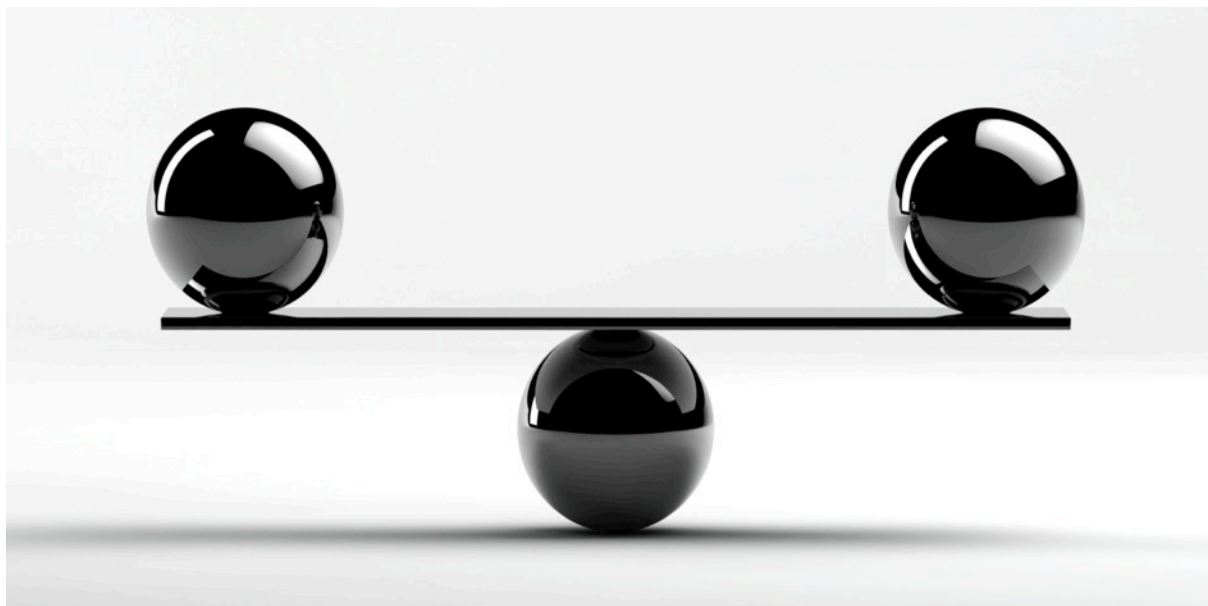


3. Tagung «Gesundheit x Qualität = Sek II» Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

Mittwoch, 20. Mai 2015, Magglingen (Biel)



Thema

Die beiden Gesundheitstagungen der WBZ CPS in den Jahren 2012 und 2013 haben deutlich gemacht, welche Schlüsselrolle Schulleiterinnen und Schulleitern zukommt, wenn es um Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und eben auch Gesundheit der schulischen Akteure, insbesondere der Lehrpersonen, geht. Immer klarer kristallisieren sich drei Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements heraus:

- *Minimierung von Gesundheitsrisiken* aufgrund der gesetzlichen Auflage zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz
- *Massnahmen im Schulalltag zur Gesundheitsförderung*, denn nur eine gesunde Mitarbeiterin, ein gesunder Mitarbeiter ist in ihrer/seiner Rolle effektiv und effizient
- *Konzepte, Instrumente und Verfahren zur Erkennung von Gesundheitsgefährdungen* bei Lehrpersonen (Erschöpfung, Krankheit) sowie zum Umgang damit.

Diese Aspekte erörtern wir im Rahmen dieser Tagung mit nationalen und internationalen Expertinnen und Experten und diskutieren diese im Austausch mit den Teilnehmenden.

Es gibt keine ‚einzig richtige‘ Methode zur Gestaltung einer gesunden Schule mit gesunden Lehrpersonen. An der Tagung sollen daher die Themen so präsentiert und diskutiert werden, dass die Schulleitungen das Kennengelernte angepasst an die konkreten Bedingungen Ihrer Schulen anwenden können. Neben Managementaspekten und Tools steht auch das Prinzip des salutogenen Führens im Fokus – ein Konzept, das die Schulleitungen in ihrem Engagement für die Gesundheit von Lehrpersonen unterstützen kann.

Begrüssung

Eva Leuenberger, wissenschaftliche Mitarbeiterin WBZ CPS

Das Thema Lehrpersonengesundheit interessiert – es interessiert uns als Weiterbildungsinstitution, es muss uns alle interessieren (sowohl in der Schule, in der Administration oder auch zuhause bei den Eltern)! An der Frage nach der Gesundheit kommt man nicht mehr vorbei, aus diesem Grund führen wir diese Gesundheitstagungen WBZ CPS durch. In unserer ersten Tagung im Jahr 2012 wurden die Chancen und Herausforderungen im Gesundheitsmanagement angesprochen; bei der zweiten Tagung im Jahr 2013 ging es um die Bedingungen für die Gesundheitsförderung. In dieser dritten Durchführung schien es für uns wichtig, auf die spezifische Rolle der Schulleitungen einzugehen und das Gesundheitsmanagement klar als Führungskompetenz zu verorten.

Bereits schweizerisch interkulturell und mehrsprachig unterwegs dachten wir uns, dass wir auch gleich über die Landesgrenzen hinaus schauen könnten um zu sehen, wie die Ansätze «da draussen» sind! Wir hatten das grosse Glück, dass Stefan Schneider, deutscher Autor des neuesten Buches über gesunde Schulführung im deutschsprachigen Raum, zugesagt hat und die Reise aus Norddeutschland antrat um uns – wie ich meine – auf spannende Art das Thema vorzustellen.



Pour ce qui est du monde francophone, la littérature sur la santé à l'école provient en majorité du Québec. Mais il apparaît que les chercheurs et auteurs en France travaillent intensément sur le thème de la santé au travail, simplement leur angle d'approche du sujet semble un peu différent. La notion de *bien être au travail* y prend une place plus importante qu'en allemand ou en anglais. Là encore, nous avons eu la chance de pouvoir inviter un expert en la matière avec le Professeur Emmanuel Abord de Chatillon de l'Université de Grenoble qui avec une équipe de 20 collaborateurs et collaboratrices travaille sur le sujet du bien être au travail.

In den Ateliers haben wir uns für die Praxisanwendungen der theoretischen Prinzipien entschieden. Wir möchten, dass Sie, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, am Ende des Tages anwendbares Wissen mit nach Hause nehmen und in ihr Arbeitsumfeld «einpflanzen» können.

Finalement, nous avons souhaité laisser une part à l'échange et au réseautage. Je vous souhaite des discussions fructueuses et plaisantes dans la langue que vous aurez choisie.

Bonne Journée und eine schöne Tagung!

Einführung mit Eva Leuenberger WBZ CPS

Gesunde Lehrer/innen, eine bessere Schule!

Conduire une école c'est comme diriger un orchestre, tous les musiciens doivent être en forme pour que l'ensemble soit harmonieux. Comme aujourd'hui, nous allons essentiellement parler des enseignant-e-s et des directions, (donc du/de la chef d'orchestre et des solistes) nous avons pensé qu'il serait intéressant de demander aux élèves (les violonistes... puisque les plus nombreux dans l'école) ce qu'ils-elles pensent de la santé de leurs professeurs.

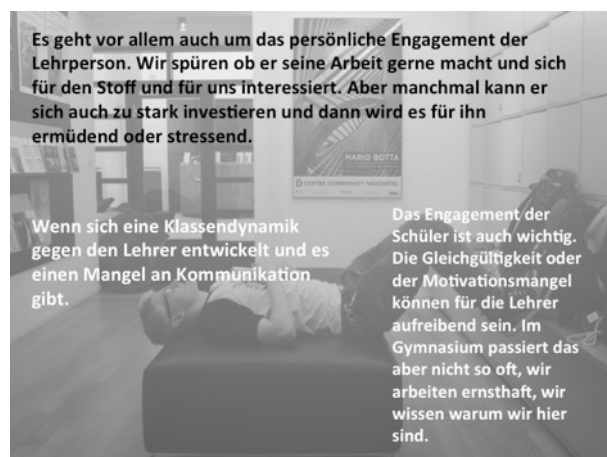
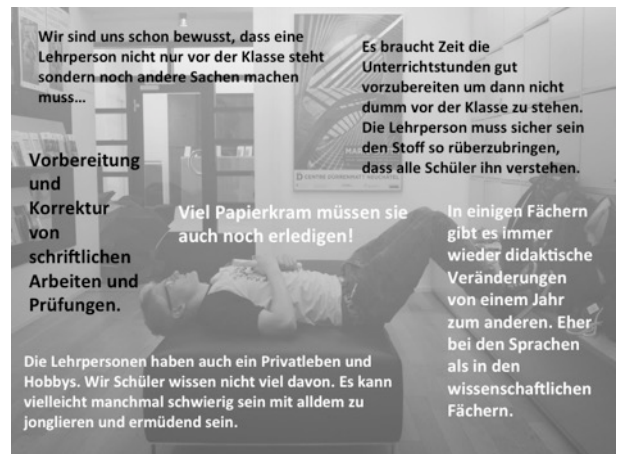
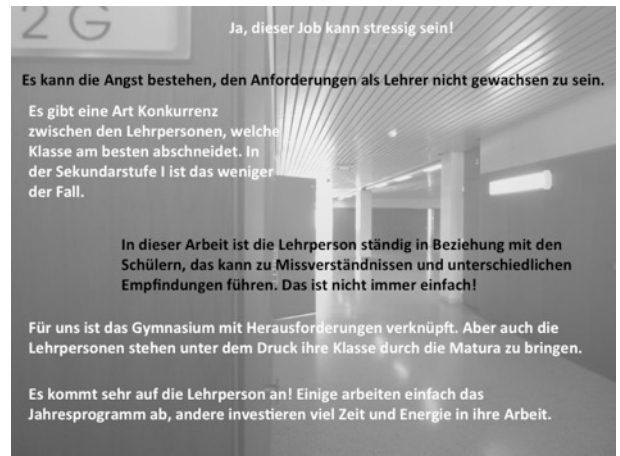
Ich fragte ein paar Schüler/innen am Gymnasium in La Chaux de Fonds an ob sie sich zu diesem Thema äussern möchten – und sie sagten interessiert zu!

Eigentlich hätten wir sie gerne heute hierher eingeladen, jedoch sind sie mitten in den Maturaprüfungen und in den Revisionen. Deshalb haben wir Interviews geführt und diese Präsentation zusammen erstellt. Die Originalversion ist natürlich in Französisch, ich habe mir dann jedoch das Leben leicht gemacht und die Schüler/innen gebeten, ihre Antworten gleich selber zu übersetzen... Das war eine interessante und lustige Übung, das Resultat (mit einigen Flickarbeiten) sehen sie hier. Übrigens, die Direktion des Gymnasiums gab ihre Zustimmung zu diesen Aktivitäten.

Es ist nicht klar, wie weit die Antworten der Schüler/innen verallgemeinert werden können, aber es war eine spannende Erfahrung!

J'ai posé 5 questions aux élèves....







Er wird autoritärer.

Der Lehrer regt sich schneller auf.

Er ist öfter abwesend.

Er ist emotionaler, nimmt alles gleich persönlich.

Er spricht öfter über sein Privatleben. Das hat eigentlich keinen Platz während den Schulstunden, weil wir da sind um zu arbeiten. In den ausserschulischen Kontakten sind wir mehr an den menschlichen Seiten des Lehrers interessiert. (Schüler)

Natürlich ist es wichtig auf Professionalität zu achten aber die Lehrer sind auch Menschen. Wenn uns ein Lehrer sagt, dass er aus irgendeinem Grund müde ist, können wir das auch verstehen. (Schülerinnen)

Wir hatten eine Lehrerin, die während 3 Monaten krank war und ausgefallen ist, aber wir haben nichts kommen sehen. Man hat uns nie gesagt, was sie hatte. Das hat uns gestresst, weil wir dann nicht wussten, ob wir etwas falsch gemacht hatten.

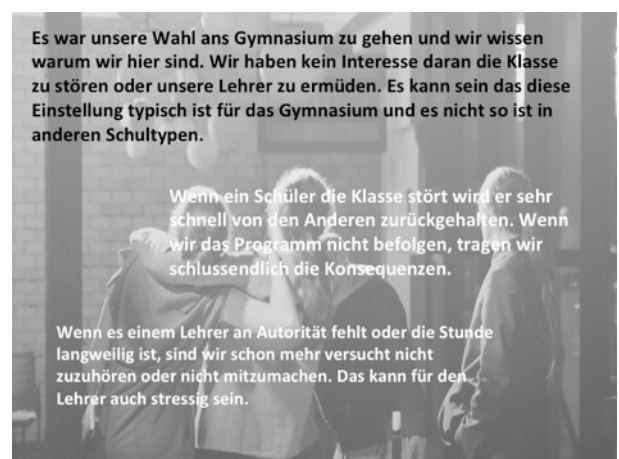



Eure Rolle als Schüler?

Es war unsere Wahl ans Gymnasium zu gehen und wir wissen warum wir hier sind. Wir haben kein Interesse daran die Klasse zu stören oder unsere Lehrer zu ermüden. Es kann sein das diese Einstellung typisch ist für das Gymnasium und es nicht so ist in anderen Schultypen.

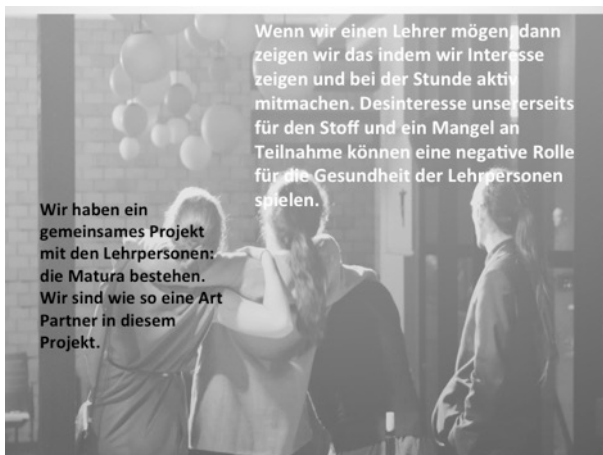
Wenn ein Schüler die Klasse stört wird er sehr schnell von den Anderen zurückgehalten. Wenn wir das Programm nicht befolgen, tragen wir schlussendlich die Konsequenzen.

Wenn es einem Lehrer an Autorität fehlt oder die Stunde langweilig ist, sind wir schon mehr versucht nicht zuzuhören oder nicht mitzumachen. Das kann für den Lehrer auch stressig sein.



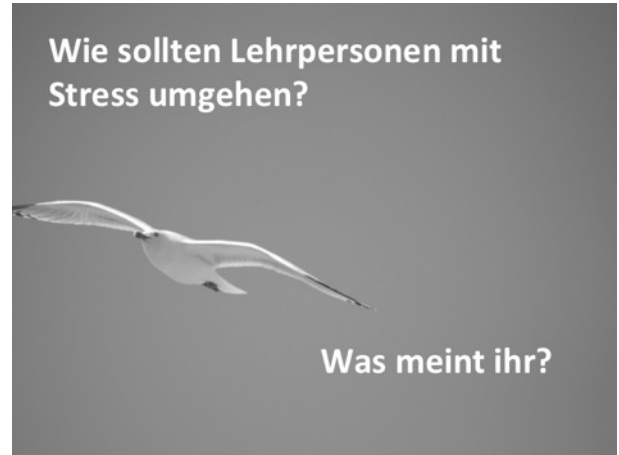
Wenn wir einen Lehrer mögen dann zeigen wir das indem wir Interesse zeigen und bei der Stunde aktiv mitmachen. Desinteresse unsererseits für den Stoff und ein Mangel an Teilnahme können eine negative Rolle für die Gesundheit der Lehrpersonen spielen.

Wir haben ein gemeinsames Projekt mit den Lehrpersonen: die Matura bestehen. Wir sind wie so eine Art Partner in diesem Projekt.



Wie sollten Lehrpersonen mit Stress umgehen?

Was meint ihr?



Die Lehrpersonen sollten den Austausch unter den Schülern mehr fördern wenn es um das Verständnis ihres Stoffes geht. Wir verstehen, dass eine Lehrperson den Stoff nicht für alle sofort verständlich erklären kann. Es ist manchmal nützlich sich das ganze von einem Schüler erklären zu lassen, der es schon verstanden hat.

Die Lehrpersonen müssen Selbstvertrauen haben. Das steigert die Autorität und mindert den Stress.

Wenn uns die Lehrpersonen ernst nehmen und nicht als Kinder behandeln, sind wir aufmerksamer und engagierter. Das mindert sicher auch den Stress.

Mit den Schülern auch ausserhalb der Schule Aktivitäten planen damit wir auch die menschliche Seite der Lehrer besser kennenlernen. Wir hören nicht auf sie als Lehrer zu respektieren wenn wir sie auch ausserhalb sehen.

Die Lehrer sollten mit anderen Lehrern Aktivitäten planen. Wir haben an der Schule einen Lehrerchor. Das tut ihnen gut.

Interdisziplinarität könnte den Schülern helfen sich mehr für gewisse Fächer zu interessieren (zB. Philosophie und Mathe). Das würde den Druck auf den Lehrer auch verringern.

Wenn in der Klasse etwas schief läuft, sollte der Lehrer nicht einfach direkte Massnahmen treffen wie Rauswurf aus der Klasse, Strafpredigt oder Androhung von Sanktionen. Er sollte vielmehr versuchen mit den Schülern zu reden um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Die Lehrpersonen sollten in der Freizeit auch nicht intellektuelle Aktivitäten machen wie zum Beispiel Sport oder handwerkliche Arbeiten.

Bemerkungen.....

Die Schüler nehmen wenig wahr vom:

Austausch und der Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen.

Austausch und der Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Schulleitung

Von der Schwierigkeit für Lehrpersonen, das Berufsleben und das Privatleben zu trennen, da sie die « Schule nach Hause nehmen » (Vor- und Nachbereitungsarbeiten werden hauptsächlich zu Hause gemacht).

Die Schüler erwähnen die Wichtigkeit des Verhältnisses und des Austausches mit dem Mentor, der sie bei der Maturaarbeit begleitet. Sie bezeichnen diesen Austausch als wichtige Erfahrung und sie fühlen sich in diesem Kontext ernst genommen.

Die Schüler sind sehr zielorientiert und konzentriert.

Sie erwähnen viele positive Aspekte der Schüler-Lehrer Beziehung.

Sie fühlen sich privilegiert in diesem Gymnasium!

Photos: Théophile Bloudanis



Hauptreferat 1

Salutogene Führung – die Kunst der gesunden Schulführung



Stefan Schneider

1969 in Bayern geboren. Vor seinem Studium diente Stefan Schneider als Offizier. Nach Abschluss des Lehramts- und Psychologiestudiums arbeitete er zunächst als Lehrer an Mittel- und Fachschulen in Bayern und Brandenburg, anschließend arbeitete er im therapeutischen Team einer psychosomatischen Klinik für Lehrpersonen. Inzwischen leitet er im Auftrag des Kultusministeriums den Geschäftsbereich «Prävention und Schulungen» bei einem großen deutschen Gesundheitsdienstleister in Sachsen-Anhalt. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Coaching und Supervision für Schulleiter/innen und Lehrerkollegien sowie Veranstaltungen zu Burnout-Prävention und Life-Balance.

Abstract

Schulqualität beginnt mit der Gesundheit der Lehrpersonen. Eine der wesentlichen Aufgaben von Schulleitungen ist es, sich selbst und das Kollegium möglichst gesund zu erhalten und dies mit den Zielen einer guten, gesunden Schule in Einklang zu bringen. Denn die Gesundheit der Lehrpersonen ist die Basis für eine positive Schulentwicklung und setzt die Entwicklung einer gesunden Führungskultur voraus.

Das Referat gibt Impulse dazu, den Perspektivenwechsel von «was macht krank?» zu «was hält gesund?» anzustossen und zeigt auf, dass gesundes Führen mehr umfasst als blosses Gesundheitsmanagement. Konkrete Hilfestellungen im anschliessenden Workshop erleichtern die erfolgreiche Umsetzung im eigenen beruflichen Umfeld:

- Bausteine der Leadership-Kompetenz
- Säulen des Stressmanagements
- sowie Good-Practice-Beispiele



Stefan Schneider bietet vor dem Hintergrund seiner langjährigen Erfahrung aus Schuldienst, Coaching und Therapie einen praxisnahen Überblick, wie salutogene Führung gelingen und somit massgeblich zur Steigerung der Schulqualität beitragen kann.

Herzlich Willkommen zur

Veranstaltung:

Salutogene Führung – die Kunst der gesunden Schulleitung

Stefan Schneider

coaching.sts@gmail.com



Gesundheit in der Schule – Chefsache?!

- Krankenstand an manchen Schulen: 20 %
 - Gestaltung einer gesunden Schule sollte
 - proaktiv erfolgen
 - als strategische Entwicklungsaufgabe erkannt werden
- > Fürsorgepflicht: diagnostischer Blick für Belastungssymptome,
Vorstellung von präventiven und intervenierenden
Maßnahmen und Unterstützungsstrukturen
- > individuelles Führungsverhalten wirkt auf das Schulklima und beeinflusst das seelisch-körperliche Wohlbefinden
- > Gesellschaft stellt verstärkt Anforderungen an die Gesundheitsbildung in der Schule

Gesundheitsmanagement und salutogene Führung

- Zusammenhang und Unterschiede

- Zunächst ist das Verständnis von Gesundheit zu klären.
- „Management“ beschreibt eher technokratisch scheinbar kalkulierbare Steuerungstechniken.
- Ja, es geht um Steuerung, um Eingreifen, Planen, Handeln, Prozessoptimierung.
- „Salutogene Führung“ ist sowohl der Prozess als auch das Ergebnis von Leitungshandeln, das die individuelle und kollektive Gesundheitsentwicklung im Blick hat.
- Ja, es geht um jeden Einzelnen.
- Führung ist ein komplett neuer Beruf!
Begabung + Fleiß = Genialität

Was bedeutet Leadership?

- Führung heißt Menschen stärken, nicht steif machen!
- Mit Führen soll das Vorhandene im Menschen gesehen, herausgelockt und in die richtigen Bahnen gelenkt werden. *Wenn die Sonne ungünstig steht, werfen auch Riesen kurze Schatten.*
- Führung ist eine Frage der Vogelperspektive. Mitarbeit heißt, dieselben Dinge aus der Froschperspektive zu sehen.
- Leadership heißt aus der Stärke des Ichs das Ich des anderen zu stärken.
- Das größte Dilemma der Führung ist, ideal sein zu wollen. Das Unbegreiflichste ist, von anderen mehr zu verlangen als von sich selbst.
- Der Versuch von Menschen noch mehr zu verlangen, als sie geben können wird meistens noch teurer, als wenn man zu wenig verlangt.
- Eine Führungskraft, die meint ohne die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter leben zu können, muss damit leben, von den Mitarbeitern nicht zufrieden gestellt zu werden.
- Leadership heißt: klare Botschaften senden, hohe Wertschätzung zeigen, fordern bis an die Grenzen, fördern jenseits der Grenzen.

		K							
		O							
		M					W		
		M					E		
		U					R		
E		N	F		A		T	M	
R		I	Ö		N	G	S	O	
O	T	K	R	V	E	E	C	T	
L	E	A	D	E	R	S	H	I	P
G	A	T	E	R	K	U	Ä	V	R
	M	I	R	A	E	N	T	A	O
		O	U	N	N	D	Z	T	F
		N	N	T	N	H	U	I	E
			G	W	U	E	N	O	S
				O	N	I	G	N	S
				R	G	T			I
				T					O
				U					N
				N					A
				G					L
									I
									T
									Ä
									T

Fragen Sie sich selbst einmal:
Was bedeutet für mich ...?

