



SCHULAMT  
FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Konzept

# Konzept Betriebliches Gesundheitsmanagement

an öffentlichen Schulen (BGM Schulen)



**Herausgeber und Vertrieb**

Schulamt (SA)

Austrasse 79

Postfach 684

9490 Vaduz

T +423 236 67 70

F +423 236 67 71

[www.sa.llv.li](http://www.sa.llv.li)

**Auskunft**

[info.sa@llv.li](mailto:info.sa@llv.li)

**Copyright**

Wiedergabe unter Angabe  
des Herausgebers gestattet.

© Schulamt

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>1 Ausgangslage</b>	<b>4</b>
<b>2 Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?</b>	<b>4</b>
2.1 Ziel eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements	4
2.2 Gelingensbedingungen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements	4
2.3 Gesundheitsfaktoren	5
<b>3 BGM für Schulen</b>	<b>7</b>
3.1 Gesundheit stärkt Bildung	7
3.2 Nachhaltige Gesundheitsförderung in Schulen	7
<b>4 BGM für die öffentlichen Schulen Liechtensteins</b>	<b>8</b>
4.1 Grundlagen	8
4.2 Wirkungsebenen	9
4.2.1 Wirkungsebene Individuum	9
4.2.2 Wirkungsebene Schule	9
4.2.3 Wirkungsebene Schulamt	9
4.3 Gesundheitsfördernde Massnahmen	9
4.4 Gesundheitsfördernde Massnahmen im Überblick	10
4.5 Massnahmen zur Wiedereingliederung	14
<b>5 Aufgaben und Angebote im Bereich BGM Schulen</b>	<b>14</b>
5.1 Aufgaben	14
5.2 Angebote	16
<b>6 Beratung</b>	<b>16</b>
6.1 Beratungsnetzwerk	16
6.2 Beratungsformate	17
<b>7 Literatur und Quellen</b>	<b>18</b>

# 1 Ausgangslage

Im Januar 2009 hat die Regierung des Fürstentums Liechtenstein Leitlinien für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM-Leitlinien, 2009) für die Mitarbeitenden der liechtensteinischen Landesverwaltung herausgegeben. In Anlehnung an diese Leitlinien beschreibt das vorliegende Konzept das Betriebliche Gesundheitsmanagement für öffentliche Schulen (BGM Schulen).

## 2 Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

### 2.1 Ziel eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ziel eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist es, die Voraussetzungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden mit langfristigem Fokus zu optimieren und dadurch einen Beitrag für den Erfolg der Unternehmung zu leisten.

*„Für Unternehmen ist BGM [Betriebliches Gesundheitsmanagement] ein betriebswirtschaftlich notwendiger, integraler Bestandteil einer modernen Strategie zur Verbesserung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit sowie der Attraktivität als Arbeitgeber für (potenzielle) Mitarbeitende. Neben den Mitarbeitenden selbst profitieren auch PartnerInnen, Familien, Freunde und Bekannte, also das gesamte soziale Umfeld von präventiven und gesundheitsförderlichen Massnahmen im Betrieb.“ (Regierung des Fürstentum Liechtensteins, 2009).*

BGM zielt auf die Förderung der Mitarbeitenden nach einem ganzheitlichen Ansatz ab und umfasst deshalb die Gestaltung sämtlicher betrieblicher Strukturen und Prozesse. Es beinhaltet die Optimierung der betrieblichen Verhältnisse und der gesamten Arbeitsgestaltung – also von Arbeitsbedingungen, Arbeitsweisen und Arbeitsaufgaben. BGM muss in die Unternehmensführung integriert sein und in der gelebten Unternehmenskultur Ausdruck finden. Es kann jedoch nur wirksam sein, wenn alle Mitarbeitenden beim fit und gesund bleiben aktiv mitwirken.

Das BGM setzt sich zum Ziel, arbeitsbedingten Krankheiten und Unfällen durch Prävention systematisch vorzubeugen, die persönlichen Gesundheitspotenziale zu stärken, die Lebensqualität zu verbessern sowie die Leistungsfähigkeit zu fördern. BGM gehört zu den Aufgaben der Führung eines Betriebes und sollte in alle Entscheidungen eines Unternehmens einfließen – immer im Hinblick auf den salutogenen Fokus: Wie bleiben die Mitarbeitenden gesund?

### 2.2 Gelingensbedingungen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Gesundheit ist ein Erfolgsfaktor. Betriebliches Gesundheitsmanagement bietet Chancen für die Mitarbeitenden in der Arbeitswelt und im Privaten, für das Unternehmen und für die Gesamtwirtschaft, ist also ein Gewinn für alle Beteiligten. Fundiertes und systematisch betriebenes BGM setzt allerdings eine Sensibilisierung bezüglich des Themas voraus und verlangt bestimmte organisatorische Abläufe, wie sie das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENBGM) in der Luxemburger Deklaration formuliert hat (Luxemburger Deklaration, 2007):

