziel: Gesundheitskompetenz

„Gesundheitskompetenz ist die Fähigkeit, Kenntnisse über die Erhaltung und Wiedererlangung körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens so in persönliche Handlungen und in die Gestaltung der Lebens- und Umweltbedingungen umzusetzen, dass die eigene Gesundheit und die Gesundheit anderer gefördert wird“
bildung + gesundheit Netzwerk Schweiz, 2007

Wissen > Empowerment > Handeln

Das Gesundheits-Krankheits-Kontinuum



Von der Pathogenese ... zur Salutogenese

Die **Pathogenese** war bisheriger Ausgangspunkt von Gesundheitsforschung und Gesundheitserziehung.

Zentrale Frage dieser Perspektive:

- Was ist **Krankheit**?
- Wie entstehen **Krankheiten**?
- Wie können **Krankheiten** verhindert werden?

Auf Aaron Antonovsky geht das **Salutogenese**-Konzept zurück (1979).

Zentrale Ausgangsfrage:

- Wie und **warum bleiben Menschen** trotz Belastungen **gesund** und wie stellen sie ihre **Gesundheit** wieder her?
- Die **Salutogenese orientiert sich am Gesunden** und sieht Gesundheit selbst als Ressource.

Die beiden Sichtweisen ergänzen und bedingen sich gegenseitig.

Prinzipien der Gesundheitsförderung

Ressourcen-Orientierung

Ressourcen nutzen, stärken, entwickeln

Betroffene werden Beteiligte – Partizipation und Empowerment

Alle Beteiligten werden zur Lösung der gemeinsamen Aufgaben gebraucht. Partizipation als wichtiges Element. So richtet sich Entwicklung nach den wirklichen Bedürfnissen.

Chancengleichheit

Gesundheit soll für alle Bevölkerungsgruppen zugänglich sein.

Das Setting oder die Lebenswelt als Bezugspunkt

Als Setting bezeichnet die Gesundheitsförderung folgende Lebenswelten:

- Arbeitswelt
- Gemeinden
- Familien
- Schulen
- Freizeit

Gesundheitsförderung zielt nicht primär auf einzelne Menschen sondern versucht, die Lebensbedingungen gemeinsam mit den betroffenen Menschen in den verschiedenen Settings gesundheitsförderlich zu gestalten. Sie vertritt damit einen systemischen Ansatz.

Handlungsebenen von Gesundheitsförderung



Was heisst der salutogene Blick im Hinblick auf Lehrpersonen?

oder

Wie bewältigen Lehrpersonen ihren Alltag erfolgreich?

Quelle:

Silvio Herzog in Werner Wicki, Titus Bürgisser, Praxishandbuch Gesunde Schule, Haupt Verlag, 2008, S. 41-54

Ressourcen

- **Kraft**
 - die zur Erledigung oder Bewältigung von Anforderungen und Aufgaben mobilisiert werden kann
- **Externale Ressourcen**
 - Umweltressourcen wie z.B. Werkzeuge, Dienstleistungen, Geld, psychologische Unterstützung
- **Internale Ressourcen (Handlungsressourcen)**
 - physisches System (Atmung, Kreislauf, Muskelkraft)
 - Psychisches System (Wissen, Überzeugungen)



- Biographische Ausrichtung
- Zeitliche Dimension
 - Veränderung des Ressourcenmanagements und des Bewältigungsverhaltens
 - im Verlaufe einer Biographie (individuelle Zeit)
 - im Verlaufe des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder politischen Wandels (historische Zeit)
 - Räumliche Dimension
 - Bedingungen des Unterrichtens und deren wechselseitige Wirkung auf das Verhalten von Lehrpersonen

- Lehrkräfte im Gesundbleiben unterstützen, heisst ...
- Aufbau personaler und sozialer Ressourcen fördern
 - Bewältigungsverhalten stärken
 - Stressoren nicht ausblenden
 - Situative Bedingungen berücksichtigen
 - Berufsbiographie und aktuelle Zeitereignisse einbeziehen