Leadership-Rollen:

- **Visionär** : Orientierung geben für das Kommende (Bill Gates)
- **Weiser Held** : Selbstbescheiden sich für eine Idee aufopfern
(Gandhi)
- **Coach und Mentor**: Mitarbeiter/Team zum Erfolg führen
(Jupp Heynckes)



Menschen für neue Ziele begeistern

Bausteine von Leadership-Kompetenz

**Vision =
Die Kunst,
Unsichtbares
zu sehen***

Vision:

- Thinking out of the box

Gelebte Werte:

- glaubwürdig und authentisch: walk the talk
- gerecht; maßvoll, klug und tapfer

Wir-Denken:

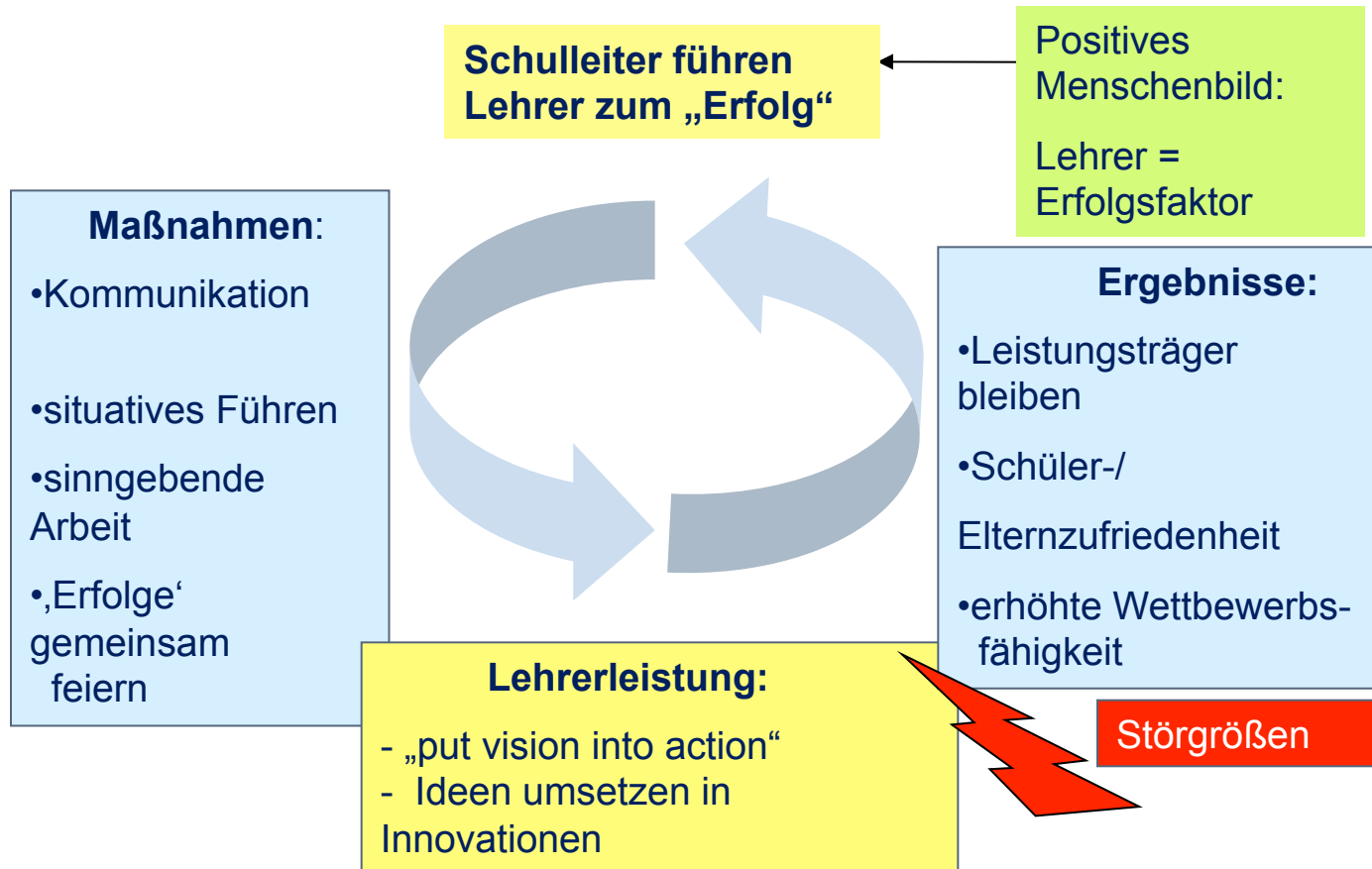
- Teamgeist fördern
- Erfolge gemeinsam feiern

Emotionale Intelligenz

- Empathie
- Selbstreflexion
- Soziale Kompetenz

*) Jonathan Swift (1667 – 1745)

Regelkreis des Leadership



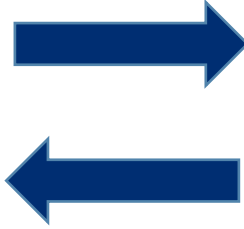
Was ist Führung?

-> direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen

Ziele definieren

direkt:

- Vorbild sein
- Fähigkeiten entwickeln
- Selbstvertrauen stärken
- Vertrauen aufbauen
- Leistung kontrollieren
- ...



indirekt:

- Planung
- Qualitätssicherung
- Innovation
- ...

**Wie bewusst ist das?
Wie ist die Feedback-Kultur an
meiner Schule gestaltet?**

Gute Führung:

Verhaltens- und Verhältnisprävention

Ressourcenaufbau

Schulklima

Transparenz

Wertschätzung

Aufmerksamkeit

Kommunikation

Was tue ich dafür?

Entstehung von Führungskultur

Führungswerte

Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit, Respekt,
Vertrauen genießen und schenken, Wertschätzung der Mitarbeiterleistung



Führungseinstellungen

besondere Leistung fördern statt Durchschnitt vorleben,
Mitarbeiter entwickeln statt deckeln, proaktiv agieren
statt problemgetrieben reagieren



Führungsverhalten

situativ angepasst, souverän führen; auch in schwierigen
Situationen professionell kommunizieren; motivieren; Konflikte
konstruktiv austragen

Die Kunst der gesunden Leitung

- Salutogene Führung verbindet die **individuelle Gesundheitsförderung** mit den **Prinzipien effizienter Führung**.
- Es geht für die Leitung also darum, die **persönliche Gesunderhaltung des Kollegiums** mit den **Gestaltungszielen einer guten, gesunden Schule** in Einklang zu bringen und zu realisieren.

Aspekte gesunder Führung

- Verhältnisse: Arbeitsbedingungen, Organisationsstrukturen, Gestaltung einer „Gesunden Schule“
- Individuelles Erleben und Verhalten: Stressbewältigung, Körper-Geist-Seele
- Gestaltung der Beziehungen: Kommunikation, Konflikte, Unterstützungssysteme

Vorteile von Gesundheitsförderung

- Gesundheitsförderung **"lohnt" sich für die Schule:**
 - erhöhte Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität
 - langfristige Senkung des Krankenstandes
 - gesteigerte „Produkt“- und Dienstleistungsqualität
 - verbesserte schulische Kommunikation und Kooperation
 - Imageaufwertung für die Schule
- Gesundheitsförderung schafft Pluspunkte für die Arbeits- und Lebensqualität durch:
Nutzen für die Beschäftigten:
 - weniger Arbeitsbelastungen
 - verringerte gesundheitliche Beschwerden
 - gesteigertes Wohlbefinden
 - besseres Schulklima
 - mehr Arbeitsfreude
 - gesünderes Verhalten in Schule und Freizeit - mehr Gesundheitskompetenz

Salutogene Führung

Das Leitprinzip: Gesunde Führung $\Rightarrow$ Gesunde Mitarbeiter $\Rightarrow$ Gesunde Schule

Der Nutzen:

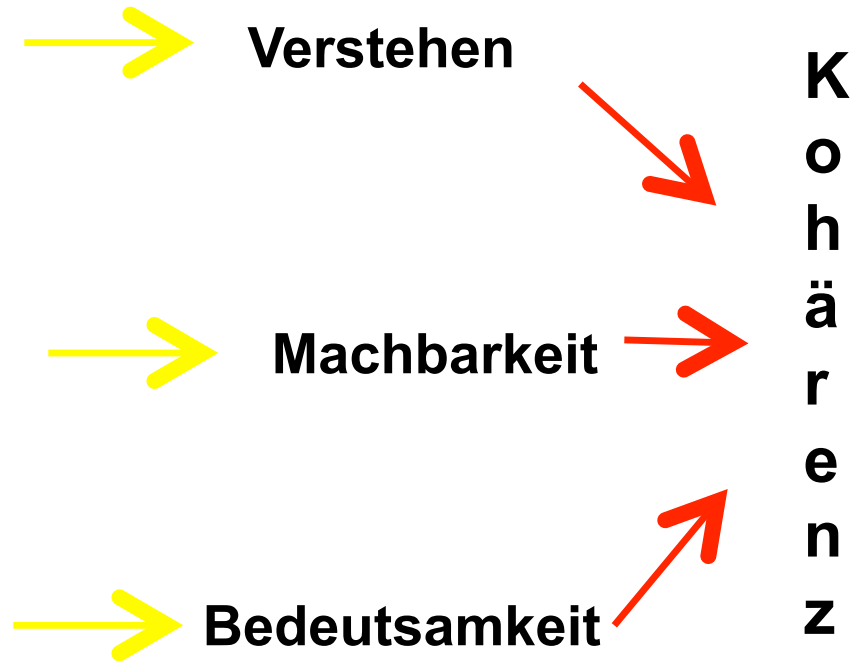
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Mitarbeiter
- Return On Investment (Verhältnis 1:3 wie z.B. beim Bundesverband der Betriebskrankenkassen)
- Motivation
- Rückgang von Fehlzeiten und Fluktuation
- Höhere Arbeitgeberattraktivität (Image, Betriebszugehörigkeit)

Die Möglichkeiten:

- Gesundheitsförderung durch Coaching
- Reflektieren Sie Ihr eigenes Gesundheitsverhalten
- Decken Sie Ihren Wertmaßstab auf, bezüglich z.B. Führung, Erfolg, Arbeit, Gesundheit
- Erkennen Sie Ihre individuellen Überzeugungen
- Stellen Sie Zusammenhänge zwischen Betriebsklima & Arbeitsbedingungen & Führungsverhalten her
- Nutzen Sie Ihre Vorbildfunktion
- Entwickeln Sie Ziele und Visionen
- Setzen Sie Ihre neu gewonnenen Erkenntnisse in die Tat um!

Umsetzung von salutogener Führung an der Schule

- Transparenz
- Informations- und Kommunikationsmöglichkeit
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeit
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum
- Rückmeldung
- Zeitliche Spielräume
- Kooperationsmöglichkeiten
- Soziale Unterstützung
- Abwechslung
- Anforderungsvielfalt
- Lernmöglichkeiten
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Sinnhaftigkeit der Arbeit



„*Halb voll oder halb leer?*“, fragt der Kopf.

„*Jeden Schluck genießen!*“, sagt das Herz!

„Gesunde“ Werte durch gesunde Lehrer

- nur derjenige Lehrer wird bereit und in der Lage sein, Werte zu vermitteln, der auch selbst diese Werte [an]erkennt
- nur wer sich wirklich gesund fühlt an seinem Arbeitsplatz wird auch die damit verbundenen Werte bejahen; Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit

⇒Konsens über die Werte der Schule

⇒Verwirklichung der gemeinsamen Werte

⇒mindestens die Chance, psychischen und psychosomatischen Erkrankungen vorzubeugen

⇒weiteres Engagement für die Werte der Schule

*»Gesundheit ist
kein schicksalhaftes Gut,
das man hat oder nicht,
sondern etwas, das wir uns jeden Tag
neu erarbeiten müssen!«*

Riskante Interaktions- und Lernbedingungen von Lehrpersonen und Schulleitungen

- hohe Anforderungen und Verantwortung bei geringem Einfluss
- Kontrollverlust aushalten können
- anstrengende Arbeit ohne Fremdverstärkung
- hohe Entscheidungsdichte bei unzureichender Information
- oft erst nachträgliche Reflexion mit Rechtfertigungstendenz
- zu viel Aktion und zu wenig Reflexion
- **permanente psychische Präsenz**
- *„Der Lehrerberuf gehört zu den unmöglichen Berufen, weil man sich seines ungenügenden Erfolges sicher sein kann!“*

Sigmund Freud

Gesundheit ist machbar – herstellbar!

- ⇒körperliche Aktivität
- ⇒gesunde Ernährung
- ⇒proaktive Alltagsfreuden
- ⇒Pflege hilfreicher Kontakte
- ⇒protektive Selbstdiagnosen und Besinnung
- ⇒Fallbesprechungen / Kooperationen

=> dem stehen Risikoverhaltensweisen gegenüber:

- Rauchen
- übermäßiger Alkoholkonsum
- ungesunde Ernährung
- Bewegungsmangel
- Fehlanpassung an Belastungssituationen

Selbstanzeige wegen wie viel Verstößen?

- unterlassener Fürsorge für sich selbst
- Selbstausbeutung
- anderen (auch den vorgesetzten Behörden) ihre Arbeit wegnehmen oder deren Fehler korrigieren, ohne dass die es merken und dazulernen
- andere zur Selbstausbeutung verführen so wie sich selbst
- trotz wichtiger Erfahrungen und Signale nichts geändert zu haben
- Remonstrationspflicht unterlassen

Strafe für Ihre fehlende Selbstanzeige

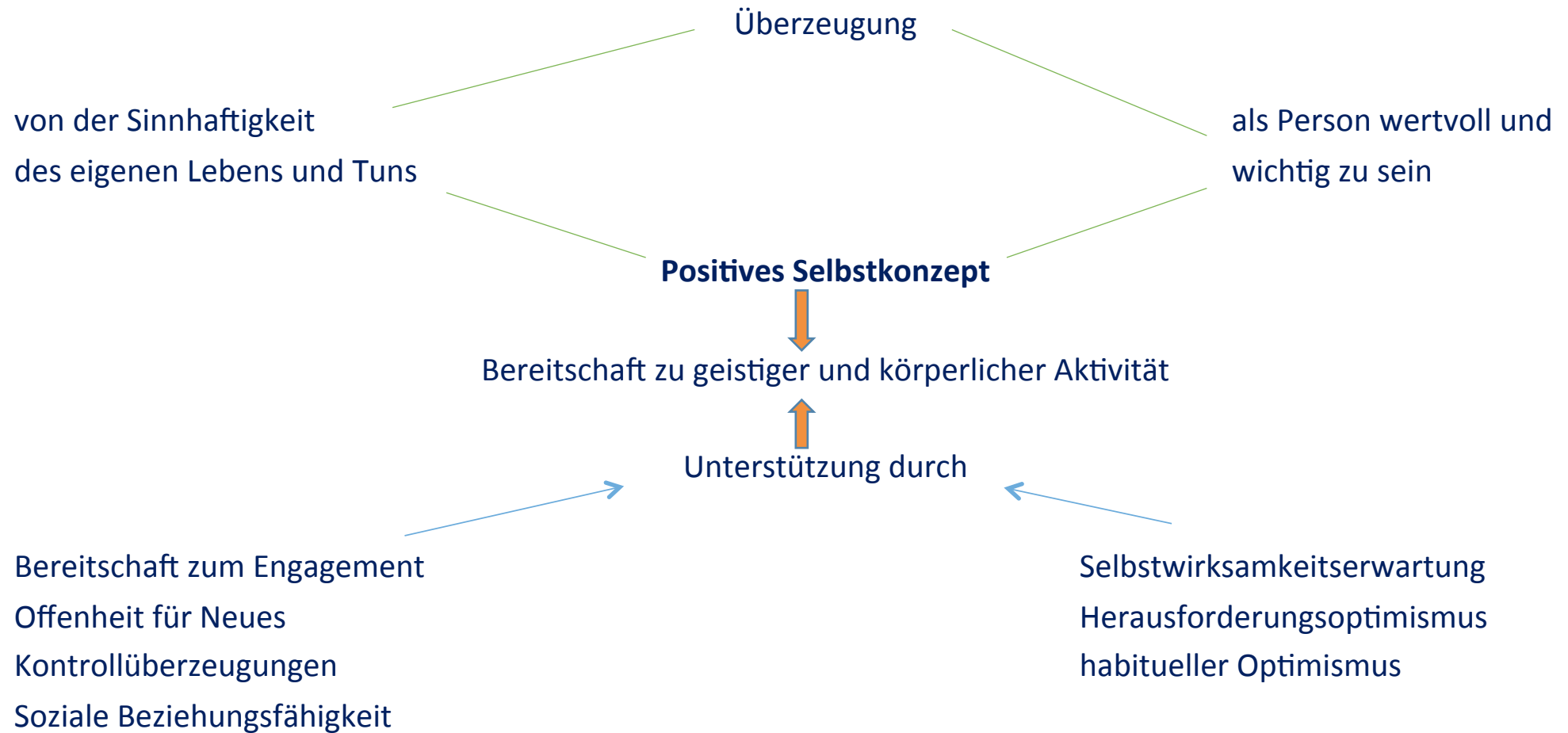
- > Urkunde des Schulministeriums für große Leistung und große Personaleinsparung
- > Urkunde des Finanzministeriums für Reduktion der Pensionierungskosten durch kosteneinsparendes vorzeitiges Ableben
- > Verwarnung von der Krankenversicherung

Salutogenese

-> Was hält uns gesund?

- die Überzeugung von der **Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens und Tuns**
- die **Verstehbarkeit** und das grundsätzliche Vertrauen in die eigene Intelligenz
- die **Bewältigungszuversicht**, mit den eigenen Problemen und Anforderungen fertig zu werden
- das **Selbstwertgefühl** = das positive Selbstkonzept, Anerkennung und Erfolg
- Fähigkeit zur **Selbststeuerung**: Auseinandersetzung mit der inneren und äußeren Realität

Wirkung salutogener Sichtweise



Erfolgsfaktoren gesunden Führens

Kooperation: Schulleitungen sollten sich also stets fragen, ob es ihnen gelingt, das Kollegium zu unterstützen, zu begeistern, und zu vertrauensvoller Zusammenarbeit zu ermutigen.

Innovation: Um diesen Erfolgsfaktor für sich selbst zu reflektieren, kann sich ein Schulleiter fragen, ob er kreativ und flexibel ist bzw. ein solches Verhalten fordert und fördert, oder ob er auch unkonventionell zu handeln bereit und in der Lage ist.

Vision: Wenn ein klares und inspirierendes Zukunftsbild existiert, an dem sich die Schulleitung orientiert, ist ein weiterer Erfolgsfaktor vorhanden. Wie bei allen Zielvorstellungen, ist es weniger entscheidend, dass sie zu 100% erreicht werden; viel bedeutsamer ist, dass sie regelmäßig evaluiert und ressourcen- und situationsangemessen angepasst werden.

Erfolgsfaktoren gesunden Führens

Qualifikation: Dieser Erfolgsfaktor zeigt sich nicht an der bloßen Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, sondern an der proaktiven Suche danach und der gezielten Verwertung solcher Angebote.

Aufmerksamkeit: Wenn Schulleitungen sich attestieren können, die eigenen im Schulprogramm festgelegten Werte und Gefühle anderer achten zu können, erfüllen sie ein weiteres Erfolgskriterium salutogener Führung.

Reflexionsfragen zu wesentlichen Ebenen psychischer Belastung

- Arbeit mit Checklisten

- Privat/Arbeit
- Kollegium
- Vorgesetzte
- Arbeitsbelastung/ -organisation

-Haltungen und Einstellungen

-Leitungshandeln und Führungsverhalten

-Lebensführung

Reflexion der Entwicklung gesundheitsförderlicher Führung als gesunde Schulleitung zu reflektieren

Wer... ...tut etwas für	... sich selbst	... das Kollegium als Ganzes	... jede Lehrkraft individuell	... für die Schulleitung
der einzelne Schulleiter				
die Schulleitung als Team				
das Kollegium				
jede einzelne Lehrkraft				

Salutogene Führung – Die Kunst der gesunden Schulleitung

Stefan Schneider

1. Auflage 2014

216 Seite(n), Broschur

Verlag: Carl Link Verlag

Serie: Schule und Gesundheit

ISBN: 978-3-556-06454-2



... vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

...viel Erfolg beim Gesund-Bleiben!

-> Erfolg buchstabiert man

T
U
N

Kontakt:
Stefan Schneider
Tel.: +49 159 04052380
coaching.sts@gmail.com

Sehr gern stehe ich Ihnen für Coaching, Beratung und Supervision zur Verfügung!



Hauptreferat 2

Das Management von psychosozialen Risiken und das Prinzip des Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Wie steht es in den Schulen?



Emmanuel Abord de Chatillon

Professor für Management und Gesundheit am Arbeitsplatz, Universität Grenoble, Frankreich

Abstract

Die psychosozialen Leiden haben in der letzten Zeit stark zugenommen. Die traditionelle Leseart der auslösenden psychosozialen Risiken scheint jedoch nicht mehr zu greifen, da sie für das Leiden Einzelner aber auch der Gesellschaft häufig nur mechanische Antworten generiert. Anhand von Überlegungen über die Bedingungen für die Entstehung von psychosozialen Krankheiten aber auch über die Beziehung zwischen Wohlbefinden und Unwohlsein, bietet diese Präsentation ein neues Verständnis von Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dieses Verständnis ermöglicht es, eine Reihe von Vorschlägen zu erarbeiten für alle die sich mit potentiell pathogenen Situationen befassen müssen.



Das Management von psychosozialen Risiken und das Prinzip des Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Wie steht es in den Schulen?

