

THEMA

Sich während der Arbeit erholen

Über die Dynamik von Belastung und Erholung. Ein exklusiver Vorabdruck aus einem neuen Buch von Christoph Eichhorn.

Christoph Eichhorn, Autor und Schulpsychologe

Bundespressekonferenz der Bundeskanzlerin im Juli 2013. Ein Journalist will von Angela Merkel wissen, wie sie die enormen Belastungen während ihrer Arbeit bewältigt. «Ich erhole mich während der Arbeit», so die Kanzlerin gut gelaunt. Sie spricht einen der wichtigsten Aspekte aus der Erholungsforschung an. Nämlich dafür Sorge zu tragen, dass sich die Belastungen während der Arbeitsphase möglichst gar nicht so hochschaukeln.

Die Dynamik von Belastung und Erholung

Es war spät geworden. Carmen Adler lag in ihrem warmen Bett und war froh, dass der Tag vorüber war. Jetzt wollte sie nur noch eins, schnell einschlafen. Doch kaum hatte sie ihre Augen geschlossen, da fiel ihr plötzlich wieder der Ärger mit Shadis Mutter ein. Die hatte ihr doch tatsächlich heute Abend empört angerufen und ihr vorgeworfen, Shadi mit Migrationshintergrund zu benachteiligen. Dabei hatte sie sich doch gerade für

diese Schülergruppe besonders eingesetzt. So bietet sie Shadi nach Unterrichtschluss extra noch an, Fragen zum aktuellen Schulstoff zu beantworten. Andere Kolleginnen machen das nicht. Und jetzt das! Sie war empört und sauer. Und hellwach. An Schlaf war erst mal nicht mehr zu denken.

Die Erholungsforschung kennt inzwischen die Zusammenhänge zwischen beruflicher Belastung und Erholung recht genau. Die wichtigsten Befunde sind (Allmer, 1996, 2003):

- Art und Dauer der Belastungsphase strahlen in die Erholungsphase aus. Je länger und stärker die Belastungsphase dauert, umso länger braucht es, bis wir uns davon erholen und wieder fit in die nächste Belastungsphase hineingehen können. Darum sind wir, wenn wir nach Arbeitsende zu Hause ankommen, dort nicht locker und entspannt. Belastung kann sogar die Schlafphase beeinträchtigen, wenn uns zum Beispiel beim Einschlafen Ärger vom Tag beschäftigt oder das, was am nächsten Tag alles ansteht.
- Nach einem stressigen Arbeitstag fühlen wir uns zum einen innerlich überdreht und angespannt. Das Karussell in unserem Kopf dreht sich einfach weiter. Zudem sind wir energie- und kraftlos. Im Extremfall haben wir dann zu gar nichts mehr Lust. Nur noch Couch, Chips und TV. Fachleute sprechen von low-effort-activities, also Aktivitäten, die keine grosse Anstrengung erfordern. Ungünstig an ihnen ist: Sie sind kaum erholsam. Natürlich darf man sich auch mal einen TV-Abend genehmigen. Erholsamer und gesünder sind aber zum Beispiel Bewegung und Sport – alles, was einem Freude macht und abzuschalten hilft.
- Belastung addiert sich auf. Fühlen wir uns morgens um acht Uhr noch relativ locker, sind wir um elf oder fünfzehn Uhr vielleicht schon ziemlich hektisch. Gründe dafür sind zum einen die dauernd nötige Konzentration und Anspannung, die während des Unterrichtens nötig sind. Zum anderen aber ganz bestimmte Ereignisse, wie z.B. dass die Schülerinnen und Schüler morgens beim Betreten des Klassenzimmers Streit haben, dass Othmar schon wieder seine Hausaufgaben nicht dabei hat, dass die Schülerinnen und Schüler überdreht aus der grossen Pause kommen, dass die letzte Vormittagsstunde katastrophal verläuft.

Wie erholt man sich während der Arbeit?

Das ist gerade im Lehrerberuf leichter gesagt als getan. In der Box «Belastungsfaktoren im Lehrerberuf» stellen wir fest, dass Rückzugsmöglichkeiten, Pausen und Ähnliches eigentlich kaum

KUNST IM FOKUS

Nach den zahlreichen positiven Reaktionen zu den Schulhausportalen im Magazin SCHULBLATT August 2014 fahren wir gerne mit «Kunst am Bau» weiter. Diesmal illustrieren wir den Fokus-Teil mit Skulpturen in und um Thurgauer Schulhäuser. Wenn Sie weitere Schätze an Wänden oder auf Plätzen kennen, lassen Sie uns das bitte wissen! Ein eigentliches kantonales Inventar über die Kunstwerke auf Schularealen besteht bislang leider nicht. Wir sind bestrebt, die Serie fortzusetzen. Die Kunst-Bilder im Fokus sind von Urs Zuppinger fotografiert worden.



