

## Arbeitsbedingungen gestalten und individuelle Kompetenzen stärken

# Gesundheitsförderung an einer öffentlichen Schule

Wie gelingt systemische Gesundheitsförderung, die nicht bei individueller Stressbewältigung stehen bleibt, sondern strukturelle Rahmenbedingungen zielführend verändert?

Von Marina Bühlmann

41% der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlen sich am Ende des Arbeitstages erschöpft. Die krankheitsbedingten Absenzen belaufen sich auf 59 Stunden pro Jahr – mit steigender Tendenz. Besonders im Schulkontext verdichten sich die Belastungen: Pädagogische Fachpersonen berichten von emotionaler Erschöpfung, Rollenkonflikten und hohem Zeitdruck.

Belastungen sind dabei selten ein individuelles Phänomen. Sie entstehen im Zusammenspiel von Anforderungen, Ressourcen, Führung und Organisationskultur. Dennoch reagieren viele Organisationen primär mit verhaltensorientierten Angeboten für Einzelpersonen, während strukturelle Rahmenbedingungen weitgehend unverändert bleiben.

Nachhaltige Wirkung entsteht jedoch nur dort, wo Arbeitsbedingungen gestaltet und gleichzeitig individuelle Kompetenzen gestärkt werden. Genau hier setzt das vorgestellte Projekt an. Der Beitrag beschreibt dessen konzeptionellen Auf-

bau, die einzelnen Phasen sowie die erzielte Wirkung.

### Phase 1: Auftrags- und Situationsklärung

Diese Phase entscheidet über die Qualität des gesamten Prozesses. In strukturierten Gesprächen mit dem Leiter des Schulkreises wurden deshalb systemische Fragen gestellt:

#### Klärende Systemfragen – warum jetzt?

- Was hat den Ausschlag gegeben, dieses Projekt zu starten?
- Wer sieht ebenfalls Handlungsbedarf – und wer möglicherweise nicht?
- Was darf sich auf keinen Fall verschlechtern?

#### Lösungs- und Ressourcenfokus – wohin soll es gehen?

- Angenommen, das Projekt ist in einem Jahr erfolgreich: Was ist konkret anders?
- Woran würden Führung und Mitarbeitende die Verbesserung erkennen?

- Was funktioniert heute bereits gut – trotz Belastung?

#### Rollenklärung – wer verantwortet was?

- Was erwarten Sie konkret von mir – und was nicht?
- Wer trifft welche Entscheidungen im Prozess?
- Wie, wer und wann soll informiert werden?

#### Zielschärfung – woran messen wir Wirkung?

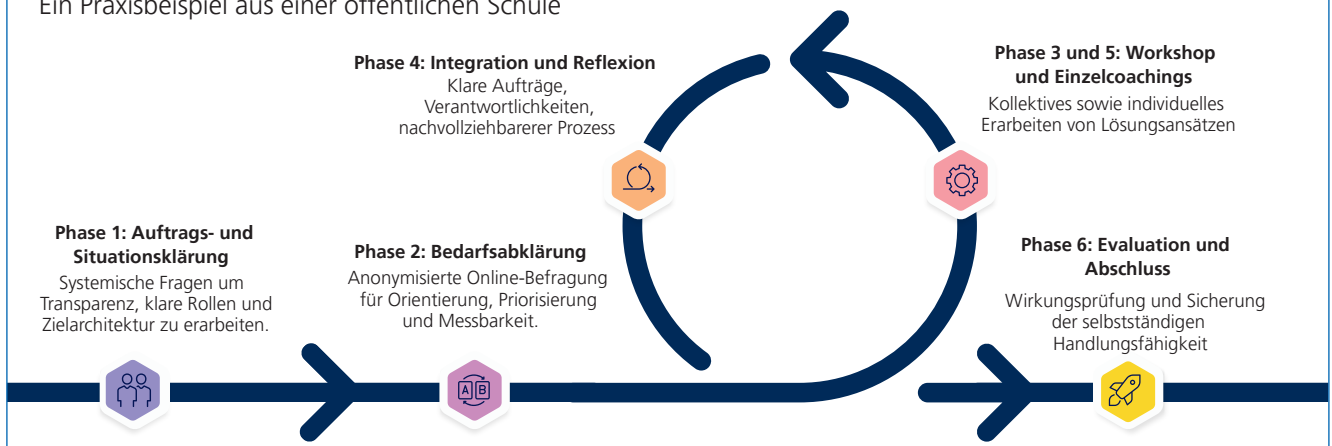
- Was genau soll am Ende erreicht sein?
- Was wäre ein gutes und was ein unzureichendes Ergebnis?

**Wirkung:** Transparenz, klare Rollen im Projekt und Zielarchitektur werden geschaffen. Verantwortlichkeiten im Projekt werden sichtbar, implizite Annahmen explizit.

**Praxistipp:** Topmanagement-Unterstützung ist entscheidend für den Erfolg.

## Verhältnis- und verhaltensorientierte Gesundheitsförderung

Ein Praxisbeispiel aus einer öffentlichen Schule



## Phase 2: Bedarfsabklärung

Nach der Auftrags- und Situationsklärung folgte die systematische Bedarfsabklärung. Ziel ist es, Belastungen und Ressourcen sichtbar zu machen.

Eingesetzt wird eine anonymisierte Online-Befragung, angelehnt an den Job-Stress-Index und gezielt an die jeweilige Funktion angepasst.