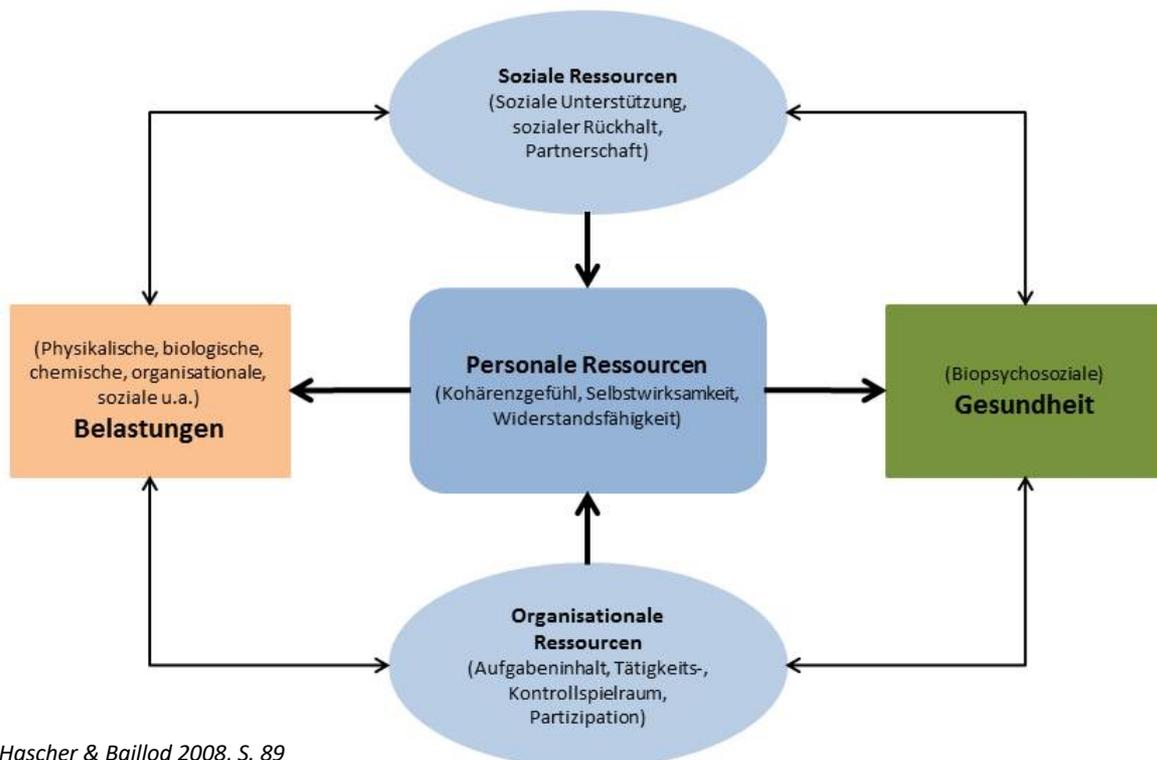
1. **Partizipation:** Die gesamte Belegschaft muss bei der Implementierung eines BGM mit einbezogen werden. Betroffene werden zu Beteiligten. Die Partizipation/das Mitwirken aller Beteiligten ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Gesundheitsförderung. Gesundheitsförderung soll nicht über die Köpfe der Beteiligten verordnet, sondern gemeinsam erarbeitet werden.

2. **Integration:** BGM muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden.
3. **Projektmanagement:** Es bedarf einer systematischen Durchführung von Massnahmen und Programmen (Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, Kontrolle, Ergebnis-Bewertung).
4. **Ganzheitlichkeit:** Ein BGM integriert Massnahmen, die sowohl das Verhalten der/des Mitarbeitenden, als auch die Arbeits(platz)verhältnisse einbeziehen und berücksichtigen. Ansätze der Risikoreduktion sowie der Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen werden miteinander verbunden.

## 2.3 Gesundheitsfaktoren

„Gesundheit ist ein existentieller Lebenszustand. Wer nicht gesund ist, erfährt in der Regel Einschränkungen der Lebensqualität. Die Gesundheit eines Menschen ist abhängig von seiner Person, von den Rahmenbedingungen, in denen er aufwächst und lebt, und von seiner sozialen Lebenswelt. Gesundheitsvorstellungen und Krankheitsbilder sind soziokulturellen und historischen Einflüssen und Veränderungen unterworfen.“ (Hascher & Baillod, 2008) Folgt man dem Konzept der Salutogenese nach Antonovsky (Antonovsky 1987, 1997), so lassen sich alle Menschen als mehr oder weniger gesund und gleichzeitig als mehr oder weniger krank bezeichnen – Gesundheit und Krankheit sind sozusagen die beiden Pole eines Kontinuums. Ob sich ein Mensch eher in der Nähe des Pols Gesundheit, oder eher in der Nähe des Pols Krankheit befindet, hängt von den biologischen, psychosozialen oder gesellschaftlichen Risiken ab, denen er ausgesetzt ist. Diese Risiken verursachen Stressoren, also Belastungen, die zu Spannungszuständen und somit zu Gesundheitsbeeinträchtigungen führen können. Auf der anderen Seite verfügt aber jeder Mensch über sogenannte Schutzfaktoren, also Ressourcen, die die Wirkung der Risiken mildern und so einen direkten Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden haben. Dies sind zum einen personale und soziale Schutzfaktoren und zum anderen die jeweiligen situativen Handlungsmöglichkeiten. Dies bedeutet: „Die Effekte von Belastungen sind geringer, wenn das Individuum über Ressourcen verfügt. Dabei gilt es explizit zu berücksichtigen, dass personale Ressourcen von organisationalen und sozialen Ressourcen abhängen“ (Udris, 2006), wie Abb. 1 veranschaulicht.

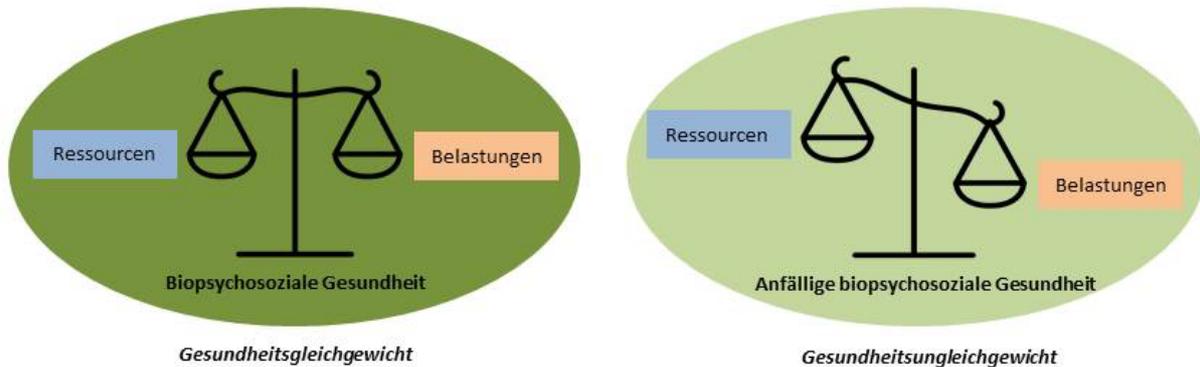
**Abbildung 1:** Vereinfachtes Belastungs-Ressourcen-Modell von Udris



Aus: Hascher & Baillod 2008, S. 89

Das Ziel eines BGM ist demnach, die Risiken zu minimieren und gleichzeitig die Ressourcen aufzubauen. Sobald nämlich die Risiken zunehmen oder die Ressourcen abnehmen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung. Das bedeutet, so lange sich die Belastungen und die Ressourcen in der Waage halten, sich also im Gleichgewicht befinden, ist bzw. bleibt der Mensch gesund. Geraten Belastungen und Ressourcen jedoch in eine Schiefelage, also in ein Ungleichgewicht, steigt das Erkrankungsrisiko (s. Abb. 2). Die Beurteilung von Belastungen und Ressourcen hängt von sozialen, personalen und organisationalen Ressourcen ab – Alter oder Geschlecht hingegen spielen eine untergeordnete Rolle.