- Unterstützung als externe Ressource
1. Personen
- ArbeitskollegInnen und Schulleitung
 - SchülerInnen und Eltern
 - Privates Umfeld: PartnerIn und Kinder
 - Geschlechtsspezifischer Unterschied
 - Lehrerinnen haben ein grösseres Bedürfnis nach Unterstützung und nehmen mehr soziale Unterstützung an als männliche Kollegen.
 - Sie leisten aber auch mehr Support, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld

- Unterstützung als externe Ressource
2. Unterstützungsarten
- Emotionale Unterstützung (Zuneigung, Aufmunterung)
 - Instrumentelle Unterstützung (gemeinsame Vorbereitung)
 - Informationen (Tipps, Ratschläge)
 - Unterstützung zur Selbstbewertung (Rückmeldungen)
 - Ablenken und Loslösen von Schwierigkeiten
- **Support kann aus privatem oder beruflichem Umfeld kommen.**

- Unterstützung als externe Ressource
3. Nutzen der Unterstützung
- Lehrpersonen fühlen sich gut bis sehr gut unterstützt
 - Die Unterstützung der BerufseinsteigerInnen erfordert besondere Beachtung.
 - Der Übergang von der Ausbildung ins Berufsleben stellt an das soziale Netzwerk hohe Anforderungen!
- Mit zunehmender Berufsdauer wird das soziale Netzwerk ‚dichter‘ und die Intensität der Unterstützung nimmt zu.

Selbstwirksamkeitserwartung als personale Ressource

- Hohe berufliche Selbstwirksamkeitserwartung
 - trägt zu einer positiveren Bewertung der Beanspruchungssituation bei
 - führt zu einer wirksameren Wahrnehmung sozialer Unterstützung
 - stellt eine zentrale Bedingung erfolgreicher Bewältigung dar

Wie kann Selbstwirksamkeit gestärkt werden?

Berufserfahrung und Soziale Unterstützung

... tragen zur Stärkung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten bei.

Warum ist Selbstwirksamkeitserwartung höher bei Personen, die den Beruf verlassen haben, als bei berufstreuen KollegInnen?

- Stärkung der Fähigkeiten durch Weiterbildung
- Spezialisierung in Kursbesuchen
 - Eingrenzung der Aufgabenbereiche
 - erhöhte Transparenz der Anforderungen
 - Gestärkte Selbstwirksamkeitserwartung
- Unmittelbare Erfolgs- und Wirksamkeitserfahrungen durch Rückmeldungen

Was sind die Bedingungen erfolgreicher Bewältigung im Schulalltag?

Strategien zur Bewältigung

- (Kramis-Aebischer, 1995)
 - Ersatzbefriedigung
 - Bedürfnis nach sozialer Unterstützung
 - Aggression
- Herzog, 2007
 - Aktives Einholen sozialer Unterstützung
 - Evasive Bewältigung (Wechsel der Stelle oder des Berufs)
 - Veränderung der Arbeitstätigkeit und der Rahmenbedingungen (Erhöhung des beruflichen Engagements, Einführung von Regeln)
 - Generierung von Informationen und Fertigkeiten (Besuch von Weiterbildungen)

Erfolgreiche Bewältigungsstrategien:

positive Veränderung der Problemlage oder Verbesserung der emotionalen Befindlichkeit?

Grimm, 1993, sagt: Es braucht ...