**Wirkung:** Mitarbeitende erhalten eine Stimme, der Fokus verschiebt sich von individueller Defizitlogik zu organisationaler Verantwortung. Gleichzeitig entstehen Orientierung, Priorisierung und Messbarkeit für die folgenden Schritte.

**Praxistipp:** Fragen an die jeweilige Funktion anpassen – Standardfragen ergeben Standardantworten.

## Phase 3: Transparenz und Dialog

Die Befragungsergebnisse wurden den Mitarbeitenden präsentiert und in einem World-Café-Workshop vertieft. Im ersten Schritt geht es darum:

- 1. Stressoren zu verstehen:** Welche Bedürfnisse liegen hinter den Belastungen?
- 2. Massnahmen unter Einbezug von vorhandenen Ressourcen zu entwickeln:** partizipativ, mit konkreten Lösungsvorschlägen und Zeitplänen.

**Wirkung:** Das zweistufige Vorgehen verhindert Aktionismus, fördert systemisches Denken und stärkt das Commitment der Mitarbeitenden durch Partizipation.

**Praxistipp:** erst Bedürfnisse verstehen, dann Lösungen besprechen.

## Phase 4: Priorisierung und Prüfung von Lösungsvorschlägen

Nachdem im World-Café konkrete Massnahmen entwickelt wurden, folgte die systematische Priorisierung und Prüfung von Lösungsvorschlägen mit dem Auftraggeber. Ziel ist es, aus der Vielfalt an Vorschlägen Aufträge und Aufgaben abzuleiten.

- Die Lösungsvorschläge wurden zusammengefasst und priorisiert.
- Die geplanten Massnahmen wurden transparent an das gesamte Team kommuniziert.

**Wirkung:** Aus Ideen werden konkrete Aufträge, Verantwortlichkeiten werden klar, und der Prozess wird nachvollziehbar.

**Praxistipp:** Klare Kommunikation darüber, was veränderbar ist und was nicht, schafft Vertrauen und beugt unrealistischen Erwartungen vor.

## Phase 5: Einzelcoachings für Mitarbeitende

Über drei Monate erhalten Mitarbeitende individuelle Coachings, um Ressourcen zu stärken und konstruktiv mit Belastung umzugehen.

**Wirkung:** Reflexion von eigenem Handeln und Entwicklung von Copingstrategien im Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz. Die Verbindung von systemischer Veränderung und individueller Begleitung verstärkte die Nachhaltigkeit der Massnahmen. Wie eine Mitarbeiterin nach dem Coaching berichtete: «Unser Job ist es, uns um andere zu kümmern, sie zu coachen und zu entwickeln – es war sehr bereichernd, auch mal selbst Coaching zu erhalten.»

**Praxistipp:** Vertraulichkeit, Niederschwelligkeit und langfristige Begleitung sicherstellen.

## Phase 6: Integration und Reflexion

Während des gesamten Prozesses wurden regelmässige Reflexionsschleifen auf drei Ebenen eingeplant:

- Mikro: direkt nach dem Workshop
- Meso: alle zwei Monate mit dem Auftraggeber
- Makro: nach jeder Projektphase

**Wirkung:** frühzeitige Anpassungen, kontinuierliches Lernen und hohe Agilität.

**Praxistipp:** Reflexionsschleifen fest im Projektplan von Anfang an verankern.

## Phase 7: Evaluation und Abschluss

Evaluation und Abschluss erfolgen in zwei Schritten:

### Schritt 1: Ergebnisse erheben und transparent machen.

Die abschliessende Online-Umfrage basiert auf den Fragen der ersten Befragung.

So werden Fortschritte, verbleibende Belastungsschwerpunkte messbar. Gleichzeitig werden die Coaching-Erfahrungen evaluiert, um Erkenntnisse für die weiteren Massnahmen abzuleiten.

### Schritt 2: Übergabe und Selbstorganisation stärken

Die Evaluationsergebnisse werden an Mitarbeitende kommuniziert und offiziell an den Auftraggeber übergeben. Ziel ist nicht nur Information, sondern aktive Unterstützung bei der Planung der eigenständigen Weiterführung.

**Wirkung:** Fortschritte sichtbar machen und Grundlage für langfristige Handlungsfähigkeit schaffen.

**Praxistipp:** Beim Abschluss geht es nicht darum, Punkte abzuhaken, sondern das System so zu befähigen, dass es selbst handlungsfähig bleibt.

## Fazit

Das Praxisbeispiel zeigt: Wirkung entsteht dort, wo Gesundheitsförderung systematisch aufgebaut wird – von der Auftragsklärung über partizipative Analyse und Priorisierung bis hin zu individueller Begleitung und verbindlicher Evaluation.

Gesundheitsförderung in Organisationen ist kein punktuell Interventionenprojekt, sondern ein strukturierter Veränderungsprozess.

Organisationen, die Verhältnis- und Verhaltensorientierung konsequent verbinden, stärken nicht nur das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden – sie erhöhen Bindung, Leistungsfähigkeit und langfristige Handlungsfähigkeit des gesamten Systems.

### Quellenangaben

Branchenübergreifende Umfrage von Travail.Suisse und der Berner Fachhochschule (2025)  
Bundesamt für Gesundheit (BAG) (2024)



**Marina Bühlmann** hat Arbeits- und Organisationspsychologie studiert, sie ist dipl. Pädagogin und zertifizierte Coach. Sie begleitet Organisationen dabei, Resilienz auf individueller, Team- und Organisationsebene strategisch zu verankern – für eine gesunde und zukunftsfähige Arbeitswelt.