**Abbildung 2:** Gesundheitsgleich- und -ungleichgewicht



*Eigene Darstellung.*

Ein wichtiger Faktor in der Gesundheitsförderung ist das Kohärenzgefühl in der Arbeit. Unter Kohärenzgefühl wird das Gefühl von Stimmigkeit verstanden. Stimmigkeit setzt sich zusammen aus drei Komponenten:

- **Verstehbarkeit:** Herausforderungen der eigenen Umwelt werden verständlich und eingängig wahrgenommen.
- **Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit:** Zur Bewältigung von Herausforderungen liegen passende Ressourcen (Zeit, Energie, Umfeld etc.) vor, die man selbst unter Kontrolle hat oder von Vertrauenspersonen kontrolliert werden.
- **Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit:** Es wird als lohnenswert und sinnvoll angesehen, sich mit der anstehenden Herausforderung auseinanderzusetzen.

Je grösser das Kohärenzgefühl bei den Mitarbeitenden, umso mehr können sie dieses als Ressource nutzen und umso weniger gesundheitsgefährdet sind sie. Die Entstehung von Kohärenzgefühl wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, welche das Management in dessen Führungsaufgabe berücksichtigen sollte (s. Tab. 1).

**Tabelle 1:** Entstehungsfaktoren des Kohärenzgefühls in der Arbeit.

<b>Entscheidende Faktoren für die Entstehung von Kohärenzgefühl bei der Arbeit</b>
<b>Verstehbarkeit von Arbeitsbedingungen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transparenz</li><li>• Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten</li><li>• Ganzheitlichkeit der Aufgaben</li></ul>
<b>Einschätzung der Bewältigbarkeit von Arbeitsanforderungen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Partizipationsmöglichkeiten</li><li>• Rückmeldung (Feedback)</li><li>• Zeitliche Spielräume</li><li>• Kooperationsmöglichkeiten</li><li>• Soziale Unterstützung</li></ul>
<b>Beurteilung der Sinnhaftigkeit der Arbeit als Lebensbereich:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Abwechslungsreichtum</li><li>• Anforderungsvielfalt</li><li>• Lernmöglichkeiten</li><li>• Entwicklungsperspektiven</li></ul>

Nach Udris, 2006

## 3 BGM für Schulen

### 3.1 Gesundheit stärkt Bildung

Der Lehrberuf ist ein wertvoller Beruf. Lehrpersonen sind jedoch vielfältigen Belastungen ausgesetzt, denen es zu begegnen gilt. Treten diese Belastungen gehäuft auf oder dauern sie über eine längere Zeit an, stellen sie Risikofaktoren für die Gesundheit und das Wohlbefinden dar. Auch wissenschaftliche Befunde bestätigen, dass Gesundheitsprobleme bei Lehrpersonen nicht nur ein individuelles Problem sind, sondern auch mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen des Berufs zusammenhängen. Die Gesundheit und das Wohlbefinden von Lehrpersonen sind zentral. Sie beeinflussen das Schulklima und die Qualität des Unterrichts und damit auch die Gesundheit, die Leistungsmotivation und schlussendlich den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schülern. „Gute Schulen setzen deshalb bewusst auf Gesundheitsförderung und Prävention. Denn sie wissen, dass erfolgreiches Lernen und Arbeiten leichter fällt, wenn Lehrende und Lernende gesund sind und sich wohlfühlen.“ (Brägger&Posse 2007, S. 26.)

Zu einem gesunden und erfolgreichen Schulbetrieb gehört allerdings nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden der Lehrpersonen, auch die Gesundheit der Schulleitung sowie die des weiteren Personals an einer Schule sind dafür wesentlich.

Die folgenden Ausführungen beinhalten darum das gesamte an einer Schule tätige Personal: Lehrpersonen, Schulleitungen und weiteres Personal. Darüber hinaus schliesst es die Ebene des Schulamtes als übergeordnete Behörde mit ein.

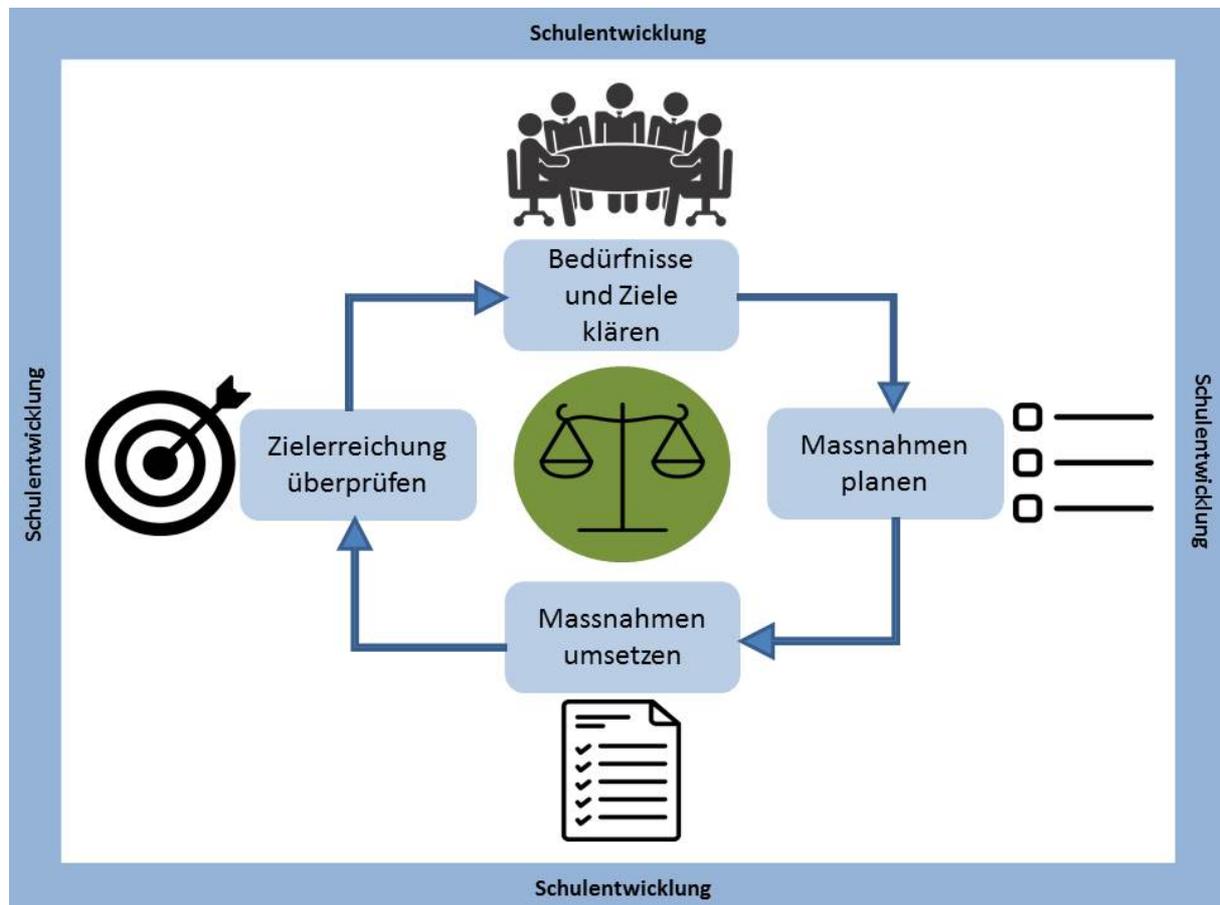
### 3.2 Nachhaltige Gesundheitsförderung in Schulen

