

Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Ausgangslage

Nicht nur Schulen sind immer wieder mit dem Phänomen konfrontiert, dass Mitarbeitende an die Grenzen ihrer Kräfte stossen oder krank werden. Wenn Mitarbeitende unter Stress leiden, Erschöpfungs-Symptome zeigen oder ernsthaft an Burnout erkranken, überlegen wir, was schiefgelaufen ist. Oft kommen wir zum Schluss, dass bestimmte persönliche Fähigkeiten der Betroffenen zu wenig entwickelt sind oder dass sie sich in bestimmten Situationen ungünstig verhalten. In der Regel haben jedoch die Rahmenbedingungen, unter denen wir leben und arbeiten, einen ebenso starken Einfluss auf unsere Gesundheit. Wenn die Menge und Art von Arbeitsaufgaben permanent überfordern und wichtige Ressourcen wie Unterstützung, Handlungsspielraum, Kenntnisse, Zeit, Infrastruktur etc. ungenügend vorhanden sind, greifen Massnahmen auf der persönlichen Ebene zu kurz. Dann müssen die Verhältnisse überprüft und wo nötig verändert werden, damit Gesundbleiben überhaupt möglich ist.

Zusammenhänge Gesundheit und Arbeit

Gesundheit am Arbeitsplatz Schule ist abhängig von vier Komponenten, die sich gegenseitig beeinflussen:

- Die berufliche Tätigkeit in der Schule mit ihren Anforderungen und Belastungen
- Persönliche und organisationale Ressourcen zur Bewältigung der beruflichen Aufgaben
- Das Verhalten von Mitarbeitenden sowie die Art und Weise, wie sie ihre berufliche Tätigkeit erleben
- Die Verhältnisse, unter denen die Arbeit in der Organisation Schule geleistet wird

Definition

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. BGM soll den Beschäftigten und der Organisation gleichermaßen zugutekommen.

Ziel

Bezogen auf die vier oben genannten Einflussbereiche hat BGM in Schulen zum Ziel, Belastungen und Ressourcen in eine möglichst gute Balance zu bringen. Dabei können Massnahmen in der Organisation Schule zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Verhältnisse getroffen werden oder angemessenes Verhalten auf der personalen Ebene trainiert sowie persönliche Einstellungen beeinflusst werden.

Massnahmen

- a) Mitarbeiterbezogenen Massnahmen: Angemessenes Engagement, Erhöhung der Widerstandskraft und eine möglichst stabile emotionale Verfassung.
- b) Organisationsbezogenen Massnahmen: Leistbare Arbeitsaufträge, sinnvolle Rollendefinition, flexible Arbeitsmodelle, Ausbau von Unterstützungsmöglichkeiten durch die Führung, im Team, externe Fachpersonen etc.

Voraussetzung

Voraussetzung für wirksame Veränderung in Schulen hinsichtlich der Gesundheit aller Mitarbeitenden, ist die überzeugte Zustimmung aller Entscheidungsträger/-innen, sich auf einen nachhaltigen, mehrstufigen Entwicklungsprozess einzulassen.

BGM-Prozess

1. Einstieg

Im Rahmen eines Strategieworkshops verschaffen sich Behörden und Kader einen Überblick über wesentliche Zusammenhänge von Gesundheit und Arbeit, Handlungsfelder und Vorgehensweisen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Entsprechend werden die langfristigen Strategie- und Legislaturziele überprüft und angepasst.

2. Analyse

Um Klarheit zu schaffen, auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen tatsächlich Handlungsbedarf besteht, ist regelmässig eine sorgfältige Analyse in Form einer Einzelbefragung durchzuführen. Dazu werden alle Mitarbeitenden der PSG Arbon alle drei Jahre mit einem wissenschaftlich erprobten Online-Tool (Job-Stress-Analysis) befragt. Jede Person erhält eine individuelle Auswertung und die Gesamtergebnisse werden im Rahmen einer Mitarbeiterinformation präsentiert.

3. Massnahmenentwicklung

Anhand der Analyse-Ergebnisse werden Massnahmen unter Beteiligung aller betroffenen Personengruppen in den einzelnen Schuleinheiten entwickelt (Einbezug der Q-Gruppen und im Rahmen von moderierten Schulentwicklungstagen). Das weitere Vorgehen und die Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Mitteln muss vom Kader sowohl in die Schulentwicklungsplanung wie auch in die Budgetierung einfließen. Dies können sein:

- Massnahmen auf der individuellen Ebene beim Gesundheitsverhalten von Mitarbeitenden oder Entwicklungen auf der Verhältnisebene (oder beides)
- Kurzfristige Einzelveranstaltungen /-aktivitäten mit beschränkter Wirkung oder sorgfältig geplante und breit abgestützte Massnahmen auf verschiedenen Ebenen
- Schulung / Weiterbildung für Lehrpersonen und Kader