- aktionale **und** kognitive Elemente
- umweltbezogene **und** selbstbezogene Elemente
- Zusätzlich: offensiver Charakter

Erfolgreiche Bewältigungsstrategien:

Veränderung im Verlaufe der Zeit

- „Aus-dem-Feld-Gehen“
 - Beim Berufseinstieg wichtig
 - Arbeitsort oder Berufswechsel
 - Später in der Berufskarriere
 - Aus-dem-Feld-Gehen“ seltener
 - Umdeuten, Akzeptieren, Korrektur der Erwartungen

Herzog, 2007

Reaktion auf schwierige Situation (Coping)

- Reaktives Coping
 - Normalfall
- Proaktives Coping
 - Versuch, belastende Situationen gar nicht entstehen zu lassen
 - seltener

Gesundheitserhaltende Verhaltensweisen von Personen in nicht belastenden Situationen

- Sport
- Bewegung und Natur
- Geselligkeit
- Fachlicher Austausch
- Musik
- Reisen und räumliche Distanz
- Weiterbildung und Supervision
- Ernährung

Kriterien zur Interventionen beim Bewältigungsverhalten (Coping) von Lehrpersonen

- Anwenden unterschiedlicher Bewältigungsformen
- Prüfen, ob die gewählten Lösungsansätze effizient sind
- Neben reaktivem Coping auch proaktives Coping stärken

Gesundbleiben als Bestandteil professionellen Handelns

- *Individuelle Ebene der Lehrperson*
 - reflektiert ihre Situation
 - erkennt Ressourcen personaler und sozialer Art
- *Personalentwicklung*
 - Sich unterstützt wissen in der Planung der Bewältigung
- *Schulentwicklung* optimiert individuelles und kollektives Verhalten
 - Differenzierung des Berufsfeldes
 - Spezifizierung des Berufsauftrages
 - Aufbau einer ressourcenorientierten Feedbackkultur
 - Nachhaltige Zusammenarbeit aller Akteure

Gesundheitsmanagement als Leitungsaufgabe

Wie gesund sind Lehrerinnen und Lehrer?



Untersuchungen Schweiz

- Invalidenstatistik Kanton Bern: Anstieg bei Lehrpersonen von 1% (1979) auf 4% (1999)
- Berner Lehrerversicherungskasse: 53% der Lehrpersonen gehen aus gesundheitlichen Gründen frühzeitig in Pension (2003)
- Bieri kommt nach einer Untersuchung im Kanton Aargau zum Schluss, dass Lehrpersonen hoch belastet sind und trotzdem gerne unterrichten. (Bieri 2006)
- In mehreren Kantonen der Schweiz liegen die Kosten von Frühpensionierungen von Lehrpersonen deutlich höher als die anderer Berufsgruppen

Angaben: Herzog 2008, Kramis-Aebischer 2004

Untersuchungen Deutschland

- Internationale Studien: 10-30% Burnout-Rate bei Lehrpersonen
- Jährlich gehen 5000-9000 Lehrpersonen aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig in den Ruhestand (durchschnittlich 10 Jahre vor 65)
- 50-60% der Pensionierungen von Lehrkräften erfolgen krankheitsbedingt und vorzeitig
- Nur 6% arbeiten bis zur Regelaltersgrenze von 65 Jahren (übrige Beamte 15%)
- Statistisches Bundesamt 2000: Höchste Anteile an psychischen Erkrankungen bei Lehrpersonen (45%) Vergleich: Vollzugsbeamte (35%), Richter (27%)
- Lehrpersonen sind in psychosomatischen Kliniken die bei Weitem am stärksten vertretene Berufsgruppe.

Sieland 2006, Kramis-Aebischer 2004

Situation ins Österreich

Rund 2500 Lehrpersonen aus 317 Schulen befragt. 65.6% Frauen, 34.3% Männer, LP der Sekundarstufe

Selbsteingeschätzter Gesundheitszustand

- 50% fühlen sich ausgezeichnet bzw. sehr gesund
- 40% bezeichnen ihre Gesundheit als gut
- 10% bezeichnen ihre Gesundheit als weniger gut bzw. schlecht

Körperliche und psych. Beschwerden (Symptom-Checklist)

- 65% täglich oder wöchentlich Beschwerden
- **Burnout (Maslach Burnout Inventory MBI)**
- 10% Burnout-gefährdet oder betroffen
- **Stärkste Belastung im Bereich emotionale Erschöpfung**
- **Leistungsmangel und Depersonalisierung scheinen weniger ein Problem zu sein.**

Austrian Teacher Health Survey 2006

nach Robert Gabeljar in: Dörfler & Foidl-Poig (Hrsg.) (2011). Lehrbuch schulpädagogische Gesundheitsförderung. Brest: Huber

Was belastet?

