

Larissa Hauser

Pädagogische Hochschule Zürich, Abteilung Weiterbildung und Beratung, Zürich

Cathy Caviezel

Pädagogische Hochschule Zürich, Abteilung Weiterbildung und Beratung, Zürich

Gesundheitsförderung in der Schule – ein systemischer Blick

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i4.a501>

Eine wichtige Voraussetzung, um Schulen lern- und gesundheitsförderlich zu gestalten, sind gesunde und motivierte Mitarbeitende und Schulleitungen, die positive Beziehungen vorleben und fördern. Um die Resilienz der ganzen Organisation zu stärken und nicht nur die von einzelnen Personen, sollte systemisch vorgegangen werden. Ausgangspunkt eines Prozesses zur Betrieblichen Gesundheitsförderung ist eine sorgfältige Analyse der vorhandenen Belastungen und Ressourcen, die massgeschneiderte Problemlösungen auf verschiedenen Ebenen ermöglicht. In Bezug auf den Fachkräftemangel bietet sich Schulen damit auch die Gelegenheit, sich als attraktive Arbeitgeberinnen zu positionieren, die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden zur Organisation zu stärken und Kündigungsgedanken zu reduzieren.

Betriebliche Gesundheitsförderung, systemischer Ansatz, resiliente Schule

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.
Aristoteles, 384 – 322 v. Chr.

Gesunde und motivierte Lehrpersonen

Eine wichtige Voraussetzung, damit eine lern- und gesundheitsförderliche Umgebung in der Schule gestaltet werden kann, sind gesunde und motivierte Lehrpersonen. Das Argumentarium «Gesundheit stärkt Bildung» der Allianz Betriebliche Gesundheitsförderung in Schulen zeigt aufgrund verschiedener theoretischer wie auch empirischer Hinweise, wie Gesundheit, Wohlbefinden, Leistungsmotivation und Bildungserfolg der Schüler*innen zusammenhängen mit Merkmalen des Unterrichts und des Schulklimas sowie mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Lehrpersonen und Schulleitungen (Achermann Fawcett et al., 2018). Es ist also entscheidend, dass Lehrpersonen, wie auch Schulleitende um ihr eigenes Wohlbefinden und ihre Gesundheit bzw. die der Mitarbeitenden bemüht sind. Das Risiko, ein Burnout zu er-

leiden, ist bei Lehrer*innen im Vergleich zu vielen anderen Berufen überdurchschnittlich hoch. Darauf weisen verschiedene Studien und auch die Berufsorganisationen seit längerer Zeit hin. Gemäss der Nationalfonds-Studie «Burnout im Lehrberuf» (Kunz et al., 2014) leidet ein Drittel der Lehrpersonen an einzelnen Aspekten eines Burnouts. Neben Fachwissen und kognitiven Fähigkeiten beeinflussen gemäss Herzog et al. (2021) auch berufsbezogene Überzeugungen, Motivation und die Kompetenz der Selbstregulation die Professionalität und damit die Gesundheit von Lehrpersonen. Die Autor*innen bezeichnen diese überfachlichen Kompetenzen als «professionelles Selbst», in dessen Zentrum die selbstreflexive Auseinandersetzung mit den eigenen Erfahrungen und Überzeugungen steht. Diese professionelle Entwicklung müsste durch Fort- und Weiterbildungen oder Beratungsangebote über die ganze Berufsbiografie hinweg verbindlich und systematisch begleitet werden.

«Auf die Haltungen der Lehrperson» kommt es an, lautet eine der Kernbotschaften aus der weltbekannten Metastudie des neuseeländischen Bildungsforschers John Hattie (2012). Die Haltung der Lehrperson ist für die Qualität des Unterrichts entscheidend und bezieht sich weder auf die Berufserfahrung noch auf den Arbeitsaufwand. Es sind die «leidenschaftlichen Lehrpersonen», welche den grössten Einfluss auf die Lernenden haben. Dabei sind Beziehungsqualität, der Umgang mit Fehlern sowie Rückmeldungen und Klarheit der Lehrperson als zentrale Elemente eines gelingenden Unterrichts zu sehen (Zierer, 2015). Das Lernen ist in erster Linie ein sozialer Prozess. Das bestätigt sich auch in einer mehrjährigen Nationalfonds-Studie namens «Wesir» (Well being in school in Switzerland). Die Autor*innen konnten zeigen, dass positive Beziehungen – sowohl zwischen der Lehrperson und den Kindern als auch unter den Schülerinnen und Schülern – als Grundlage für erfolgreiches Lernen gesehen werden können. Diese müssen jedoch von der Lehrperson vorgelebt und gefördert werden (Saxer et al., 2024). Da die Kinder und Jugendlichen einen grossen Teil ihrer Zeit in der Schule verbringen, nimmt die Schule als Lernort und Lebensraum eine wichtige Rolle ein. Durch eine positive Gestaltung des Schulalltags sowie des Unterrichts werden Bildungserfolge angeregt und gleichzeitig den Schüler*innen Kompetenzen auf den Lebensweg mitgegeben, die es ihnen erlauben, ein gesundes und erfolgreiches Leben zu führen (Achermann Fawcett et al., 2018).

