

# GESUNDHEITS- RADAR

Schritte auf dem Weg  
zu mehr Gesundheit  
an Ihrer Schule



SERVICE STELLE  
GESUNDE  
SCHULE



# STAMMDATEN DER SCHULE

Name der Schule	
Kontaktperson	
Straße, Hausnummer	
PLZ, Ort	
Telefon	
E-Mail	

Datum	
-------	--

# GESUNDHEIT MACHT SCHULE

## Schritte auf dem Weg zu mehr Gesundheit an Ihrer Schule

Die Bereiche Gesundheit und Erziehung sind seit jeher miteinander verbunden. Es gibt daher kaum eine Schule, welche nicht schon Aktionen oder Projekte im Bereich Gesundheit umgesetzt hat.

Der Ansatz der Schulischen Gesundheitsförderung geht in diesem Zusammenhang allerdings neue Wege, indem er versucht Schule als gesundheitsfördernde Lebenswelt zu gestalten und dabei nicht „nur“ Schülerinnen und Schüler, sondern auch Lehrerinnen und Lehrer, sowie Eltern in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Dieser Zugang ist auch insofern attraktiv, als er in der Umsetzungspraxis große Schnittflächen zu den Bereichen Qualitätsentwicklung und Profilbildung aufweist.

Das vorliegende Arbeitshandbuch möchte Sie dabei unterstützen, den Standort Ihrer Schule in Bezug auf Gesundheitsförderung zu bestimmen und möglicherweise neue Wege an Ihrer Schule in Richtung mehr Gesundheit zu entwickeln. Folgende Schritte sind diesbezüglich zielführend:

1. **Sehen Sie bitte das vorliegende Handbuch als Arbeitshilfe und füllen Sie bitte die kurzen Arbeitsaufgaben, welche nach jedem Kapitel gestellt werden, aus. Damit bauen Sie eine gute Grundlage für die Standortbestimmung Ihrer Schule auf.**
2. **Anschließend können in einem Workshop mit einer externen ExpertIn der Service Stelle gesunde Schule auf dieser Basis dann konkrete nächste Schritte auf dem Weg zu mehr Gesundheit an Ihrer Schule festgelegt werden. Weiters erfahren Sie in diesem Beratungsgespräch auch Anregungen in Bezug auf mögliche Umsetzungsschritte und potentielle Kooperationspartner.**

Die wichtigste Grundvoraussetzung besteht dabei darin, Gesundheit möglichst umfassend zu verstehen und nicht nur als reine Bewegungs- oder Ernährungsaktivität. Eine Schuljause macht noch keine gesundheitsfördernde Schule, auch nicht wenn die Äpfel vom Biobauern kommen.



Das vorliegende Handbuch beleuchtet daher Gesundheit an Ihrer Schule unter folgenden Aspekten:

- Gesundheitsaktionen und Programme
- LehrerInnengesundheit
- Führungskultur und Personalentwicklung
- Strukturen und Kompetenzen
- Schulprofil

# GESUNDHEITSFÖRDERUNG EINEN SCHRITT WEITER DENKEN

*„Wie die Frage gestellt wird, ist entscheidend für die Richtung, die man einschlägt, um die Antwort zu finden“*

– A. Antonovsky

So unterschiedlich die Vorschläge auch sein mögen, was unter „Gesundheit“ eigentlich zu verstehen sei, eine Gemeinsamkeit lässt sich erkennen: Betont wird, dass Gesundheit im dynamischen Verhältnis von Belastung und Bewältigung entsteht und daher in Zusammenhang mit individuellen Ressourcen – und Belastungspotentialen gebracht werden muss.

Dass immer dann, wenn von „Gesundheit“ die Rede ist, auch soziale Faktoren im Spiel sind, ist grundsätzlich keine neue Erkenntnis. Sogar das „Risikofaktorenmodell“ der Schulmedizin, welches als Reaktion auf die zunehmende Relevanz chronisch-degenerativer Erkrankungen entstand, versuchte, neben physiologischen Faktoren auch soziale Faktoren zu berücksichtigen.

Ein erster Schritt im Rahmen einer Standortbestimmung an Ihrer Schule könnte daher in einer ehrlichen Bestandsaufnahme in Bezug auf drei Dimensionen liegen:

## Gesundheitsbelastungen reduzieren

Die gesundheitsrelevanten Belastungsfaktoren an einer Schule variieren je nach Schultyp und Standort stark. Neben der Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsumgebung – räumliche Ausstattung, Lärm, Luft, ... – können Faktoren des Verhaltens von Schülerinnen und Schülern oder auch das Klima im Lehrkörper zentrale Belastungsfelder darstellen. Ein erster Schritt liegt demnach in der Identifikation der wichtigsten Gesundheitsbelastungen an der Schule und der Suche nach möglichen Maßnahmen zur Belastungsreduktion.

