

Schule handelt – Stressprävention am Arbeitsplatz

Dokumentation Praxisbeispiel B:
Gemeinsam im Prozess – transparent und informiert



Das folgende Praxisbeispiel zeigt die Ergebnisse aus einer fiktiven Schule. Dabei wurden die Erfahrungen aus den einzelnen Umsetzungsphasen der am Pilotprojekt¹ beteiligten Schulen eingearbeitet. Die Infoboxen enthalten «Best Practice»-Hinweise und/oder weiterführende Informationen. Das Praxisbeispiel richtet sich primär an Schulberatungen, welche Schulleitungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Schulen begleiten, wie auch an interessierte Schulleitungen und kantonale Fachstellen.

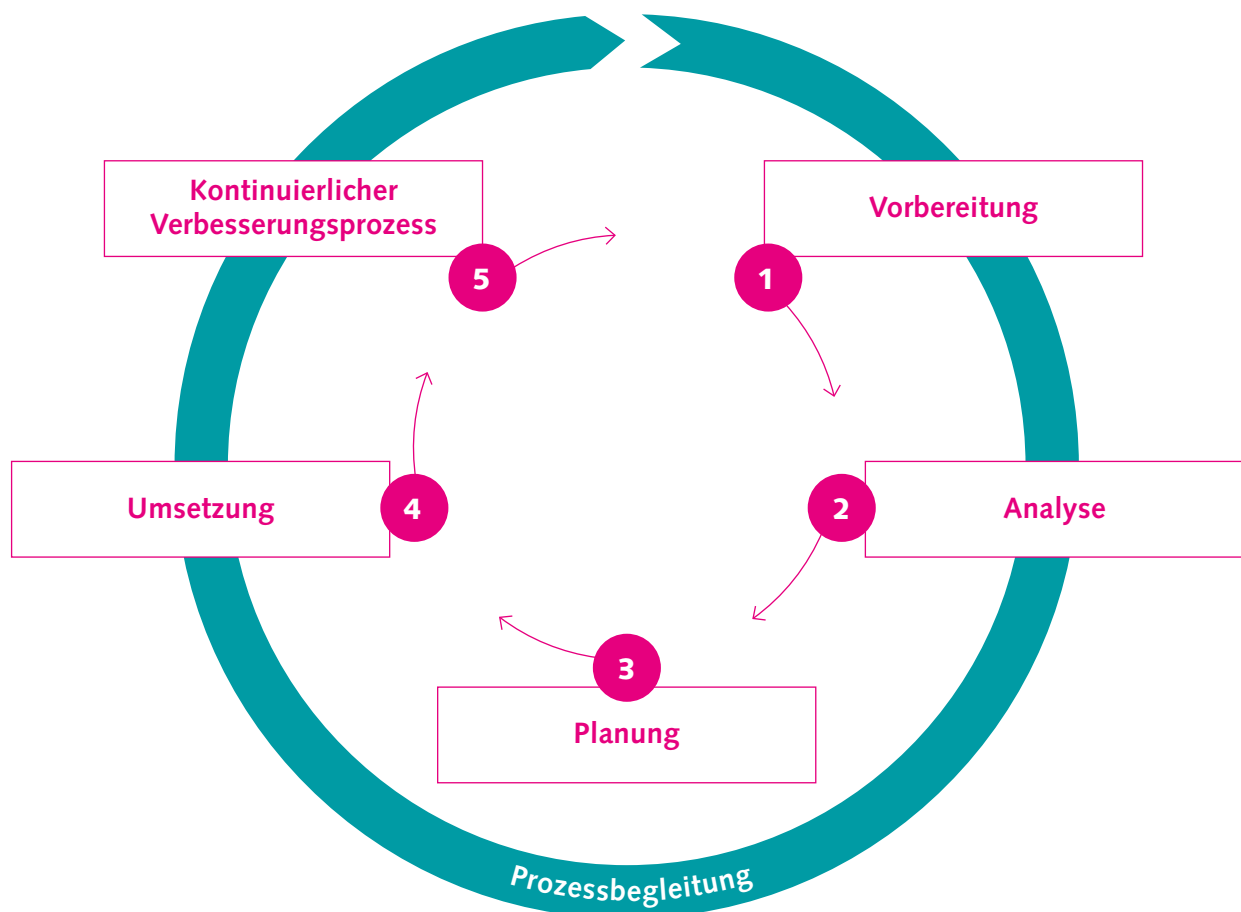
Kontext der Schule

- Schulstufe: Primarschule
- Schulgrösse: kleiner bis mittelgrosser Schulstandort, ca. 180 Schüler/-innen, ca. 23 Mitarbeitende
- Raumtyp: ländlich

¹ Das Angebot «Schule handelt – Stressprävention am Arbeitsplatz» ist aus dem Pilotprojekt «S-Tool in Schulen» entstanden. Das im Pilotprojekt genannte Befragungsinstrument S-Tool heisst inzwischen Friendly Work Space Job-Stress-Analysis. Mehr Infos zum Angebot unter: www.schule-handelt.ch

Exemplarische Vorgehensweise in der Umsetzung von «Schule handelt»

- 1. Vorbereitung:** Voraussetzungen und Rahmenbedingungen klären, Schulteam transparent und umfassend informieren und am Entscheidungsprozess beteiligen, Folgeprozess aufzeigen, Einbezug Schulbehörde klären
- 2. Analyse:** Timing und Ort der Online-Befragung sorgfältig wählen, sie beeinflussen Motivation und Antwortverhalten; Analyse als Momentaufnahme im Kontext einordnen, Ressourcen, Belastungen und Befinden vernetzt betrachten, Vorgehen für Präsentation und Diskussion festlegen
- 3. Planung:** aufgrund der Ergebnisdiskussion partizipative Priorisierung und Planung von Massnahmen, kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzung und Planung definieren