Nachhaltige Gesundheitsförderung in Schulen ist ein Prozess, der, einmal initiiert, zu einem integralen Bestandteil der Schulentwicklung wird. Um die Gesundheitsförderung in den Schulen nachhaltig und wirksam

zu gestalten, werden sämtliche schulischen Prozesse und Entscheidungen auf die Förderung resp. die Erhaltung der Gesundheit des Schulpersonals überprüft und dementsprechend ausgerichtet.

Ausgangspunkt der Gesundheitsförderung sind die Analyse der Bedürfnisse in den Schulen vor Ort sowie die Definition der jeweils angestrebten Zielsetzungen. Darauf aufbauend werden konkrete, alltagstaugliche und wo immer möglich messbare Massnahmen zur Zielerreichung geplant und umgesetzt. Die Zielerreichung und die Wirkung der Massnahmen werden regelmässig besprochen und je nach Ergebnis angepasst.

**Abbildung 3:** Prozess der nachhaltigen Gesundheitsförderung in Schulen



Eigene Darstellung in Anlehnung an EDK (2020).

## 4 BGM für die öffentlichen Schulen Liechtensteins

### 4.1 Grundlagen

Die Massnahmen zur Förderung der Gesundheit des Schulpersonals unterstützen die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden sowie der Schülerinnen und Schüler. Die Massnahmen stärken somit die Leistungsfähigkeit sowie die Qualität der Schule.

Gesundheitsfördernde Massnahmen können jedoch nur dann wirken, wenn sie von allen Mitarbeitenden mitgetragen werden. Wie unter Kap. 2.2 *Gelingsbedingungen für ein betriebliches Gesundheitsmanagement* beschrieben, werden die Betroffenen gleichzeitig zu Beteiligten. Die Identifikation und die Partizipation aller Beteiligten sind unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung. Dies

gelingt, wenn der unter Kap. 3.2 *Nachhaltige Gesundheitsförderung in Schulen* beschriebene Prozess eingehalten und umgesetzt wird und die Gesundheitsförderung in die Schulentwicklung integriert wird.

## 4.2 Wirkungsebenen

### 4.2.1 Wirkungsebene Individuum

Sämtliche Mitarbeitenden – Schulleitungen, Lehrpersonen, weiteres Personal – sind Individuen, die unabhängig von ihrer Position oder Tätigkeit in der Schule, neben privaten auch beruflichen Anforderungen und Rahmenbedingungen und somit möglichen Belastungen ausgesetzt sind und sich dadurch in einem möglichen Spannungsfeld ihres Gesundheitsgleichgewichts befinden. Aufgrund dessen ist jede/r Mitarbeitende an einer Schule für sich als Individuum in der Pflicht, seine eigene Gesundheit durch die eigene Verantwortung und Achtsamkeit und mit Hilfe von gesundheitsfördernden Massnahmen zu erhalten.

### 4.2.2 Wirkungsebene Schule

Auf Ebene der Schule ist die Institution als Ganzes gefordert, die jedoch in der Hauptsache von der Schulleitung gelenkt wird. Die Schulleitung ist sich bewusst, dass Gesundheitsförderung Führungsaufgabe ist.

Die Schulleitung sorgt also dafür, dass

- gesundheitsfördernde Massnahmen auf Ebene Schule entwickelt, eingeführt, umgesetzt, eingehalten und regelmässig evaluiert werden,
- dass die Gesundheitsförderung als fester Bestandteil in die Schulentwicklung integriert wird (s. Kap. 3.2 *Nachhaltige Gesundheitsförderung in Schulen*).

Neben den Massnahmen zur gesundheitsfördernden Gestaltung des Arbeitsplatzes richten sich die Massnahmen an das gesamte Schulpersonal.

### 4.2.3 Wirkungsebene Schulamt

Das Schulamt als übergeordnete Behörde ist in der Pflicht, für sämtliche Mitarbeitenden an den Schulen gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen und gesundheitsfördernde Massnahmen anzubieten. Die Rahmenbedingungen und Massnahmen sind durch das Schulamt umzusetzen und regelmässig zu überprüfen.

## 4.3 Gesundheitsfördernde Massnahmen

Grundsätzlich stehen die Erreichung und der Erhalt des Gesundheitsgleichgewichts immer im Zentrum. Der Leitsatz lautet, dass jede und jeder Beteiligte – sowohl auf Ebene Individuum, auf Ebene Schule sowie auf Ebene Schulamt – stets alles dafür tut, dass das Gesundheitsgleichgewicht gegeben ist und diesem nachhaltig Sorge getragen wird.

Sollte trotz des Angebots und der Inanspruchnahme resp. Umsetzung gesundheitsfördernder Massnahmen bei einer/einem Mitarbeitenden ein gesundheitliches Ungleichgewicht entstehen, so ist zunächst eine Analyse der Belastungen und Ressourcen bei der/dem Betroffenen notwendig. Darauf aufbauend wird mit gezielten Massnahmen passend auf die Situation der/des Mitarbeitenden durch Reduktion der Belastungen und/oder Aufbau von Ressourcen versucht, das Gesundheitsgleichgewicht wieder herzustellen. Die/der Mitarbeitende kann sich hierzu an die/den Vorgesetzte/n wenden.