Psychische Gesundheit und Schulklima

Dieses Bestreben ist angesichts der aktuellen Zahlen um die psychische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in der Schweiz ein wichtiges. So ergab die Auswertung der HBSC-Studie (Health Behaviour in School-aged Children) von 2022, die alle vier Jahre den Gesundheitszustand von 11- bis 15-jährigen Kindern und Jugendlichen erhebt, dass in der Schweiz 34 Prozent der Befragten Stress in der Schule erleben. Der Anteil gegenüber der Erhebung von 2018 ist um 8 Prozent gestiegen. Auch die Anzahl der Kinder mit einem Burnout in der Schule sowie die Anzahl der Kinder, die der Schule fernbleiben (Absentismus), wächst. Die Zahlen der HBSC-Studie zeigen im Vergleich, dass psychoaffektive Symptome, wie Traurigkeit, Ängstlich-

keit, Nervosität, Einschlafschwierigkeiten und Müdigkeit bereits seit 2002 stetig leicht zugenommen haben. Ein starker Anstieg ist jedoch zwischen den letzten beiden Befragungen (2018/2022) zu verzeichnen (Balsiger et al., 2023). Gemäss dem Bundesamt für Statistik gab es Ende 2022 denn auch eine traurige Premiere: Psychische Störungen, hauptsächlich Depressionen und Angststörungen, waren der häufigste Grund für stationäre Spitalaufenthalte bei den 10- bis 24-Jährigen in der Schweiz – häufiger als Verletzungen, Unfälle oder körperliche Krankheiten (BFS, 2023). Diese Entwicklung hat mehrere Ursachen und ist auch auf die besonderen Umstände in Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie und den damit verbundenen Eindämmungsmassnahmen zurückzuführen.

Gerade in Zeiten grosser Unsicherheit und insbesondere für Kinder und Jugendliche mit herausfordernder persönlicher oder familiärer Situation spielt die Schule als sicherer Ort eine wichtige Rolle. Eine sichere Schulumgebung ist ein wichtiger Schutzfaktor für die psychische und soziale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Ein solcher Ort fördert nicht nur das kognitive Lernen, sondern auch die emotionale Resilienz. So fanden Studien einen positiven Einfluss des Schulklimas auf den Selbstwert, das Selbstkonzept, das Wohlbefinden, den Substanzkonsum, auf Gewalt und Kriminalität, psychiatrische Probleme und Schulschwänzen (Achermann Fawcett et al., 2018).

Gesundheitsförderung – ein systemischer Ansatz

Ein positives Schulklima bzw. eine lern- und gesundheitsförderliche Schulumgebung können allerdings nicht nur durch einzelne Lehrpersonen geschaffen werden. Systemische Verbesserungen durch die Arbeitgebenden sind unerlässlich. Dabei sollten alle im Schulfeld Tätigen berücksichtigt werden, von den therapeutischen Mitarbeitenden und den Betreuungsfachpersonen, die im Zuge der Entwicklungen im Bereich Tagesschulen ihre Position im Gesamtgefüge finden müssen, bis hin zum Hauspersonal und den Klassenassistenten.

Gemäss Hascher (2024) zeigt die Forschung deutlich, dass der wichtigste Faktor für das Wohlbefinden von Lehrpersonen ist, dass sie sich mit anderen zusammen als kooperative Struktur verstehen. Nicht «ich und meine Klasse», sondern «wir und meine Klasse» oder «wir und unsere Schule» beschreibt diese Haltung. Die Möglichkeiten dazu wären vorhanden, denn in Schweizer Klassenzimmern gehen nebst der Klassenlehrperson viele weitere Fachpersonen ein und aus. Das Gefühl, gemeinsam verantwortlich zu sein und sozial unterstützt zu werden, ist für viele Lehrpersonen eine Quelle von Kraft und Wohlbefinden.