## Gesundheitsressourcen ausbauen

Mindestens so wichtig ist aber auch die Stärkung vorhandener Gesundheitsressourcen an der Schule. Unter Ressourcen sind dabei persönliche und unternehmensbezogene Verhaltensweisen und Strukturen zu verstehen, die alle an der Schule Tätigen dabei unterstützen,

die vorhandenen Herausforderungen und Belastungen gesund zu bewältigen. Im Sinne eines Stärkemanagements profitieren Schulen oft mehr davon, ihre spezifischen Stärken zu erkennen und ziel- und situationsgerecht einzusetzen. Damit verbunden ist auch ein gesundheitsfördernder Wechsel der Fragestellung weg von „Was macht uns hier krank?“ hin zur Frage „Was erhält uns an unserer Schule gesund?“

## Sozialkapital stärken

Eine der wichtigsten Gesundheitsressourcen stellt das „soziale Kapital“ einer Schule dar. Dabei dient die Idee des „sozialen Kapitals“ nicht dazu, um nun auch noch soziale Beziehungen zu ökonomischen Währungen zu degradieren. Vielmehr dient es als Hinweis, dass das soziale Klima einer Schule einen zentralen Einfluss auf die Gesundheit der beteiligten Personen ausübt. Folgende Punkte können – nach Bernhard Badura, einem Begründer dieses Ansatzes – diesbezüglich angeführt werden:

- Der Grad der gegenseitigen Hilfe und sozialen Unterstützung untereinander
- Das Ausmaß an gemeinsamen Werten und Regeln in der Belegschaft
- Der Grad an mitarbeiterorientierter Führung

Vor diesem Hintergrund bezeichnet der Begriff des „sozialen Kapitals“ auf den ersten Blick etwas scheinbar Selbstverständliches: Wenn Menschen gut kooperieren und sich aufeinander verlassen können, sind sie gemeinsam zu besseren Ergebnissen in der Lage, als wenn sie sich als Einzelkämpfer darum bemühen. Auf der anderen Seite stärkt eine gelingende Kooperation das Wohlbefinden und die Gesundheit.

Aus diesem Grundmodell heraus ergeben sich folgende Einstiegsfragestellungen:

1. Was sind die wichtigsten gesundheitsfördernden Ressourcen an Ihrer Schule? / Was erhält an Ihrer Schule gesund?

2. Was sind die wichtigsten gesundheitsbelastenden Faktoren an Ihrer Schule? / Was macht an Ihrer Schule krank?

3. Wie schätzen Sie generell den Gesundheitszustand der Schülerinnen und Schüler an Ihrer Schule ein? (10 bedeutet „sehr gut“ – 0 bedeutet „sehr schlecht“)

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

4. Wie sind aus Ihrer Sicht die folgenden Faktoren an Ihrer Schule zu bewerten?

	Belastung	Neutral	Ressource
Räumliche Ausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitdruck, Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lärm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ernährung, Schulbuffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhältnis LehrerInnen – SchülerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit im Lehrkörper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhältnis LehrerInnen – Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation Schulleitung – LehrerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderes:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1. Gesundheitsaktionen und Gesundheitsprogramme

Im ersten Teil wurde auf mögliche gesundheitliche Belastungs- und Ressourcefaktoren an Ihrer Schule hingewiesen. Sind diese identifiziert, so können darauf abgestimmte Gesundheitsprogramme eine gute Wirkung erzielen. Diese Programme reichen von Einzelaktionen bis zu umfassenden und langfristigen Projekten und stellen meist klassische Lebensstilthemen – Bewegung, Ernährung, Stress oder Tabakprävention – in den thematischen Mittelpunkt. Bei der Planung und Umsetzung solcher Gesundheitsprogramme sollten Sie einige Grundregeln beachten:

### Ganzheitliches Gesundheitsverständnis

Gerade bei den lebensstilorientierten Themen Ernährung, Bewegung, Stress und Rauchen geht es um einen umfassenden Gesundheitsbegriff und nicht nur um das persönliche „Risikoverhalten“. Die schulischen Rahmenbedingungen sollten daher immer mitbeachtet werden.

### Einbindung

Bei der Planung und Umsetzung von Gesundheitsaktionen und Gesundheitsprogrammen geht es darum, mit allen am Schulleben Beteiligten gemeinsam etwas zu tun. Die aktive Einbeziehung von möglichst vielen schulischen Akteuren in die Projektgestaltung und ein breiter innerschulischer Konsens sind dafür wichtige Grundvoraussetzungen.

### Information und Kommunikation

Innerschulische Informations- und Kommunikationsstrukturen sind ein zentraler Faktor bei der Planung und Umsetzung von Gesundheitsaktivitäten. Die Lehrerinnen und Lehrer sollten rechtzeitig und kontinuierlich über die geplanten und umgesetzten Angebote und Maßnahmen informiert werden, um für sich auch gesundheitsrelevante Entscheidungen treffen zu können. Die Nutzung möglichst unterschiedlicher Informationskanäle (mündlich, Newsletter, Intranet, usw., ...) erweist sich dabei als wichtig.

Werden diese Grundregeln beachtet, so ist erfahrungsgemäß auch der Beteiligungsgrad höher, als wenn eine Aktion rein vorgesetzt wird. Im Folgenden finden Sie einige Fragen zu Gesundheitsaktionen, und Programme in den drei klassischen Themenbereichen:

### 1. Wie viele Aktionen und Programme haben Sie an Ihrer Schule zum Thema Gesundheit bereits umgesetzt? (ungefähre Anzahl)

### 2. Welche Zielgruppen standen dabei im Mittelpunkt?

- SchülerInnen
- LehrerInnen
- SchülerInnen und LehrerInnen
- Eltern
- Gesamte Schulgemeinschaft
- Direktion
- Nicht unterrichtendes Personal