Kann das Gesundheitsgleichgewicht trotz Reduktion von Belastungen und/oder Aufbau von Ressourcen bei der/dem Mitarbeitenden nicht wieder hergestellt werden und sollte stattdessen ein Krankheitsfall auftreten,

so wird die/der Mitarbeitende bei der Genesung und Reintegration in den Arbeitsprozess bestmöglich unterstützt. In Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten werden bei Bedarf weitere individuelle Massnahmen besprochen. Die/der Mitarbeitende zieht ausserdem professionelle, externe Unterstützung bei und nimmt diese in Anspruch.

Gegen Ende der Genesung und bei absehbarer Rückkehr der/des Mitarbeitenden folgen gezielte Massnahmen zur Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz, die die/den Mitarbeitende/n je nach Bedürfnis mehr oder weniger lang begleiten. Gleichzeitig treten auch wieder die gesundheitsfördernden Massnahmen in Kraft, so dass das wieder hergestellte Gleichgewicht nachhaltig erhalten bleibt.

## 4.4 Gesundheitsfördernde Massnahmen im Überblick

Die folgenden **Tabellen 2 – 4: Mögliche gesundheitsfördernde Massnahmen je Wirkungsebene** liefern einen Überblick über mögliche Massnahmen der Gesundheitsförderung.

**Tabelle 2:** Mögliche gesundheitsfördernde Massnahmen auf Wirkungsebene Individuum

Wirkungsebene Individuum
<p><b>Grundsätzlich (Haltung und Reflexion):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offen gegenüber Veränderungen sein</li> <li>• Leben der Haltung „Wir und unsere Schule“, statt „Ich und meine Klasse“</li> <li>• Reflexion der Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen</li> <li>• Reflektieren und Bewusstwerden über vorhandene und potenzielle Ressourcen</li> <li>• Regelmässige Analyse und Formulierung persönlicher Belastungen und Ressourcen</li> <li>• Regelmässige Überprüfung/Reflexion der persönlichen Balance zwischen Beruf und Privatleben</li> </ul>
<p><b>Persönlich:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiv mentale und körperliche Sorge für bzw. um sich selbst tragen: Sport treiben, gesund ernähren, ausreichend schlafen usw.</li> <li>• Besuch von privaten resp. persönlichen Weiterbildungen zu Themen ausserhalb des Fachbereichs (bspw. Zeit- und Selbstmanagement, Kommunikation, Gesundheit, Ernährung, Bewegung, Entspannung etc.)</li> <li>• Abbau des eigenen Risikoverhaltens (bspw. Suchtentwöhnung)</li> <li>• Einhalten von Hygienemassnahmen</li> <li>• Auffrischung in Nothilfe</li> <li>• Pflegen einer offenen Kommunikation</li> <li>• Pflegen einer verbindlichen, transparenten und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Arbeitskolleginnen/-kollegen und Schulleitungen</li> <li>• Nutzen der Arbeitskolleginnen/-kollegen als Ressource</li> <li>• Sichtbar machen der eigenen Erfolge</li> <li>• Inanspruchnahme des Angebots gesundheitsfördernder Massnahmen der Schule und des Schulamts</li> <li>• Frühzeitige Inanspruchnahme von Coachings und Beratungsangeboten</li> </ul>
<p><b>Fachlich:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der eigenen Belastungen, bei Bedarf unter Zuhilfenahme der entsprechenden Stelle (z. B. Vorgesetzte/r)</li> <li>• Aktive Teilnahme an: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teamanlässen</li> <li>○ Weiterbildungen</li> <li>○ Intervisionen</li> <li>○ Supervisionen</li> </ul> </li> </ul>

- Besuch von fachlichen Weiterbildungen (bspw. Führung im Klassenzimmer, Elternarbeit, Umgang mit herausforderndem Verhalten etc.)

**Tabelle 3:** Mögliche gesundheitsfördernde Massnahmen auf Wirkungsebene Schule

Wirkungsebene Schule
<p><b>Grundsätzlich (Kultur und Haltung):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Förderung der gesundheitsfördernden Haltung der Schule</li> <li>• Verankern der Gesundheitsförderung als Grundprinzip der Schule (bspw. im Leitbild)</li> <li>• Implementierung der Gesundheitsförderung in die Schulentwicklung</li> <li>• Stärken der Schulhauskultur, Purpose schaffen</li> <li>• Ausbau der Lern-, Arbeits- und Feedbackkultur</li> <li>• Etablieren einer Fehlerkultur</li> <li>• Förderung eines Klimas des Vertrauens</li> <li>• Förderung der Haltung „Wir und unsere Schule“, statt „Ich und meine Klasse“</li> </ul>
<p><b>Unterrichtsorganisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenangemessene Zuteilung von Klassen und Lektionen</li> <li>• Umsichtiger Einsatz von Unterstützungspersonen im Klassenzimmer</li> <li>• Möglichkeiten zu Hospitation und gezielter Unterrichtsberatung/-unterstützung</li> <li>• Unterstützung der Lehrpersonen im Umgang mit Neuen Medien</li> <li>• Nutzung der unterrichtsfreien Zeit (Schulferien) für allgemein anfallende Arbeiten, Teamarbeit, gemeinsame Planung, Weiterbildung etc.</li> </ul>
<p><b>Schulorganisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abläufe regeln und sichern</li> <li>• Transparenz zeigen und offene Kommunikation pflegen</li> <li>• Stärken der (unterrichtsbezogenen) Zusammenarbeit durch Schaffung von Kooperationsgefässen für Lehrpersonen</li> <li>• Regelmässige Durchführung von Supervisionen, Intervisionen, Retraiten und Teamentwicklungsanlässen</li> <li>• Nutzung der unterrichtsfreien Zeit (Schulferien) für allgemein anfallende Arbeiten, Teamarbeit, gemeinsame Planung, Weiterbildung etc.</li> <li>• Allgemeine An- und Abwesenheitsregelungen für Lehrpersonen regelmässig überprüfen und klären (Regelung der Teilnahme an schulinternen Weiterbildungen insbesondere für Teilzeit-Lehrpersonen, Regelung der individuellen Erreichbarkeit der Lehrpersonen etc.)</li> <li>• Regelung und Organisation der Aushilfstätigkeit bei kurzfristigen Ausfällen</li> <li>• Führen und Analysieren der Absenzenliste (Pflegen des Absenzenmanagements)</li> <li>• Arbeitsgestaltung der Lehrpersonen, bspw. durch Erweiterung der Mitbestimmungsrechte und Miteinbezug bei Entscheidungen</li> <li>• Teaminterne Klärung und Stärkung der Elternarbeit (bspw. kooperative Vorbereitung von Elternabenden und gemeinsame Durchführung etc.)</li> <li>• Einführungsprogramme für neue Lehrpersonen in der Schule</li> <li>• Rückkehrgespräche mit Personen nach längerer Arbeitsunfähigkeit</li> </ul>