Emmanuel Abord de Chatillon

Professor an der Universität Grenoble, CERAG

abord@iae-grenoble.fr

Professur für Management und Gesundheit am Arbeitsplatz

Biel, 20 Mai 2015

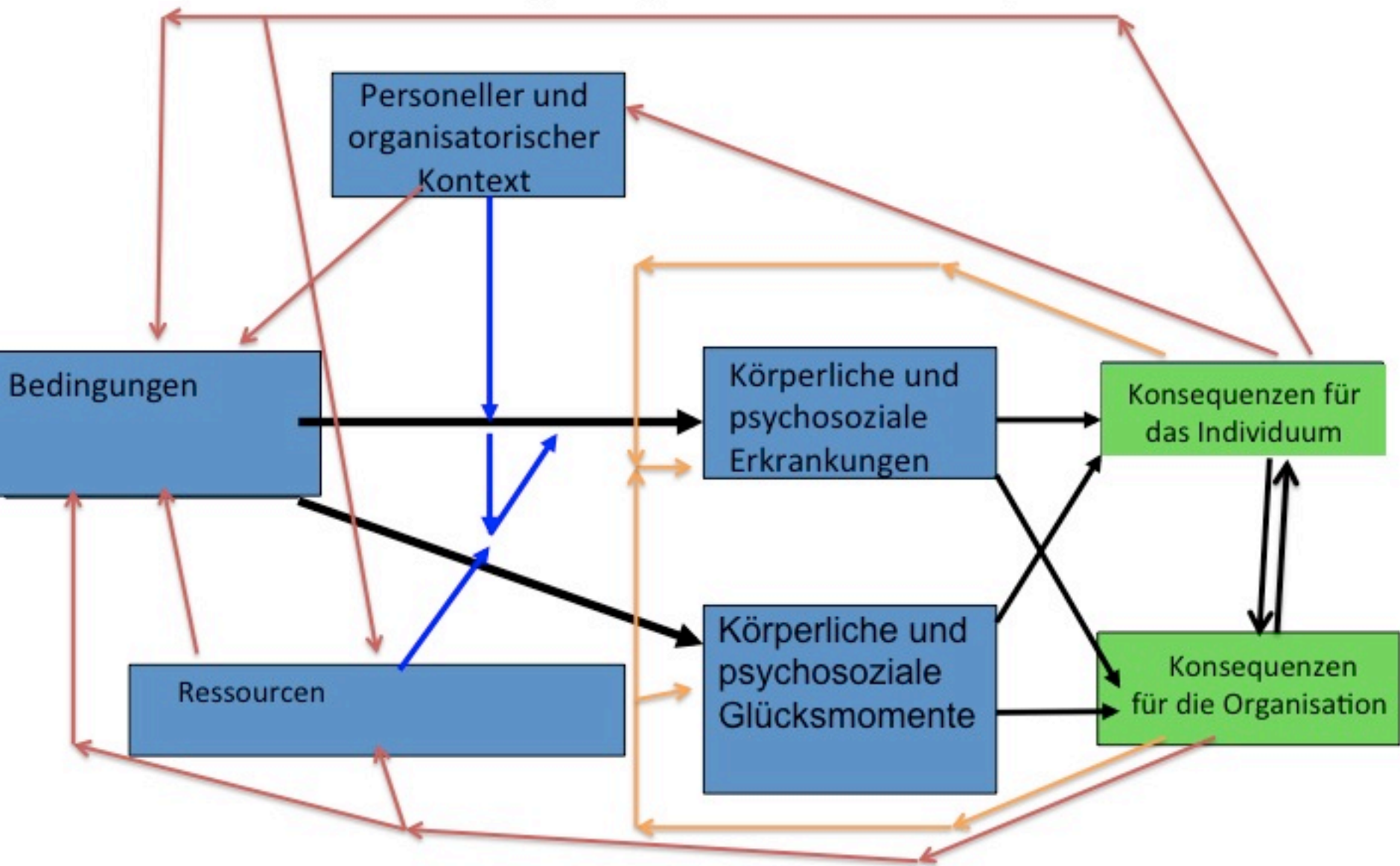
Einführung

- In den entwickelten Ländern wird der Lehrerberuf als privilegiert betrachtet.
- Viele beneiden die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die vielen Freitage der Lehrpersonen.
- Und dennoch, mehren sich die Fälle von Depressionen, beruflicher Erschöpfung, Angriffen, Bullying usw...
- Es ist daher unerlässlich, über Rahmendbedingungen zu verfügen um die Gesundheit der Lehrpersonen bei der Arbeit zu verstehen, besonders bei der heutigen Zunahme der psychosozialen Risiken.

Struktur des Vortrages

- 1) Die Besonderheiten bei den Arbeitsbedingungen der Lehrpersonen
- 2) Was sind psychosoziale Risiken?
- 3) Wie kann man sie einordnen?
- 4) Wohlbefinden am Arbeitsplatz : eine Antwort auf psychosoziale Risiken?
- 5) Einige Empfehlungen zuhanden derjenigen, die zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz beitragen möchten

Die Besonderheiten bei den Arbeitsbedingungen der Lehrpersonen



Einige spezifische Elemente

- Die Auflagen des Verwaltungsmanagement oder sogar des New Public Management
- Grosse Einsamkeit
- Vermehrter Druck von Seiten aller Akteure
- Ein Beruf der potentiell viel Anerkennung mit sich bringen kann aber oft auch ermüdend ist ...

Die Motivation des öffentlichen Dienstes

- Es gibt immer noch diese Idee, nach der es von den Agenten der öffentlichen Dienste eine zusätzliche Motivierung gäbe „ ihre Arbeit wirklich gut zu machen “.
- Um zum Wohlsein der Benutzer und zur Entwicklung der öffentlichen Hand beizutragen.
- Mit verschiedenen Modalitäten, je nach ausgeübtem Beruf.
- Trägt sie zur Erschöpfung der Akteure bei?

Was bedeuten psychosoziale Risiken für unsere Organisationen?

- Gewalt am Arbeitsplatz: eine Verhärtung der Arbeitsbeziehungen?
- Belästigung: eine Erhöhung des Druckes?
- Burnout: wo sind die Grenzen der Erschöpfung bei den Individuen?
- Abhängigkeiten : wie weit?
- Stress: eine Synthese?

Gewalt

	Intern	Extern
Körperlich	Schlägerei	Agression
Psychologisch	Mobbing	Mobbing

- Körperliche Gewalt hat auch psychologische Auswirkungen
- Psychologische Gewalt hat auch körperliche Auswirkungen

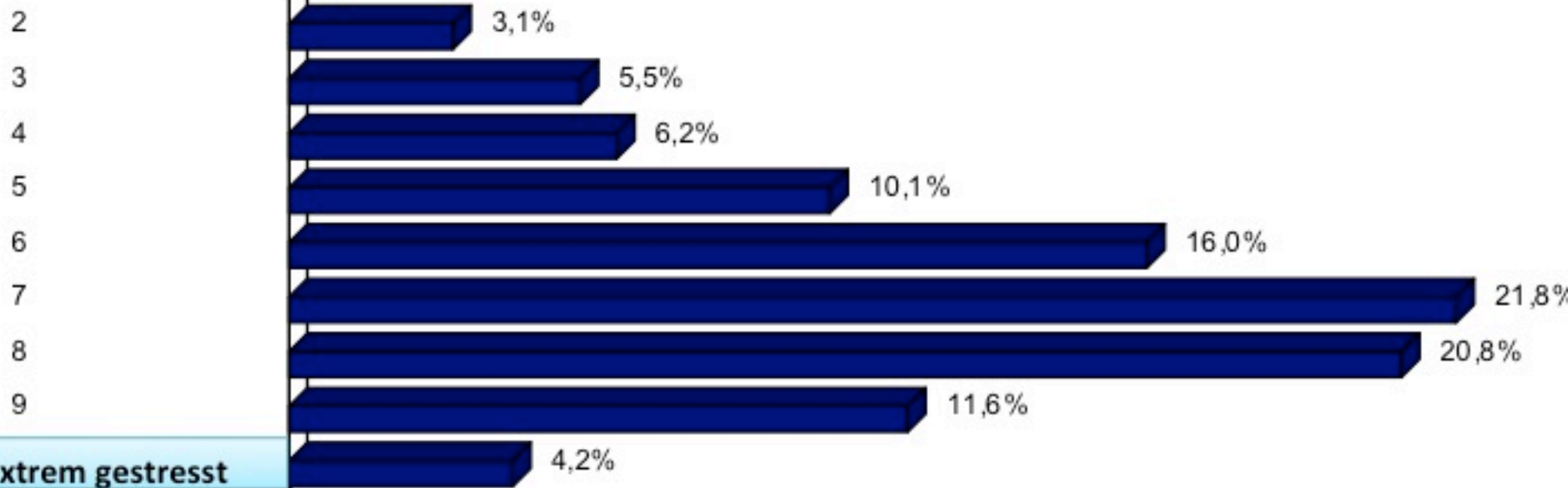
Stress

- Modeerscheinung...
- Alle reden davon....die Opfer sind zahlreich.
- Er ist teuer...
- Es ist schwierig ihn klar zu umreißen...
- Es ist schwierig ihn zu messen...
- Er scheint eng mit unseren
Managementpraktiken verbunden zu sein...

Stress, ein Massenphänomen

Stress

Nicht gestresst



Woher kommen psychosoziale Risiken (PSR) ?

- Sie haben immer schon existiert.
- Progressiver Anstieg der Arbeitsbelastung durch:
 - Dringlichkeit,
 - Unsicherheit,
 - Erhöhter Wettbewerbsdruck.
- Ständiger Intensivierungsprozess.
- Auftauchen einer neuen Art von Beschwerlichkeit der Arbeit.

Woher kommen psychosoziale Krankheiten?

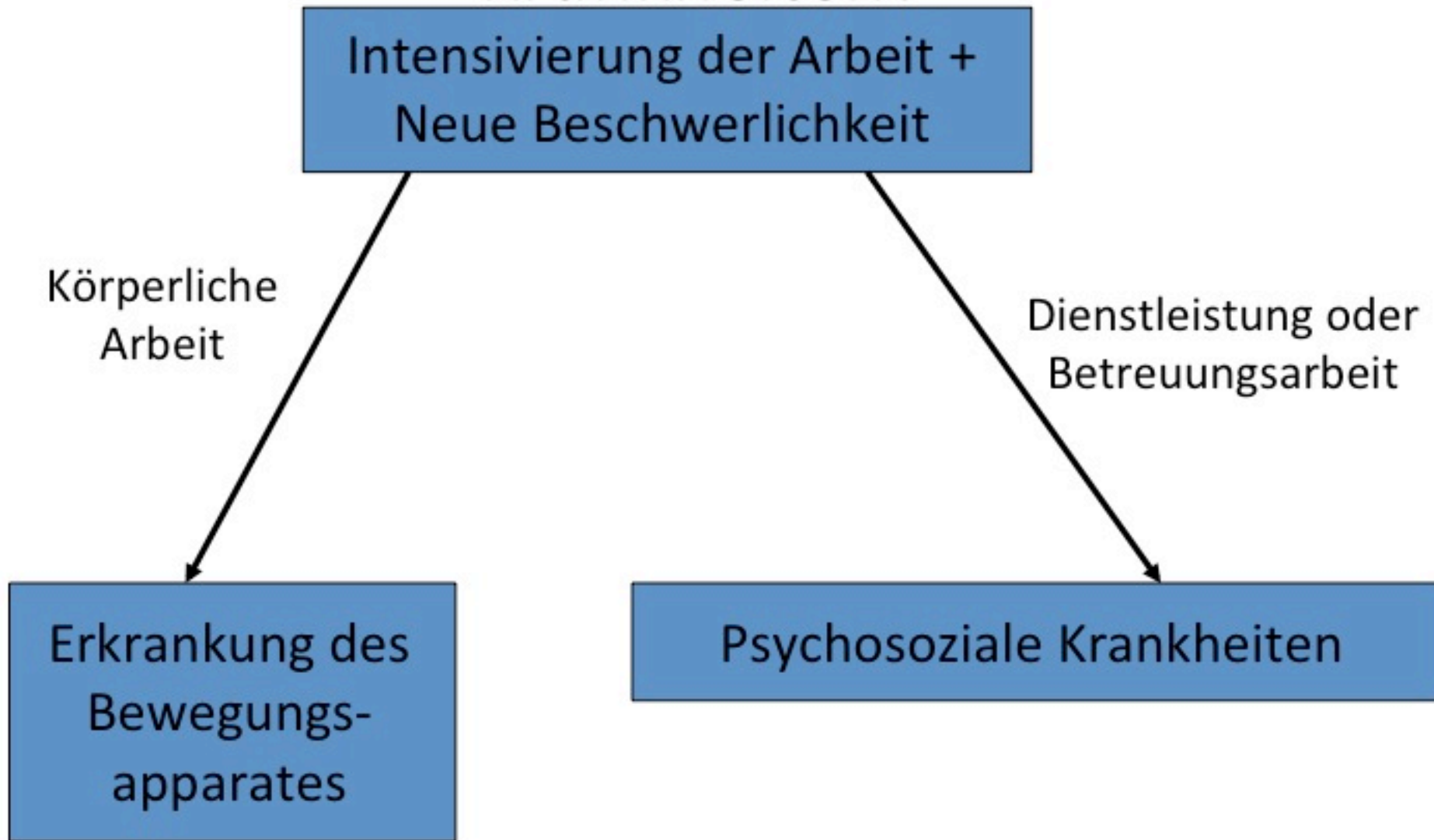
Intensivierung der Arbeit +
Neue Beschwerlichkeit

Körperliche
Arbeit

Dienstleistung oder
Betreuungsarbeit

Erkrankung des
Bewegungs-
apparates

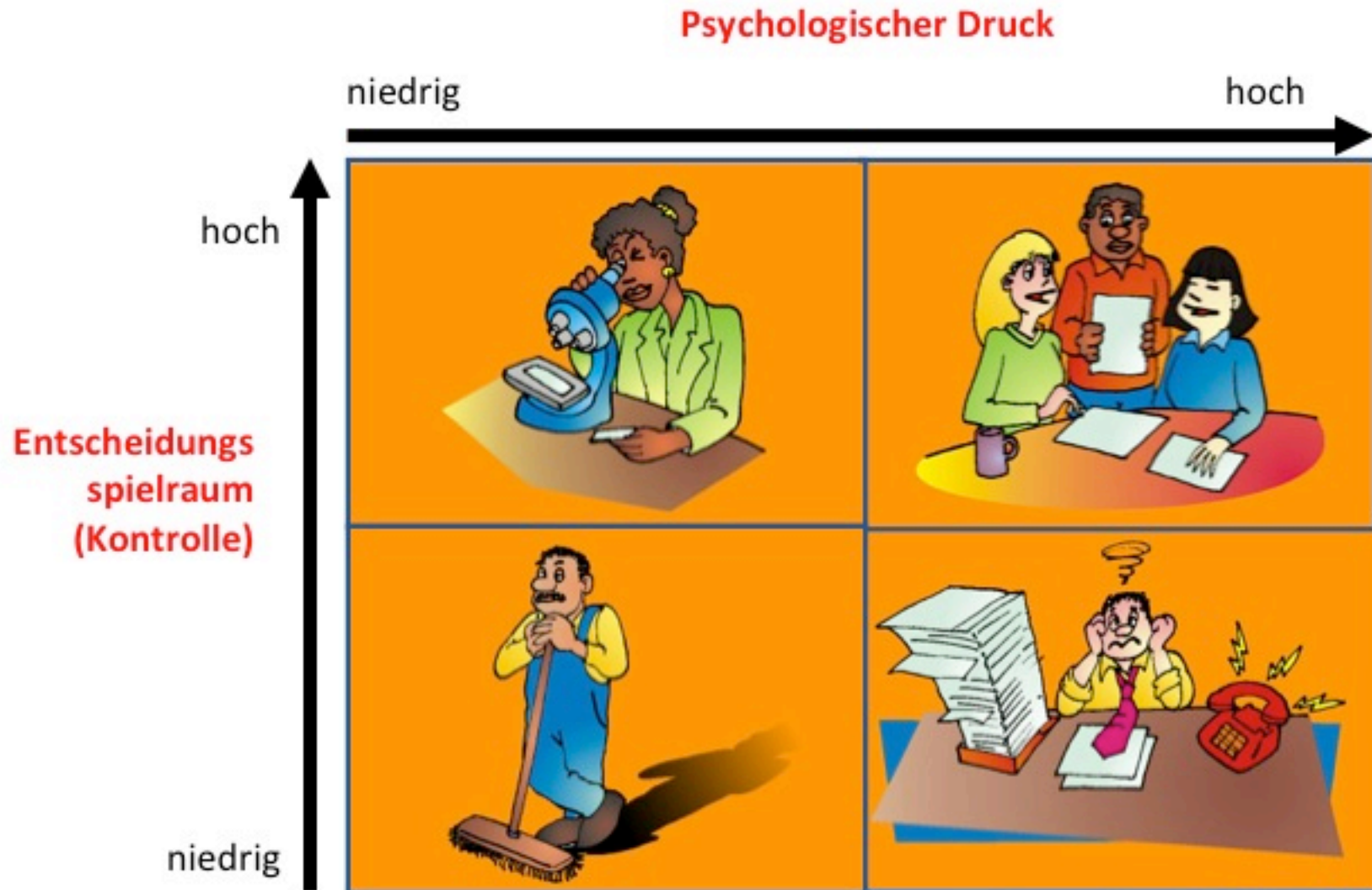
Psychosoziale Krankheiten



Wie kann man PSR einordnen ?

- Verschiedene Erkrankungen oder Einheitslogik ?
- Individuelle oder organisationsgebundene Erkrankungen?
- Ein vorherrschendes Verständnismodell.
- Neue Modelle die den Blickwinkel verändern.

Das Anforderungs-Kontroll Modell von Karasek



Source: Karasek 1979, BIT 2002

Das Karasek Modell

Psychologischer Druck



Der psychische Druck wird als Last die auf den Individuen liegt definiert. So zum Beispiel:

- Arbeitsaufwand
- Verbindliche Fristen
- Arbeitsrhythmus
- Eintönigkeit der Arbeit
- Körperliche Belastung

Das Karasek Modell

Der Entscheidungsspielraum wird als die Fähigkeit des Individuums den Erwartungen gerecht zu werden definiert. Er erlaubt ihm sein Arbeitsumfeld zu meistern. Zum Beispiel:

- Entscheiden können wie eine bestimmte Tätigkeit ausgeführt werden wird,
- Befähigt sein Probleme zu lösen,
- Den eigenen Arbeitsrhythmus bestimmen können.

hoch



**Entscheidungs-
spielraum
(Kontrolle)**

niedrig

Das Karasek Modell

Psychologischer Druck

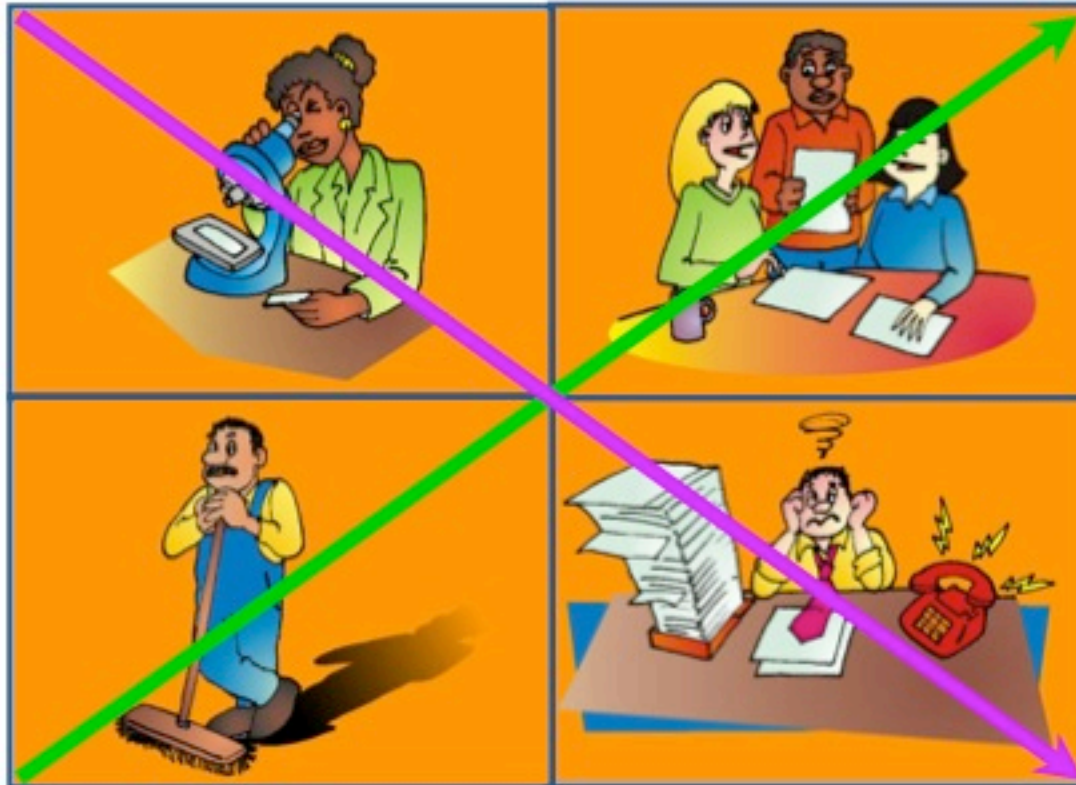
niedrig

hoch

hoch

Entscheidungs-
spielraum
(Kontrolle)

niedrig



Lust zu
lernen

Risiko
übermäßigen
psychologischen
Druckes und
physischer
Krankheit

Sozialer Rückhalt



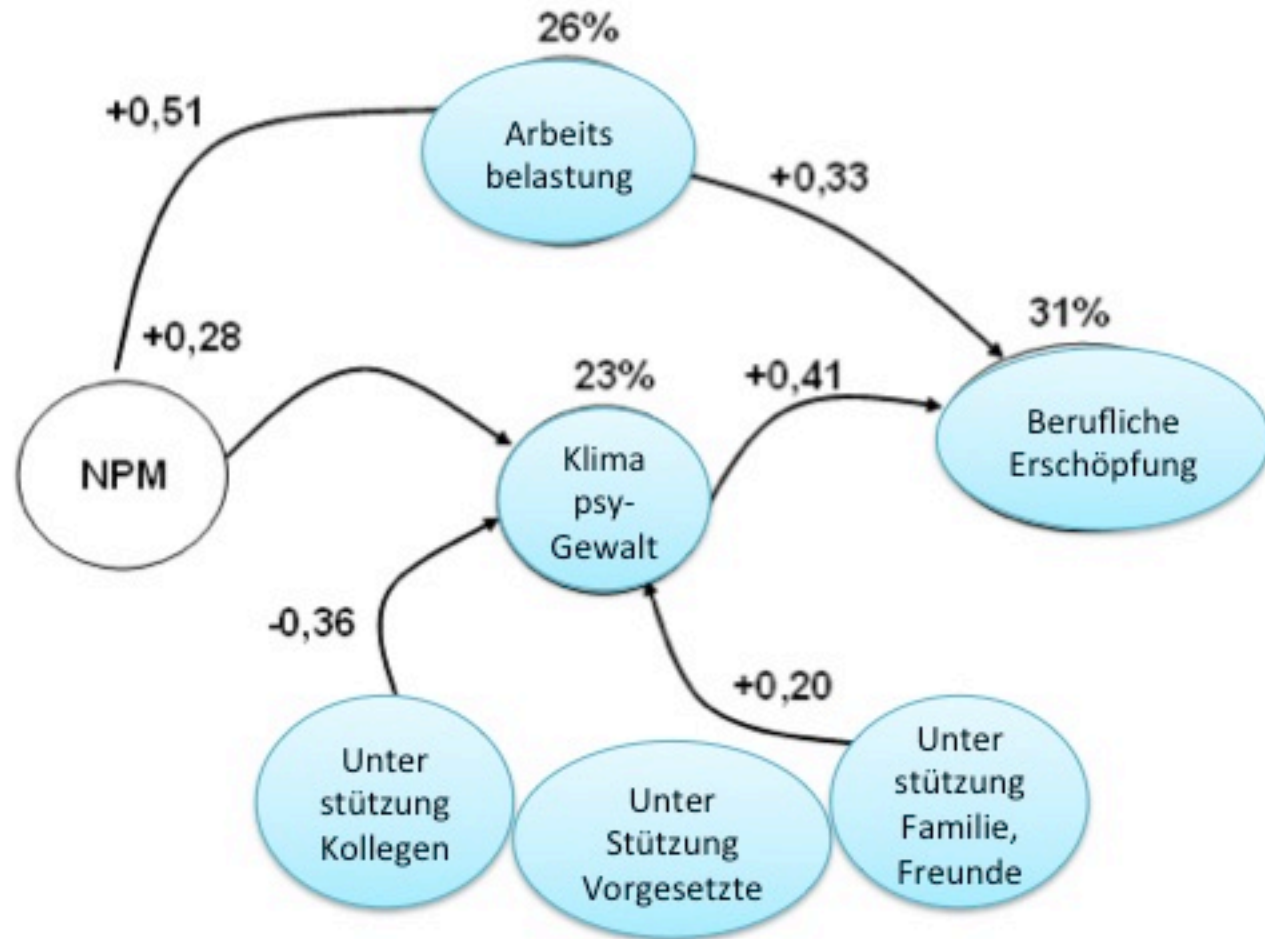
**Verstärkter sozialer Rückhalt
=
Weniger Stress**

- Arbeitsumfeld welches unterstützende Beziehungen fördert.
- Ein Gefühl, das man mit anderen im Falle persönlicher Schwierigkeiten rechnen kann
- Vorhergehende Erfahrung, in der man von der Hilfe der Gemeinschaft profitieren konnte.