- Verhalten schwieriger Schüler, Klassengrösse, Stundenzahl, Schulverwaltungsaufgaben, Koordinierung beruflicher und privater Verpflichtungen Schaarschmidt,
- Verantwortung, ständige Konzentration, psychische Belastung strenge Kontrolle, dauernder Kontakt, aber auch: kein Kontakt (Johnen, Calw 1998)
- Unsoziales Verhalten der SchülerInnen, Gewalt und Aggression der Schülerschaft, problembeladene SchülerInnen, Lärm und Unruhe, Unmotivierte SchülerInnen, Erwartungsdruck der Eltern, Reformen (Bieri, 2006)

Wie wirken sich die Belastungen aus?

Auf die Lehrpersonen

- Müdigkeit, Nervosität, schlechte Laune als Indikatoren für Depressivität (Delgrande, Kuntsche, Sidler 2005)
- Körperliche Beschwerden
- Psycho-somatische Beschwerden
Burnout

Auf den Unterricht

- Verminderte Unterrichtsqualität, Depersonalisierung, Zynismus, schlechtes Klassenklima etc.

Auf die Zusammenarbeit im Kollegium

- Vermehrte Konflikte, oder Rückzug, Mobbing, belastetes Klima im Kollegium,

Den Blick weg von der Schlange lenken!



Fokus auf Gesundheitsförderndes Verhalten
Was erhält Lehrpersonen gesund?

Der tägliche Tanz auf dem Seil...



Wie lernt man balancieren im Lehrberuf?



Von der atemlosen zur atmenden Schule
(Brägger, Bucher, 2008)

Anforderungen an Gesundheitsförderung für Lehrpersonen

- Von der atemlosen zur atmenden Schule (Brägger, Bucher, 2008)
- Eine gute Schule braucht gesundes Personal: Ressourcenorientierte Personalentwicklung
- Belastungen reduzieren – Ressourcen fördern
- Aspekte der Berufsbiografie berücksichtigen (Herzog 2008)
- Blick auf wirksame Bewältigungsstrategien von Lehrpersonen
- Konsequente salutogene Perspektive und Orientierung an Grundsätzen der Gesundheitsförderung

Ebenen zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen auf 4 Ebenen

- Gesamtgesellschaftliche Ebene Bildungs- und Schulpolitik
- Ebene Schulleitung
- Ebene Zusammenarbeit im Team
- Persönliche Ebene

Stress dynamisch balancieren

- Hermann Städtler, Schulleiter Fritjof Nansen Schule, Hannover
- Leiter des Projektes bewegte gesunde Schule Niedersachsen
- Text Handout Seiten 10 bis 20

Kohärenzgefühl

Aaron Antonovsky beschreibt drei zentrale Faktoren für die Gesundheit und bezeichnet diese als Kohärenzgefühl (1988). Das Kohärenzgefühl ist ein dynamisches Gefühl des Vertrauens ...

