



Melanie Hartung

## Resilienz

**Ein zentrales Thema für Beschäftigte im Feld der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung**

### Auf einen Blick

Zahlreiche Studien belegen bundesweit gestiegene Anforderungen und Ansprüche an die pädagogischen Fachkräfte im Bereich der frühkindlichen Erziehung, Bildung und Betreuung (BeWAK Studien 2015 u. 2016, DKLK-Studien 2017 u. 2018, Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017). Damit einhergegangen ist ein enormes Belastungspotenzial, welches sich über verschiedenste Bereiche erstreckt, gesundheitliche Risiken birgt (vgl. Berger et al. 2001/Jungbauer 2013/BeWAK Studie 2015, DKLK-Studie 2017) und von den pädagogischen Fachkräften unterschiedlich bewältigt wird. An dieser Stelle setzt das Konzept der Resilienz im Erwachsenenalter an. Es legt den Fokus darauf, Emotionsmanagement zu betreiben, indem innere Haltungen und Denkmuster trainiert werden, die in Belastungssituationen stabilisierend wirken und zur Gesunderhaltung beitragen (u. a. in: Bengel/Lyssenko 2012; Heller 2015; Seligman 2012).

### Inhalt

Einleitung .....	2
1. Enormes Belastungsniveau im Feld der frühkindlichen Bildung .....	3
2. Gestiegene Anforderungen an Leitungskräfte .....	4
3. Resilienz .....	5
4. Stress und die Folgen .....	7
5. Resilienz steigern – Schritt für Schritt .....	9
Fazit und Ausblick .....	15
Literaturhinweise und Links .....	16

*Melanie Hartung* ist Diplom-Sozialpädagogin, Arbeits- und Organisationspsychologin (im Studium), Erzieherin, Psychologische Beraterin (VfP), Master- und Lehrcoach (DGfC). Unternehmensinhaberin von *Räume der Erneuerung® – Coaching, Beratung & Fortbildung*. Über 20-jährige Berufserfahrung im Feld der Kinder- und Jugendhilfe einschließlich interdisziplinärer Teamarbeit und Personalführung. Langjährige Coaching- und Beratungserfahrung. Referentin in der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in der Sozialwirtschaft, Fach- und Organisationsberaterin.



## Einleitung

### Mehr und mehr Stress

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) bezeichnet Stress als die größte Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts, welche sich durch alle beruflichen Schichten zieht. Laut der bundesweiten Stress-Studie der Techniker Krankenkasse galt bereits 2016 für mehr als die Hälfte der Deutschen, dass sie sich gestresst fühlen (TK-Studie 2016). Die Gründe hierfür sind vielfältig. Der Hauptfaktor für das Gefühl einer Stresszunahme liegt in der Arbeit. Mit Stress am Arbeitsplatz gehen erhebliche Belastungen für die betroffenen Arbeitnehmer\_innen einher (vgl. Weltgesundheitsorganisation 1998).

An zweiter Stelle rangiert bei Frauen der hohe Anspruch an sich selbst, gefolgt von Belastungen im Haushalt in Kombination mit Kindererziehung und -betreuung. Laut der TK-Studie (2016) liegen bei dieser sogenannten Sandwichgeneration, welche Berufsleben, Kindererziehung und Haushalt parallel leistet, die Höchstwerte der Stressbelastung mit 82 Prozent bei den 30–39-Jährigen.

### Überdurchschnittlich ausgeprägte Stressreaktionen

Generell gelten die Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitswesen als besonders belastet (Berger et al. 2001/Jungbauer 2013). Das Stress-Monitoring der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) und der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) aus dem Jahr 2001 zeigt zudem auf, dass die Berufsgruppe der Erzieher\_innen im Vergleich zur übrigen berufstätigen Bevölkerung der Bundesrepublik überdurchschnittlich ausgeprägte Stressreaktionen aufweist. Hinzu kommt die gesellschaftlich wahrgenommene mangelnde Wertschätzung für den ausgeübten Beruf in Kitas, wie die Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen (DKLK Studien 2017 u. 2018) und die Studie der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) von 2007 belegen.