**3. Welche Themen haben Sie an Ihrer Schule bereits in Form von Gesundheitsaktionen und Programmen bearbeitet?**

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Gesunde Ernährung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewegung, bewegter Unterricht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Kompetenz, Konfliktkompetenz, Mediation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheit von LehrerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumliche Gestaltung, Schulhofgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lärmreduktion, Lärmampel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit psychischen Belastungen, Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suchtprävention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andere:

**4. Gibt es an Ihrer Schule Richtlinien zu gesundheitsrelevanten Themen (z.B. Rauchen, Umgang mit Konflikten, Schulordnung, ...)?**

## 2. LehrerInnengesundheit

Viele Studien belegen, dass es gerade um die psychische Gesundheit von LehrerInnen nicht zum Besten bestellt ist. Ein Beleg dafür ist nicht zuletzt die hohe Quote an Frühpensionierungen in der Berufsgruppe, welche mittelfristig auch zu personellen Engpässen im Gesamtsystem führen könnte.

Dennoch wurde die Schulische Gesundheitsförderung lange Zeit unter dem zentralen Fokus der Gesundheit von SchülerInnen thematisiert und bearbeitet. Erst durch die erfolgreiche Etablierung der Betrieblichen Gesundheitsförderung rückte „die Schule“ als Arbeitswelt für LehrerInnen verstärkt in den Mittelpunkt.

Eines der unmittelbar am nachvollziehbarsten Argumente für diese Entwicklung ergibt sich aus dem Umstand, dass nur gesunde LehrerInnen auch einen entsprechend qualitativ hochwertigen und gesunden Unterricht gestalten können. Dies wirft in einem nächsten Schritt die Frage auf, wie es um den Gesundheitszustand von Lehrerinnen und Lehrern eigentlich bestellt ist. Diese Frage kann unter zwei Aspekten analysiert und diskutiert werden:

Ein krankheitsorientierter Blickwinkel zeichnet vom Lehrberuf das Bild eines hoch belasteten Berufsstandes. Die Ergebnisse verschiedenster Studien zur Arbeitssituation und zum Gesundheitszustand von Lehrkräften zeigen u.a. überdurchschnittlich häufig psychische Belastungssituationen und einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Pensionierungen aufgrund von Dienstunfähigkeit. Zentral ist aber auch der Hinweis, „dass die subjektive Gesundheit der LehrerInnen zwischen den einzelnen Schulklassen deutlich variiert. Dies bedeutet, dass das LehrerInnendasein nicht an allen Schulen gleich belastend und beanspruchend ist. Von daher ist es notwendig, vor allem die klassen- und schulbezogenen Determinanten der LehrerInnengesundheit in den Blick zu nehmen.“ (Dür, 2007, S. 20)

Es besteht kein Zweifel daran, dass berufliche Belastungen und Ressourcen an der jeweiligen Schule einen erheblichen Einfluss auf das allgemeine gesundheitliche Befinden der LehrerInnen haben. Betrachtet man die wichtigsten gesundheitsrelevanten Belastungen und Ressourcen von LehrerInnen, so zeigt sich folgendes Bild:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> nach Gerich, J., Sebinger, S. (2006): Auswirkungen von Belastungen und Ressourcen auf die Gesundheit von LehrerInnen. Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung in oberösterreichischen allgemein bildenden höheren Schulen. Schriftenreihe Gesundheitswissenschaften: Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik der Universität Linz, Linz: OÖ Gebietskrankenkasse.



RESSOURCEN	Unterstützung bei Belastungen	Bemühen der Schule, psychische Belastungen ernst zu nehmen. Möglichkeiten und Informationen über professionelle Unterstützung.
	Soziale Unterstützung privat	Unterstützung von Familienangehörigen, Freunden und Bekannten
	Soziale Unterstützung KollegInnen	Kollegialer Respekt, Austauschmöglichkeiten und generelle Unterstützung von Seiten der KollegInnenschaft
	Inspiration	Aspekte, die mit der Arbeit mit jungen Menschen zusammenhängen (z.B. bei der Entwicklung beobachten, ...)

BELASTUNGEN	Rollenkonflikte	Balance zwischen Empathie und Autorität in der Beziehung zu den SchülerInnen
	Belastendes SchülerInnenverhalten	Hohe Klassen-Belegzahlen und Lautstärke in der Klasse, aber auch geringe Motivierbarkeit, Verhaltensauffälligkeiten und Unterrichtsstörungen
	Quantitative Überforderung und Zusatzengagement	Zeitliche Überforderung vor allem durch Vor- und Nachbearbeitung des Unterrichts aber auch zu kurz bemessene Zeit für nötige Arbeiten und Lehrstoffumfang. Zusatzengagement, beispielsweise im Rahmen von Projekten
	Physische Belastung	Lärm, Sprechaufwand, Kontakt mit Krankheiten und Staub

Vor diesem Hintergrund geht es bei der Gesundheitsförderung von LehrerInnen weniger um individuelles Risikoverhalten, vielmehr stehen vor allem die gesundheitsrelevanten schulischen Rahmenbedingungen und eine umfassende Herangehensweise im Mittelpunkt.

Die erfolgreichsten und nachhaltigsten Entwicklungsschritte liegen dabei meist in der Stärkung der Gesundheitsressourcen im LehrerInnenkollegium.