Verstehbarkeit

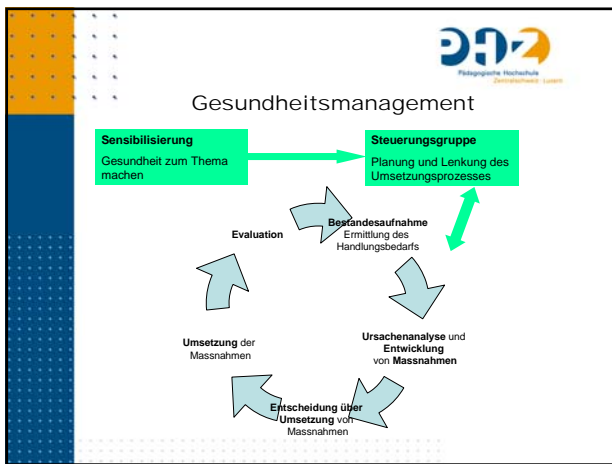
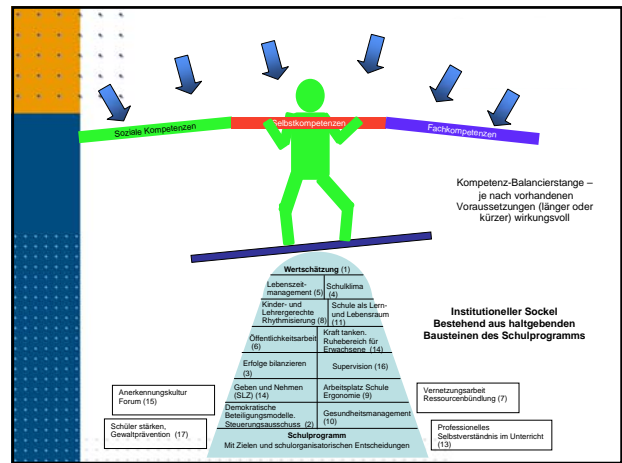
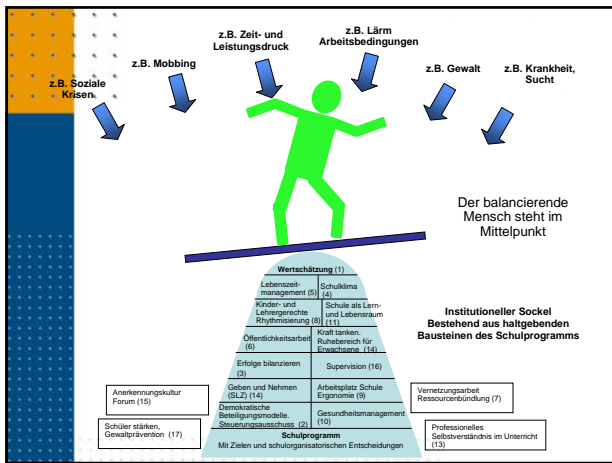
... dass die Anforderungen, die das Leben stellt vorhersagbar, erklärbar, und verstehbar sind,

Bewältigbarkeit

... dass die Ressourcen zur Verfügung stehen, die Anforderungen zu bewältigen

Sinnhaftigkeit

... dass es sich lohnt und sinnvoll ist, die Anforderungen als Herausforderung anzunehmen und sich zu engagieren.



Direktives salutogenes Leitungshandeln
Haratz, Gieske, Rolf 2009

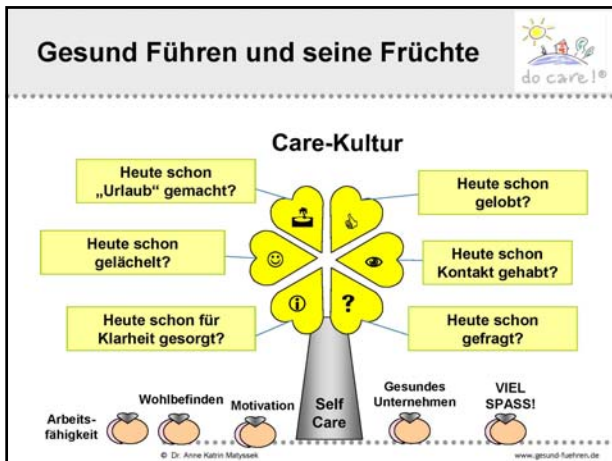
Dimensionen	Handlungsmöglichkeiten
Verstehbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz in Verantwortungsregelung / Entscheidungen • Informationsfluss fördern • Aufgabenklarheit • Verständliche Erklärungen
Bewältigbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Passung von Aufgabe und Person • Selbstwert fördern durch Anerkennung und Rückmeldung • Individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen • Optimale Arbeits- und Organisationsstrukturen schaffen • Kooperationsmöglichkeiten ermöglichen • Materialaustausch fördern
Bedeutsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientiertes Handeln • Vermitteln von Visionen • Gemeinsame Zielsetzung • Handlungen erläutern / Zielklarheit