Ein gewisses Maß an Stress begleitet uns alle, denn Stress lässt sich nicht immer vermeiden. Der Aufbau von Widerstandskraft ist ein zentraler Einflussfaktor für den Schutz und die Förderung der Gesundheit (vgl. Weltgesundheitsorganisation 2013, S. 158). Daher ist es wichtig, unsere Resilienz zu stärken, indem wir Strategien entwickeln und Haltungen ausbauen, die uns in Belastungssituationen unterstützen. Resilienz beinhaltet „Persönlichkeitseigenschaften, [...] Kompetenzen und veränderbare innere Zustände mit Denk- und Verhaltensmustern, die präventiv und insbesondere in herausfordernden, stressigen Situationen für Stabilisierung, Gesunderhaltung und Produktivität von Menschen hilfreich sind (Heller 2015, S. 14).

### Wichtig:

Für die Beschäftigten im Feld der frühkindlichen Bildung ist es daher empfehlenswert, wenn nicht sogar unumgänglich, die eigene Resilienz auszubauen.

### Umfassende Literatur und Studien

Es gibt zahlreiche Publikationen über Resilienz, von Ratgebern und Arbeitshilfen zum Ausbau von Achtsamkeit bis hin zu Publikationen von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen. Im Rahmen der Resilienzforschung wurden Schutz- und Risikofaktoren untersucht und Modelle zur Bewältigung von Belastungssituationen erarbeitet.



Zudem wurden Grundhaltungen und Faktoren identifiziert, die zur Stärkung von Resilienz beitragen. Insbesondere in der Literatur zur Resilienz im Erwachsenenalter wird mit Resilienz die psychische Widerstandskraft als ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal bezeichnet (vgl. Bengel/Lyssenکو 2012, S. 26). Ein zentrales Ergebnis der wissenschaftlichen Studien ist: Die der Resilienz zugrundeliegenden Denk- und Verhaltensmuster lassen sich trainieren mittels Übungen und Haltungen, die helfen, bestimmte Verhaltensmuster zu verändern und neue zu etablieren. Dieser Fachbeitrag bietet Ihnen eine Auswahl, nachdem im ersten Schritt über zentrale Studienergebnisse hinsichtlich Arbeitsbelastungen und gestiegenen Anforderungen im Feld der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung berichtet wird.

## 1. Enormes Belastungsniveau im Feld der frühkindlichen Bildung

Im Jahr 2000 führte die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) in Zusammenarbeit mit der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) ein sogenanntes „Stress-Monitoring“ durch. Dabei wurde der Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Stressbelastungen in ausgewählten Berufen untersucht. Die berufsbezogenen Stressreaktionen von Erzieher\_innen wurden anhand verschiedener Indikatoren überprüft, mit dem Ergebnis, dass der psychische Gesundheitszustand der Erzieher\_innen um knapp 8,2 Prozent schlechter ist als der Vergleichswert der berufstätigen Bevölkerung der Bundesrepublik bei identischer Zusammensetzung nach Geschlecht und Alter. Erzieher\_innen leiden demnach erheblich stärker als die Vergleichsbevölkerung unter psychosomatischen Beschwerden – 27 Prozent über dem Durchschnitt (vgl. Berger et al. 2001, S. 16).

*Stress-Monitoring*

In der bundesweiten Kita-Studie „Wie geht’s im Job?“ der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) aus dem Jahr 2007 schlussfolgerten die Autoren, dass Erzieher\_innen sich mit ihrem Beruf identifizieren und ihn gerne ausüben. Etwa die Hälfte der Erzieher\_innen bewertete die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes als zufriedenstellend. Kritikpunkte waren mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten, Personalnot und Zeitdruck. 65 Prozent der Befragten gaben an, mit dem gesellschaftlichen Ansehen ihres Berufs unzufrieden zu sein. (vgl. Fuchs-Rechlin 2007, S. 37). Durch die direkte Arbeit mit den Kindern fühlten die Erzieher\_innen sich unterdurchschnittlich belastet.

*Kita-Studie*

In der Fragebogenstudie der Kath. Hochschule Aachen aus dem Jahr 2013 gaben über 40 Prozent der befragten Erzieher\_innen an, in hohem oder sogar sehr hohem Maß beruflichen Stress zu erleben. 39,9 Prozent der befragten Erzieher\_innen führten an, nur schwer abschalten und entspannen zu können; davon waren 10,8 Prozent sogar stark betroffen (vgl. Jungbauer 2013). Die Datenauswertung zeigte, dass ein hoher Anteil der befragten Erzieher\_innen ein deutlich erhöhtes Stressniveau aufweist; fast ein Fünftel kann als Hochrisiko-Gruppe für Burnout angesehen werden. Als zentrale Stressquelle konnte die mangelhafte Personalausstattung in vielen Einrichtungen identifiziert werden, einhergehend mit zu großen Gruppen, einem unzureichenden Betreuungsschlüssel, Zeitdruck und „Multi-Tasking“ (vgl. Jungbauer 2013, S. 8).