Die Konsequenzen des Karasek Modells

- Seine dominante Position hat zu standardisierten Lösungsvorschlägen geführt.
- Der soziale Rückhalt wird daher als wichtigstes „Heilmittel“ angesehen.

Das New Public Management



Der Vorteil eines ressourcenorientierten Ansatzes

- Die Ressourcenfrage in der Verwaltung: von der Strategie zu den Human Resources
- Auf den Beschränkungen des Karasek Modell aufgebaut (Monodimensionalität, starr...)
- Zwei Haupttheorien bezüglich Ressourcen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz:
 - Theorie der Ressourcenerhaltung (COR)
 - Arbeitsanforderungen - Arbeitsressourcen Modell (JDR)

Definition

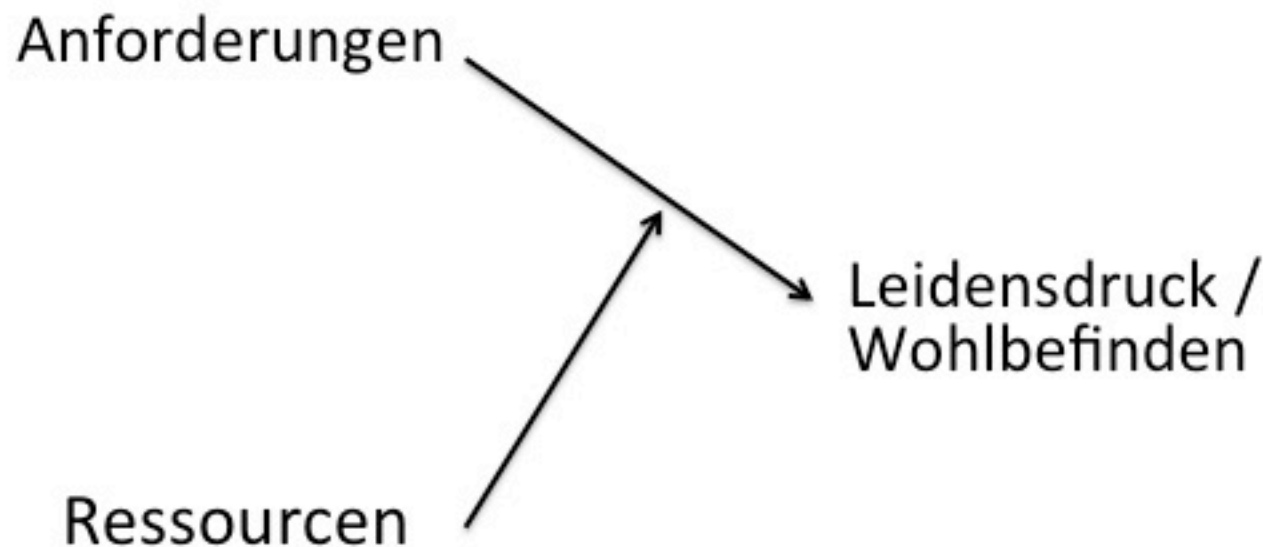
- Ressourcen : die Definition von Hobfoll wird von Bakker übernommen
- "... those entities that either are centrally valued in their own right, or act as means to obtain centrally valued ends" (Hobfoll, 2002, S. 307)
- Wird einem Element nachgesagt, das entweder für sich selbst geschätzt wird, oder für seine Kapazität zu den Zielen des Individuums beizutragen.

Erhaltung der Ressourcen: eine salutogene Perspektive

- Stress ist nicht nur das Resultat von äusserlichen Bedingungen sondern auch von dem was das Individuum zur Situation beiträgt (Hobfoll, 1989)
- Stress oder Burnout sind Konsequenzen von Situationen in denen das Individuum:
 - Seine Ressourcen nicht entwickeln kann,
 - Kann seine Ressourcen nach einer massiven Investition nicht wieder aufbauen,
 - Empfindet einen Angriff oder eine Bedrohung seiner Ressourcen.

Anforderungen / Ressourcen

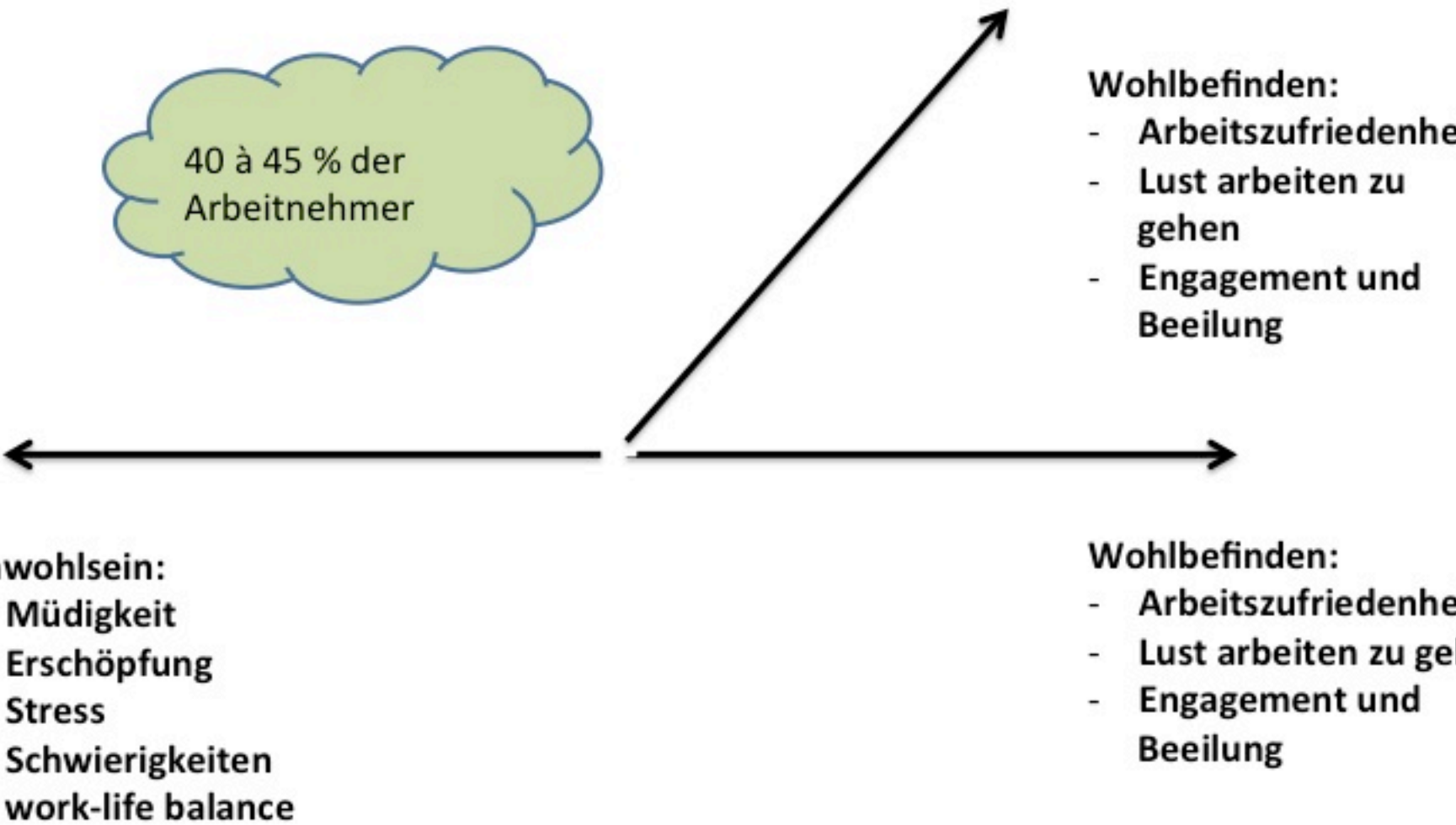
- Der Leidensdruck entsteht bei einem Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen die an mich gestellt werden und meinen Ressourcen. Bakker und Demerouti (2001).
- Die Arbeitsanforderungen (job demands) bilden Vorläufer eines Prozesses von Gesundheitsverlust.
- Arbeitsressourcen (job resources) können einen Motivationsprozess bei der Arbeit auslösen.



Wohlbefinden am Arbeitsplatz : eine Antwort auf psychosoziale Risiken?

- Interessenverschiebung von den PSR zum Wohlbefinden,
- Müdigkeit nach den vielen Selbstmorden an der Arbeit,
- Wille zu einer salutogenen Vision,
- Ressourcenansatz vs Leidensansatz,
- Wunsch etwas aufzubauen statt abzubauen,
- Diskussion über Lebensqualität an der Arbeit.

Wohlbefinden und Unwohlsein



40 à 45 % der
Arbeitnehmer

Wohlbefinden:

- Arbeitszufriedenheit
- Lust arbeiten zu gehen
- Engagement und Beeilung

Unwohlsein:

- Müdigkeit
- Erschöpfung
- Stress
- Schwierigkeiten
work-life balance

Wohlbefinden:

- Arbeitszufriedenheit
- Lust arbeiten zu gehen
- Engagement und Beeilung

Vom Management, dem Wohlbefinden und dem Unwohlsein bei der Arbeit

- **Diagnostische** Sicht: Identifizierung der Unwohlseinsgründe: Betriebsunfall, Berufskrankheiten, Stress, Gewalt an der Arbeitsstelle, Erschöpfung usw. (pathogene Logik).
- **Vorschlagende** Sicht: Identifizierung der Ressourcen die das Unwohlsein begrenzen können, oder Identifizierung der Vorgeschichte des Wohlbefindens (salutogene Logik).

Wie kann Wohlbefinden an der Arbeit definiert werden ? Ein erster Versuch

Aus einem Gruppengespräch mit Arbeitnehmern von öffentlichen und privaten Organisationen

- Sinn: warum?
- Link: mit wem?
- Investition: wie?
- Pläsier (Vergnügen): was ist für mich drin?



Das Glück bei der
Arbeit liegt im
slip!

Überprüfung

In zwei Arbeitsschritten:

Gespräche (N=54)
und
Fragebogen

Zwei Gruppen:

- eine Gruppe von Angestellten einer Gebietskörperschaft (N=1100)
- eine Gruppe Angestellter einer on-line Bank (N=109)

Untersuchung der Antworten auf die Frage: „ was stimmt und funktioniert gut bei ihrer Arbeit?“

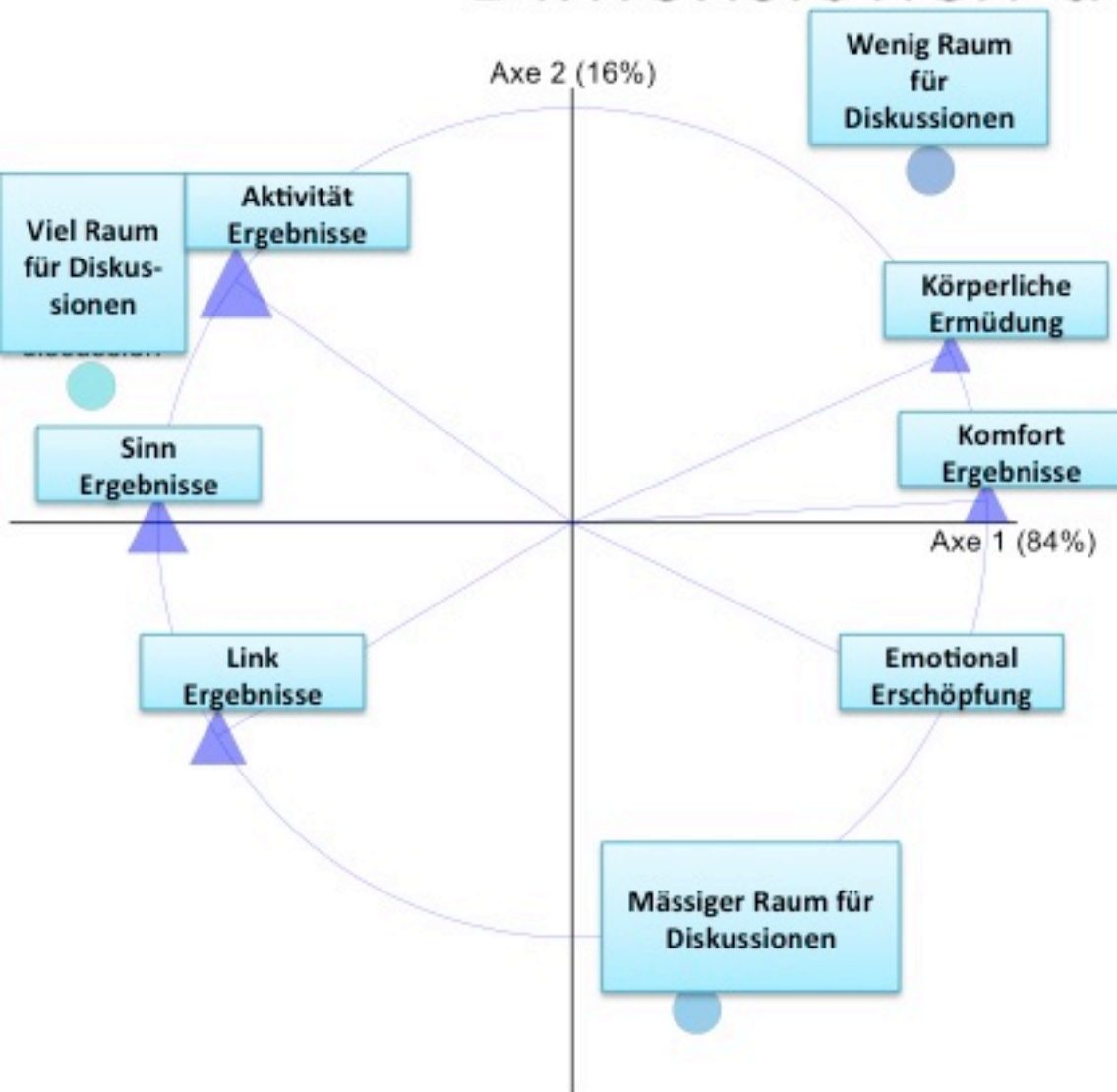
Thematische Kodierung, Inhaltsanalyse und Analyse der lexikalischen Daten

Vom SLIP zum SLAK

- **Sinn:** Dienstleistung, klares Ziel, Leidenschaft, Mission, Qualität des Dienstes, Gewissenhaftigkeit ...
- **Link:** Beziehungen, soziale Unterstützung, Vorhandensein eines Arbeitskollektives, wirksamem hierarchische Verhältnisse, Gesprächsräume ...
- **Aktivität:** Arbeitsinhalt, was wirklich gemacht wird, die Ausführung, die Arbeitsorganisation, die gute gemachte Arbeit, die Autonomie....
- Der physische und logistische **Komfort:** Material, Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsrhythmus, Bezahlung, Kompetenz der Kollegen, Vorteile....

Source : Abord de Chatillon et Richard, 2013

Wie verknüpfen sich die verschiedenen Dimensionen des SLAK ?



- Sich bei der Arbeit wohlfühlen heisst einen Sinn darin sehen, Beziehungen eingehen (Link) und eine Aktivität ausüben die mir zusagt,
- Wenn ich das nicht finde, ziehe ich mich in die Komfortzone zurück...
- Diese erscheint wie ein Fallschirm für das Wohlbefinden an der Arbeit...

Ein wenig SLAK in unseren Organisation einführen!

- **Mehr Sinn:** nicht nur allgemeine Werte sondern erklären warum die Sachen so oder anders gemacht werden.
- **Mehr Link (Beziehung):** Raum für Diskussion, pflegen der Arbeitskollektive, soziale Unterstützung, gemeinsame Arbeit, Arbeitsklima, usw.
- Aufbau und Aufwertung der konkreten **Aktivität** , ihrer Organisation, was sie an Wissen und Kompetenzen vorschreibt.
- Gewährleistung des **Komforts**...

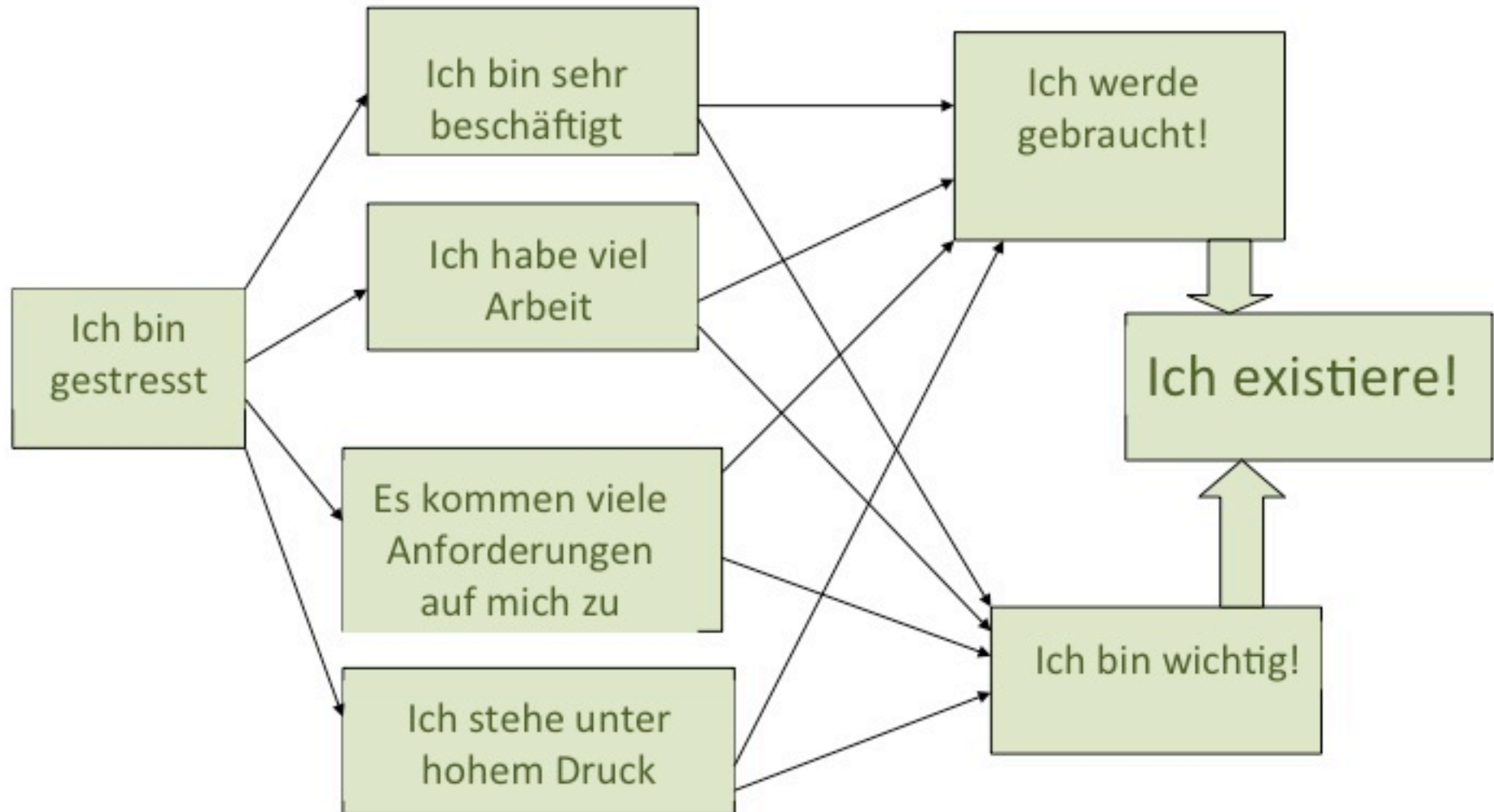
Einige Empfehlungen zuhanden derjenigen, die zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz beitragen möchten

- 1) Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott!
- 2) Die Stressfaszination bekämpfen!
- 3) Nicht zu nah !
- 4) Das Banale und Normale ansehen!
- 5) Gegen die Verwaltungsmaschinen, empören wir uns Kameraden!
- 6) Lasst uns gegen Arbeitsbeeinträchtigungen kämpfen!
- 7) Lasst uns übersetzen!
- 8) Entwickeln wir Gesprächsräume!

1. Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott!

- Der Stress des Einen überträgt sich auf das Team
- Wir sind als Erste verantwortlich für unserer Arbeitsbedingungen
- Ressourcen müssen unbedingt geschützt werden
- Den Märtyrerstatus verlassen!
- Sich gegen die Übergriffe der Arbeit zur Wehr setzen!

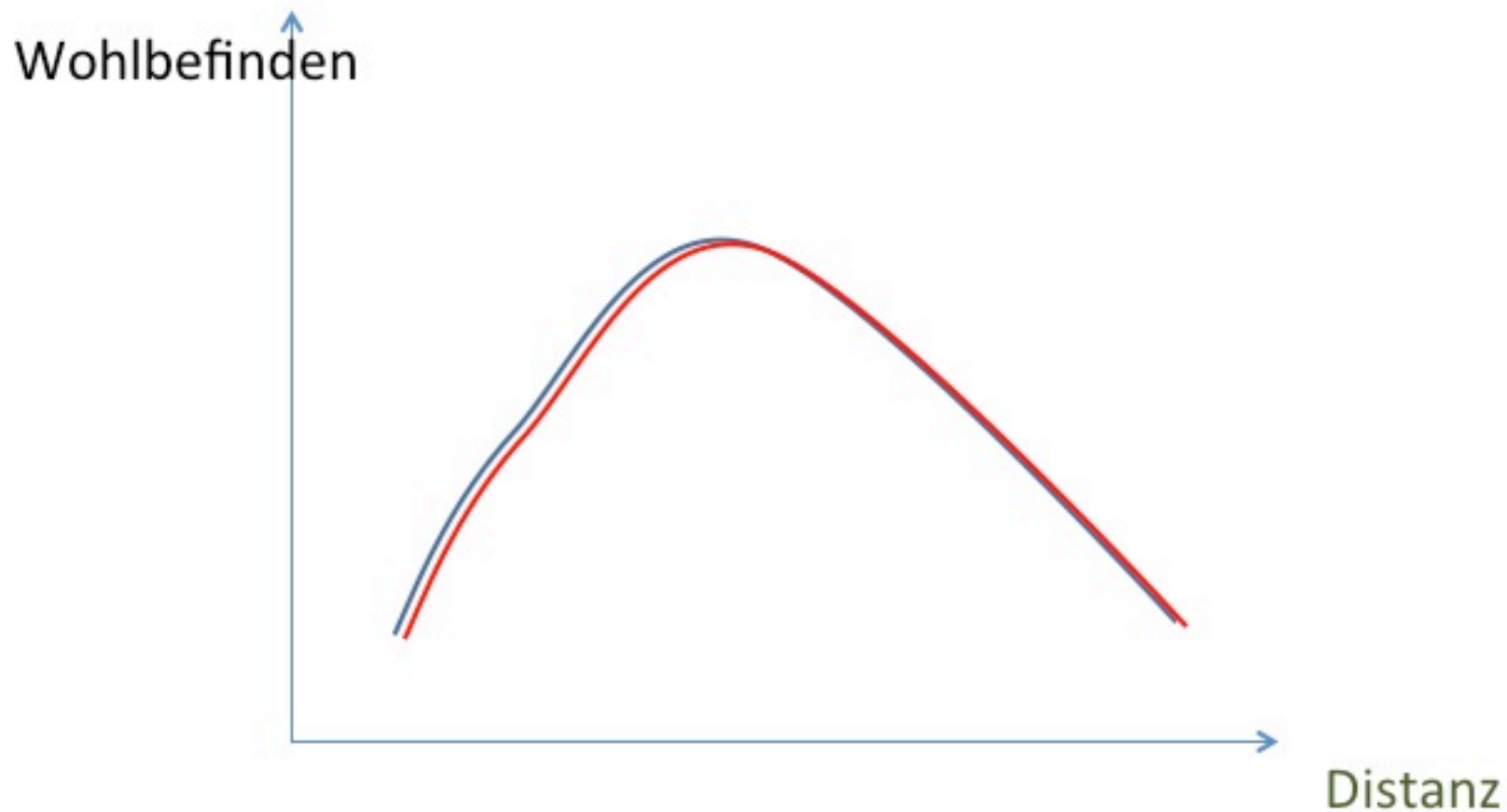
2. Die Stressfaszination bekämpfen!