Die am Arbeitsort erhaltene Unterstützung ist zudem eine der wichtigsten Schutzfaktoren gegen emotionale Erschöpfung von Lehrpersonen (Achermann Fawcett et al., 2018). Dazu braucht es jedoch gute organisationale Strukturen und Zeitgefässe. Wie können diese Strukturen geschaffen werden? Und wie kann die Gesundheit von Lehrpersonen, wie auch die von weiteren Berufsgruppen und nicht zuletzt die Gesundheit der Schulleitenden gefördert werden?

Anstatt einzelne Mitarbeitende zu empowern oder kurzfristige Notfall-Interventionen durchzuführen, sollte systemisch vorgegangen werden, um die Resilienz (Widerstandsfähigkeit) der Organisation auf längere Sicht zu stärken. Wir sprechen also nicht nur von der resilienten Lehrperson, sondern von der resilienten Schule (Hascher, 2024). Massnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) dienen dazu, proaktiv Belastungen zu verringern und Ressourcen zu stärken. Dabei sollten Belastungen und Ressourcen (eines Individuums oder eines Teams) insgesamt mindestens im Gleichgewicht sein (Ülshöfer & Jensen, 2022). Noch besser ist es, wenn die Ressourcen überwiegen und für allfällige Krisensituationen Bewältigungsreserven geschaffen werden können.

„Schule handelt“ – Stressprävention am Arbeitsplatz

Im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz koordiniert die Gesundheitsförderungstiftung Radix das Angebot «Schule handelt – Stressprävention am Arbeitsplatz». Dabei werden Schulen jeweils durch eine externe Beratungsperson begleitet. Im Folgenden wird der Prozess von der Erwartungskklärung bis zur Umsetzung von gesundheitsförderlichen Massnahmen in einer Schule beschrieben. Die Schilderungen beziehen sich dabei auf Erfahrungen der Autorinnen aus Schulentwicklungsprozessen im Bereich Mitarbeitenden-Gesundheit.

Schulentwicklung ist kein Wunschkonzert – Erwartungen und Motive klären

Vor dem Start des Programmes «Schule handelt» muss der Schulleitung bewusst sein, dass sie sich auf einen partizipativen Prozess einlässt, der die Mitarbeitenden mit einbezieht und von ihr selbst Veränderungsbereitschaft und eine gewisse Ergebnisoffenheit verlangt. Erfahrungsgemäss kommen selten gänzlich neue Problemlagen zutage, die Karten werden dabei aber im besten Fall auf den Tisch gelegt und es können unter Einbezug aller Beteiligten Lösungen gefunden werden. Wichtig ist daher, dass im Vorfeld eine sorgfältige Klärung der Motive, Erwartungen und Haltungen aller Akteur*innen stattfindet: Möchte man aus einer präventiven und ressourcenorientierten Haltung heraus wissen, wie die Schule resilient und gesund bleiben kann? Oder befindet sich das Team in einer Abwärtsspirale von krankheitsbedingten Ausfällen und Auffangaktionen, die zu kollektiver Erschöpfung führt?

Empfehlenswert zu Beginn eines Prozesses zur Betrieblichen Gesundheitsförderung ist, eine interne Steuergruppe zu ernennen, die den Auftrag erhält, mit der projektleitenden Schulleitung mitzusteuern und in Vertretung des Teams zu verschiedenen Zeitpunkten im Prozess als Soundingboard und Ideengeberin zu fungieren. Ausgangspunkt ist dann eine sorgfältige Analyse der vorhandenen Belastungen und Ressourcen, die massgeschneiderte Problemlösungen überhaupt erst ermöglicht. Im Programm «Schule handelt» wird dazu das standardisierte Online-Befragungstool «Job Stress Analysis» genutzt, welches vor einigen Jahren mit einem evaluierten schulspezifischen Modul ergänzt wurde (Schoch & Keller, 2017).