*Fragebogenstudie*

**Wichtig:**

In diesem Kontext ist jedoch festzuhalten, dass Erzieher\_innen im Durchschnitt nicht häufiger krankgeschrieben sind als andere Arbeitnehmer\_innen. Die meisten Erzieher\_innen scheinen demnach bereits über eine hinreichende psychische Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber alltäglichen Stressbelastungen zu verfügen (vgl. Jungbauer 2013.).

**BeWAK Studie**

Die BeWAK Studie 2015 belegte, dass 76 Prozent der befragten pädagogischen Fachkräfte der Kindertageseinrichtungen sich und ihre Leistungen trotz aller Bemühungen gesellschaftlich nicht ausreichend gewürdigt sehen. 51 Prozent des befragten Kita-Personals gab an, den Belastungen des Arbeitsalltags nicht gewachsen zu sein. 53 Prozent der Befragten gaben an, eine emotionale und geistige Erschöpfung zu spüren und sich „fix und fertig“ zu fühlen. Fast 90 Prozent des befragten Kitapersonals meldete zurück, keine entsprechende Honorierung der erbrachten Leistungen von Kita-Leitungskräften zu sehen. Und nur jede 20. Leitungskraft sah die gestiegenen Anforderungen als entsprechend honoriert.

**DLK-Studien**

Diese Beobachtungen setzen sich in den DKLK-Studien 2017 und 2018 fort: Kita-Leitungen beklagen weiterhin unrealistische Vorstellungen über das eigene Berufsbild in der Öffentlichkeit. Eine große Mehrheit der Leitungskräfte hat das Gefühl, dass in der Gesellschaft ein unzutreffendes Bild von der Komplexität und Aufgabenfülle im Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung vorherrscht. 64 Prozent der Kita-Leitungen gaben an, keine bzw. überhaupt keine politische Unterstützung in ihrer täglichen Arbeit zu spüren.

**7. Nationaler Bildungsbericht des DJI**

Der im Juni 2018 erschienene 7. Nationale Bildungsbericht des Deutschen Jugendinstituts (DJI), in dem unter anderem die Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik analysiert wurden, hebt die Zunahme der Heterogenität in den Einrichtungen hervor und nennt neue Herausforderungen durch die Zunahme der Betreuung immer mehr jüngerer Kinder und von Kindern mit Migrationshintergrund, die zu Hause meist kein Deutsch sprechen: Ihre Anzahl stieg zwischen 2007 und 2017 um 54 Prozent auf 563 000 Kinder. Auch kommen vermehrt Kinder in Einrichtungen, die aufgrund einer Behinderung Eingliederungshilfe erhalten. Würden sich alle Bundesländer an den fachlichen Empfehlungen für Personalschlüssel orientieren, müssten bis zum Jahr 2025 bis zu 270 000 zusätzliche Fachkräfte eingestellt werden (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018).

## 2. Gestiegene Anforderungen an Leitungskräfte

Das Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017 belegte, dass 40 Prozent der Kita-Leitungen mittlere Teams mit 8 bis 14 Beschäftigten leiten. 22 Prozent der Kita-Leitungen verantworten Teams mit 15 Personen und mehr. Der quantitative und qualitative Ausbau institutioneller Betreuung hat eine beachtliche Veränderung der Organisations-



strukturen der Kitas zur Folge. Zudem hat das Personalmanagement mit gewachsenen Teams bei längeren Öffnungszeiten, zunehmender Vernetzung im Sozialraum und gestiegenen Dokumentationsvorgaben erheblich an Anspruch zugenommen.

Die Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen und Familienzentren tragen die Verantwortung, dass in ihrer Organisation eine fachlich hochwertige Arbeit entsprechend des Bildungs- und Erziehungsauftrags geleistet wird, eine konstruktive Elternarbeit betrieben wird, Partizipations- und Beschwerdeverfahren etabliert und gelebt werden und der Schutzauftrag im Kinderschutz gesichert ist. Neu hinzugekommen ist die Aufgabe der Integration und kultursensiblen Förderung von Kindern und Familien mit Fluchterfahrungen. Zudem wird erwartet, dass zwischen dem Träger bzw. der Geschäftsführung und der Mitarbeiterschaft vermittelt und eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird sowie eine Vernetzung im Sozialraum erfolgt.