- 4. Umsetzung:** Massnahmen nach Möglichkeit mit bestehenden Prozessen verbinden, Beteiligung und Verantwortlichkeiten festlegen
- 5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** Prozess und Veränderung reflektieren, erneute Befragung prüfen resp. planen



Projektmanagement/Rollenklärung

- Die Führung des Projektes liegt bei der Schulleitung
- Die Schulberatung begleitet den Prozess in der Schule und unterstützt die Schulleitung



1 Vorbereitung

Ausgangslage: Der schulische Alltag stellt sich häufig als sehr anspruchsvoll für Lehrer/-innen dar. Dabei bleibt meist wenig Zeit, sich der Möglichkeiten zu besinnen, sich selbst oder sich gegenseitig zu stärken. Andererseits zeigt sich auch, dass viele Lehrpersonen und Schulen gut mit den Anforderungen umgehen können. Die Ressourcen können dabei in der Person selbst wie auch in den Arbeitsbedingungen liegen. Massnahmen zur Förderung der Gesundheit werden bereits an der Schule umgesetzt. Beispielsweise Teambuildingmassnahmen und Arbeitszeitmanagement.

Motivation und Entscheid zur Teilnahme: Die Schulleitung wurde für die Teilnahme am Pilotprojekt angefragt. Es bestand schon ein Interesse des Teams und der Schulleitung an weiteren Massnahmen zur Förderung der Gesundheit. Die Schulleitung informierte das Team umfassend und transparent über das Pilotprojekt. Insbesondere über die konkreten Schritte im Folgeprozess und deren Gestaltung (Ergebnispräsentation und Prozess der Massnahmenableitung) sowie zum zeitlichen Aufwand und den Verantwortlichkeiten. Der Entscheid für die Teilnahme wurde im Team besprochen und als Teamentscheid gefällt. Die Schulbehörde wurde proaktiv über die Teilnahme informiert. Die Schulberatung unterstützte die Projektvorbereitung.