Liegen die Resultate der Befragung vor, sollten alle Beteiligten die Möglichkeit haben, diese einzusehen und gemeinsam zu diskutieren. Erfahrungsgemäss wird erst in diesem Prozessschritt die Basis für das weitere Vorgehen gelegt. Die vorhandenen Belastungen und Ressourcen müssen von allen verstanden und konkretisiert werden, bevor Ansätze zur Entlastung formuliert werden können. Fragen, die hier diskutiert werden, könnten zum Beispiel sein: Was bedeutet die Belastung durch administrative Pflichten ganz konkret? Wie genau können administrative Prozesse verschlankt werden? Was können wir weglassen, wenn immer neue Projekte dazu kommen? Ist es möglich, Ruhezeiten im Schulhaus zu schaffen? Wie geht der Prozess weiter und welche Möglichkeiten haben interessierte Mitarbeitende, sich dabei einzubringen?

Ohnmacht versus kreative Problemlösung

Nicht alle Belastungen und Problemlagen können aus der Welt geschafft werden. Dem Gefühl der Ohnmacht («wir können ja eh nichts machen») kann mit Ideenreichtum und Offenheit für kreative Lösungsansätze entgegengetreten werden. So können häufig zumindest Teile der Belastung reduziert werden. Wenn tatsächlich kein Handlungsspielraum besteht, ist die transparente und offene Kommunikation durch die Schulleitung hilfreich, damit das Team loslassen und sich wieder nach vorne orientieren kann. Kommuniziert die Schulleitung, welche Abklärungen und Gespräche sie (vergeblich) geführt hat, um mehr Ressourcen zur Entlastung zu erhalten, fördert dies das Verständnis der Mitarbeitenden und sie können eher einen konstruktiven Umgang mit den gegebenen Umständen finden.

Gerade die Schule als Beurteilungsinstanz neigt dazu, mit dem Rotstift auf Fehlendes und Problematisches zu fokussieren. Bei alledem ist es umso wichtiger, die vorhandenen Ressourcen, das Gelingende und die positiven Kräfte im Blick zu behalten und auch für die Lösungssuche zu berücksichtigen.

«Quick Wins» motivieren in längeren Prozessen

Sogenannte «Quick Wins» (rasche Gewinne) tragen dazu bei, dass die Mitarbeitenden für den weiteren Prozess sowohl motiviert und offenbleiben wie auch an Veränderungen und die eigene Selbstwirksamkeit glauben.

Eine sofort realisierbare Lösung wäre zum Beispiel das Umstellen des Teamzimmers und das Aufstellen von Pausenregeln (bauliche Massnahmen kosten viel und sind häufig nicht realisierbar). An gekennzeichneten Tischen wird in der Pause nicht über Schulbelange geredet, andere sollen bewusst für den fachlichen Austausch und Absprachen genutzt werden. So kann den unterschiedlichen Pausenbedürfnissen der Lehrpersonen pragmatisch und zeitnah Rechnung getragen werden.

Mittel- bis längerfristige Massnahmen werden in bestehende Planungen bzw. das Schulprogramm integriert. Gleichzeitig unterstützt ein agiles Mindset Anpassungen an sich veränder-

nde Realitäten und Anforderungen und erlaubt ein pragmatisches Vorgehen. Häufig sind anstehende Themen bereits in Bearbeitung und können gebündelt, terminiert und allenfalls an entsprechende Gremien delegiert werden. Damit die Beteiligten nicht überfordert werden, sollten Schulleitung und Steuergremium unbedingt Prioritäten setzen, wo der Handlungsbedarf und die Dringlichkeit am grössten sind. Wie immer in Schulentwicklungsprozessen ist das Beobachten und Auswerten von Fortschritten in bestimmten zeitlichen Abständen und eine allfällige Anpassung der weiteren Planung wichtig. Zudem entlasten geklärte Verantwortlichkeiten und Erwartungen das System Schule auf allen Ebenen.

Die Verantwortung der Entscheidungsträger*innen

Der Schulbehörde obliegt die übergeordnete Verantwortung für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Diese sind in der Schweiz im Unfallversicherungsgesetz UVG und im Arbeitsgesetz ArG festgehalten (Stöckli et al., 2017). Dazu gehört, dass notwendige personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden – gerade auch bei neuen und zusätzlichen Aufgaben. Als Vorgesetzte der Schulleitenden hat die Behörde ausserdem ein aktives Interesse daran, dass «ihre» Schulleitenden gesund und motiviert bleiben. Deren wertschätzende, einbeziehende und unterstützende Führung ist deshalb wichtig. Angesichts des Fachkräftemangels auf allen Ebenen in der Schule setzen sich inzwischen zahlreiche Schulen auf Behördenebene strategische Ziele in Bezug auf die Schule als attraktive Arbeitgeberin. Dabei wird vermehrt auch die Mitarbeitenden-Gesundheit in den Schulprogrammen verankert. Ziehen Behörden und Schulleitungen dabei am gleichen Strick und agieren mit Veränderungswillen und Einbezug der Mitarbeitenden, können sich daraus nachhaltige und langfristige Verbesserungen ergeben.