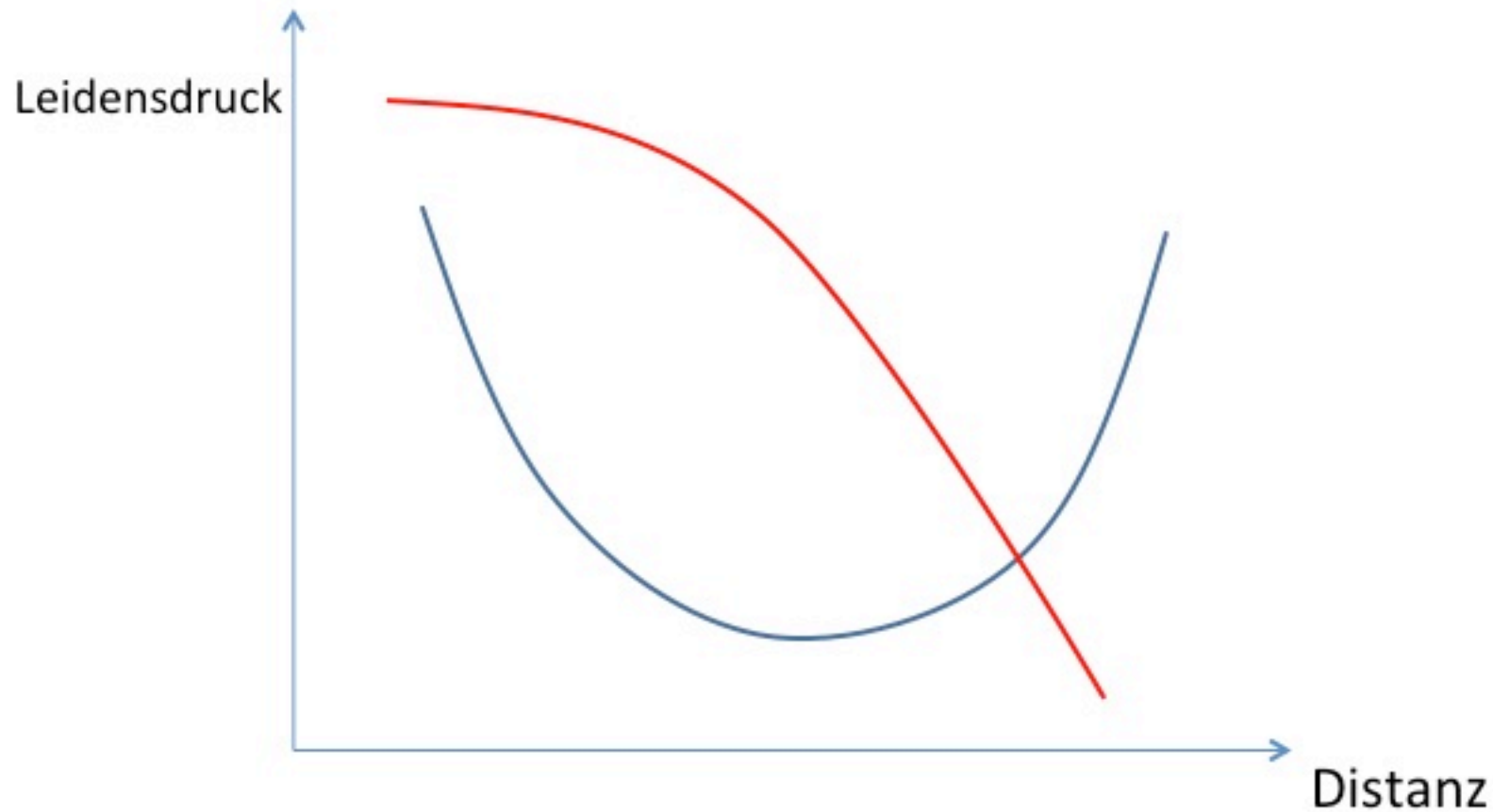
3. Nicht zu nah !

- Es wurde lange davon ausgegangen, dass ein Arbeitnehmer um leistungsfähig zu sein....
 - Zeit investieren musste
 - Sich selber einbringen musste
 - Pflichtbewusst und engagiert sein musste
- Aber man beobachtet, dass diese Elemente manchmal auch mit Leidensdruck und "Nichtleistungen" verbunden sind.
- Es stellt sich daher die Frage "der guten Distanz » : diejenige, die gleichzeitig erlaubt, sich in der Organisation einzubringen, aber auch von ihr nicht abhängig zu sein.

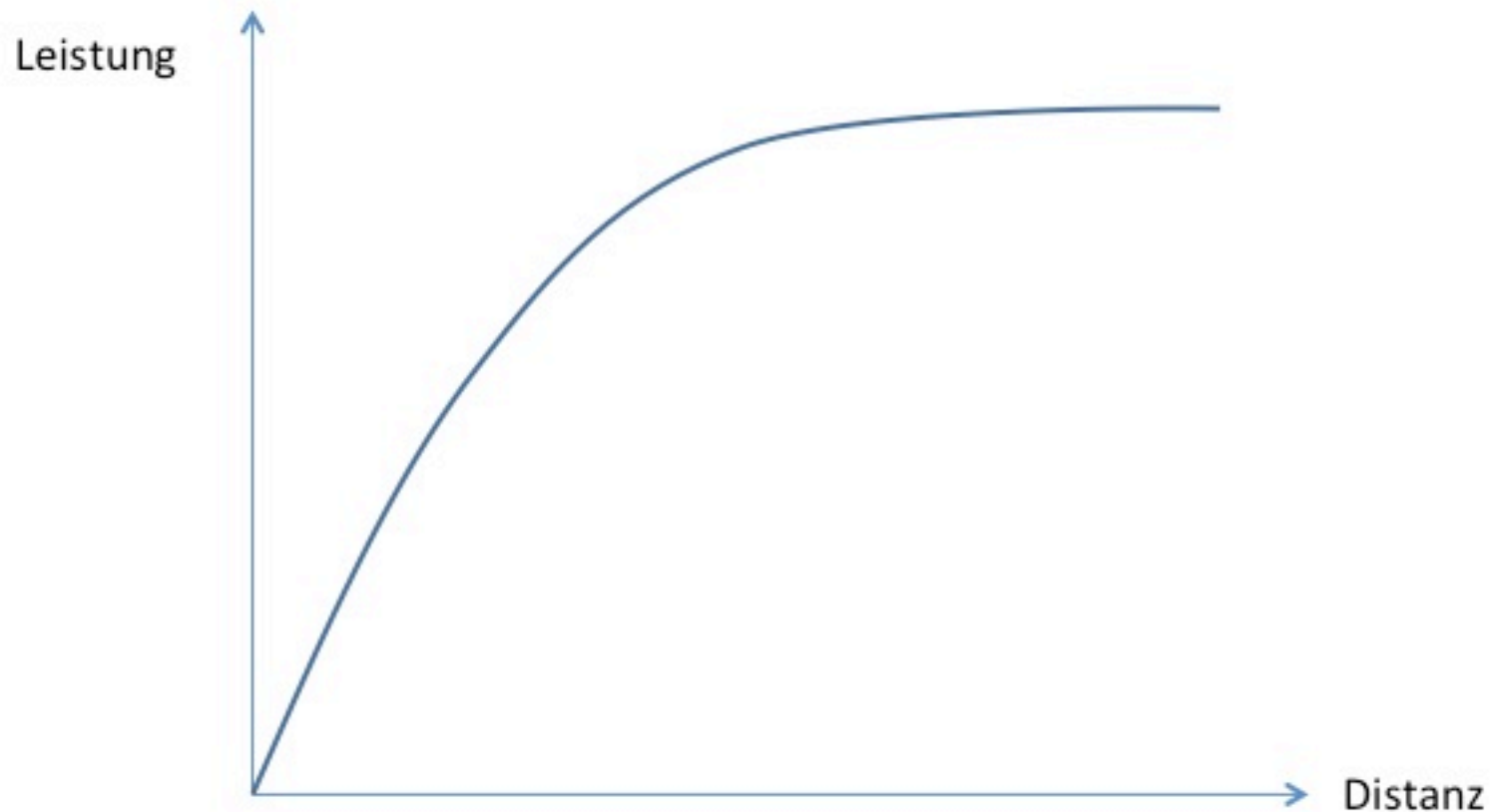
Distanz / Wohlbefinden : Hypothese - Resultat



Distanz / Leidensdruck: Hypothese - Resultat



Distanz / Leistung: Resultat



4. Das Banale und Normale ansehen!

Banalität

Normalität



Einfachheit

Komplexität

Lokal und global denken aber auch banal und normal...

- Ängste vor der Komplexität der PSR:
 - Sehr unterschiedliche Krankheiten
 - Betreffen die Person
 - Betrifft den eigenen Platz in der Organisation
 - Stehen in Konkurrenz mit psychosozialen Krankheiten
- Aber :
 - Es sind die selben Spielregeln
 - Und daher ist es möglich sie im selben Prozess anzugehen
- Die Unterscheidung sollte nicht zwischen den unterschiedlichen Krankheiten gemacht werden sondern zwischen diejenigen die normal sind und diejenigen die banal sind.

5. Gegen die Verwaltungsmaschinen, empören wir uns Kameraden!

- Verwaltungsmaschinen sind Instrumente, die, innerhalb der Organisation, darauf zielen, Informationen zu sammeln, die a priori für die Beschlussfassung nützlich sein können.
- Verwaltungsmaschinen müssen durch die Gesamtstruktur der Organisation versorgt werden.
- Der Ausbau von Verwaltungsmaschinen beruht auf der Furcht (der Angst?), dass das mittlere Management seine Arbeit nicht gut genug ausführt.
- Beispiele von Verwaltungsmaschinen:
 - Reporting, Beurteilungsprozess, Kompetenzverwaltungssysteme usw..
- Verwaltungsmaschinen werden mit besten Absichten erstellt, um auf ein spezifisches Problem zu reagieren... dann entgleiten sie ihren Erstellern und man vergisst, sie zu zerlegen.

6. Lasst uns gegen Arbeitsbeeinträchtigungen kämpfen!

- Das arbeitende Individuum möchte seine Arbeit gut erledigen.
- Es wird daran gehindert durch eine Reihe von Vorrichtungen die seine Tätigkeit beeinträchtigen (Bénion, 2011).
- Diese Beeinträchtigungen können aus folgenden Elementen bestehen:
 - Regeln, Prozessabläufe, Funktionsweise ...
 - Arbeitsorganisationen
 - Mit der Arbeit verbundenen materielle Elemente
 - Usw.
- Um diese Beeinträchtigungen anzugehen, ist der Handlungsspielraum der Akteure wichtig (Clot).

7. Lasst uns übersetzen!

- Die Zwänge der Produktionsabläufe und Vorrichtungen bringen die Manager dazu ihre Aufgabe als immer « normierter » zu sehen.
- Er kann seine Rolle als Regulator nicht mehr wahrnehmen.
- Der Übersetzer berücksichtigt die Gesamtheit des Regelwerkes um seine Handlung zu begründen.
- Knackpunkt: um übersetzen zu können braucht es ein Mindestmass an Freiheit....oder die Möglichkeit sich diese zu schaffen.

8. Entwickeln wir Gesprächsräume!

Les espaces de discussion	Score reconnaissance	Fatigue Physique SMBM	Lassitude Cognitive SMBM	Epuisement émotionnel SMB	Absentéisme	Envie de travailler	Plaisir	Santé score	ambiance	violence psy	ambiance travail moyenne
Pas d'EdD	4,55	4,46	3,62	3,62	0,61	40,54	0,34	10,40	3,41	11,52	2,69
Peu EdD	5,04	3,91	3,24	2,88	0,64	41,20	0,44	9,32	2,82	9,29	2,82
EdD	5,18	3,34	2,90	2,39	0,56	44,27	0,64	8,10	4,31	5,94	3,76
des EdD	6,13	3,07	2,70	1,99	0,49	46,05	0,72	7,21	4,91	4,50	4,25
Beaucoup d'EdD	6,65	2,61	2,17	1,76	0,34	51,11	0,85	6,40	4,87	3,13	4,43
TOTAL	5,43	3,41	2,92	2,43	0,55	44,24	0,62	8,17	4,13	6,43	3,67

Atelier A1 und B1

Gesundheitsmanagement an der Schule – wie funktioniert das in der Praxis?



Claudia Hug

Abteilungsleiterin Berufsfachschule
Dietikon, Schulleitungsmitglied Berufszentrum
Dietikon

Abstract

Um eine gesunde und leistungsstarke Schule aufzubauen und zu erhalten, sollten Führungspersonen besonderen Wert auf vertrauensvolle, wertschätzende und unterstützende Beziehungen zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen legen. Dazu gehört auch das Erstellen gemeinsamer Regeln, das Entwickeln gemeinsamer Wertvorstellungen und Überzeugungen. Ein wichtiges Kriterium ist zudem die Mitarbeiterorientierte Führung.

Der Begriff des Gesundheitsmanagements verbindet die Schulentwicklung mit der Gesundheitsförderung. Beides liegt klar in der Kompetenz der Führung. Dennoch müssen die Bedürfnisse der Lehrpersonen berücksichtigt und sie von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Im Atelier wird am Beispiel des Berufsbildungszentrums Dietikon ein Blick in die Praxis geworfen.

Biographische Angaben

Lehrperson seit 1994 (ABU und Sport)

Kontaktlehrperson für Suchtprävention und Gesundheitsförderung seit 2004

Abteilungsleiterin und Schulleitungsmitglied seit 2007

Mutter von zwei Kindern (4 und 2 Jahre alt)



Gesundheitsförderung am BZD

Presented by
Claudia Hug, Abteilungsleiterin BFS

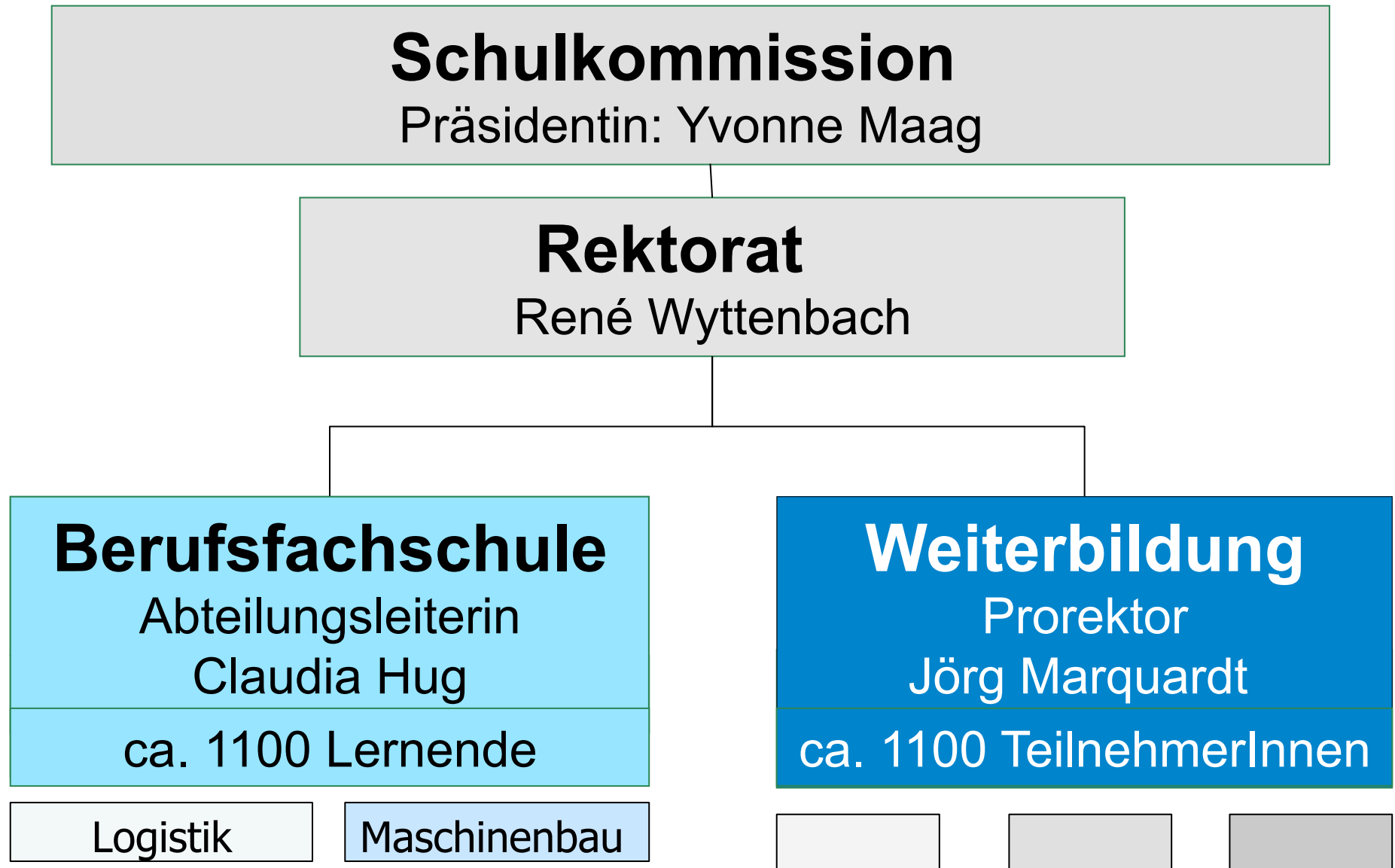


Herzlich willkommen!

Programm:

1. Begrüssung/Vorstellung des BZD
2. Kurzinput: Gesundheitsförderung an der Schule
3. Gesundheit der Führungsperson
4. Fragen /Austausch





Gesundheitsfördernde Schule

Mitglied des Netzwerks gesundheitsfördernder Schulen seit 2009



Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Führungshandeln



Gesundheitsfördernde Schule

denn:

- ✓ ...die Gesundheit von Lehrpersonen ist das Kapital der Schule



Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Umsetzung

1. Die Gesundheit hat einen festen Platz in der Schulentwicklung.

- Die Lehrpersonen besitzen Entscheidungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten (bspw. bei der Entwicklung gemeinsamer Regeln, Werte und Überzeugungen, aber auch bei Projekten)

Wird von den Lehrpersonen nicht immer genutzt (aus unterschiedlichen Gründen).

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Umsetzung

2. Themen zur Gesundheit werden in den Jahreszielen formuliert und kommuniziert.
3. Die Bedürfnisse der Lehrpersonen werden dabei berücksichtigt.

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Personalentwicklung:

Zielsetzung	Feinziele	Umsetzung	Verantw./Ausfg.	Termine	Evaluation	Bemerkungen
Gesundheitsförderndes Arbeitsverhalten stärken (Work-Engagement)	- Arbeitszufriedenheit stärken/bewusst machen - Gesundheitskompetenz fördern - Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe wahrnehmen und umsetzen - Bewältigungsstrategien gegen Stress/Ängste kennen lernen und umsetzen können	- AVEM - Allenfalls personalrechtliche Infos zum Krankheitsfall, Unfall, Case Management,... - CH - Abgedeckt durch AVEM evtl. Angebote schaffen (Yoga...)	CH	SJ 12/13		

Umsetzung Gesundheitsförderndes Arbeitsverhalten stärken (SchiLW)

September 2012 in Morschach

Personalentwicklung:

Zielsetzung	Feinziele	Umsetzung
Gesundheitsförderndes Arbeitsverhalten stärken (Work-Engagement)	- Arbeitszufriedenheit stärken/bewusst machen - Gesundheitskompetenz fördern - Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe wahrnehmen und umsetzen - Bewältigungsstrategien gegen Stress/Angste kennen lernen und umsetzen können	- AVEM - Allenfalls personalrechtliche Infos zum Krankheitsfall, Unfall, Case Management, ... CH - Abgedeckt durch AVEM evtl. Angebote schaffen (Yoga...)



Konkretes Vorgehen

1. Vorbereitungsgespräch mit Schulleitung / Steuergruppe
2. Information Team
3. Ausfüllen Fragebogen (ABC-L und AVEM)
4. Persönliche Rückmeldung an Einzelpersonen,
Gesamtrückmeldung an Schulleitung und Prozessbegleitung
5. 2- tägiger Anlass mit dem Gesamtteam (SchiLW)
6. Weiterführung, Umsetzung

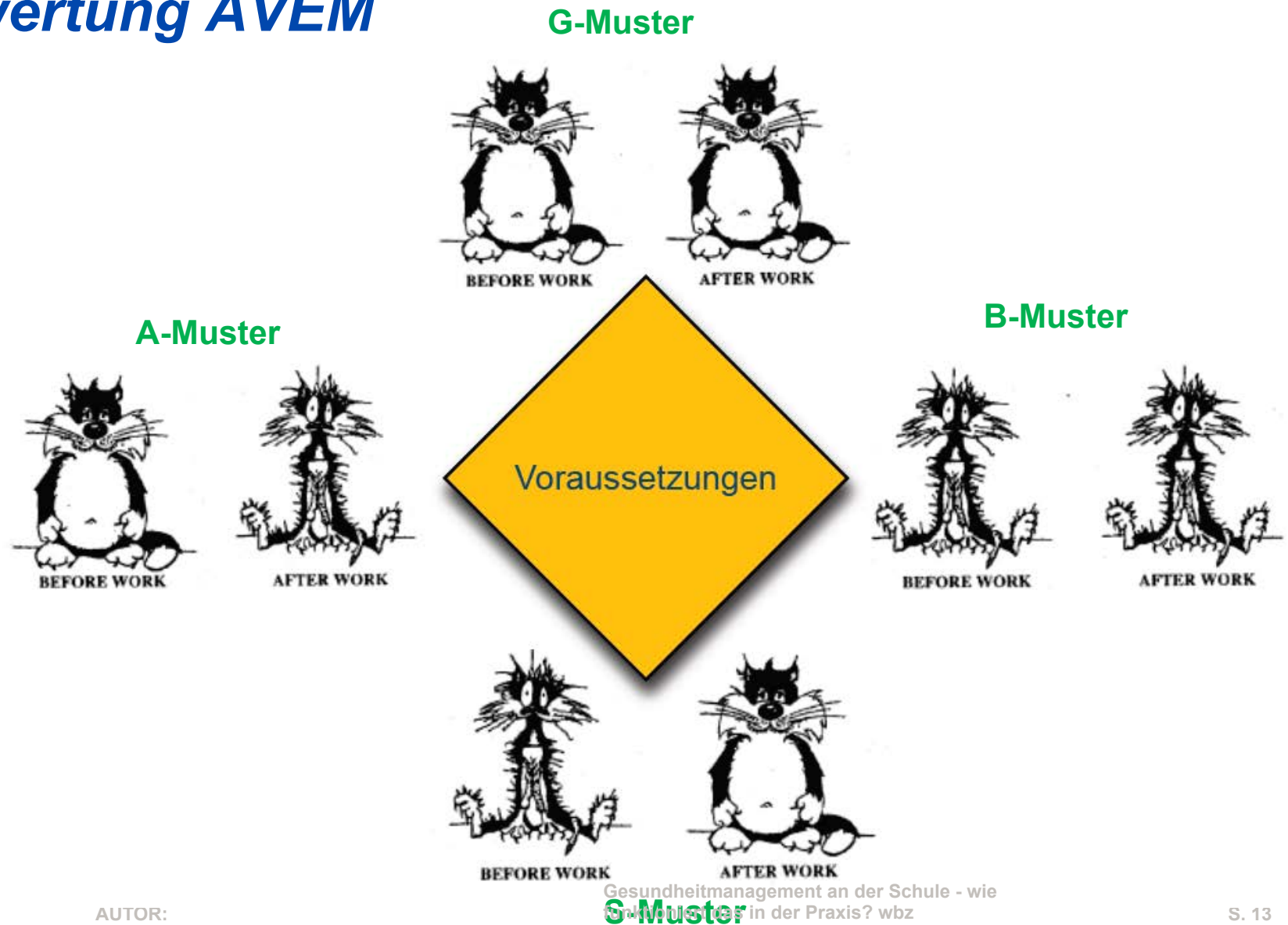
Personalentwicklung:

Zielsetzung	Feinziele	Umsetzung
Gesundheitsförderndes Arbeitsverhalten stärken (Work-Engagement)	- Arbeitszufriedenheit stärken/bewusst machen - Gesundheitskompetenz fördern - Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe wahrnehmen und umsetzen - Bewältigungsstrategien gegen Stress/Angste kennen lernen und umsetzen können	- AVEM - Allenfalls personalrechtliche Infos zum Krankheitsfall, Unfall, Case Management, ... CH - Abgedeckt durch AVEM evtl. Angebote schaffen (Yoga...)