Ziel: Ressourcen und Belastungen identifizieren und Zusammenhänge mit der aktuellen Situation in der Schule erkennen.

2 Analyse

Durchführung: Der Zeitraum der Befragung wurde auf das Zeitfenster zwischen Schuljahresbeginn und Herbstferien gelegt. Die Befragung war für einen Zeitraum von 2 Wochen offen. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig. Den Teilnehmenden stand es offen, wann und wo sie die Befragung ausfüllen wollten. Alle Mitarbeitenden der Schule wurden zur Befragung mit Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analyse eingeladen. Es beteiligten sich 89 % aller Mitarbeitenden an der Befragung.

Interpretation: Die Ergebnisse auf Gesamtorganisationsebene und den untergeordneten Ebenen wurden in der Gesamtübersicht betrachtet. Dabei wurden die vier Bereiche «Schulspezifische Ressourcen und Belastungen», «Allgemeingültige Belastungen», «Ressourcen und Stressbewälti-

Projektvorbereitung und umfassende, transparente Information

i

Projektmanagement/Rollenklärung

- Die Führung des Projektes liegt bei der Schulleitung
- Die Schulberatung begleitet den Prozess in der Schule und unterstützt die Schulleitung

Planung

- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung klären (bspw. aktuelle Situation der Schule und Passung Projekt, Motivation, passende Schulkultur, Veränderungsbereitschaft und Offenheit)
- Verantwortlichkeiten und Einbezug Entscheidungsträger klären (bspw. Einbezug der Schulbehörde, Führungs- oder Teamentscheid)
- Rahmenbedingungen klären (bspw. zeitlich, personell, finanziell), insbesondere auch für Massnahmen
- Einbettung in bestehende Strukturen und Prozesse

Information und Transparenz

- Zielklärung und Interventionsmöglichkeiten transparent machen (was ist unveränderbar von aussen gegeben, was ist veränderbar unter welchen Rahmenbedingungen)
- Information über Aufwand und Mehrwert
- Information über Inhalte der Befragung, deren Nutzen und Grenzen sowie Klärung von Erwartungshaltungen und Befürchtungen
- Umgang mit Ergebnissen (Datenschutz und Anonymität)
- Transparentes Aufzeigen von Folgeprozessen (bspw. Ergebnispräsentation, Entscheidungswege, Kommunikation)
- Information über kontinuierliche Prozessplanung und Projektverlauf aufzeigen

Partizipation

- Beteiligung bei Entscheidungen
- Beteiligung bspw. bei der Erarbeitung von Massnahmen und Umsetzung

gung» und «Einstellung zur Arbeit und Befinden» vernetzt betrachtet und mit der aktuellen Schulsituation in Beziehung gebracht. Die Präsentation der Ergebnisse ans Team wurde inhaltlich und methodisch mit Unterstützung der Schulberatung vorbereitet. Erste Vorschläge für Massnahmen wurden in der Steuergruppe erarbeitet.

Präsentation und Diskussion: Bei den Ergebnissen auf Organisationsebene kann es vorkommen, dass nicht alle Personen sich darin mit ihren Belastungen und Ressourcen sowie dem Befinden als gut abgebildet wahrnehmen. Um diesem Umstand gerecht zu werden, wurde nochmals explizit auf bestehende, niederschwellige individuelle Beratungsangebote und Unterstützungsmöglichkeiten hingewiesen. Danach wurden die Ergebnisse durch die Schulleitung ans Team präsentiert. Der Prozess der vertiefenden Diskussion der Ergebnisse und der Massnahmenfestlegung wurde durch die Schulberatung moderiert.

Was misst FWS Job-Stress-Analysis?