Verantwortung und Einflussbereich der Schulleitung

Die Erhaltung und Förderung der Mitarbeitenden-Gesundheit ist eine zentrale Aufgabe von Schulleitenden. Herzog et al. (2021) beschreiben nebst dem Selbstmanagement und der Selbstsorge der Schulleitenden bezogen auf sich selbst zwei weitere Einflussbereiche. Im Bereich Management gestaltet die Führung förderliche Rahmenbedingungen (auch im Hinblick auf die Bereitstellung notwendiger Ressourcen) und legt unterstützende Strukturen und Prozesse im Schulalltag fest.

Im Bereich Leadership vermittelt die Schulleitung eine Vision und fördert die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Voraussetzungen dafür sind partizipativ angelegte Massnahmen und eine offene und transparente Kommunikation von Entscheidungen. Schoch et al. (2019) empfehlen als Fazit in ihrer Studie zur Lehrpersonen-Gesundheit, genügend Zeit für Teamentwicklung zur Verfügung zu stellen. Um emotionale Erschöpfung bei Lehrpersonen zu reduzieren und positive Emotionen zu fördern, hilft ein salutogener oder transformationaler Führungsstil. Es empfiehlt sich als Führungsperson in regelmässigem Kontakt mit den Mitarbeitenden zu stehen und durch individuelle Rückmeldungen deren Kompetenzerleben zu

stärken. Das Delegieren von Aufgaben und der Einbezug der Mitarbeitenden durch Mitbestimmung und Mitwirkung entlastet die Schulleitung und erfüllt zugleich das Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit von Lehrpersonen (Schoch et al., 2019).

BGF als lohnenswerte Investition in die Prävention

Die Gesundheitsförderung und -erhaltung der Mitarbeitenden ist mit den heutigen Rahmenbedingungen im Schulfeld eine Herausforderung, die es lohnt, angenommen zu werden. Auch aus ökonomischer Sicht ist die Investition in präventive BGF-Massnahmen gewinnbringend. Laut Künzli & Oesch (2016) beliefen sich die jährlichen Kosten für berufsbedingte Erkrankungen von Lehrpersonen in der Schweiz im Jahr 2014 auf CHF 37.6 Mio. Dabei machten die indirekten Kosten infolge von Absenzen mit 88% den grössten Anteil aus. Verschiedene Autor*innen nennen einen Return on Investment (ROI) von bis zu 1:6, wenn Lehrpersonen bei psychischen Problemen proaktiv unterstützt werden (Allianz BGF, 2024). Den höchsten ökonomischen Nutzen zeigt offenbar eine Kombination von Interventionen zur Stressprävention, die sich auf die Organisation und das Individuum beziehen (ebd.).

Schulen bietet sich zudem die Gelegenheit, sich als attraktive Arbeitgeberinnen zu positionieren, indem sie die Verbundenheit der bestehenden Mitarbeitenden stärken und so die Kündigungsgedanken reduzieren (Sandmeier & Herzog, 2022). Mit präventiven und langfristig geplanten Massnahmen zur Mitarbeitenden-Gesundheit könnten kurzfristige Ansätze zum Abfedern des Fachkräftemangels, wie die Erhöhung von Klassengrössen und die Einstellung von Personen ohne adäquate Ausbildung kombiniert werden. Gesunde und zufriedene Lehrpersonen und Schulleitungen sind weniger abwesend (Absentismus) oder in ihrer Arbeitsleistung eingeschränkt (Präsentismus) (Ulshöfer & Jensen, 2022).