In der bisherigen Praxis haben sich folgende fünf Handlungsfelder als zielführend für die Förderung der Gesundheit im LehrerInnenkollegium herauskristallisiert:

- Stärkung der Führungs- und Teamkultur im Kollegium (z.B. durch die Belegungen der Gestaltung von Besprechungen und Konferenzen, schulinterne Teamsupervision, Mitarbeitergespräche, ...)
- Verbesserung der baulichen Ausstattung und des Arbeitsumfeldes (z.B. durch bauliche Veränderungen

oder Neustrukturierung der Raumnutzung, Lärmreduktion, Schaffung von „Ruhe-Zonen“, ...)

- Stärkung der Kooperation zwischen LehrerInnen – SchülerInnen – Eltern (z.B. durch Aktivitäten zur transparenteren Beurteilung von SchülerInnen, gemeinsame Verhaltensvereinbarungen, Maßnahmen zur Verstärkung der Kooperation mit Eltern, ...)
- Stärkung der psychischen Gesundheit (z.B. durch Angebote der Teamsupervision, Methoden zur Stressreduktion und Entspannung, Durchforstung von laufenden Projekten und Zusatzaufgaben, ...)
- Ausgewählte Aspekte des Gesundheitsverhaltens bei LehrerInnen (z.B. durch Maßnahmen im Bereich der klassiker Bewegung, Ernährung und Rauchen, Gruppenangebote wie Nordic Walking-Gruppen, gemeinsame Kochkurse, Angebote im Bereich des Stimmtrainings und des Bewegungs- und Stützapparates, wie Rückenschule, ...)

Die Herausforderung im Bereich der Umsetzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen und Programmen besteht darin, eine Mischung aus verhaltensorientierten und verhältnisorientierten Maßnahmen, welche gesundheitsrelevante schulischen Rahmenbedingungen verändern, zu entwickeln und umzusetzen.

Ein weiterer Aspekt ist eine alters- und geschlechtssensible Zugangsweise:

LehrerInnen sind unter den großen Berufsgruppen im öffentlichen Sektor jene mit dem höchsten Durchschnittsalter (46,2 Jahre). Rund 60% der Berufsgruppe sind über 45 Jahre. Mit dem Wissen, dass psychosomatische Beschwerden mit zunehmendem Dienstalter steigen, ist die Frage der langfristigen Förderung der psychischen Gesundheit von zentraler Bedeutung.

Gleiches gilt für die Gender-Perspektive, da es wenige Bereiche gibt, in denen sich Frauen und Männer so stark unterscheiden wie beim Thema Gesundheit. In der Praxis zeigt sich häufig, dass weibliche Lehrkräfte in einem ersten Schritt mehr am Thema Gesundheit interessiert sind als ihre männlichen Kollegen. Die Berücksichtigung dieser Unterschiedlichkeiten kann die Reichweite und Qualität von gesundheitsfördernden Maßnahmen an der Schule deutlich erhöhen.

**1. Anzahl der LehrerInnen an Ihrer Schule:**

**2. Altersverteilung der LehrerInnen (in Jahren)**

Bis 29 Anzahl:

30–49 Anzahl:

50+ Anzahl:

**3. Geschlechterverteilung**

weiblich Anzahl:

männlich Anzahl:

**4. Haben Sie an Ihrer Schule bereits Projekte oder Angebote zur Gesundheitsförderung im LehrerInnenkollegium umgesetzt?**

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-------------------------------

**5. Haben Sie an Ihrer Schule Erfahrung mit Projekten/Angeboten/Schulungen in den Bereichen ...?**

	Ja	Nein
Stärkung der Führungs- und Teamkultur im Kollegium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der baulichen Ausstattung und des Arbeitsumfeldes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärkung der Kooperation zwischen LehrerInnen – SchülerInnen – Eltern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärkung der psychischen Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgewählte Aspekte des Gesundheitsverhaltens bei LehrerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Führungskultur und Personalentwicklung

Dass das Führungsverhalten der Schulleitung entscheidend für das Qualitäts- und Leistungsniveau einer Schule ist, ist mittlerweile vielfach wissenschaftlich und praktisch belegt. Bislang noch eher unterbeleuchtet ist die Tatsache, dass das Handeln und die Führungskultur der Schulleitung selbst zentrale gesundheitsfördernde bzw. gesundheitsbelastende Faktoren darstellen. Gerade in Schulen ist dieser Faktor umso zentraler, da hier keine mehrschichtigen Führungsebenen bestehen, sondern die Vorgesetzten-MitarbeiterInnen Beziehung direkt ge- und erlebt wird.<sup>2</sup>

Folgende Aspekte sind dabei in Bezug auf die Leitungskompetenz und den Führungsstil von besonderer Relevanz:

- Die Schulleitung ist maßgeblicher Gestalter der Arbeitsbedingungen und der Schulkultur.
- Die Schulleitung hat durch ihr Verhalten direkte Auswirkungen auf Motivation, Einsatzbereitschaft und damit auch auf die Gesundheit des Lehrkörpers.
- Es bestehen enge Verbindungen zwischen Führungskultur, LehrerInnenzufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Abhängige Variable sind u.a. Absentismus und Qualität des Unterrichts.

Aus Perspektive der Gesundheitsförderung hat daher die Gestaltung der Führungs-Rolle in der Organisation Schule nicht nur maßgebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der LehrerInnen, sondern auch auf die persönliche Gesundheit von Schulleitungen selbst. Gesundheit muss daher als eine nicht delegierbare Führungsaufgabe angesehen werden; eine Aufgabe für andere – und für sich selbst.