Fragebogen AVEM

Merkmal
1. Bedeutsamkeit der Arbeit
2. Beruflicher Ehrgeiz
3. Verausgabungsbereitschaft
4. Perfektionsstreben
5. Distanzierungsfähigkeit
6. Resignationstendenz (bei Misserfolg)
7. Offensive Problembewältigung
8. Innere Ruhe/Ausgeglichenheit
9. Erfolgserleben im Beruf
10. Lebenszufriedenheit
11. Erleben sozialer Unterstützung

Auswertung AVEM



Fragebogen ABC - L

Merkmal
1. Unterrichten
2. Arbeit mit Schülern über Unterricht hinaus
3. Offizielle Zusammenkünfte im Kollegium
4. Gespräche mit Eltern
5. Schulbezogene Arbeit zu Hause
6. Verhalten der Schüler
7. Verhalten der Eltern
8. Klima im Kollegium
9. Verhalten der Schulleitung
10. Schulkultur
11. Arbeitsorganisation in der Schule
12. Bereitstellung von Arbeitsmitteln
13. Räumliche Bedingungen
14. Arbeitshygienische Bedingungen in der Schule
15. Möglichkeiten der Fort- & Weiterbildung

Anlass mit dem Gesamtteam

1. Präsentation der Gesamtergebnisse
2. Diskussion in Gruppen
3. Workshops zu verschiedenen Themen (auf Muster abgestimmt)
4. Gemeinsamer Abschluss



Ausblick – Wie ging es weiter/ wie geht es weiter?

- BZD hat ein individuelles Beratungsangebot bereit gestellt
- Beratung der Schulleitung selbst



Ausblick – Wie ging es weiter/ wie geht es weiter?

- Vermittlung und Unterstützung bei Kontakten zu Case Management MBA, Beratungsangeboten PHZH, EHB
- Angebote für Entspannung und Ruhe wurden geprüft (Ruheraum, Pilates, Yoga,...)
- Schulinterne Weiterbildung zum Thema Mobbing (8. Mai 13)
- Einsetzen einer Steuergruppe, die stets auf das Wohlbefinden und die Gesundheit fokussiert ist
- Ständige kleinere Aktionen durch das Projekt Santé
- Thematische Abende zum Thema “Gesundheitsförderndes Arbeitsverhalten stärken“

Ausblick – Wie ging es weiter/ wie geht es weiter?

Gesundheitsförderndes Verhalten im Unterricht	- Mobbing-Prävention - Erfolgreiche Strategien für einen störungsarmen Unterricht kennen lernen	SchiLW BFS		SJ 12/13		
--	--	------------	--	----------	--	--

Personalentwicklung:

Zielsetzung	Feinziele	Umsetzung	Verantw./Ausfg.	Termine	Evaluation	Bemerkungen
Gesundheitsförderndes Arbeitsverhalten stärken (Work-Engagement)	Didaktisch-methodische Kurz-WB im Bereich der Klassenführung, Methodenvielfalt anbieten	Thematische „Abende“ zu den genannten Themen, um die Person „Lehrer/in“ zu stärken	CH	SJ 13/14		Gemäss Studien brennen Lp weniger aus, wenn sie geeignete Strategien und Methoden anwenden bei schwierigen Lernenden
Selfmanagement der Lehrpersonen unterstützen	Lehrpersonen hinterfragen kritisch ihr persönliches Selfmanagement und können eine allfällige Optimierung bewerkstelligen	Kleine Input/Aktivitäten/Vorschläge aus der Ecke der KLP's/Gesundheitsgruppe zum Thema	CH, (ML)	SJ 13/14		

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Umsetzung

1. SL – Lehrperson (wird beim salutogenen Leitungshandeln angesprochen)
2. Lehrperson – Lehrperson
 - Kein Lehrpersonenzimmer sondern einen Pausentisch in der Mensa
 - Gemeinsame (offizielle und inoffizielle) Anlässe stärken die sozialen Kontakte untereinander
 - Arbeiten in unterschiedlichen Teams können unterstützend sein (Q-Gruppen, Fachgruppen, Lehrpersonen einer Klasse, Projektgruppen, etc.)
 - Gute soziale Kontakte an der Schule (sind besonders gesundheitsfördernd für Frauen)

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Umsetzung

3. Lehrperson – Lernende

- Bspw. Kurzinput an einer Abteilungssitzung



Handlungsansatz für Lehrpersonen für mehr Gelassenheit:

- „Werkzeugkoffer“ (bildlich gesehen) anschaffen für Reaktionsmöglichkeiten in schwierigen Situationen
- Antizipieren
- Den Weg zum Ziel überdenken (fördern und fordern, Eigenverantwortung, etc.)
- vom „guten“ Menschenbild ausgehen



Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ **Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.**
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Umsetzung

1. Verschiedene Bewältigungsstrategien gegen Belastungsfaktoren kennen (lernen) und umsetzen
 - Siehe Auszug aus den Jahreszielen
2. Selfmanagement optimieren
 - Die Institution Schule kann Möglichkeiten für die Optimierung des Selfmanagements aufzeigen, umsetzen muss es dann jede Lehrperson für sich selber.
3. Sich selber wahrnehmen (Selbstreflexion)
 - Das können nicht alle gleich gut. Als SL Blick dafür schärfen!

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ **Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.**
- ✓ ...das salutogene Leitungshandeln



Umsetzung

3. Entspannung in der Freizeit und privater Ausgleich
4. Aussprachemöglichkeiten mit einem nahestehenden Menschen

Punkt 3 und 4 sollten an einem Mitarbeitergespräch erfragt werden (präventiv).



Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Führungshandeln



Definition: salutogenes Führungshandeln

Unter salutogenem Führungshandeln wird das Leiten einer Schule in Bezug auf die Steuerung und Verwaltung der gesamten Organisation, ihrer Prozesse und Strukturen als auch in Bezug auf die Führung der einzelnen Mitarbeitenden unter ausdrücklichem Einbezug gesundheitsrelevanten Erkenntnissen verstanden.

BZDietikon
BERUFSBILDUNGSZENTRUM

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Führungshandeln



Definition: salutogenes Führungshandeln

Die salutogene Führung ist bestrebt, Ressourcen der Mitarbeitenden zu stärken und Belastungen längerfristig und nachhaltig zu reduzieren.

Welche Bedingungen braucht es dazu?



Umsetzung

1. Interesse an Mitarbeitenden

- Sich Zeit nehmen für die Anliegen der Lp, Prinzip der „offenen Türen“, Aussprachemöglichkeiten in MAGs
- Wertschätzender Umgang (wertschätzender Umgangston, Fragen nach der Befindlichkeit nach einer Erkrankung oder nach einem familiären Ereignis, Rückkehrgespräch führen, aber auch bspw. eine persönliche Geburtstagskarte schreiben, etc.)
- Veränderungen in Äusserlichkeiten wie auch im Benehmen wahrnehmen und in einem MAG ansprechen



Umsetzung

- Anerkennung für geleistete Arbeit
- Zeit nehmen für konstruktive Konfliktlösungen
- Gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung und Unterstützung
- Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Mitarbeitenden

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Führungshandeln



Umsetzung

2. Kenntnis der „Materie“
 - Wo brauchen die Lehrpersonen Unterstützung?
 - Administrative Abläufe optimieren, damit sie effizient sind
 - Effiziente Sitzungen durchführen (gut vorbereitet mit Traktandenliste, Anfangs- und Schlusszeit
 - ...
3. Klare Strukturen, klare Regeln, einschätzbar sein



Umsetzung

4. Prinzip des SOC (sens of coherenc = Kohärenzgefühl)
- Verstehbarkeit / Bewältigbarkeit / Bedeutsamkeit

Dimension	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 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?

Bedeutung der Führung

Wird die Führung als motivierend, kommunikativ, wertschätzend, transparent und als Vorbild wahrgenommen und werden den Lehrpersonen Freiräume zugesprochen, hat das einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden und die Gesundheit aller Beteiligten.

Gesundheitsfördernde Schule

Wir fördern:

- ✓ ...das Gesundheitsbewusstsein und das Wohlbefinden aller an der Schule Beteiligten.
- ✓ ...ein gutes Klima zwischen Schulleitung und Lehrpersonen, zwischen Lehrpersonen untereinander und zwischen Lehrpersonen und Lernenden.
- ✓ Eigenverantwortung bezüglich der eigenen Gesundheit.
- ✓ ...das salutogene Führungshandeln



Gesundheit der Führungsperson



Gesundheit der Führungsperson

Zentrale Frage:

Woher beziehe ich meine Kraft für meinen täglichen Job?



Gesundheit der Führungsperson

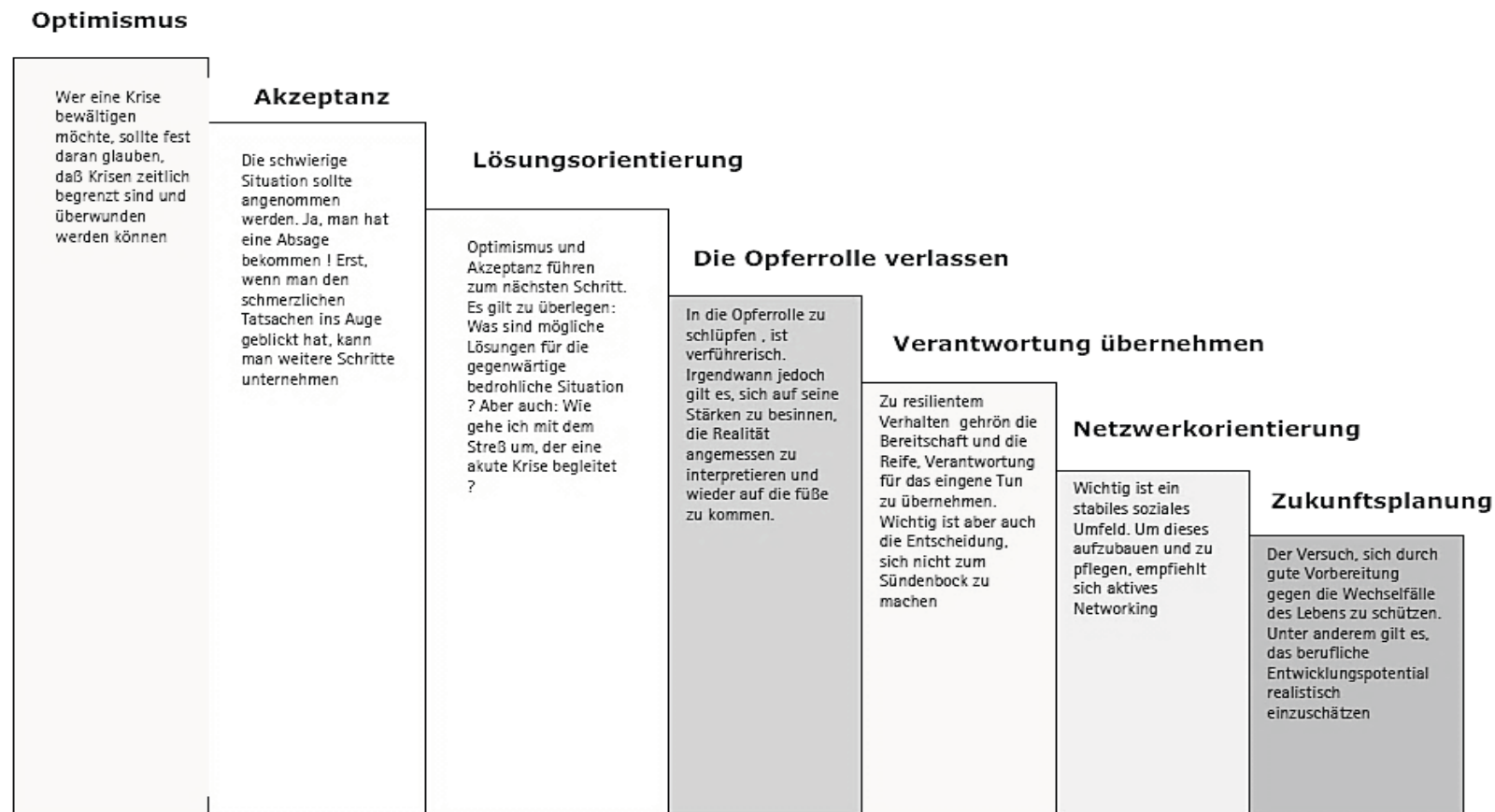
Wirksame Prävention gegen Überlastung von Führungspersonen im Setting Schule:

- realistische Erwartungen
- Mentale Vorbereitung
- Enttäuschungsfallen vermeiden
- Delegationsfähigkeit entwickeln
- Coping-Strategien
- Gutes Selfmanagement
- Austausch mit anderen Schulleitungsmitgliedern
- Ausbau der eigenen Resilienz



Gesundheit der Führungsperson

Die sieben Säulen der Resilienz



Gerne stehe ich für Fragen zur Verfügung



Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit



Atelier A2 und B2

Das Gesundheitskapital der Mitarbeiter/innen verwalten



Anny Wahlen

HR und OD Consultant, Arbeitspsychologin FSP, APSYTRA

Abstract

Investitionen ins «Gesundheitskapital» der Mitarbeitenden ist rentabel und ein wichtiger Erfolgsfaktor des Unternehmens! Neben den personenbezogenen Herausforderungen rund um das Thema Gesundheit, sind auch die Kosten in den Blick zu nehmen, die durch Stress, Absenzen und Präsentismus generiert werden. Keine Institution kann sich diesen enormen Auswirkungen entziehen.

Was genau ist Gesundheitskapital? Welche Rolle bezüglich der Gesundheit seiner Arbeitnehmer/innen kann und muss ein/e Arbeitgeber/in wahrnehmen und wo liegen die Grenzen der Verantwortung? Welche Investitionen können und müssen getätigt werden, um nachhaltige Resultate – nämlich «gesunde» Mitarbeitende – zu erreichen? Die im Workshop vorgestellten Instrumente stammen aus der Privatwirtschaft, lassen sich jedoch auf das Arbeitsumfeld Schule übertragen.

Biographische Angaben

Nach einer Laufbahn im medizinischen und pharmazeutischen Umfeld und einem Master in Sozialpsychologie und Human Resource Management, arbeitete Anny Wahlen während rund zehn Jahren in HR Departementen von multinationalen Organisationen. Ihr Fokus lag auf deren organisatorischen und individuellen Entwicklung.

Interessiert an Aspekten des nachhaltigen Managements, war sie danach während drei Jahren als Projektverantwortliche für «Gesundheit und Arbeit» an einem privaten Institut für Arbeitsmedizin tätig. Seit 2013 übernimmt sie Mandate im öffentlichen und privaten Organisationen, die sich mit den neuen Herausforderungen der Arbeitswelt beschäftigen.

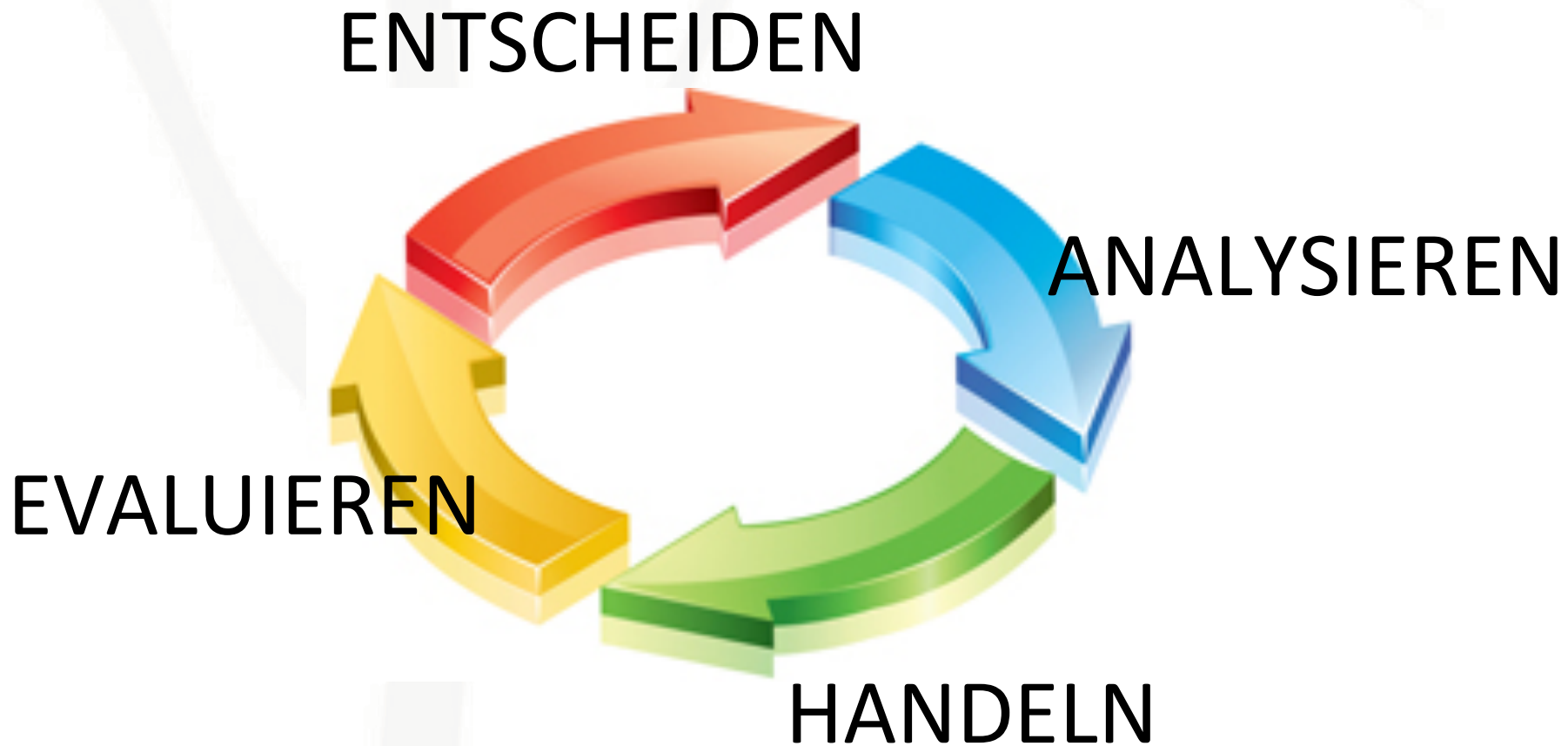


Das Gesundheitskapital der Mitarbeiter/innen verwalten

3. Tagung «Gesundheit x Qualität = Sek II»
Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

Anny Wahlen, 20. Mai 2015, Magglingen

Nachhaltig investieren



Nicht alle Eier in denselben « Kratten » !

Primärprävention

**Sekundär
Prävention**

Tertiärprävention



Umfeld



Verhalten

Gesundheitskapital verwalten - Zusammenfassung



Investitionsrendite

- Langfristige Erhaltung der Arbeitsfähigkeit
- Steigerung der Motivation und der Zufriedenheit
- Stress- und Absenzenreduzierung und Verbesserung der Gesundheit
- Verbesserung des Umfeldes und des Arbeitsklimas
- Finanziell: 1:3 à 1:5

Weiterführend....

Analyse Tools/Standortbestimmung:

- Stressnostress: <http://www.stressnostress.ch/de.html>
- S-Tool: <https://www.s-tool.ch/>
- KMU-vital: <http://www.kmu-vital.ch/>
- SUVA Absenzenmanagement (Kosten/Potenzial):
<http://www.suva.ch/startseite-suva/praevention-suva/praeventionsangebote-suva/kennzahlenvergleich-suva.htm>

Andere:

- <http://www.qualite-de-vie-dans-les-ecoles.ch/>



DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Anny Wahlen

Arbeits-und Organisationspsychologin FSP, APSYTRA

Projektmanagement – Ausbildungen – Beratung - Coaching

anny.wahlen@equation-equilibre.ch

+41 79 795 24 25

Atelier A3 und B3

Salutogene Führung – Kunst der gesunden Schulführung. Umsetzung in der Schulpraxis



Stefan Schneider

Psychologe, Supervisor, Coach. Regionalleiter «Prävention und Schulungen»,
Medical airport service GmbH, Deutschland

Abstract

Um gesunde Schulführung mit dem Fokus auf die Gesundheit der Lehrpersonen umsetzen zu können, braucht es mehr als blosses Gesundheitsmanagement. Konkrete Massnahmen erleichtern die erfolgreiche Umsetzung im eigenen beruflichen Umfeld. Im Workshop wird der Schwerpunkt auf die Arbeit mit Checklisten gelegt:

- wesentliche Aspekte schulischer Belastung
- Haltungen und Einstellungen
- Leitungshandeln und Führungsverhalten
- Lebensführung

Biographische Angaben

1969 in Bayern geboren. Vor seinem Studium diente Stefan Schneider als Offizier. Nach Abschluss des Lehramts- und Psychologiestudiums arbeitete er zunächst als Lehrer an Mittel- und Fachschulen in Bayern und Brandenburg, anschließend arbeitete er im therapeutischen Team einer psychosomatischen Klinik für Lehrpersonen. Inzwischen leitet er im Auftrag des Kultusministeriums den Geschäftsbereich «Prävention und Schulungen» bei einem großen deutschen Gesundheitsdienstleister in Sachsen-Anhalt. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Coaching und Supervision für Schulleiter/innen und Lehrerkollegien sowie Veranstaltungen zu Burnout-Prävention und Life-Balance.