**Personalführung:**

- Salutogenes und positives Führen der Mitarbeitenden
- Achtung und Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitenden zum Ausdruck bringen
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden erkennen, honorieren und einsetzen
- Erfolge sichtbar machen
- Gemeinsame Ziele und Perspektiven setzen und verfolgen
- Echte Partizipation und individuelle Förderung der Mitarbeitenden
- Gestaltungsspielraum ermöglichen und Verantwortung delegieren
- Beobachtung aller Mitarbeitenden im Hinblick auf deren Gesundheitsgleichgewicht
- Regelmässige Thematisierung von Belastungen und Ressourcen mit den Mitarbeitenden
- Frühzeitige Intervention bei Feststellen eines gefährdeten Gesundheitsgleichgewichts bei einer/einem Mitarbeitenden

**Schulbetrieb:**

- Einrichten eines „Teams Gesundheit“ oder Bestimmung einer Themenhüterin/eines Themenhüters in der Schule für die Entwicklung, Förderung und Erhaltung gesundheitsfördernder Massnahmen, Projekte und Elemente
- Überprüfen der ergonomischen Gegebenheiten in den Arbeitsräumlichkeiten
- Einrichtung, Gestaltung und Ausstattung von Lehrerzimmer und Pausen-/Rückzugszonen
- Bereitstellung von Arbeitsplätzen für die Lehrpersonen in der Schule
- Schaffung von Bewegungs- und Erholungsangeboten
- Angebot gesunder Pausenverpflegung
- Initiieren und Implementieren von Schulentwicklungsprojekten bzw. Schulhauskonzepten im Bereich Mobbing, Gewalt, Umgang mit herausforderndem Verhalten und Gesundheit (bspw. DENK-WEGE, Neue Autorität, Kinder stark machen)
- Überprüfung, Aktualisierung und Nutzung des schuleigenen Krisenkonzepts
- Erstellen eines Kommunikationskonzepts
- Einsetzen von flexiblen Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen bei problematischen Ereignissen
- Regelmässige Durchführung von Evakuationen
- Initiieren der Ausbildung von Schulsamaritern
- Regelmässige Durchführung von 360°-Feedbacks
- Einrichten von Treffpunkten für Schülerinnen und Schüler

**Tabelle 4:** Mögliche gesundheitsfördernde Massnahmen auf Wirkungsebene Schulumt

<b>Wirkungsebene Schulumt</b>
<p><b>Grundsätzlich:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gemeinsame Ziele und Perspektiven setzen und verfolgen</li><li>• Ausbau des Beratungsnetzwerks unabhängiger Schulberatungsstellen (siehe 6.1)</li></ul>
<p><b>Personalführung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Salutogenes und wertschätzendes Führen der Schulleitungen</li><li>• Regelmässigen Austausch mit den Schulleitungen pflegen</li><li>• Achtung und Wertschätzung aller Mitarbeitenden zum Ausdruck bringen</li><li>• Beobachtung aller Mitarbeitenden im Hinblick auf deren Gesundheitsgleichgewicht</li><li>• Thematisieren von Belastungen und Ressourcen</li><li>• Frühzeitige Intervention bei Feststellen eines gefährdeten Gesundheitsgleichgewichts bei einer/einem Mitarbeitenden</li><li>• Erfolge der Mitarbeitenden sichtbar machen</li><li>• Gestaltungsspielraum für die Mitarbeitenden ermöglichen und Verantwortung delegieren</li><li>• Förderung der Fach- und Führungskompetenzen der Schulleitungen</li><li>• Vernetzung der Schulleitungen</li></ul>
<p><b>Personalanstellung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitgemässe und attraktive Anstellungsbedingungen für die Mitarbeitenden an den Schulen</li><li>• Arbeitsgestaltung der Schulleitungen und Lehrpersonen optimieren, bspw. durch Erweiterung der Entscheidungsbefugnisse</li><li>• Bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitszeiten für die Mitarbeitenden an den Schulen</li><li>• Umgestaltung des Arbeitsauftrags (Pensum nicht an Anzahl Lektionen binden, bspw. durch Jahresarbeitszeit, Vorgabe von Stellenprozenten etc.)</li><li>• Überprüfung und Präzisierung des Arbeitsauftrags von Lehrpersonen</li><li>• Überprüfung des Berufsauftrags der Lehrpersonen auf Teamfähigkeit</li><li>• Integrieren der Gesundheitsförderung in die Schulleitungsfunktionen</li></ul>
<p><b>Personalentwicklung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einführungsprogramme für neue Lehrpersonen</li><li>• Angebot von Mentoraten</li><li>• Beratung und Coaching</li><li>• Angebot von fachlicher und persönlicher Weiterbildung und Weiterbildungsberatung</li><li>• Offenheit gegenüber weiteren Qualifikationsmöglichkeiten des Schulpersonals</li></ul>
<p><b>Schulbetrieb:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Überprüfen bestehender und Entwickeln weiterer diverser Konzepte und Merkblätter zur Unterstützung und Erleichterung des Berufsalltags und -auftrags der Lehrpersonen und Schulleitungen (z.B. Überarbeitung Informationsblatt „Ungerechtfertigte Anschuldigungen“, Papiere aus dem Leitfaden Qualitätssicherung und -entwicklung)</li><li>• Den Schulen ausreichende Ressourcen im Rahmen der Schulhauskontingente zur Verfügung stellen zur Erreichung der Gesundheitsziele auf Schulebene</li><li>• Zeitgemässe Infrastruktur und Ausstattung der Schulen (Landesschulen)</li><li>• Überprüfen der Arbeitssicherheit an den Schulen</li><li>• Optimierung der Beschaffungsprozesse</li><li>• Unterstützung der Schulen im Umgang mit Neuen Medien</li></ul>

## 4.5 Massnahmen zur Wiedereingliederung

Nach überstandener Krankheit werden Massnahmen zur Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz durchgeführt. Die folgenden Tabellen 5 – 7 zeigen mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung je nach Wirkungsebene auf.