Beispielfragen für salutogenes Leitungshandeln
Haratz, Gieske, Rolf 2009


Dimensionen	Kommunikation	Struktur
Verstehbarkeit	Drücke ich mich verständlich und strukturiert aus?	Verfügt die Schule über gute Kommunikationsstrukturen und ist Transparenz gegeben?
Bewältigbarkeit	Wissen die Lehrkräfte, dass sie meine Unterstützung haben?	Sind die Arbeitsabläufe ökonomisch gestaltet und werden die Ressourcen optimal eingesetzt?
Bedeutsamkeit	Habe ich eine Begründung gegeben bzw. die Bedeutsamkeit aufgezeigt?	Haben wir ein gemeinsames Ziel bzw. eine Vision, auf die wir zielstrebig hinarbeiten?

Massnahmen des Gesundheitsmanagements
Haratz, Gieske, Rolf 2009


Verhältnisorientierte Massnahmen	Verhaltensorientierte Massnahmen
Gesundheitsförderung von Lehrkräften als Teil der eigenen Schulentwicklung.	Unterstützung der Lehrkräfte in der Entwicklung gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen
Verankerung der Gesundheitsförderung und Gesundheitsziele im Leitbild und Schulprogramm der Schule	Befähigung der Betroffenen mit Belastungssituationen (z.B. Stress) umzugehen
Bewusstsein für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit	Sensibilisierung der Lehrpersonen für gesundheitsrelevante Themen wie z.B. Bewegung oder Selbstmanagement.
Die Arbeitsgestaltung basierend auf gesundheitsfördernden Überlegungen	
Schulweite Klärung und Unterstützung der Lehrkräfte bei Disziplinproblemen oder Unterrichtsstörungen	Wertschätzung, Feedback und förderorientierte Personalführung mit Weiterbildungsplanung
Datenbasierte, systematische Verbesserung der Arbeitssituation an der Schule	Professionelle Beratung und Unterstützung von Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Problemen




Matrix zur Lehrgesundheit (Heyse 2011)



Ansatzpunkte	Zielrichtungen		
	Stärkung von Ressourcen	Prävention	Intervention
Individuum Was kann jeder Einzelne für sich tun und damit einen Beitrag für alle leisten?	z.B. effizientes Zeitmanagement	z.B. gesundheitsdienliche Stressbewältigung	z.B. Rechtzeitige Beratung Behandlung
Einzelnschule Was können wir gemeinsam für GF tun und damit auch für jeden Einzelnen?	z.B. Kooperation, Partizipation vereinbaren und einüben	z.B. Vereinbarungen über Konfliktlösung	z.B. Entlastungsmöglichkeiten für angeschlagene KollegInnen
Schulsystem Was müsste bildungspolitisch geschehen, um uns zu unterstützen?	Z.B. Stärkung päd. und psych. Ausbildungsanteile	z.B. Begleitung von Berufsanfängern durch Supervision	z.B. alternativer Einsatz belasteter Lehrkräfte

- ## Handlungsfelder zur Förderung der Lehrpersonengesundheit
- 
- Personen stärken
 - Teams bilden
 - Schule entwickeln
- Brägger / Bucher 2008

Buchempfehlung



Helmut Heyse (2011)

Herausforderung Lehrgesundheit

Handreichungen zur individuellen und schulischen Gesundheitsförderung.
Seelze: Klett/Kallmeyer