Sprache des Ateliers

Deutsch

Format des Ateliers

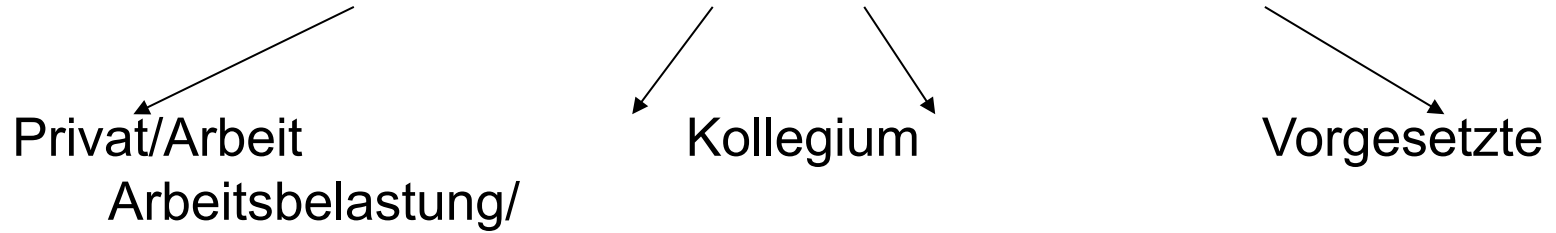
Präsentation, Arbeit mit Checklisten, Diskussion

Vertiefung / Atelier

Salutogene Führung –
Die Kunst der gesunden Schulleitung

- Exemplarische Arbeit mit Checklisten
- Vertiefung von Fragestellungen rund um das Thema „Lehrkräftegesundheit“

Reflexionsfragen zu wesentlichen Aspekten schulischer Belastung



-organisation

Reflexion: Arbeitsbelastung/-organisation					
Wie häufig ...	sehr oft / intensiv	oft / viel	manchmal	kaum / wenig	sehr selten
... erlebe ich Zeitdruck?					
... bin ich unzufrieden mit meinen Möglichkeiten, die Arbeitsdichte, -menge, -abläufe beeinflussen zu können?					
... arbeite ich länger als geplant?					
... werde ich (z.B. bei Vor-/ Nachbereitung) gestört?					
... habe ich Schwierigkeiten, mein Pensum zu schaffenbezüglich der Menge ... bezüglich der Terminvorgaben? ...bezüglich der Qualität?					
... kann ich keine wirklichen Pausen machen?					

Reflexion: Vorgesetzte

Wie häufig ...	sehr oft / intensiv	oft / viel	manchmal	kaum / wenig	sehr selten
... erlebe ich meine Vorgesetzten respektlos?					
... fühle ich mich unzureichend informiert?					
... erhalte ich widersprüchliche Anweisungen?					
... fehlt mir Unterstützung durch Vorgesetzte?					

Reflexion: Kollegium

Wie häufig ...	sehr oft / intensiv	oft / viel	manchmal	kaum / wenig	sehr selten
... leide ich unter unsachlicher Kritik oder Ignoranz?					
... habe ich das Gefühl, nicht vollwertiger Teil des Kollegiums zu sein?					
... bin ich unglücklich mit dem Klima an der Schule?					
... herrscht ein unangenehm rauer Ton an der Schule?					

Reflexion: Privat/Arbeit

Wie häufig ...	sehr oft / intensiv	oft / viel	manchmal	kaum / wenig	sehr selten
... habe ich Probleme mit der Vereinbarkeit von Privatleben und Schule?					
... bringe ich schulische Probleme mit nach Hause?					
... kann ich gesundheitliche Probleme auf die Arbeit zurückführen?					
...gehe ich ungern zur Schule?					

Reflexion: Kollegiums-Burnout	Ja?! riskant			Nein?! gesund
Persönlichkeitsmerkmale einzelner Mitglieder des Kollegiums: Sind einzelne Lehrkräfte desorganisiert? ... inkompetent? ... pedantisch? ... überängstlich? ... überforsch? ... beratungsresistent? ... intrigant?				
Privatleben einzelner Mitglieder des Kollegiums: Trifft dies bei Kollegen zu? ... pflegebedürftige Angehörige? ... Einsamkeit? ... Suchtproblematik?				
Zielgruppe der Teamarbeit: Sind einige Kollegen überfordert? ... im Widerstand? ...für Feedback nicht offen?				

Reflexion: Kollegiums-Burnout	Ja?! riskant			Nein?! gesund
Struktur des Kollegiums: Existiert im Kollegium Polarisierung? ... Mobbing? ... Seilschaften? ... destruktive Konkurrenz? ... Intriganz? ... Lügen?				
Schulleitung: Wird die Schulleitung erlebt als intransparent? ... konfliktscheu? ... unberechenbar? ... übergriffig? ... übermäßig kontrollierend?				
Einstellung von Institutionen und Gesellschaft gegenüber dem Kollegium: Wird erlebt unsinnige Leistungsvorgaben? ... fehlende Wertschätzung? ... Täuschung? ... schlechtes Image?				

Drei Dimensionen von Burnout

Dimension von Burnout	Unsicherheit -> Fragestellung	Strategien -> notwendige Antworten
Emotionale Erschöpfung	„Was will ich?“ „Was ist mir wirklich wichtig?“	- Werte und Visionen leben - ethische Prinzipien beachten - berufliche Ziele / Karriere klären - private und soziale Ziele festlegen

Drei Dimensionen von Burnout

Dimension von Burnout	Unsicherheit -> Fragestellung	Strategien -> notwendige Antworten
Emotionale Erschöpfung	„Was will ich?“ „Was ist mir wirklich wichtig?“	- Werte und Visionen leben - ethische Prinzipien beachten - berufliche Ziele / Karriere klären - private und soziale Ziele festlegen
Reduzierte Leistungsfähigkeit	„Wie erreiche ich es?“ „Was kann ich tun?“	- analytisches Denkvermögen anwenden und fördern - Umsetzungskompetenzen trainieren - emotionale und praktische Intelligenz entwickeln

Drei Dimensionen von Burnout

Dimension von Burnout	Unsicherheit -> Fragestellung	Strategien -> notwendige Antworten
Emotionale Erschöpfung	„Was will ich?“ „Was ist mir wirklich wichtig?“	- Werte und Visionen leben - ethische Prinzipien beachten - berufliche Ziele / Karriere klären - private und soziale Ziele festlegen
Reduzierte Leistungsfähigkeit	„Wie erreiche ich es?“ „Was kann ich tun?“	- analytisches Denkvermögen anwenden und fördern - Umsetzungskompetenzen trainieren - emotionale und praktische Intelligenz entwickeln
Depersonalisierung	„Wer bin ich?“ „Wer will ich sein?“	- die eigene Identität und Persönlichkeit festigen - Kompetenzen ausbauen - Talente und Stärken entwickeln - Selbstbild mit Fremdbild abgleichen

Umgang mit „Antreibern“

Antreiber	Charaktertyp	wichtigstes Ziel	zugrundeliegende eigene Abwertung	positive Erlaubnis
<i>Sei stark!</i>	Held	keine Schwäche zeigen	„Du bist nur dann o.k., wenn Du immer stark bist.“	Ich darf auch zeigen wie `s mir geht.
<i>Pass Dich an!</i>	good guy; everybody`s darling	niemandem „nein“ sagen müssen	„Du bist nur o.k., wenn Du es ändern immer recht machst.“	Ich bin eine eigenständige Persönlichkeit.
<i>Sei perfekt!</i>	Perfektionist	fehlerlos sein	„Du bist erst dann o.k., wenn Du keine Fehler machst.“	Ich versuche, das Richtige richtig zu machen.
<i>Beeil` Dich!</i>	Hektiker	immer alles schnell erledigen	„Du bist nur dann o.k., wenn Du alles schnell machst.“	Ich tu` Wichtiges, das braucht Zeit.
<i>Streng` Dich an!</i>	Chronischer Stressliebhaber; Macher	immer 120% geben	„Du bist erst dann o.k., wenn Du Dich immer anstrengst.“	Ich darf meine Ressourcen einteilen.

Reflexion der Entwicklung gesundheitsförderlicher Führung als gesunde Schulleitung zu reflektieren

etwas für Wer... \	...tut	... sich selbst	... das Kollegium als Ganzes	... jede Lehrkraft individuell	... für die Schulleitung
der einzelne Schulleiter					
die Schulleitung als Team					
das Kollegium					
jede einzelne Lehrkraft					

Checkliste „Salutogene Führung“ – Haltungen und Einstellungen (1)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
Gesundheit ist für mich auch im professionellen Kontext wichtig.					
Gesundheit zu erhalten gehört für mich zu den wesentlichen Führungsaufgaben.					
Ich interessiere mich für die Thematik „Lehrergesundheit“.					
Ich spüre bei meiner Arbeit das Gefühl von Sinnhaftigkeit.					
Ich erlebe bei meiner Arbeit das Gefühl von Machbarkeit.					
Ich nehme bei meiner Arbeit das Gefühl von Verstehbarkeit wahr.					

Checkliste „Salutogene Führung“ – Haltungen und Einstellungen (2)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschiede n teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
Mein Kollegium ist ein Team, auf das ich stolz sein kann.					
Ich kann sofort fünf gute Gründe nennen, warum mein Beruf schön ist.					
Wenn ich an „Schule“ denke, fallen mir zunächst positive Aspekte ein.					
Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich in 5 / 10 Jahren leben will.					
Ich habe eine klare Vorstellung davon, wie ich in 5 / 10 Jahren arbeiten will.					
Es gibt Wichtigeres als Schule.					

Checkliste „Salutogene Führung“

Haltungen und Einstellungen (3)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
Wenn ich krank bin, bleibe ich zuhause.					
Wenn Kollegen sich krank melden, kann ich das akzeptieren.					
Ich habe Freunde, mit denen ich jedes Thema und Problem besprechen kann.					
Ich kenne meine Schwächen und kann sie auch zugeben.					
Ich arbeite nach dem „gut-statt-perfekt“-Prinzip					
Es gelingt mir, am „Leid“ anderer nicht zu zerbrechen.					

Checkliste „Salutogene Führung“

Haltungen und Einstellungen (4)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
Es gibt feste Zeiten, an denen ich für niemand erreichbar bin.					
Ich kenne meine Genussmomente und habe dafür feste Zeiten reserviert.					
Ich ermutige meine Mitarbeiter auf sich zu achten.					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (1)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>Mein Kollegium merkt, dass ich mich proaktiv für das Thema „Lehrergesundheit“ engagiere.</i>					
<i>Mindestens einmal pro Woche bringe ich im informellen Gespräch im Kollegium etwas zum Thema „Gesundheit“ ein.</i>					
<i>Es gelingt mir, im beruflichen Handeln auch noch zu fühlen.</i>					
<i>An meiner Schule existiert ein Führungs-Leitbild.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (2)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>An meiner Schule wurden / werden Werte für das Leitungshandeln gemeinsam mit dem Kollegium entwickelt.</i>					
<i>Im Führungsleitbild sind Grundsätze enthalten, die einen partnerschaftlichen, autoritativen Führungsstil unterstützen.</i>					
<i>Jedes Mitglied des Kollegiums kennt das Leitbild der Schule.</i>					
<i>An der Schule gibt es ein schulinternes Fortbildungsprogramm.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (3)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
Es existiert ein Personalentwicklungskonzept für jeden Kollegen.					
Personalentwicklungsgespräche sind vertraulich. ... formalisiert. ... strukturiert. ... ritualisiert. ... Anlass unabhängig.					
An meiner Schule finden regelmäßig Gesundheitstage bzw. Fortbildungsveranstaltungen zum Thema „Gesundheit“ statt.					
Ich unterstütze außerschulische Veranstaltungen des Kollegiums.					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (4)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>An meiner Schule wird Lehrersport betrieben.</i>					
<i>Supervision wird an meiner Schule genutzt und von der Schulleitung unterstützt.</i>					
<i>Ich fordere gezielt Feedback ein.</i>					
<i>Ich gebe regelmäßig und gezielt Feedback.</i>					
<i>Eine systematische Feedback-Kultur auch unter Kollegen ist implementiert.</i>					
<i>In Team-Sitzungen wird das eigene pädagogische Handeln reflektiert.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (5)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>An der Schule wird eine bewusste Lobkultur gelebt.</i>					
<i>Jährliche Mitarbeitergespräche beziehen auch soziale und gesundheitliche Aspekte mit ein.</i>					
<i>Ich spüre, wenn ich als Unterstützer selbst an meine Grenzen komme.</i>					
<i>Wenn ich an Grenzen stoße, hole ich mir bewusst Hilfe.</i>					
<i>Ein sanktionsfreies „Nein“ ist im Kollegium möglich, wenn es nicht um Pflichtaufgaben geht.</i>					
<i>Es gelingt mir, meinem Kollegium das Gefühl „Es lohnt sich.“ zu vermitteln.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (6)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>Es gelingt mir, meinem Kollegium das Gefühl „Es lohnt sich.“ zu vermitteln.</i>					
<i>Es gelingt mir, meinem Kollegium – soweit es im Bereich der Schulleitung liegt – die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.</i>					
<i>Es gelingt mir, meinem Kollegium zu vermitteln, warum welche Aufgaben erforderlich sind.</i>					
<i>Entscheidungen der Schulleitung werden transparent gemacht.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (7)

	trifft voll zu	stimmt einigermmaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>Es gibt feste Zeiten, zu denen die Schulleitung ansprechbar ist.</i>					
<i>Vertretungen werden in der Regel am Vortag bis 16:00Uhr kommuniziert.</i>					
<i>Die Stundenplangestaltung erfolgt unter Berücksichtigung der Prioritäten / Wünsche des Kollegiums.</i>					
<i>Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielen bei der Verteilung von Aufgaben eine mitentscheidende Rolle.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (8)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>Der Personalrat wird in wichtige Entscheidungen mit einbezogen.</i>					
<i>Aufgaben außerhalb des Unterrichts werden nur nach Absprache vergeben.</i>					
<i>Regelmäßige Untersuchungen durch den Amtsarzt werden angeboten.</i>					
<i>Es existiert eine jährlich überprüfte Gefährdungsbeurteilung für die Schule.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (9)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>Daten zur Lehrergesundheit (z.B. Anwesenheitsquote etc.) werden erhoben.</i>					
<i>Wenn Kollegen erkrankt sind, werden Sie nicht mit dienstlichen Fragen zuhause behelligt.</i>					
<i>Für längerfristig erkrankte Kollegen gibt es ein Besuchsprogramm, falls diese es wünschen.</i>					
<i>Den Aspekt „Achtsamkeit“ kann ich an meiner Schule mit konkreten Maßnahmen verwirklichen.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Leitungshandeln und Führungsverhalten (10)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	trifft überhaupt nicht zu
<i>Ich spüre und lebe Verantwortung für mein Kollegium.</i>					
<i>Ich spüre und lebe Verantwortung für die Welt.</i>					
<i>Mindestens einmal täglich spreche ich informell im Kollegenkreis über etwas Positives und Erfreuliches.</i>					

Checkliste „Salutogene Führung“

Lebensführung (1)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	überhaupt nicht
Ich kann „Nein“ sagen, wenn zusätzliche Forderungen an meine Zeit gestellt werden.					
Ich kann Aufgaben abgeben und delegieren.					
Ich halte die gewohnten Termine für meine Mahlzeiten ein.					
Ich schlafe täglich ausreichend.					
Ich nutze medizinische Vorsorgeangebote.					
Ich kann die Signale meines Körpers erkennen.					
Ich habe feste Werte und kann dementsprechend priorisieren.					

Checkliste „Salutogene Führung“

Lebensführung (2)

	trifft voll zu	stimmt einigermaßen	unentschieden teils-teils	stimmt nur sehr bedingt	überhaupt nicht
Es gelingt mir zu spüren und zu tun, was ich brauche – und nicht dem zu folgen, was ich will.					
Statt über Sorgen und Belastendes zu reflektieren, kann ich meine Gedanken auf meine Bedürfnisse lenken.					
Ich habe den Mut, belastende Situationen zu verlassen, wenn ich sie nicht ändern kann.					
Ich fühle mich in ein soziales Netz eingebunden.					
Ich spüre und lebe Verantwortung für mich selbst.					

Atelier A4 und B4

Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz Pflichten und Möglichkeiten der Schulleitung



Eloi Jeannerat
MLaw, Anwalt

Abstract

Kann eine Schulleitung verantwortlich gemacht werden, wenn eine Lehrperson an einem Erschöpfungssyndrom erkrankt? Kann ihr vorgeworfen werden, nicht genügend Präventionsmassnahmen getroffen zu haben?

Die Rolle der Schulleitungen ist erwiesenermassen wichtig, wenn es um Lehrer/innen-Gesundheit geht aber wo liegen die Grenzen der Verantwortung bzw. der gesetzlichen Interventionspflicht?

Im Rahmen dieses Ateliers werden Rechtsgrundlagen des Bundes und der Kantone zum Thema analysiert und eventuelle Konsequenzen für die Verantwortung der Schulleitungen abgeleitet.

Praxisbeispiele werden die theoretischen Prinzipien veranschaulichen.



Biographische Angaben

Geboren 1985. Master of Law an der Universität Neuenburg 2008 und Anwaltspatent 2011. Wissenschaftlicher Assistent und Doktorand in Neuenburg am Lehrstuhl für Verfassungsrecht bis 2014. Seither wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Schweizerischen Vereinigung für Landesplanung (VLP-ASPAN). Seine Doktorarbeit schreibt Eloi Jeannerat im Bereich der interkantonalen Zusammenarbeit.

Santé au travail. Les obligations et la responsabilité des directions en général



I. INTRODUCTION ET PLAN

- A. Le cadre juridique suisse
- B. Réflexion sur le devoir des directions d'école
- C. Conclusion
- D. Cas pratique



A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

La Constitution fédérale:

Art. 10 *Droit à la vie et liberté personnelle*

1 Tout être humain a droit à la vie. La peine de mort est interdite.

2 Tout être humain a droit à la liberté personnelle, notamment à l'intégrité physique et psychique et à la liberté de mouvement.

3 La torture et tout autre traitement ou peine cruels, inhumains ou dégradants sont interdits.

Art. 13 *Protection de la sphère privée*

1 Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile, de sa correspondance et des relations qu'elle établit par la poste et les télécommunications.

2 Toute personne a le droit d'être protégée contre l'emploi abusif des données qui la concernent.

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

Le Codes des obligations (CO):

Art. 328 *Protection de la personnalité du travailleur*

1 L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.

2 Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui.

Art. 328b *Lors du traitement de données personnelles*

L'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail. En outre, les dispositions de la loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données² sont applicables.

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

La loi fédérale sur le travail (LTr):

Art. 2 *Exceptions quant aux entreprises*

1 La loi ne s'applique pas, sous réserve de l'art. 3a:

*a. aux **administrations fédérales, cantonales et communales** (...)*

Art. 3a *Dispositions sur la protection de la santé*

En revanche, les dispositions de la présente loi relatives à la protection de la santé (art. 6, 35 et 36a) s'appliquent aussi:3

*a. à **l'administration fédérale ainsi qu'aux administrations cantonales et communales**; (...)*

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

Commentaire du SECO (2006) relatif au champ d'application de la LTr:

*« A l'origine, on partait de l'idée que l'administration offrait des conditions de travail aussi satisfaisantes voire meilleures que ne le faisait le secteur privé. Or, dès le début des années 90, plusieurs phénomènes (la crise économique de l'époque, d'une part, mais aussi les modèles anglo-saxons de politiques sociale et économique prônant la privatisation des tâches de l'Etat et une nouvelle compréhension du rôle de l'Etat : la Nouvelle Gestion Publique = Etat-entreprise) ont engendré une constante **dégradation des conditions de travail dans le secteur public**. Dans certains cas, ces conditions n'atteignent désormais même plus le niveau minimal imposé à l'économie privée (il en va ainsi pour certains plans de travail dans les hôpitaux, les établissements de soins, le service du feu, les services d'entretien des routes, etc.).»*

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

La loi fédérale sur le travail (LTr):

Art. 6 Obligations des employeurs et des travailleurs

1 Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.

*2 L'employeur doit notamment aménager ses installations et régler la marche du travail de manière à **préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage.***

*3 L'employeur fait **collaborer** les travailleurs aux mesures de protection de la santé. Ceux-ci sont tenus de **seconder l'employeur** dans l'application des prescriptions sur la protection de la santé.*

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT 3) :

Art. 2 Principe

1 L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs. Il doit en particulier faire en sorte que:

- a. en matière d'ergonomie et d'hygiène, les conditions de travail soient bonnes;*
- b. la santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques ou biologiques;*
- c. des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités;*
- d. **le travail soit organisé d'une façon appropriée.***

2 Les mesures d'hygiène que les autorités exigent de l'employeur doivent être proportionnelles au regard des répercussions qu'elles ont sur la conception du bâtiment et sur l'organisation de l'entreprise.

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (Lpers VD):

Art. 5 Politique du personnel

1 Le Conseil d'Etat définit la politique du personnel.

2 Celle-ci a notamment pour but de créer des conditions de travail adéquates pour favoriser l'engagement de collaborateurs compétents, promouvoir une formation continue, développer un environnement de travail propice à la motivation et à la mobilité professionnelle dans l'optique d'assurer des prestations efficaces et de qualité.

3 Le Conseil d'Etat prend les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateurs, en particulier par des dispositions de lutte contre le harcèlement et le mobbing. Il définit les mesures propres à garantir l'égalité de traitement et l'égalité des chances entre femmes et hommes.

=> Règlement vaudois relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (LPAC GE):

Art. 2B *Protection de la personnalité*

1 Il est veillé à la protection de la personnalité des membres du personnel, notamment en matière de harcèlement psychologique et de harcèlement sexuel.

2 Des mesures sont prises pour prévenir, constater et faire cesser toute atteinte à la personnalité.

3 Les modalités sont fixées par règlement.

Règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève:

Art. 3 *Définitions*

1 Est constitutive d'une atteinte à la personnalité toute violation illicite d'un droit de la personnalité, telles notamment la santé physique et psychique, l'intégrité morale, la considération sociale, la jouissance des libertés individuelles ou de la sphère privée.

(...)

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

Divers dispositions cantonales:

Règlement fixant le statut des membres du corps enseignant primaire, secondaire et tertiaire ne relevant pas des hautes écoles (RSTCE GE):

Art. 2: *«L'organisation de l'enseignement doit être conçue de telle sorte qu'elle assure des conditions de travail satisfaisantes aux membres du corps enseignant et leur permette de faire valoir leur personnalité, leurs aptitudes professionnelles et leurs facultés d'initiative.»*

Art. 5: *Les membres du corps enseignant sont soumis, avant leur engagement, à un examen médical pratiqué sous la responsabilité du médecin-conseil de l'Etat. Ils peuvent en tout temps, après leur engagement, être soumis à un examen semblable. Les maladies professionnelles de caractère temporaire, d'origine physique ou mentale, ne peuvent conduire à la suppression ou à la diminution du salaire.*

Loi scolaire vaudoise (LS VD):

Décharges en fin de carrière, Demande de détachement, autre affectation ou transfert, Diminution temporaire du taux d'activité, Soutien pédagogique, Congés sabbatiques.

A. LE CADRE JURIDIQUE SUISSE

- Peu d'exemples jurisprudentiels, car peu, voire pas d'intérêt d'attaquer son employeur ou cas clairs;
- La plupart des exemples sont liés à des licenciements ou à des situations particulières (call centers, centres de tri, etc.);

⇒ Exemples jurisprudentiels pas forcément très parlants, ni généralisables.

L'augmentation des cas de suicide pourrait changer la donne...



ATF 137 I 58:

«Il incombe à l'employeur public, comme à l'employeur privé (art. 328 CO), de protéger et respecter la personnalité du travailleur. *Cette obligation comprend notamment le devoir de l'employeur d'agir dans certains cas pour calmer la situation conflictuelle et de ne pas rester inactif.* Le point de savoir si et, le cas échéant, quand une réaction est indiquée dépend toutefois largement de l'appréciation du cas concret.»