**Tabelle 5:** Mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung auf Wirkungsebene Individuum

<b>Ebene Individuum: Mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortführung des bzw. Aufnahme eines längerfristigen Coachings oder Beratungsangebots</li><li>• Aktive Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen</li><li>• Offene Kommunikation mit der Schulleitung</li></ul>

**Tabelle 6:** Mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung auf Wirkungsebene Schule

<b>Ebene Schule: Mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Überprüfen der Arbeitssituation der/des Mitarbeitenden nach längerer Arbeitsunfähigkeit, allenfalls Entlastungen suchen und Schwerpunkte setzen</li><li>• Aktive Einbindung in den Schulalltag</li><li>• Regelmässige Gespräche mit der/dem Mitarbeitenden</li><li>• Unterstützung der/des Mitarbeitenden bei der Wiederaufnahme gesundheitsfördernder Massnahmen</li></ul>

**Tabelle 7:** Mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung auf Wirkungsebene Schulamt

<b>Ebene Schulamt: Mögliche Massnahmen zur Wiedereingliederung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rückkehrgespräche und weitere angepasste Wiedereingliederungsmassnahmen mit der/dem Mitarbeitenden nach längerer Arbeitsunfähigkeit</li><li>• Überprüfen der Anstellungsbedingungen der/des Mitarbeitenden</li></ul>

## 5 Aufgaben und Angebote im Bereich BGM Schulen

### 5.1 Aufgaben

<b>Beratung und Begleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beratung von Schulleitungen und Schulteams zur Einführung eines Gesundheitsmanagements in der Schule</li><li>• Beratung von Schulleitungen und Schulteams zur Integration des Gesundheitsmanagements in die Schulentwicklung</li><li>• Unterstützung und Beratung der Schulleitungen und der Lehrpersonen bei Personal- resp. Teamproblemen</li><li>• Unterstützung und Beratung der Schulleitungen und der Lehrpersonen bei allgemeinen Fragen des Gesundheitsmanagements</li><li>• Begleitung von Projekten in der Schule (bspw. bei Implementation eines Schulentwicklungsprojekts im Gesundheitsbereich)</li><li>• Beratung bei Coaching- und Teamentwicklungsanfragen (inkl. Organisation)</li></ul>
--------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlaufstelle im Schulamt für die Schulen bei allgemeinen Fragen zur Gesundheitsförderung</li> <li>• Betreuung von Langzeitabwesenden</li> <li>• Fallbearbeitung bei längerfristiger Arbeitsunfähigkeit in Zusammenarbeit mit den involvierten Stellen</li> <li>• Planung und Begleitung der individuellen Wiedereingliederungsmassnahmen</li> <li>• Coaching der Schulleitung in schwierigen Situationen (Führungscoachings)</li> <li>• Coaching von Lehrpersonen in schwierigen Situationen (z.B. Verdacht auf Mobbing)</li> <li>• Outplacement: Anbieten, Durchführen und Finanzieren von Dienstleistungen für aus gesundheitlichen Gründen ausscheidende Mitarbeitende, die als professionelle Hilfe zur beruflichen Neuorientierung angeboten wird, wenn möglich bis hin zum Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags oder einer anderen Lösung.</li> </ul>
<b>Koordination und Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkoordination des schulischen Gesundheitsmanagements</li> <li>• Triage und Koordination bei längerfristiger Arbeitsunfähigkeit einer/eines Mitarbeitenden mit den involvierten Stellen</li> <li>• Interne Anlaufstelle im Schulamt für Fragen der Gesundheitsförderung</li> <li>• Aufbau und Pflege eines Beratungsnetzwerks unabhängiger Schulberatungsstellen</li> <li>• Aufbau und Pflege der Kontakte sowie Zusammenarbeit mit externen Stellen und Versicherungen</li> <li>• Aufbau und Pflege der Kontakte zu Fachstellen im Bildungsbereich sowie Institutionen und Firmen im Gesundheitsbereich (DACH)</li> <li>• Zusammenstellung weiterer Beratungsmöglichkeiten</li> <li>• Organisation von Kursen und Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit dem WFL des Schulamts</li> <li>• Betreuung der internen Kommunikation und Information im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements</li> <li>• Weiterentwicklung des vorliegenden Konzeptes</li> <li>• Definieren von Umsetzungsrichtlinien für verschiedene Bereiche (z.B. Leitfaden für Rückkehrgespräche, Absenzmanagement)</li> <li>• Formulierung von Qualitätskriterien und Mindestanforderungen im Bereich Gesundheitsmanagement in den Schulen</li> </ul>
<b>Information und Support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung, Durchführung und Betreuung von Befragungen und Überprüfungen zu verschiedenen Themen im Zusammenhang mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement in der Schule (z.B. Ergonomie-Checks)</li> <li>• Planung und Durchführung von Informationsveranstaltungen für Schulen</li> <li>• Teilnahme an Teamsitzungen und/oder -veranstaltungen (z.B. SCHILF)</li> <li>• Erstellung von Anleitungen und Hilfsmitteln für die Schulen</li> <li>• Unterstützung der Inspektorate und/oder der Schulleitungen und/oder der Lehrpersonenteams beim Erarbeiten von Massnahmen</li> <li>• Unterstützung der Inspektorate und/oder der Schulleitungen beim Vorbereiten und Umsetzen der Massnahmen (z.B. Gesprächsführung allgemein, Rückkehrgespräche)</li> <li>• Abgeben von Stellungnahmen und Empfehlungen</li> <li>• Triage zu weiteren Schulamtsinternen Stellen (z.B. SPD, SSA)</li> <li>• Ausarbeitung von generellen sowie individuellen Wiedereingliederungsmassnahmen</li> </ul>
<b>Kennzahlen und Statistiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der Datenstruktur für das Absenzmanagement nach Zielgruppe (Schulleitungen, Lehrpersonen, weiteres Schulpersonal)</li> <li>• Festlegung und Erarbeitung von Kennzahlen für das Gesundheitsmanagement</li> <li>• Durchführung von Erhebungen und Evaluationen in Zusammenarbeit mit der Stelle für Schulevaluation des Schulamts</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von Auswertungen und Analyse der Daten in Zusammenarbeit mit der Stelle für Schulevaluation des Schulamts</li> <li>• Aufbereitung und Besprechung der Absenzdaten mit den Inspektoraten und/oder den Schulleitungen</li> <li>• Erstellung von Statistiken, Auswertungen und Berichten (inkl. Jahres-/Rechenschaftsbericht)</li> <li>• Vertretung der Evaluationsergebnisse vor Gremien</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung des jährlichen Budgets in Abstimmung mit der Administration des Schulamts</li> <li>• Überwachung des Budgets</li> <li>• Rechenschaftslegung</li> </ul>