4. Umsetzung

Anschliessend ist es Aufgabe der Führung zu entscheiden, welche Massnahmen tatsächlich auch umgesetzt werden. Beispiele von Massnahmen sind:

- äussere Arbeitsbedingungen verbessern
- Überforderung abbauen (quantitativ oder qualitativ)
- Unterbrechungen reduzieren
- Gratifikationskrisen (Ungleichgewicht zwischen „Anstrengung“ und „Belohnung“) beheben
- Selbstwirksamkeit erhöhen (individuell, kollektiv)
- Widersprüchliche Anforderungen abbauen
- Spielräume erweitern (handeln, gestalten, entscheiden)
- Partizipationsmöglichkeiten ausbauen
- Beziehungen (Sozialklima) verbessern
- Unterstützung sicherstellen (Kollegium, Vorgesetzte, externe)

5. Integration

Nach einer längeren Erprobungsphase werden Massnahmen, die sich als wirksam erwiesen haben, als verbindlich erklärt, in die Strukturen und Abläufe der Schule eingebaut und in Leitbildern, Pflichtenheften, Führungs- oder Qualitätshandbüchern verankert. Für das skizzierte Vorgehen eignet sich das Online-Tool «Job-Stress Analysis» der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, welches neben einem Basismodul auch über ein schulspezifisches Modul verfügt. Die Anwendung des Online-Tools inklusive dem Schulmodul wird im Rahmen von «Schule handelt» zusammen mit einer obligatorischen Prozessbegleitung der Schule durch akkreditierte Schulberatende eingesetzt. Grundsätzlich kann das Online-Tool auch ohne Beizug externer Fachpersonen durchgeführt werden, dann jedoch nur mit dem Basismodul. Zudem ist die externe Begleitung für eine fundierte Auswertung empfehlenswert. Im Kanton Thurgau wird die fachliche Begleitung im Rahmen von «Schule handelt» sowohl von der Schulberatung wie auch von der Perspektive Thurgau zu den üblichen Konditionen angeboten.

BGM-Ergebnisse

Während Massnahmen, die sich am Individuum orientieren, bereits kurz- bis mittelfristig Wirkung zeigen können, sind system- oder verhältnisbezogene Interventionen erst mittel- bis langfristig wirksam. BGM unterstützt Lehrpersonen, Hauswarte, Kader und andere Mitarbeitende, ihre körperliche und seelische Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz Schule zu erhalten. Die Organisation Schule profitiert von einem konsequent umgesetzten BGM-Konzept, indem diese

- die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden fördert,
- krankheitsbedingte Fehlzeiten, Ausfälle und Fluktuationen reduziert,
- die Schulqualität und Innovationsfähigkeit erhöht.

Kostenfaktor

BGM erfordert Einsatz und Durchhaltevermögen, ist aufwändig und kostet. Ein Informationsanlass (z.B. ein Referat über Burnout) oder auch ein SET (z.B. zu Selbstmanagement) leisten einen Anstoss zu Veränderungen im gesundheitsbezogenen Verhalten. In der Regel muss Veränderung aber von den Beteiligten gewollt und möglichst gemeinsam gestaltet sein, von der Führung beschlossen, gefördert und gefordert werden. Verschiedene Studien in der Schweiz weisen bei rund 25-30% aller befragten Lehrpersonen auf Anzeichen emotionaler Erschöpfung und bei gut 20% auf kritische Werte für reduzierte Zuwendungsbereitschaft hin. In Anbetracht der Einbussen von Unterrichts- und Beziehungsqualität, der Umtriebe und Kosten, die ein einziger Fall von erschöpfungsbedingten Problemen und Ausfall einer Lehrperson verursacht, rechtfertigen sich jedoch Investitionen ins BGM.

Auftrag

Die Behörde der Primarschulgemeinde Arbon erteilt dem Kader den Auftrag:

- alle 3 Jahre eine Online-Befragung koordiniert für alle Mitarbeitenden durchzuführen
- die Ergebnisse mit externer Begleitung zu analysieren
- Massnahmen in jeder Schuleinheit mit Einbezug des Personals zu planen und umzusetzen
- im Rahmen der jährlichen Strategietagung Rechenschaft abzulegen, dies sowohl in Bezug auf die Entwicklung der Fehltage (Krankheit, Unfall, Mutterschaft, etc.) wie auch der getroffenen Massnahmen.

Von der Schulbehörde gutgeheissen am 19. September 2019.



Regina Hiller

Präsidentin



Susan Scherrer

Leitung Schulverwaltung