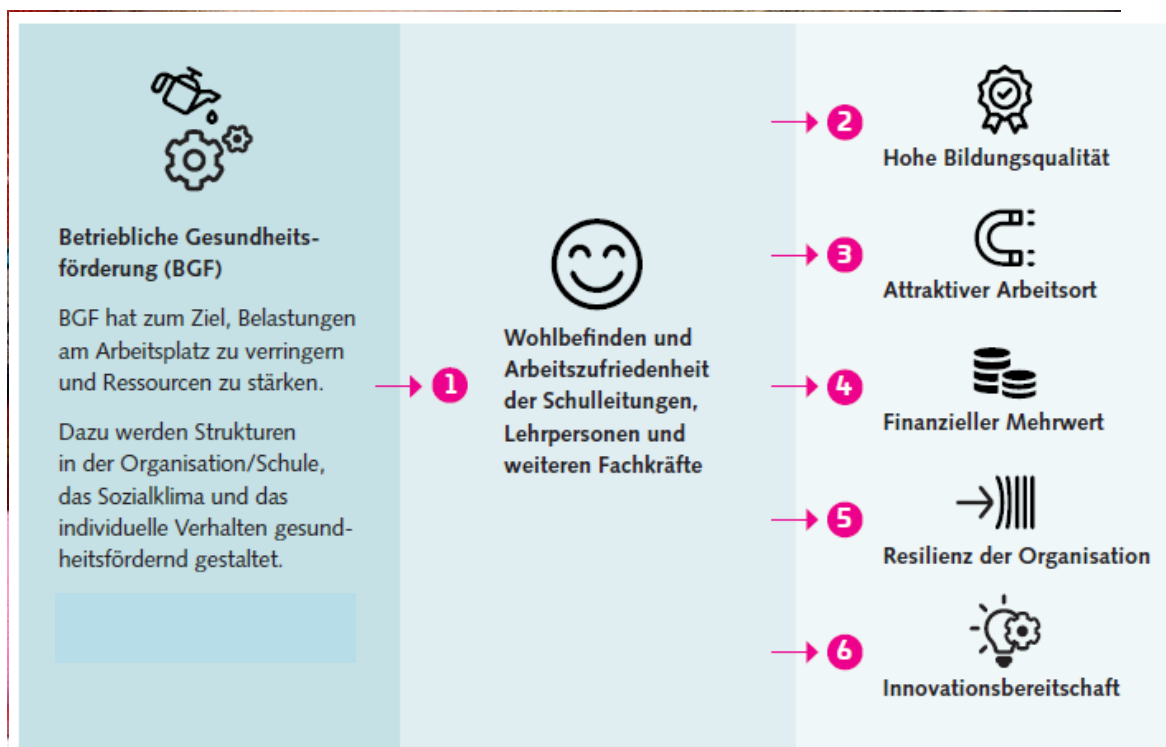


Abb. 1: Sechs gute Gründe für Gesundheitsförderung an Schulen (Allianz BGF, 2024).

Fazit

Schliesslich sind im pädagogischen Kontext die Lehrpersonen entscheidend, welche die vorgegebenen Strukturen mit Leben füllen und die Qualität des Unterrichts verbessern können (Zierer, 2015). Trotz hoher Belastung und vielfältigen Anforderungen sind Mitarbeitende im Schulfeld häufig überdurchschnittlich engagiert und erleben ihre Tätigkeit als sinnstiftend. Es gilt mit vereinten Kräften und auf verschiedenen Ebenen dafür zu sorgen, dass alle Akteur*innen gesund und motiviert im Beruf bleiben können. Damit würde auch ein entscheidender Beitrag zur Förderung der Gesundheit und dem Lernerfolg von Kindern und Jugendlichen geleistet.

Literaturverzeichnis

Achermann Fawcett, E., Keller, R., & Gabola, P. (2018). *Bedeutung der Gesundheit von Schulleitenden und Lehrpersonen für die Gesundheit und den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern. Wissenschaftliche Grundlage für das Argumentarium «Gesundheit stärkt Bildung»,* hrsg. von der Allianz BGF in Schulen. Zürich und Lausanne: Pädagogische Hochschule Zürich und Haute école pédagogique Vaud. Zugriff: 22.11.2024. <https://www.radix.ch/de/gesunde-schulen/angebote/allianz-bgf-in-schulen/gesundheit-staerkt-bildung/>

Allianz BGF – Allianz für betriebliche Gesundheitsförderung in der Schule (2024). *Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) stärkt Schulen*. Zugriff: 15.11.2024.
https://www.radix.ch/media/uy5ffmbn/allianz_bgf_argumentarium.pdf

Balsiger N., Delgrande Jordan M., & Schmidhauser V. (2023). *Gesundheit und Wohlbefinden bei Jugendlichen. Factsheet HBSC 2022*. Lausanne: Sucht Schweiz.