Werner Xaver Jans: Holzfiguren, Sandbänkli Bischofszell

« In der Schulleitungsarbeit belastet mich, wenn Lehrpersonen mit dem Selbstmanagement schlecht klarkommen und sich zu wenig gut abgrenzen können.

In Bezug auf die Unterrichtsqualität belasten mich Lehrpersonen, die das positive, entwicklungsgerichtete Denken und Handeln verlieren und entmutigt sind.

Ich fühle mich als Schulleiterin wohl, wenn wir konstruktive, tragfähige Lösungen für anstehende Herausforderungen gemeinsam finden und umsetzen können.

Nur gesunde und tragfähige Mitarbeitende können eine gesunde und tragfähige Schule gestalten – dafür müssen alle Beteiligten ihren Beitrag leisten. Einerseits betrachte ich das als verantwortungsvolle Führungsaufgabe – andererseits sind alle Lehrpersonen gefordert, sich selber Sorge zu tragen und ein gutes Ressourcenmanagement zu pflegen. »

BARBARA SCHWARZENBACH

Schulleitung Primarschule Romanshorn



Werner Xaver Jans: «Nathan der Weise», Sandbänkli Bischofszell

vorhanden sind. Man muss sie schon suchen, die Erholungsmöglichkeiten während der Arbeit. Und natürlich ist das nicht die Aufgabe eines Einzelnen, sondern die der gesamten Schule, also Schulleitung und Kollegium. Jeder hat einen Anspruch auf gesunde Arbeitsbedingungen.

Möglichkeiten könnten sein:

- Sich zunächst einmal klarmachen, warum Pausen und Erholung während der Arbeit wichtig sind. Einige der wichtigsten Vorteile sind: mit Pausen bleiben wir innerlich ausgeglichener, können besser auf unsere Schüler zugehen und provozierendes Verhalten mit Humor entschärfen. Wir sind leistungsfähiger und finden schneller und spontaner Lösungen für anstehende Probleme. Natürlich bleiben wir länger gesund – kein unwesentliches Argument angesichts einer sich weiter verlängernden Lebensarbeitszeit und abnehmender Renten.
- Realistisch planen – wer sich zu viel vornimmt oder zu hohe Erwartungen an sich stellt, hat immer Stress.
- Zeitmanagement
- Ruhigere Unterrichtsphasen nutzen, zum Beispiel Gruppen- oder Einzelarbeit. Klar müssen Sie auch während solcher Phasen präsent sein. Mit gutem Training gelingt es, während solcher Phasen zumindest ein bisschen loszulassen und zu entspannen.
- Entspannungs- und Atemübungen.
- Tabuzeiten bzgl. Gesprächen über Schülerinnen und Schüler definieren und einhalten: Legen Sie gemeinsam im Team Zeiten fest, die für den Austausch über die Schülerinnen und Schüler reserviert sind – aber auch solche, die für Sie und Ihre Erholung reserviert sind.
- Mittagsschlaf, heute Power-Nap: Der Mittagsschlaf ist in mehrfacher Hinsicht förderlich: Er hilft beim Runterkommen des vielleicht schon etwas überdrehten Geistes und Körpers, ermöglicht damit zur Ruhe zu kommen und darüber hinaus Energie zu tanken.
- Bewegung in einer Bürogymnastikgruppe: Immer mehr Unternehmen richten solche Gruppen ein.

Beruf – Stress oder Ressource?

Klar ist, dass jeder Beruf Belastungen mit sich bringt. Wie wir diese bewältigen, hängt auch davon ab, wie wir über das nachdenken, was wir tun und was wir dabei fühlen. Stressforscher sprechen von emotionaler Bindung zum Beruf. Wer sich morgens auf seine Arbeit freut und die innere Überzeugung hat, den dort vorhandenen Belastungen gewachsen zu sein, wer gute Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen hat, seinen Beruf als sinnvoll erlebt und ihn mit seinem Privatleben vereinbaren kann, für den sind nicht nur die dort vorhandenen Belastungen weniger gravierend, sondern er erlebt seinen Beruf als Bereicherung, die ihn aufblühen lässt. Er erlebt sich als Mensch, der etwas Sinnvolles leistet, am Leben teilnimmt und Befriedi-