Gesundheit ist aber nicht zuletzt eine Frage des Führungsstils, wobei dieser immer auf die Situation und die Persönlichkeit des Mitarbeiters abgestimmt werden sollte. Auf der Suche nach den Elementen eines gesundheitsfördernden Führungsstils, lassen sich folgende Kernfaktoren anführen:

- Wertschätzung und Anerkennung
- Handlungsspielraum und Partizipation
- Kommunikation und Transparenz
- Soziale Unterstützung

Einer der zentralsten Gesundheitsfaktoren für LehrerInnen ist dabei die Wertschätzung der Leistung und der Respekt untereinander. Deren Fehlen hat mittelfristig massive Auswirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit. Ohne die Entwicklung eines wertschätzenden Umgangs an einer Schule werden alle folgenden Bemühungen zur Verbesserung der Gesundheit wenig Wirkung zeigen. Das gilt auch für den Faktor des Handlungsspielraums und der Partizipation. Nicht zufällig setzen viele Managementmodelle auf die aktive Miteinbeziehung von MitarbeiterInnen bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsideen.

Die wohl wichtigste Gesundheitsressource ist ein Arbeitsklima der sozialen Unterstützung. Kaum etwas ist kränkender als das Gefühl, aus einem Kollegium ausgeschlossen zu sein und keine berufliche und persönliche Unterstützung zu erfahren. Auch wenn Gesundheitsförderung kein Ersatzprogramm für Personalmanagement und Personalentwicklung darstellt, so lassen sich – abseits der bereits beschriebenen Aspekte der LehrerInnen-Gesundheit – zentrale Theorien und Methoden hervorragend zur Klärung und Bearbeitung entsprechender Fragestellungen heran ziehen. So bedingt ein effektives Personalmanagement eine differenzierte Sichtweise der Belegschaft bzw. Belegschaftsgruppen, welche u.a. unter dem Blickwinkel von Leistung – Fehlzeiten – Gesundheit erfolgen könnte. Dem folgend sind in den meisten Organisationen folgende Belegschaftsgruppen vertreten:

<sup>2</sup> Die Landauer Empfehlungen für Lehrergesundheit aus dem Jahr 2004 bringen dies auf den Punkt: „In Bildungspolitik, Schulaufsicht und bei Schulleitungen sollte Lehrergesundheit Führungsthema und strategisches Managementziel werden und ein selbstverständliches Kriterium für personelle und administrative Entscheidungen sein.“

Neben einem „gesunden Kern“, welcher häufig mit der Gruppe der Leistungsträger ident ist, finden sich auch Personen mit gesundheitlichen Problemen, welche zu einer Beeinträchtigung der Leistungsmöglichkeiten führen. Daneben gibt es aber auch meist Personen, welche als „Organisationsbewohner“, die beruflichen Anforderungen den privaten Bedürfnissen permanent unterordnen.

Darüber hinaus gibte es noch eine Gruppe, die in ihrem Verhalten indifferent und wechselnd agiert. Neben der Verbindung der Personalmanagement-Felder Leistung – Fehlzeit – Gesundheit ist dieses Modell insofern für das Personalmanagement in Schulen relevant, als Zusatzaufgaben, Projekte und Supplierungen meist von der Schulleitung „automatisch“ an die gesunden Kerne delegiert werden. Dies führt zur Überforderung der Leistungsträger und zu einer weiteren Verschärfung der Personalsituation.

Gesundheitsförderung kann vor diesem Hintergrund einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung eines systemischen Zugangs zum Personalmanagement in Schulen leisten, indem sie nicht zuletzt die Frage nach der Gesunderhaltung der „gesunden Kerne“ und des konstruktiven Umgangs mit gesundheitlich beeinträchtigten MitarbeiterInnen in den Fokus rückt.



1. Wie schätzen Sie generell die Arbeitszufriedenheit der Lehrerinnen und Lehrer an Ihrer Schule ein?  
(10 bedeutet „sehr gut“ – 0 bedeutet „sehr schlecht“)

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

2. Wie schätzen Sie den Status folgender Faktoren in Ihrem LehrerInnenkollgium ein?

	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht Genügend
Gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handlungsspielraum und Mitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparente Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Welche Kennzahlen in Bezug auf Ihr Personalmanagement haben Sie an Ihrer Schule?  
(z.B. Aus- und Fortbildungszeiten, Fehlzeiten, Langzeiterkrankungen, ...)

4. Welche Führungsinstrumente setzen Sie an Ihrer Schule ein?

	Ja	Nein
Jährliche MitarbeiterInnengespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturierte Besprechungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturierter Einstiegsmodus für neue KollegInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoringsysteme (ältere KollegInnen beraten junge KollegInnen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Längerfristige Aus- und Fortbildungsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. Strukturen und Kompetenzen

In der Schulischen Gesundheitsförderung ist der Aufbau schulinterner Strukturen ein zentraler Erfolgsfaktor. Eine entsprechende inhaltliche Ausgestaltung von Projekten und Aktivitäten ist dann leichter zu gestalten, wenn dazu geeignete Arbeitsstrukturen und Arbeitsweisen an einer Schule geschaffen wurden. Neben diesen Strukturen, ist ein entsprechendes Projektmanagement-Denken eine wichtige Grundvoraussetzung, da die mehr oder weniger zufällige Aneinanderreihung einzelner Maßnahmen meist keinen sinnvollen Zugang darstellt.