BFS – Bundesamt für Statistik (2023). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022. Übersicht*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Zugriff: 04.05.2024.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitszustand/psychische.asset.detail.28625352.html>

Hattie, J. A. C. (2012). *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge.

Hascher, T. (2024). Wer sich wohl und zugehörig fühlt, lernt besser. *Uni Aktuell – Das Online-Magazin der Universität Bern*. Zugriff: 22.11.2024.
https://www.uniaktuell.unibe.ch/2024/motivation_und_emotion_beim_lernen/index_ger.html

Herzog, S., Sandmeier, A., & Affolter, B. (2021). *Gesunde Lehrkräfte in gesunden Schulen. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Kunz Heim, D., Brühlmann, J., Bürgisser, T., Conrad, C., Costantini, D., & Zumstein, B. (2015). *Dokumentation zum Schutz und zur Förderung der Gesundheit von Lehrpersonen*, hrsg. vom Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH und Bildung+Gesundheit Netzwerk Schweiz. Zugriff: 22.11.2024. [150826 dokumentation zum schutz der gesundheit von lehrpersonen lch fhnw.pdf](https://www.lch.ch/150826_dokumentation_zum_schutz_der_gesundheit_von_lehrpersonen_lch_fhnw.pdf)

Künzli, K., & Oesch, Th. (2016). *Berufsbedingte Krankheitskosten der Lehrpersonen, Schlussbericht*. Bern: Büro für Arbeits- und Sozialpolitische Studien BASS AG.

Sandmeier, A. & Herzog, S. (2022). *Lehrkräftemangel – Fakten, Gründe, Massnahmen*. Goldau: Pädagogische Hochschule Schwyz. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6979813>

Saxer, K., Schnell, J., Mori, J., & Hascher, T. (2024). The role of teacher–student relationships and student–student relationships for secondary school students' well-being in Switzerland. *International Journal of Educational Research Open*, 6, 100318. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100318>

Schoch, S., & Keller, R. (2017). *Evaluation S-Tool in Schulen – Ein Pilotprojekt in der Deutschschweiz. Schlussbericht zuhanden von Gesundheitsförderung Schweiz*. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.

Schoch, S., Maas, J., Rackow, P., Scholz, U., Schüler, J., Wegner, M., & Keller, R. (2019). *Forschungsprojekt «Führung, Zusammenarbeit und Lehrpersonengesundheit» – Projektbericht*. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich, Zentrum Inklusion und Gesundheit in der Schule.

Stöckli, N., Brühlmann, J., & Fritschi, R. (2017). *Gesundheit von Lehrpersonen. Leitfaden für Schulen, Behörden, Aus- und Weiterbildung*, hrsg. vom Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH.

Zugriff: 15.11.24.

https://www.lch.ch/fileadmin/user_upload/lch/Orientierung/Leitfaeden/Leitfaden_Gesundheit_von_Lehrpersonen.pdf

Ülshöfer C.T., & Jensen, R. (2022). *Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Faktenblatt 72*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz. Zugriff 22.11.24.
https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf.

Zierer, K. (2015). *Kernbotschaften aus John Hatties Visible Learning*. 2. überarb. Aufl. Sankt Augustin/Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Autorinnen

Larissa Hauser, M.Sc.

Arbeits- und Organisationspsychologin, Dozentin und Beraterin im Bereich Gesundheitsförderung von Lehrpersonen und psychosozialer Gesundheit von Kindern und Jugendlichen an der PHZH. Sie koordiniert zudem das Schulnetz21 – kantonales Netzwerk gesundheitsfördernder und nachhaltiger Schulen im Kanton Zürich.

Kontakt: larissa.hauser-fitze@phzh.ch

Cathy Caviezel, lic. phil.

Psychologin und systemische Organisationsberaterin, Dozentin und Beraterin zu Gesundheits- und Selbstmanagementthemen an der PHZH. Ausserdem Koordinatorin und akkreditierte Beraterin von «Schule handelt – Stressprävention am Arbeitsplatz» für die Volksschulen im Kanton Zürich.

Kontakt: cathy.caviezel@phzh.ch