BELASTUNGSFAKTOREN IM LEHRERBERUF

Belastende Emotionen wie Ärger, Kränkung und Enttäuschung lassen sich im Lehrerberuf nicht vermeiden. Und gerade für sie ist typisch, dass sie lange nachschwingen. Wichtige Belastungsfaktoren im Lehrerberuf sind:

- Ärger, Kränkung und Enttäuschung an der Mensch-zu-Mensch-Schnittstelle – vor allem mit schwierigerem, oppositionellem und respektlosem Verhalten und kritisierende Eltern.
- Heterogenität der Klasse und die Forderung, jeden Schüler individuell behandeln und unterrichten zu sollen.
- Dauernde Reformen: Für viele Lehrer ist die Motivation, selbstständig handeln zu können, zentral für ihre Berufswahl. Im Schulalltag finden sie sich dann plötzlich mit einer Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen konfrontiert, die dann als Belastungsfaktoren wirken, wenn sie die Betroffenen als Bevormundung und Einengung erleben. Anstatt für die Schülerinnen und Schüler da zu sein, fressen Dokumentationspflichten und Gremienarbeit Zeit, Energie und Nerven.
- Arbeitsüberlastung, Termin- und Zeitdruck: Auf diesem Hintergrund fällt es schwer, berufsbezogene Ziele für sich zu entwickeln – eigentlich eine wesentliche Bedingung für psychische Gesundheit im Beruf.
- Sehr hohe Tages- und Wochenarbeitszeit; Studien zeigen, dass Arbeitszeiten von über acht Stunden täglich negative gesundheitliche Folgen haben können – vor allem, wenn man seine Tätigkeit als Belastung erlebt.
- Erschwerte Grenzziehung zwischen Beruf und Freizeit: Gerade der Lehrerberuf schwappt besonders stark in Freizeit und Familie über. Denn häufig ist der Lehrer zu Hause für die Schule tätig, in dem er dort einen Grossteil der Vor- und Nachbereitung oft abends und sogar am Wochenende erledigt. Das erschwert die Distanzierung vom Berufsalltag und reduziert so die Erholungsqualität in der Freizeitphase.
- Belastungen im Kollegium.
- Fehlender Dank und Anerkennung: Das trifft besonders diejenigen Lehrer, die mit sehr positiven Idealen in ihren Beruf gestartet sind und sich dort auch entsprechend engagieren. Es ist normal, Dank oder Anerkennung zu erwarten, wenn man sich beruflich besonders engagiert. Aber in der Praxis geschieht oft das Gegenteil.
- Fehlende Erholungsmöglichkeiten im Schulalltag: Im Prinzip gibt es dort kaum Möglichkeiten des Rückzugs und der Regeneration. Die Pausen sind meist sogar besonders belastend, da sie unstrukturierte Räume darstellen, in denen Schüler mit verstärktem Lärm und Problemverhalten reagieren.

gung darin findet. Es gibt noch mehr, was uns dabei unterstützt, die im Beruf vorhandenen Belastungen gut zu bewältigen. Bedeutende Forschungsergebnisse dazu stammen unter anderem von Barbara Fredrickson (1998; 2005). Einige gut untersuchte Möglichkeiten sind:

- Kollegen helfen oder ihnen einen Gefallen tun, Zuspruch und Mitgefühl äussern, Unterstützung anbieten. Daniel Gilbert (2012), Psychologie-Professor an der Harvard University, sagt, «wir können kaum etwas Besseres tun, als anderen Menschen zu helfen (S. 39).» Denn es trägt entscheidend dazu bei, dass wir uns selbst als gute Menschen fühlen und es kultiviert ein positives Selbstbild über uns. Das fördert positive Emotionen und steigert unsere Zufriedenheit mit uns und unserem Umfeld.
- Über die positiven Seiten des Berufs reden, statt überwiegend über die negativen klagen: Klar ist es hilfreich, belastende Erlebnisse mit anderen zu teilen. Aber Pausengespräche bleiben oft im Klagen stecken. Hinterher fühlen sich dann alle oft noch hoffnungsloser und schlechter als vorher. Da bietet es sich an, ganz bewusst, auch über die positiven Seiten der Arbeit, über erfreuliche Dinge aus dem Unterricht, über positive Entwicklungen der Schülerinnen und Schüler, über erhaltenes Lob, Anerkennung und Dankbarkeit von Seiten der Eltern, über eine gelungen Arbeitseinheit zu sprechen – all das dient nicht nur der eigenen Gesundheit, einem guten Klima an der Schule, sondern auch besseren Beziehungen zu Schülern. Natürlich ist es hilfreich, wenn das ganze Lehrerteam die Bedeutung einer positiven emotionalen Bindung zur eigenen Arbeit erkennt und sich für eine entsprechende Kultur einsetzt.
- Dankbarkeit lernen: Fehler (und das, was nicht gut läuft) springen uns sofort ins Auge – Angenehmes und Schönes hingegen gehen im Tagesgeschäft unter. «Keine Zeit für solche Kleinigkeiten», denken wir geschäftig. Gerade falsch. Ob Begegnungen mit Menschen, ein Sonnenstrahl oder ein offenes Schülerlächeln – positive Erfahrungen müssen keine grossen Ereignisse sein. Sehr hilfreich ist, seinen Dank zu notieren, z.B. in einem Dankbarkeitstagebuch und dabei genau anzugeben, wofür man dankbar ist und ebenso die Auswirkungen, die das Ereignis auf einen selbst hat, möglichst detailliert zu beschreiben. Eine andere Möglichkeit ist, hin und wieder eine kleine Dankesbotschaft per Postkarte oder E-Mail zu verschicken, wie die Dankbarkeitsforschung herausgefunden hat (siehe z.B.: Emmons and McCullough, 2004). Das kann auch einem Kollegen tun.