Umfassendere Maßnahmen und Projekte der Schulischen Gesundheitsförderung durchlaufen daher in der Regel folgende Phasen:

1. Aufbau einer schulinternen Projektstruktur
2. Diagnose der Ausgangssituation und Zielformulierung
3. Planung von konkreten Maßnahmen
4. Umsetzung der Maßnahmen
5. Bewertung der Ergebnisse und Verankerung

Als zentrale Elemente einer schulinternen Struktur sind ein schulinternes Gesundheitsteam und eine interne Projektleitung anzuführen. Das „Gesundheits-Team“ sollte – je nach Größe des Schulkollegiums – aus 3–6 Lehrerinnen und Lehrern bestehen. Die Schulleitung sollte in diesem Projektteam vertreten sein, um Entscheidungen auch mittragen zu können. Dieses Team sollte von einer internen Projektleiterin/Projektleiter koordiniert werden. Diese Funktion sollte von einer/einem am Thema interessierten Lehrerin/Lehrer wahrgenommen werden. Gemeinsam mit dem Gesundheitsteam ist die schulinterne Projektleitung der zentrale Motor. Es hat sich vor diesem Hintergrund nicht bewährt diese Rolle an schulexterne Personen auszulagern.

Ein erster wesentlicher Schritt in diesem Gesundheitsteam ist die Erarbeitung der gesundheitsrelevanten Ausgangssituation an der Schule und die darauf aufbauende Formulierung von Zielen und Nichtzielen. Ziele sind im Sinne des Projektmanagements „Zukunftsbeschreibungen“, die definieren, woran sich die erfolgreiche Zielerreichung genau messen und feststellen lassen wird. Mindestens genau so wichtig ist die Definition von Nicht-Zielen; was kann oder soll mit dem Projekt nicht erreicht werden. Erst auf Basis dieser Zieldefinition und Abgrenzung ist eine Entscheidung bezüglich weiterer Schritte möglich.

Auch wenn bei den skizzierten Schritten eine externe Beratung oder Begleitung sicherlich hilfreich sein kann, braucht es auf jeden Fall einen schulinternen Aufbau von projekt- und gesundheitsrelevanten Kompetenzen.

1. Gibt es an Ihrer Schule ein „Gesundheitsteam“, oder ist ein solches geplant?

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-------------------------------

2. Gibt es an Ihrer Schule eine interne ProjektleiterIn, oder bietet sich eine KollegIn für diese Rolle an?

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-------------------------------

3. Hat an Ihrer Schule bereits jemand Aus- oder Fortbildungen im Bereich Gesundheitsförderung und/odere Projektmanagement gemacht?

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-------------------------------

Wenn ja, welche ...

4. Was sind aus Ihrer Sicht die 3 wichtigsten Zielsetzungen in Bezug auf das Thema Gesundheitsförderung an Ihrer Schule?

5. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigste(n) Zielgruppen?

## 5. Schulprofil

Schulen befinden sich auch in Österreich in einem starken Wandlungsprozess, der entsprechende Veränderungen sowohl auf Ebene der Zielsetzungen und Schwerpunkte, als auch auf der Ebene der damit verbundenen Aufgaben und Rollenerwartungen der Akteure nach sich zieht.

Ein genereller Trend besteht dabei in der Entwicklung und Schärfung von spezifischen Schulprofilen und Leitbildern. Das Schulprofil bildet sich durch die spezifischen Schwerpunktaktivitäten und die prägenden Umfeldfaktoren einer Schule heraus. Es sollte prägnant beschreiben, was die Schulmitglieder und Außenstehende als das Kernelement der Schule wahrnehmen und wodurch sich der jeweilige Schulstandort von anderen unterscheidet.

Basierend auf einem Schulprofil legt ein entsprechendes Leitbild die Ziele, Visionen und Grundhaltungen einer Schule fest. In der Regel werden dabei Leitbilder in Form von prägnant formulierten Leitsätzen dargestellt und erfüllen damit folgende Funktionen:

- Sie verkörpern die Vision der Schule
- Sie legen die Qualitätskriterien der Schule offen
- Sie beschreiben die pädagogische Perspektive

Damit wirkt ein gutes Schulprofil und ein entsprechendes Leitbild einerseits nach innen und dient andererseits als ein Kernelement für den Entwicklungsprozess einer Schule. Es entfaltet aber auch eine Wirkung nach außen, indem es Schülern, Eltern, Schulbehörden und Gemeinden einen Orientierungsrahmen präsentiert, wie sich die Schule selbst versteht und wo sie Schwerpunkte setzt.

Im Idealfall drückt sich dadurch auch die Einzigartigkeit einer Schule aus, die sie für LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern attraktiv macht.

Gesundheit und Gesundheitsförderung sind vor diesem Hintergrund nicht nur potentielle Themen der Profil- und Leitbildentwicklung einer Schule, sondern können auch wichtige Beiträge zur Schul- und Qualitätsentwicklung leisten.

Die setzt allerdings voraus, dass Gesundheitsförderung mit Schulentwicklungsprozessen verzahnt und ein längerfristiges, strukturiertes Gesundheitsmanagement an der Schule aufgebaut wird.

### 1. Schulprofil

Hat Ihre Schule ein schriftliches Schulprofil ausgearbeitet?

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-------------------------------

Wenn ja, was sind die 3 Hauptmerkmale des Schulprofils und kommt Gesundheit darin als Eckpfeiler vor?