## 5.2 Angebote

Die Angebote an Weiterbildungen und Kursen für Schulpersonal werden durch das WFL erarbeitet und organisiert. Durch die Zusammenarbeit mit Fachstellen im Gesundheitsbereich sowie Anbietern auch ausserhalb von Liechtenstein kann das Angebot an Kursen erhöht werden und so den Bedürfnissen des Einzelnen eher entsprochen werden. Auf diese Weise ist es möglich, die Teilnahme an Kursen für das Schulpersonal attraktiv zu gestalten und die Anzahl Kursteilnehmer im präventiven Bereich zu erhöhen.

### Dies können sein:

#### 1. Kurse zu

- Ernährung (Lebensmittelkunde, Diätkunde, ...)
- Bewegung „pur“ (Yoga, Pilates, Faszien, Cardio, Boxen, Fitness, ...) – kann im Rahmen von Gruppenkursen und auch im Einzeltraining angeboten resp. durchgeführt werden
- Bewegung im Zusammenhang mit Vertrauensschulung und Selbstöffnung (Spaziergänge, Wanderungen, Klettern, Tauchen, Kampfsport, ...)
- Mentale Gesundheit (Meditation und Achtsamkeit)
- Ergonomieschulung (auch am Arbeitsplatz)
- Budgetberatung und -planung
- Selbstmanagement (z.B. ZRM)
- Ressourcenmanagement
- biographisches Berufs- und Weiterbildungscoaching

#### 2. Informationsveranstaltungen:

Tage, Halbtage oder Abende zu ausgewählten spezifischen Themen im Gesundheitsbereich. Dieses können Kurzseminare, Vorträge, Plenumsdiskussionen, World Cafés, Filme, Experimentier- und Erfahrungsrunden, Workshops, Apéros etc. sein.

## 6 Beratung

### 6.1 Beratungsnetzwerk

Als Dienstleistung und Beratung von Lehrpersonen und Schulleitungen wird vom Schulamt ein Beratungsnetzwerk unabhängiger Schulberatungsstellen aufgebaut, bspw. mit „Concentria“, „netzwerk schulführung“, Pädagogische Hochschule Graubünden, Pädagogische Hochschule St. Gallen, Pädagogische Hochschule Thurgau, Pädagogische Hochschule Zürich etc.

Im Rahmen einer Leistungsvereinbarung mit dem „Zentrum für Beratung“ der Pädagogischen Hochschule Zürich besteht bereits eine telefonische Beratungsmöglichkeit für Liechtensteinische Schulleitungen und Lehrpersonen. Dieses Angebot soll aufrechterhalten, aber über oben beschriebene weitere Möglichkeiten ausgebaut und optimiert werden.

## 6.2 Beratungsformate

Mögliche Beratungsformate sind:

- Einzelcoachings
- Teamentwicklung
- Supervision
- Mediation
- Gesprächsführung (bspw. Elterngespräche)
- Konfliktmanagement
- Führungsschulungen für Schulleitungen: Salutogene Führung, Gesprächsführung, Moderation, Mediation, ...
- Führungsscoachings (Beratung und Coaching des SL in schwierigen Situationen)
- Projektbegleitung (bspw. bei Implementation eines Schulentwicklungsprojekts im Gesundheitsbereich)

## 7 Literatur und Quellen

Regierung des Fürstentums Liechtenstein (2009): *BGM-Leitlinien für das Fürstentum Liechtenstein*.

Interpellationsbeantwortung der Regierung an den Landtag des Fürstentums Liechtenstein (2015): *Früherfassung und Absenzen-Management bei Lehrpersonen an öffentlichen Schulen*.

Beratungskonzept FL (2005): *Beratung und Unterstützung für Lehrpersonen*. Pädagogische Arbeitsstelle Schulamt Fürstentum Liechtenstein.

Morgenthaler Consulting GmbH (2019): *Gesundheit von Lehrpersonen und Schulleitenden*. Ein Konzept zuhanden des Schulamtes und der Regierung des Fürstentums Liechtenstein.

Morgenthaler Consulting GmbH (2019): *Empfehlungen aufgrund des Konzepts „Gesundheit von Lehrpersonen und Schulleitenden“*.

List, T. (2015): *Berufszufriedenheit der Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrer*. Bericht zur vierten Studie des Dachverbandes Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH.

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren EDK (2020): *Empfehlungen zur Förderung der Lehrpersonengesundheit*. Information des Bundesamtes für Gesundheit BAG, *bildung+gesundheit* Netzwerk Schweiz & Allianz Betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule.

Pädagogische Hochschule Zürich (2019): *Forschungsbericht „Führung, Zusammenarbeit und Lehrpersonengesundheit“*. Projektbericht.

Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH (2017): *Arbeitsbedingungen zur Gesunderhaltung von Lehrpersonen verbessern*. Positionspapier LCH und SER.

Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH (2017): *Gesunde Lehrpersonen – Gute Schulen*. Schweizer Bildungstag 2017. Medienmitteilung LCH und SER.

Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH (2016): *Serie Gesundheit. Arbeitgeber in die Pflicht nehmen*. In: Bildung Schweiz, Zeitschrift des LCH, Ausgabe 5.

Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH & Bundesamt für Gesundheit BAG, *bildung+gesundheit* Netzwerk Schweiz (2015): *Dokumentation zum Schutz und zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen*.

Hascher, T. & Baillod, J. (2008): *Gesundheitsmanagement in der Schule*.

Brägger, G. & Posse, N. (2007): *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES*. Band 1, Teil A, Kap. 1. Bern: h.e.p. verlag ag.

Udris, I. (2006): *Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmenwechsel?* In: *Wirtschaftspsychologie* 2/3, S. 4- 13.

Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erweiterte Ausgabe von A. Franke. Tübingen: DGVT.

Webseite: <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/kohaerenzgefuehl/>). Heruntergeladen am 02.09.2020.