Fazit: Schulen müssen schlanker werden

Die Zahlen aus der Schweiz sind besonders alarmierend. Gemäss einer Studie von Doris Kunz, 2014, (siehe S. 15 ff.) sind ein Drittel der Lehrpersonen burnout-gefährdet, gemäss einer anderen Studie verlassen 50 Prozent aller Lehrpersonen ihren

Beruf innerhalb der ersten fünf Jahre. Grossunternehmen würden da sofort drastische Gegenmassnahmen einleiten, wie z.B. eine Reduzierung aufs Kerngeschäft, das Abstossen unrentabler Sparten, die Verschlankung von Abläufen, genaues Erfassen der vorhandenen Belastungen, also Betriebliche Gesundheitsförderung, Stressbewältigungs-Seminarien für die Mitarbeiter usw. Davon können Schulen viel lernen. Klar, die vielen Projekte, die Schulen für ihre Schülerinnen und Schüler anbieten, und die einerseits wenig mit Lernen zu tun haben jedoch andererseits auf die Persönlichkeitsentwicklung, die körperliche und sozial-emotionale Gesundheit ihrer Schülerinnen und Schüler abzielen, sind gut, sinnvoll und wichtig. Trotzdem stellt sich die Frage: Können wir uns das von unseren Ressourcen her wirklich leisten? Dabei müssen wir berücksichtigen: Die Belastungen für Lehrpersonen und Schulen werden in Zukunft noch mehr an Fahrt aufnehmen, als es aktuell schon geschieht – es sei denn, ein Wunder geschähe. An das glaubt nur niemand. ■

Exklusiver Vorabdruck einer Neuerscheinung von Christoph Eichhorn; © Verlag Klett-Cotta.



PORTRÄT

Christoph Eichhorn ist Diplom-Psychologe und arbeitet als Schulpsychologe mit dem Schwerpunkt Classroom-Management. Für die Lehrerfortbildung in Bulgarien und der Slowakei hat er ein Classroom-Management-Trainingsprogramm entwickelt.

INFORMATION

Siehe Beitrag vom selben Autor zu **«Classroom-Management»** Magazin SCHULBLATT 02 | Februar 2015, Seite 14 ff.

DEN TAG MIT GUTEN GEDANKEN ABSCHLIESSEN

Gute Gedanken und positive Emotionen fördern unser Wohlbefinden und helfen uns dabei, nach einem belastenden Tag loszulassen – die wichtigste Voraussetzung für guten Schlaf. Die folgenden Fragen haben den meisten Menschen geholfen:

- Was war heute schön oder angenehm? Wobei habe ich mich heute wohl gefühlt?
- Habe ich es mir heute schon gut gehen lassen?
- Was ist mir heute gut gelungen? Was habe ich getan, um dies zu schaffen?
- Was habe ich heute für jemanden Gutes getan?
- Was haben andere für mich Gutes getan?
- Was ist an mir wertvoll?
- Aufmerksam für Anerkennung und Lob werden. Drucken Sie die Mail aus, in der Ihnen jemand ein Kompliment macht.
- Wofür darf ich heute dankbar sein?
- Was ist mir im Leben und / im Beruf wichtig?



Stefan Kreier: «Para» Sekundarschule Auen Frauenfeld