Es werden Ressourcen und Belastungen sowie das momentane Befinden der Mitarbeitenden einer Schule gemessen:

Schulspezifisches Modul

- Schulspezifische Belastungen und Ressourcen (z.B. Erholungsmöglichkeiten, Konflikte mit Eltern, gemeinsame pädagogische Vorstellungen und Unterbrechungen im Unterricht)

Basismodul

- Aufgabenbezogene Stressoren (z.B. Unsicherheit und Zeitdruck)
- Soziale Stressoren und organisationale Rahmenbedingungen (z.B. mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen/-innen)
- Ressourcen und Stressbewältigung (z.B. Wertschätzung und Handlungsspielraum)
- Einstellung zur Arbeit
- Psychisches und psychosomatisches Befinden

Zusätzliche Vertiefungsmodule nach Bedarf in den oben genannten Bereichen

3 Planung

Die Ergebnisse zeigten, insbesondere mit Blick auf die Ressourcen, insgesamt ein sehr gutes Ergebnis. In der Ergebnispräsentation im Team und der vertiefenden Diskussion der Ergebnisse stellte sich die Frage, ob Massnahmen überhaupt notwendig sind, und wenn ja, welche Massnahmen Nutzen bringen würden.

Die von der Steuergruppe vorgeschlagenen Massnahmen wurden diskutiert. Bei den Massnahmen soll der Fokus auf die Erhaltung der Ressourcen gelegt werden, um auch weiterhin die alltäglichen Anforderungen und Schwierigkeiten im Schulalltag sowie Veränderungen bewältigen zu können und dabei gesund zu bleiben. Folgende zwei Massnahmen wurden beschlossen:



- Stärkung der individuellen Ressourcen (bspw. Förderung der Selbstwirksamkeit)
- Vorhandene Ressourcen nutzen (bspw. Weiterführung teambildender Massnahmen, Erstellung eines Spezialitäteninventars)

4 Umsetzung

Für die Massnahmenumsetzung wurde eine Planung erstellt und festgelegt, wer die Verantwortung trägt, wer daran beteiligt ist sowie wann und wie eine Überprüfung der Zielsetzung stattfindet. Die Massnahmen richteten sich an alle Beteiligten in der Schule. Jedoch ist es nicht immer möglich, für alle das hundertprozentig Richtige zu finden. Die Massnahmen sollen alle Beteiligten in der Schule erreichen.

Ergebnisdarstellung

Mittels eines Ampelsystems werden die anonymisierten Ergebnisse dargestellt. Dabei gilt: je tiefer der Prozentrang bezogen auf die Vergleichsgruppe, desto positiver der Wert der jeweiligen Messgrösse.

Name der Messgrösse	Prozentrangskala	Ampel
Zeitdruck		
↑ Erklärung der Messgrösse	↑ Ihr Prozentrang bezogen auf die Vergleichsgruppe	↑ ● kritischer Bereich (90–100%) ● sensibler Bereich (60–90%) ● grüner Bereich (0–60%)

Mehr Informationen zur Ergebnisdarstellung:

www.fws-jobstressanalysis.ch/jsa

Die Ergebnisdarstellung ist zurzeit in Überarbeitung, online kann sie minimal abweichen.

Auszug Ergebnisbeispiele


Schulspezifische Ressourcen und Belastungen

- 63 % Erholungsmöglichkeiten
- 52 % Störungen im Unterricht
- 41 % Gemeinsame pädagogische Vorstellungen
- 40 % Ausdehnen der Arbeitszeit

Belastungen

- 63 % Zeitdruck
- 52 % Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnungen

Befinden

- 64 % Erschöpfung
- 45 % Gedankliche Abgrenzung von der Arbeit
- 25 % Arbeitszufriedenheit 

Ressourcen und Stressbewältigung

- 55 % Selbstwirksamkeitserwartung
- 31 % Partizipation
- 31 % Zufriedenheit bezüglich Wertschätzung durch Arbeitskollegen/-innen
- 30 % Handlungsspielraum
- 27 % Unterstützendes Vorgesetztenverhalten