B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

Obligation théorique de réduire les contraintes mentales négatives au travail (risques psychosociaux):

- Travail prescrit ;
- Conditions de travail prescrit;
- Facteurs sociaux et organisationnels;
- Facteurs sociétaux.



B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

Remarques préliminaires:

Le pouvoir de la direction est limité:

- Heures d'enseignement;
- Élèves par classe;
- Programmes de cours et méthodes pédagogiques;
- Etc.

En revanche, théoriquement, le canton devrait adapter ces éléments au cadre de l'art. 6 LTr !!!!



La particularité des atteintes à la santé psychique et, notamment, du «burnout»:

- Toutes les branches économiques sont touchées, mais spécialement les branches dites sociales, sanitaires et éducatives;
- Touche les «meilleurs» enseignants: engagement, perfectionnisme, sensibilité, etc.;
- Stigmatisation des «maladies» psychiques et difficulté d'en parler: perception des faiblesses psychiques, lien avec des problèmes privés, etc.;
- Risque que les mesures censées «aider» l'employé soient mal (com)prises.

B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

- Le burnout n'est pas une maladie professionnelle («maladies dont il est prouvé qu'elles ont été causées exclusivement ou de manière nettement prépondérante par l'exercice de l'activité professionnelle»), ni une cause d'invalidité.
 - Grand débat politique et scientifique sur la question des maladies psychiques et de leur couverture par les assurances sociales.
- ⇒ La situation d'un employé en burnout ou menacé d'un burnout est similaire à celle qui existait pour le travailleur au XIXe siècle. Il doit prouver:
- Un acte ou une omission illicite de l'employeur ou de ses auxiliaires;
 - Un lien de causalité entre cet acte ou cette omission et son état.

B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

La loi belge du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail:

«D'un point de vue juridique, seules les situations comportant objectivement un danger doivent être prévenues par l'employeur. Ce qui signifie que l'expérience subjective individuelle du travailleur ne sera pas déterminante pour déterminer les responsabilités de l'employeur. En effet, la perception d'une même situation peut être différente d'un individu à l'autre. L'employeur ne peut pas être tenu pour responsable de l'ensemble des souffrances vécues par les travailleurs qui trouvent leur origine dans l'organisation du travail. Seules les situations pouvant être vécues comme anormales pour "le ou les travailleur(s) moyen(s) placé(s) dans les mêmes circonstances" devront être prises en compte par l'employeur dans sa politique de prévention. (...) La responsabilité de l'employeur ne peut être mise en cause que dans la mesure où il avait le pouvoir de remédier à la situation parce qu'il avait un pouvoir d'action sur le danger et les facteurs de risque à l'origine du dommage. La responsabilité de l'employeur ne peut porter que ce sur quoi il peut avoir un impact. Par exemple, il n'a pas de pouvoir sur le facteur individuel de la personnalité atypique du travailleur ou sur la cause privée de la problématique relationnelle. Par contre, il pourra dans certains cas agir sur certains facteurs qui influencent la survenue de dommages qui découlent de ces facteurs. » (extrait tiré de l'exposé de motifs de l'avant-projet de loi)

B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

Les signes d'une dépression ou d'un burnout:

- Démotivation constante par rapport au travail;
- Irritabilité marquée, colères spontanées;
- Attitude cynique et sentiment de frustration;
- Sentiment d'être incompetent,;
- Goût de s'isoler, sentiment d'échec;
- Baisse de confiance en soi;
- Etc.

On peut imaginer que l'employeur – et la direction – doit savoir reconnaître ces types de symptôme !

B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

La prévention primaire vise l'anticipation des atteintes à la santé psychique:

- Dispenser aux travailleurs des informations et une formation concernant les risques psychosociaux et les mesures de prévention d'application;
- Mise en place de conditions de travail qui n'empiètent pas sur la vie privée;
- Favoriser l'esprit d'équipe (groupe de partage, encourager le partage du matériel d'enseignement, journées sportives et culturelles pour les enseignants);
- Favoriser la reconnaissance du travail;

La prévention secondaire s'adresse aux travailleurs présentant un risque accru :

- Adapter la charge de travail:
 - Attribuer le travail aux „bonnes“ personnes;
 - Droit au transfert de l'enseignant ?;
 - Renoncer à des projets qui ne sont pas forcément nécessaire;
 - Aide psychologique ou soutien pour les enseignants de «classe à risque»;
 - Favoriser les années sabbatiques et les décharges horaires;
- Ecouter les enseignants et les soutenir en cas de conflits;

B. RÉFLEXION SUR LE DEVOIR DE LA DIRECTION

Suite:

- Création de structures de soutien en cas de problèmes:
 - Cellule de conseil: exemple de Lucerne (https://beruf.lu.ch/biz/schulberatung_portrait)
 - «Examen de contrôle facultatif» (BE depuis 2014);
 - Mise en place d'une aide en cas de changement du programme pédagogique.

La prévention tertiaire vise à limiter les dommages causés par une atteinte psychique existante:

- Mettre à disposition une personne de confiance ou un spécialiste médical;
- Veiller à accompagner la remise au travail des travailleurs qui ont été absents pendant une longue durée;
- Attention : devoir accru de envers les personnes employées depuis longtemps.

Conclusion:

- le devoir de directeur est de «faire de son mieux» sans être tenu à l'impossible;
- il n'est pas tenu d'éviter toute atteinte à la santé des enseignants (principe de proportionnalité);
- il a également le droit de se préserver lui-même, car il n'est pas «employeur» non plus.





D. CAS PRATIQUE

- A. est engagée début 2006 par la Municipalité de Bussigny comme secrétaire municipale adjointe à un taux d'activité de 70%.
- Elle reçoit une bonne évaluation en 2007.
- Fin 2008, son taux de travail passe de 70% à 75%.
- Fin 2009, elle refuse de signer son évaluation de travail faite par la nouvelle cheffe de service et tombe en arrêt maladie.
- Une séance commune a lieu mi-2010 qui n'aboutit à rien et A. se fait licencier en août 2010.
- Dans le cadre d'une procédure de recours interjeté par A., le Tribunal constate notamment les éléments suivants :

D. CAS PRATIQUE

- L'organisation de l'entretien d'appréciation fin 2009 a été inadéquat (pas de places aux plaintes, formulaire rempli à l'avance avec le syndic, etc.);
- Surcharge de travail et heures supplémentaires, un poste ayant d'ailleurs été créé après le départ de A;
- La cheffe prend plus de temps pour expliquer et aider la nouvelle personne engagée, dont le cahier des charges a été réduit (changement de comportement de la cheffe);
- Autres cas de burn-out au sein de l'administration communale;
- A est une personne d'une conscience professionnelle élevée;
- Le stress vécu par A. était en partie lié au travail, mais aussi d'ordre privé;
- Une formation sur la gestion du stress a été proposé à A.

D. CAS PRATIQUE

- http://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=epuisement_professionnel_pm
- Indices que le burn-out est professionnel:
 - Pas de difficultés antérieures
 - Surcharge de travail chronique
 - Pression constante sur les délais à tenir
 - Absence de moyen pour y parvenir
 - Pas de compréhension de la part de l'employeur, pas d'aménagements possibles
 - Pas de reconnaissance du travail accompli
 - Ambiance de travail dénigrante

[M]ême si le déroulement de l'entretien et la discussion qui a suivi avec le Syndic ont pu provoquer un état de décompensation chez la recourante, comme la doctoresse (...) l'a indiqué, ces circonstances ne sont toutefois pas à elles seules déterminantes dans la survenance de l'incapacité de travail. La recourante a sans doute souffert d'une surcharge de travail et d'un stress accentué par les difficultés de communication avec sa supérieure hiérarchique, liées à un mauvais management, mais on ne peut pas parler d'une violation des obligations de l'employeur relatives à la protection du travailleur contre l'épuisement professionnel.

Tribunal cantonal VD, 7 mars 2013, GE.2010.0164

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

Eloi Jeannerat, avocat
Doctorant
Chaire de droit constitutionnel
Petit-Pontarlier 15
CH-2000 Neuchâtel
eloi.jeannerat@unine.ch
www.unine.ch

Atelier A5 und B5

Erschöpfung: Warnsignale erkennen und handeln



Yvonne Fässler

Dipl. Stressregulationstrainer,
Coach ILP, Psychologin FSP

Abstract

Den Teilnehmenden des Workshops wird aufgezeigt, was bei einem Burnout im Körper abläuft, welche verschiedenen Stadien und Symptome einen Burnout-Prozess kennzeichnen und wie sie reagieren sollen, wenn ein/e Mitarbeitende/r in diese Krisensituation gerät. Die Teilnehmenden haben die Gelegenheit, den eigenen Stresslevel einzuschätzen.

Themen des Workshops:

- Stressreaktion im Körper
- Burnoutförderliche Persönlichkeitsmerkmale und betriebliche Merkmale
- Burnoutprozess und Symptome
- Wie reagieren bei Burnout
- Auswirkungen von Burnout auf den Betrieb (Kosten, juristische Aspekte)
- Merkmale eines gesunden Arbeitsumfelds
- Eigener Stresslevel

Biographische Angaben

- Universitätsabschluss in Psychologie, Neuropsychologie und Sozial- und Präventivmedizin, Dipl. Expertin für Stressregulation und Burnoutprävention, Dipl. Coach ILP
- Seit 2004 Inhaberin von Fässler Consulting
- Coach und Trainerin in den Bereichen Stressregulation und Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, Assessment; Managementconsulting
- Lehrtätigkeiten bis 2010 an den FHNW im Bereich Statistik und an der ZHAW, Zürich im Bereich Assessments
- Management-Beraterin auf einer Schweizer Grossbank
- Deutschlehrerin für Fremdsprachige Erwachsene an der ENAIP



Stress

Inhalt des Workshops

- Stress und Stressreaktion
- Burnout: Definition
- Wer ist betroffen?
- Burnoutprozess & -symptome
- Was tun bei (Verdacht auf) Burnout bei Mitarbeitenden?
- Checkliste: Warnsignale für Stress

Die 3 Ebenen des Stressgeschehens (»Stress-Ampel«)

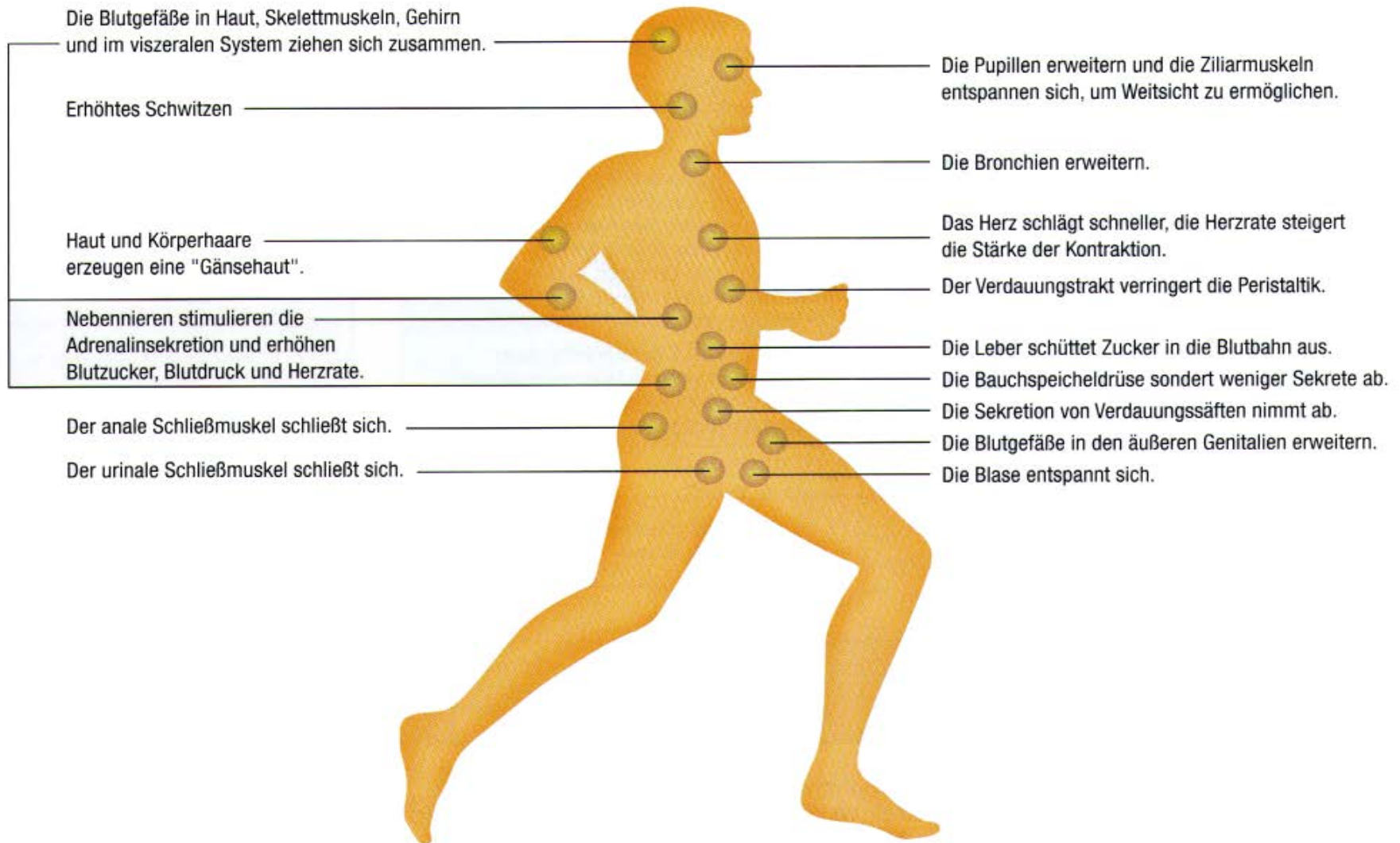


Was ist Stress

Stress ist der Versuch des Körpers, sich auf die verschiedensten Arten von Belastung einzustellen und nach einem irritierenden Reiz so schnell wie möglich wieder ins Gleichgewicht zu kommen.

Stress läuft automatisch ab

Stressablauf im Körper I



Stressablauf im Körper II

Nebenniere:

Schüttet Cortisol aus

- > Mobilisierung von Zucker und Fettreserven.
- > Senkung der Schmerzempfindlichkeit
- > Unterdrückt Immunsystem

(Bewegung hilft in akuter Stressphase)

Früher

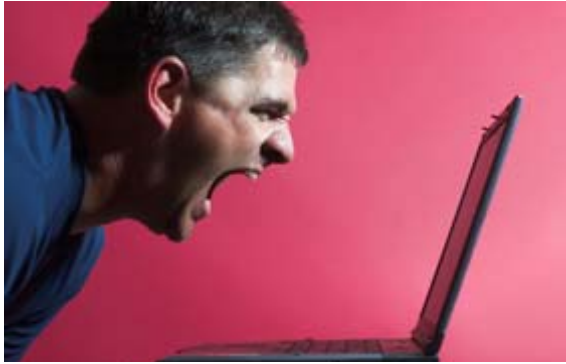


Stress für Kampf oder Flucht

Wenn überlebt, normalisierte
sich Körper

Stresshormon Cortisol wird
durch massive Bewegung
verstoffwechselt

Heute



Praktisch keine klassischen Stressreize mehr wie Hunger, Kälte, starke körperliche Beanspruchung.

Vielmehr Stressoren wie Reizüberflutung, ständige Verfügbarkeit, zu viele Aktivitäten, Lärm, Isolation etc.

Reaktionen wie Angriff oder Flucht funktionieren nicht.

Stress wirkt nach

- Körperliche und psychische Stresssymptome klingen nicht sofort ab.
- Nach hohen Stressbelastungen kann es mehrere Wochen dauern, bis das Gleichgewicht wieder hergestellt ist.
- Sind Erholungsphasen nicht ausreichend, werden sogar normale Alltagsbelastungen zu Stressfaktoren.



Definition Burnout nach Cherniss

Die individuelle Antwort auf eine Arbeitsituation, die als stressend wahrgenommen wird und in der das Individuum nicht über Ressourcen und Verhaltens- resp. kognitive Strategien verfügt, um die Situation angemessen zu bewältigen.

Wer ist betroffen?

Persönlichkeitsfaktoren

- Ehrgeiz, Engagement, Leidenschaft
- Grosses Durchhaltevermögen
- Idealisten
- Perfektionisten
- Leute mit Helfersyndrom
- Oft traumatische Erlebnisse
- Temperament: sanguinisch, cholerisch

Wer ist betroffen?

Arbeitsbedingungen

Arbeitsaufgaben

Zu eintönig / zu schwierig / gefährlich / emotional belastend

Arbeitsorganisation

Ständige Erhöhung des Arbeitsvolumens / fehlender Gestaltungsfreiraum oder aber unklare Anweisungen

Physischen Bedingungen

Lärm / Hitze / Kälte / Enge / Nachtarbeit

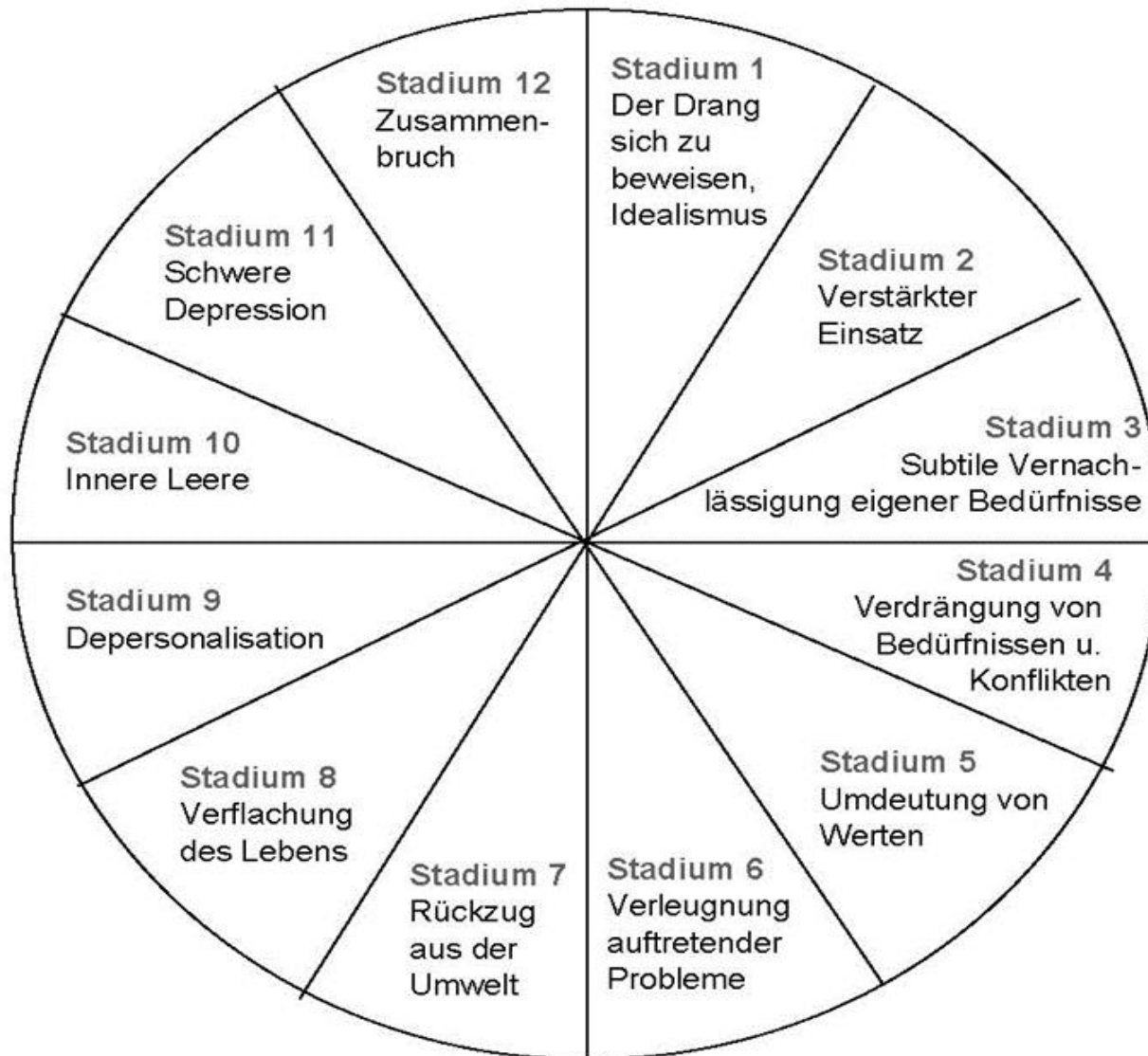
Sozialen Bedingungen

Konflikte / Mobbing / Schaffung von Konkurrenz

Organisationalen Bedingungen

- Lohnpolitik (Fairness) / Sicherheit des Arbeitsplatzes / Ständige Umstellungen / Fehlende Anerkennung / Mangelnder Einbezug in Informationskreisläufe

Burnoutzyklus (Freudenberg & Noth)



Burnout-Symptome

- Negative Haltung,
- Aggressivität, Sarkasmus
- Fokus auf Regeln
- Vermeidung / Abwehr von Veränderungen
- Sozialer Rückzug
- Anstieg der Absenzen
- Physische und emotionale Erschöpfung
- Leistungsabfall
- Substanzenmissbrauch
- Kompensationshandlungen
- Manchmal Gewichtsschwankungen
- Oft Fehleinschätzung über den eigenen Zustand

Verdacht auf Burnout - Was tun?

- Mitarbeitenden «nahe» sein, sie im Auge behalten
- Gespräch suchen
- Allenfalls weitere Massnahmen einleiten (Coaching, Auszeit, Arztbesuch)
- Entlastende Veränderungen bez. Arbeitssituation einleiten
- Eigenen Führungsstil überdenken
- In Krisensituationen sofort Arzt einschalten (Notfallaufnahme)
- Darauf achten, dass der Mitarbeiter nicht alleine ist

Kosten für Burnout (2014)

Gemäss einer Studie der Gesundheitsförderung Schweiz geben ca. 1/4 der Schweizer Bevölkerung an, ziemlich oder sehr erschöpft zu sein. (Mehr als 1 Mio)

Der dadurch entstandene gesundheitsbedingte Produktionsverlust beläuft sich jährlich auf 5.58 Mia Fr.

- 75% durch Präsentismus
- 25% durch effektive Fehlzeiten

Werden die stressbedingten Kosten für Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten zusammengezählt, ergibt sich eine Summe von **7.8 Milliarden Franken** (2.2% d. BIP). (Seco 2008)

Rechtliche Folgen

- Case Management, § 100a VVO
- Lohnfortzahlung bis zwei Jahre (§99 VVO)
- Auflösung des Arbeitsverhältnisses (§16 PG):
 - Kündigung wegen langandauernder Krankheit
 - Entlassung altershalber
 - Entlassung invaliditätshalber
- Abfindung (§26 PG)
- Entschädigung wegen Unterlassen der Fürsorgepflicht/Persönlichkeitsverletzung
- Aushilfsanstellungen

Merkmale gesunder Organisationen

- Partizipative Führung (Wertschätzung)
- Offene, transparente Kommunikation (Konflikte)
- Durchlässige Hierarchie
- Vertrauenskultur
- Transparenz von Entscheidungen
- Angemessene Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten
- Ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten
- Angemessenes Leistungspensum (inhaltl., zeitl. Volumen)
- Angenehme äussere Arbeitsbedingungen (dauernde Störungen, Lärm, Hitze)
- Guter Arbeitsschutz

Fazit

Führungskräfte haben einen grossen Einfluss auf die Entstehung von Burnout bei Mitarbeitenden

Übernehmen Sie Verantwortung!