- 1.
- 2.
- 3.

### 2. Schulleitbild

Hat Ihre Schule ein schriftliches Leitbild ausgearbeitet?

Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-------------------------------

Wenn ja, was sind die Kernaussagen des Schulleitbildes und kommt Gesundheit darin als Thema vor?



# NÄCHSTE SCHRITTE

*„Unter Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung von Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“*

– **Bernhard Badura**

Falls Sie Interesse haben, das Thema Gesundheit an Ihrer Schule konstruktiv und nachhaltig zu bearbeiten, können folgende Schritte hilfreich sein.

## 1. Analyse vornehmen

In einem nächsten Schritt könnten Sie mittels des vorliegenden Arbeitshandbuches einerseits die bisher an Ihrer Schule gesetzten Schritte im Bereich Gesundheit auswerten: Haben Sie bereits Aktionen und Projekte zu Themen der Gesundheit an Ihrer Schule umgesetzt und wie sind diese bei den verschiedenen Zielgruppen angekommen? Weiters sollten Sie eine ehrliche Bestandsaufnahme bezüglich der Stärken (Ressourcen) und Schwächen (Belastungen) an Ihrer Schule vornehmen:

Was zeichnet Ihre Schule aus und was macht Sie für LehrerInnen und SchülerInnen attraktiv?

- **Analyse vornehmen**
- **Arbeitshandbuch ausfüllen**
- **Qualitätsstern bearbeiten**

## 2. Ziele definieren

Verdeutlichen Sie sich Ihre Zielsetzungen: Was möchten Sie mit Gesundheitsförderung an Ihrer Schule erreichen? Geht es Ihnen um eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation, um Imagegewinn oder um die Bearbeitung konkreter Belastungskonstellationen (z.B. Burn-Out, ...)?

### • Ziele definieren

Welche konkreten Ziele würden Sie gerne durch Gesundheitsförderungsmaßnahmen an Ihrer Schule erreichen?

- 1.
- 2.
- 3.

## 3. Handlungsfelder festlegen

Abschließend sollten Sie die wichtigsten Handlungsfelder festlegen, welche Sie im Rahmen eines gesundheitsfördernden Schwerpunktes an Ihrer Schule bearbeiten möchten. Denken Sie dabei umfassend, auch unter dem Aspekt der psychischen Gesundheit und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

### • Handlungsfelder festlegen

Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Handlungsfelder in Bezug auf die Gesundheitsförderung an Ihrer Schule?

- 1.
- 2.
- 3.





## 4. Beratung und Unterstützung organisieren

Setzen Sie gerade beim Thema Gesundheit an Ihrer Schule auf Kooperationen. Im Rahmen eines persönlichen Beratungsgesprächs mit einer ExpertIn einer der Service Stellen gesunde Schule erfahren Sie Näheres bezüglich Unterstützungsangeboten für Ihre Schule.



### Service Stelle gesunde Schule Kärnten

Adresse: Kempfstraße 8, 9021 Klagenfurt  
Telefon: 05 07 66-162123  
E-Mail: schule-16@oegk.at

### Service Stelle gesunde Schule Niederösterreich

Adresse: Kremser Landstraße 3, 3100 St. Pölten  
Telefon: 05 07 66-126205 oder -126206 oder -126217  
E-Mail: schule-12@oegk.at

### Service Stelle gesunde Schule Oberösterreich

Adresse: Gruberstraße 77, 4021 Linz  
Telefon: 05 07 66-14103539  
E-Mail: schule-14@oegk.at

### Service Stelle gesunde Schule Salzburg

Adresse: Engelbert-Weiß-Weg 10, 5021 Salzburg  
Telefon: 05 07 66-171045  
E-Mail: schule-17@oegk.at

### Beratung und Unterstützung organisieren

Bezüglich eines persönlichen Beratungsgesprächs wenden Sie sich bitte an:

### Service Stelle gesunde Schule Steiermark

Adresse: Josef-Pongratz-Platz 1, 8010 Graz  
Telefon: 05 07 66-151935  
E-Mail: schule-15@oegk.at

### Service Stelle gesunde Schule Tirol

Adresse: Klara-Pölt-Weg 2, 6020 Innsbruck  
Telefon: 05 07 66-181628 oder -181632  
E-Mail: schule-18@oegk.at

### Service Stelle gesunde Schule Vorarlberg

Adresse: Jahngasse 4, 6850 Dornbirn  
Telefon: 05 07 66-191655  
E-Mail: gesundheitsfoerderung-19@oegk.at

### Service Stelle gesunde Schule Wien

Adresse: Wienerbergstraße 15–19, 1100 Wien  
Telefon: 05 07 66-112732  
E-Mail: schule-11@oegk.at

---

### Zum Thema LehrerInnengesundheit an die

#### Service Stelle gesunde Schule der BVAEB

Telefon: 050405-21712  
E-Mail: [gesundheitsfoerderung@bvaeb.sv.at](mailto:gesundheitsfoerderung@bvaeb.sv.at)  
Web: [www.bvaeb.sv.at](http://www.bvaeb.sv.at)



### Als Landwirtschaftliche Schule an die

#### Service Stelle gesunde Schule der SVS

Dienstleistungszentrum Sicherheit und Gesundheit  
Telefon: 050 808 1083  
E-Mail: [dlz.sg@svs.at](mailto:dlz.sg@svs.at)  
Web: [www.svs.at/gesundheit](http://www.svs.at/gesundheit)



# DOKUMENTATION

Damit Sie die wichtigsten Informationen Ihres Schulischen Gesundheitsförderungsprojektes am Ende eines Schuljahres oder am Ende des Projektes bedarfsgerecht festhalten können, finden Sie auf den folgenden Seiten eine Möglichkeit der Dokumentation.