Leitungskräfte sollten stets auf dem aktuellen Stand hinsichtlich rechtlicher und politisch-pädagogischer Vorgaben sein. Zusätzlich sind sie damit betraut, das Team zu leiten, die Kolleg\_innen zu motivieren und bei Personalengpässen zu unterstützen, konstruktives Feedback zu geben, Personalgespräche zu führen und ... und ... und. Sie moderieren, verwalten, begleiten, unterstützen, hinterfragen, beraten, koordinieren, ordnen, delegieren, terminieren. Kurzum: Sie haben stets den Überblick über die Gesamtorganisation mit ihren Bezugspersonen und Partnern samt der bestehenden Rahmenbedingungen zu halten und adäquat zu managen. Dies alles verlangt ein hohes Maß an Managementkompetenzen bei gleichzeitiger Begeisterung und Überzeugung für die Tätigkeit als Kita-Leitung.

**Profi-Tipp:**

Mit Blick auf die Anforderungsbereiche und die bestehenden Veränderungsprozesse einer modernen Kita-Leitung wird schnell deutlich: Sie müssen darauf achten, dass Sie Ihre Leistungskraft dauerhaft erhalten und gesund bleiben! Höchste Zeit also, sich als Kita-Leitung mit dem Thema Resilienz auseinanderzusetzen, denn es geht um Ihre Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter\_innen!

### 3. Resilienz

Resilienz bezeichnet die innere Widerstandskraft, aus der die Fähigkeit resultiert, mit Belastungen und Krisen wirkungsvoll umzugehen, um aus kritischen Lebensphasen das Beste zu machen. Im Lateinischen finden wir das Wort „resilire“, welches übersetzt wird mit „zurückspringen“ oder „abprallen“. Im Englischen existiert das Wort „resilience“, welches „Spannkraft“ oder „Elastizität“ bedeutet.

Zur bildlichen Darstellung von Resilienz kann man die Stehaufmännchen aufgrund ihrer originären Eigenschaft nutzen: Ein Stehaufmännchen kann sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufrichten und kommt somit immer wieder „auf die Beine“. Dieser von innen heraus wirkende Schwerpunkt ist symbolisch mit einer Kraftquelle gleichzusetzen, welche durch stärkende Einstellungen, stabilisierende Denkmuster und entsprechende Kompetenzen gespeist wird.



Resilienz ist auch vergleichbar mit einem Fluss, der mit wechselnden Pegelständen um Felsen herumfließt, sich mit Energie seinen Weg bahnt und beständig in Richtung Ziel unterwegs ist. Im übertragenen Sinn wird hier der stete innere Wille deutlich, lösungsorientiert voranzuschreiten, Entscheidungen zu treffen, um selbst aktiv zu bleiben und sich nicht dauerhaft „unterkriegen zu lassen“, sondern das Beste aus der Situation zu machen und positiv voranzuschreiten.

**Resilienz unterliegt  
Schwankungen**

Dennoch ist zu berücksichtigen, dass Resilienz ein Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Einflussfaktoren ist und somit Veränderungen und Schwankungen unterliegt.

1. Resilienz ist dynamisch, denn die individuellen Merkmale, die eine resiliente Entwicklung bzw. einen resilienten Umgang mit Stressoren erleichtern, entwickeln sich prozesshaft aufgrund der persönlichen Erfahrungen im Kontext der Mensch-Umwelt-Interaktionen.
2. Resilienz ist variabel, denn Menschen können zu einem bestimmten Zeitpunkt ihres Lebens relativ resilient sein, jedoch zu anderen Zeiten eine erhöhte Vulnerabilität (=Verletzlichkeit) aufweisen.
3. Resilienz ist situationsspezifisch zu betrachten, denn Menschen können auf einen bestimmten Stressor sehr resilient reagieren und gegenüber einem anderen Stressor durchaus größere Bewältigungsprobleme haben. Hierbei spielt die individuelle Wahrnehmung und subjektive Bewertung des Stressors eine entscheidende Rolle.
4. Resilienz beinhaltet eine multidimensionale Ebene. Bewältigungs- und Anpassungsleistungen können in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedlich ausgeprägt sein. So ist es möglich, dass Menschen in einem Bereich größere Anpassungsprobleme aufweisen, jedoch in einem anderen Feld über gute Bewältigungsmechanismen verfügen (vgl. Bengell/Lyssenکو 2012, S. 27).