5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Während des Projektes (Dauer ca. 1½ Jahre) war eine Stärkung der Wertschätzungskultur und der Vertrauensbasis wahrnehmbar. Insgesamt wurden die getroffenen Massnahmen als zielführend eingeschätzt, obwohl noch nicht alle Massnahmen abschliessend umgesetzt werden konnten. Die Zielerreichung ist ein weiter andauernder Prozess. Durch die Planung von Massnahmen wurde erreicht, dass das Thema Gesundheit der Lehrpersonen im Blick bleibt. Eine erneute Befragung mit FWS Job-Stress-Analysis, um die Wirksamkeit der Massnahmen zu überprüfen und eine erneute Standortbestimmung zu machen, ist vorstellbar. Aufwand und Nutzen sowie Zielsetzung müssten dabei gezielter geklärt werden. Folgende Erfolgsfaktoren und Stolpersteine wurden bei der Projektumsetzung in der Schule erkannt:

Erfolgsfaktoren:

- Prozessbegleitung durch die Schulberatung insbesondere in der Projektvorbereitung
- Partizipatives Vorgehen in der Entscheidungsfindung zur Teilnahme
- Laufende umfassende, transparente Information zum Folgeprozess
- Einbezug der Schulbehörde für den Entscheid zur Beteiligung am Pilotprojekt «S-Tool in Schulen»

Stolpersteine:

- Zeitlicher Aufwand ist nicht zu unterschätzen, insbesondere bei Massnahmenableitung
- Zu viele Massnahmen planen zu wollen (es werden sehr viele Ergebnisse generiert)
- Fokussierung auf Belastungen
- Nicht immer ist es möglich, für alle das Richtige finden, das Resultat passt gut zu Einzelnen, aber nicht zu allen

Individuelle, niederschwellige Unterstützungsangebote

Nicht alle Personen sehen sich in den Ergebnissen auf Organisationsebene mit ihren Belastungen und Ressourcen sowie dem Befinden als gut abgebildet. Demzufolge ist es sehr wichtig, explizit auf bestehende, niederschwellige individuelle Beratungs- und Unterstützungsangebote hinzuweisen.

Empfehlungen für andere

- Die Analyse ist der Ausgangspunkt einer vertieften Auseinandersetzung der Ergebnisse im Team und der Planung von Massnahmen (Prozess).
- Oft sind die Ergebnisse ja nicht überraschend. Jedoch die subjektive Einschätzung klar in Daten zu sehen, kann schon viel bewirken.
- Die Standortbestimmung selbst ist schon eine Intervention und bringt etwas in Bewegung sowie können unerwartete Themen aufkommen.
- Die Prozessbegleitung durch die Schulberatung ist wichtig, insbesondere in der Projektvorbereitung, Ergebnisinterpretation und -präsentation sowie bei der Massnahmenableitung.
- Gemäss Evaluation ist der Nutzen dann hoch, wenn transparent informiert wurde und in der Ergebnispräsentation sowie im Massnahmenprozess partizipativ vorgegangen wurde.
- Massgeschneiderte Massnahmen, passend auf das Team, die aktuelle Schulplanung und den Kontext der Schule, ermöglichen ein erfolgreiches Gelingen.
- Die besten Vorschläge für Massnahmen kommen aus dem Team.
- Zeitnahe Präsentation der Ergebnisse zur Befragung sowie kurzfristig umsetzbare Massnahmen bringen schnelle Erfolge und erhalten die Motivation.
- Projekt sollte auf mind. 2 Jahre ausgelegt sein.

Weiterführende Informationen zum Pilotprojekt «S-Tool in Schulen»

Das Pilotprojekt «S-Tool in Schulen» richtete sich an Volksschulen in der Deutschschweiz und wurde im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz in Zusammenarbeit mit RADIX Schweizerische Gesundheitsstiftung durchgeführt.

Weiterführende Informationen zum Angebot unter www.schule-handelt.ch