Zu Beginn sind allgemeine Fragen in Bezug auf z.B. die Verankerung, das Projekt- oder Gesundheitsteam, beteiligte Personen und die Nachhaltigkeit zu finden. Danach können Sie anhand eines Rasters beurteilen, ob Sie mit den Gesundheitsförderungsmaßnahmen auch tatsächlich Ihre Ziele, die Sie sich zu Beginn Ihres Vorhabens gesetzt haben, erreichen konnten.



## 1. Allgemeines

<p><b>Verankerung</b></p> <p>Ist Gesundheitsförderung in Ihrem Schulprofil/-leitbild verankert?</p>	<p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>
<p><b>Aufgabenverteilung</b></p> <p>Gab es eine klare Aufgabenverteilung innerhalb des Projekts- bzw. Gesundheitsteams?</p>	<p><input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p>Anmerkungen:</p>
<p><b>Beteiligte Personen</b></p> <p>Welche Personengruppen wurden in die Gesundheitsförderungsaktivitäten eingebunden?</p>	<p><b>Planung:</b></p> <p><input type="checkbox"/> LehrerInnen <input type="checkbox"/> SchülerInnen <input type="checkbox"/> Sonstige</p> <p><input type="checkbox"/> Schulleitung <input type="checkbox"/> Eltern</p> <p><b>Durchführung:</b></p> <p><input type="checkbox"/> LehrerInnen <input type="checkbox"/> SchülerInnen <input type="checkbox"/> Sonstige</p> <p><input type="checkbox"/> Schulleitung <input type="checkbox"/> Eltern</p> <p><b>Zielgruppe:</b></p> <p><input type="checkbox"/> LehrerInnen <input type="checkbox"/> SchülerInnen <input type="checkbox"/> Sonstige</p> <p><input type="checkbox"/> Schulleitung <input type="checkbox"/> Eltern</p> <p><b>Dokumentation und Evaluation:</b></p> <p><input type="checkbox"/> LehrerInnen <input type="checkbox"/> SchülerInnen <input type="checkbox"/> Sonstige</p> <p><input type="checkbox"/> Schulleitung <input type="checkbox"/> Eltern</p>
<p><b>Nachhaltigkeit</b></p> <p>Welche Veränderungen wurden werden dauerhaft in den Schulalltag übernommen?</p>	

## 2. Erreichte Ziele und Maßnahmen

<b>ZIEL 1</b>			
Bezeichnung des Ziels			
Haben Sie Ihr Ziel erreicht?	<input type="checkbox"/> vollständig erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht
<b>Begründung:</b> Falls das Ziel nicht oder nur teilweise erreicht wurde			
<b>Maßnahmen:</b> Welche Maßnahmen wurden wie geplant durchgeführt?  Welche Maßnahmen wurden verändert? Warum?			

<b>ZIEL 2</b>			
Bezeichnung des Ziels			
Haben Sie Ihr Ziel erreicht?	<input type="checkbox"/> vollständig erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht
<b>Begründung:</b> Falls das Ziel nicht oder nur teilweise erreicht wurde			
<b>Maßnahmen:</b> Welche Maßnahmen wurden wie geplant durchgeführt?  Welche Maßnahmen wurden verändert? Warum?			

<b>ZIEL 3</b>			
Bezeichnung des Ziels			
Haben Sie Ihr Ziel erreicht?	<input type="checkbox"/> vollständig erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht
<b>Begründung:</b> Falls das Ziel nicht oder nur teilweise erreicht wurde			
<b>Maßnahmen:</b> Welche Maßnahmen wurden wie geplant durchgeführt?  Welche Maßnahmen wurden verändert? Warum?			

<b>ZIEL 4</b>			
Bezeichnung des Ziels			
Haben Sie Ihr Ziel erreicht?	<input type="checkbox"/> vollständig erreicht	<input type="checkbox"/> teilweise erreicht	<input type="checkbox"/> nicht erreicht
<b>Begründung:</b> Falls das Ziel nicht oder nur teilweise erreicht wurde			
<b>Maßnahmen:</b> Welche Maßnahmen wurden wie geplant durchgeführt?  Welche Maßnahmen wurden verändert? Warum?			

<b>Zusätzliche Aktivitäten</b> Welche zusätzlichen, ungeplanten Aktivitäten wurden durchgeführt?	
---	--



SPEICHERN



DRUCKEN



LÖSCHEN

## Impressum

### **Medieninhaber und Herausgeber**

Dachverband der Sozialversicherungsträger  
Kundmanngasse 21, 1030 Wien

### **Für den Inhalt verantwortlich**

Dr. Christian Scharinger

### **Bestellmöglichkeit**

Bei der Service Stelle gesunde Schule Ihrer Wahl oder  
per Download unter: [www.sozialversicherung.at/schule](http://www.sozialversicherung.at/schule)

### **Design Konzept**

And Then Jupiter

### **Bildnachweis**

Adobe Stock – <https://stock.adobe.com>

Unsplash – <https://unsplash.com>

1. Auflage 2020