Resilienz ist folglich nicht dauerhaft konstant und wird beeinflusst von verschiedenen Faktoren. Daher ist es wichtig, zunächst die individuelle Belastungs- und Stresssituation zu erfassen. Auf der Basis Ihrer aktuellen Situation können Sie Ihre Resilienz schrittweise ausbauen, indem Sie Ihre persönlichen Ressourcen identifizieren, stärkende Resilienzfaktoren erhöhen und Emotionsmanagement betreiben.

**Bestandteile zum Ausbau von Resilienz**

- a. Erfassen der individuellen Stresssituation
- b. Ressourcen- und lösungsorientierte Analyse

**Entscheidung für Resilienz-Stärkung**

- c. Resilienz-Faktoren zur persönlichen Stärkung kennen
- d. Emotionsmanagement: Wohlbefinden ausbauen und Resilienz stärken (vgl. Hartung 2017, S. 55).



## 4. Stress und die Folgen

Unser Stressempfinden ist eine subjektive Reaktion auf Stressauslöser, sogenannte Stressoren. Der Organismus versetzt sich selbst in einen Stresszustand, wenn er besondere Belastungen oder Bedrohungen erlebt. Somit werden wir kurzfristig zu einer besonderen Leistungsfähigkeit befähigt. Stress ist sozusagen der Extra-Antrieb für den Ausnahmefall. Problematisch wird es erst, wenn die Ausnahme zur Regel und der Stress zum Dauerzustand wird. Dann verlieren die positiven Effekte von Stress ihre Wirkung.

Die Stressdosis wird bedingt durch die Häufigkeit, Vielfalt, Dauer und Intensität in Kombination mit der jeweils individuellen Einschätzung und Bewertung der Situation. Wird eine Situation als positiv oder neutral bewertet, erfolgt keine Stressreaktion. Wenn unsere persönliche Bewertung die jeweilige Situation als Herausforderung einstuft, entsteht der sogenannte positive Stress. Er wird als Eustress bezeichnet. Der Begriff leitet sich von der griechischen Vorsilbe „eu“ ab und steht für „gut“ oder „wohl“. Eustress wird als anregender Stress erfahren. Er spornt dazu an, sich einer Herausforderung zu stellen, indem er die Aufmerksamkeit erhöht und die maximale Leistungsfähigkeit von Körper und Geist fördert.

*Positiver Stress*

Wird eine Situation jedoch als unangenehm oder bedrohlich wahrgenommen, entsteht eine Stressreaktion. Stressauslöser können alle erdenkbaren Situationen sein, die als unangenehm und/oder bedrohlich erlebt werden. Als besonders starke Stressoren herausgestellt haben sich die Angst zu versagen, das Gefühl von Hilflosigkeit bzw. Ausgeliefert-sein sowie Überforderung und Unsicherheiten in der Beurteilung der Situation. Auch mangelnder Handlungsspielraum kann ein Stressfaktor sein. Verstärkt wird dieser negative Stress sowohl durch von außen kommenden, aber auch selbst auferlegten Leistungs- und Zeitdruck. Diese Art von Stress wird als Disstress bezeichnet. „Dis“ steht als lateinische Vorsilbe für „schlecht“.

*Negativer Stress*

Von den betroffenen Personen wird er immer als Belastung wahrgenommen. Die Folgen sind beispielsweise Gereiztheit, sich ausgelaugt fühlen und Überforderung. Sind wir Disstress über einen längeren Zeitraum ausgesetzt, kann dies schwere körperliche, geistige und seelische Folgen haben. Dauerhafter Negativ-Stress kann zu traumatischem Stress werden und im Burnout enden, weil die Bewältigungsmechanismen, die uns normalerweise zur Verarbeitung emotionaler Belastungen zur Verfügung stehen, vehement überfordert sind (vgl. Hartung. 2017).

### **Profi-Tipp:**

Auf Anspannung muss Entspannung folgen, damit Stress nicht zur Dauerbelastung und zugleich zum Gesundheitsrisiko wird. Daher ist es wichtig, dass Sie gut für sich sorgen, Stressoren identifizieren und die eigenen Bedürfnisse wahrnehmen und würdigen.

**Stresserleben**

Stresserleben zeigt sich in drei Bereichen (vgl. Heller 2015, S. 30):

1. im Bereich des Denkens in Form von Denkblockaden, Konzentrations- und Gedächtnisschwäche und/oder Ängsten
2. im Bereich der Emotionen über Reizbarkeit, Aggressivität, emotionale Verunsicherung, Depressivität oder Dünnhäutigkeit
3. auf der körperlichen Ebene in Form von Schlafproblemen, Rückenschmerzen, Verspannungen, unkontrollierten Muskelzuckungen, übermäßigem Schwitzen, Hautjucken, hohem Blutdruck sowie Magen- und Verdauungsproblemen

**Individuelle Reaktionen**

Die nachfolgende Übersicht (vgl. TK-Broschüre „Stress“ 2015, S. 12 ff.) verdeutlicht die individuellen Reaktionen und Zustände, die aus der jeweils empfundenen Stressdosis resultieren können:

Im Bereich der mittleren Stressdosis ...

- fühlt man sich wohl.
- machen Arbeit und Freizeit Spaß.
- wird Stress als Herausforderung bewertet.
- fühlt man sich voller Energie.
- zeigt man gute Arbeitsergebnisse.

Anzeichen für Unterforderung:

- Man fühlt sich häufig unwohl.
- Man ist gelangweilt und wenig motiviert.
- Die Leistung ist schlecht.
- Leichtsinnfehler treten auf.
- Man läuft „untertourig“.

Anzeichen für Überforderung:

- Man fühlt sich überfordert.
- Man zeigt zunehmende Stressreaktionen.
- Man ist planlos oder resigniert.
- Die Leistung wird immer schlechter.
- Fehler häufen sich.
- Die Krankheitsanfälligkeit steigt.
- Es gelingt zunehmend schlechter abzuschalten.

Ist der Abbau der beruflichen Arbeitsbelastung nicht möglich, kann eine Verbesserung der Stressbelastung auch erreicht werden, wenn Ressourcen zur Stressverarbeitung gestärkt werden (vgl. BGW-DAK Stress-Monitoring 2002, S. 43). Nachfolgend werden das Konzept bzw. der Begriff Resilienz dargestellt sowie die Schritte zum Ausbau von Resilienz aufgeführt, beginnend mit der Erfassung der individuellen Stresssituation.





## 5. Resilienz steigern – Schritt für Schritt

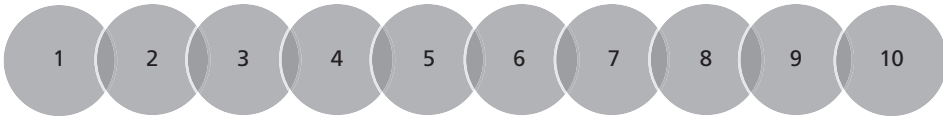
### Drei Bereiche des Stresserlebens

Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre individuelle Stresssituation einzuschätzen. Die Arbeit mit Skalen kann Ihnen helfen, sich zuzuordnen.

*Individuelle Stresssituation einschätzen*

- Bei welcher Zahl würden Sie ein Kreuz setzen?
- Wo verorten Sie sich hinsichtlich Ihrer Stresssituation? Im Bereich der mittleren Stressdosis, in der Über- oder Unterforderung?

Skizzieren Sie zusätzlich, wie lange Sie sich in diesem Stresspegel befinden und in welchen Bereichen (Denken, Emotionen, körperliche Ebene) sich das Stresserleben auswirkt.



1 = Ich fühle mich wohl, ausgeglichen und voller Energie.

10 = Ich bin unzufrieden, erlebe Anzeichen von Über- oder Unterforderung, Anhaltspunkte siehe oben

### Ressourcen- und lösungsorientierte Analyse

Nachdem Sie in einem ersten Schritt zugeordnet haben, wie hoch Ihr persönlicher Belastungs- und Stresspegel ist und welche Auswirkungen dies auf Ihr Erleben in den Bereichen Denken, Emotionen und körperliche Reaktionen hat, ist es an der Zeit, ressourcen- und lösungsorientiert vorzugehen.

Nehmen Sie sich Zeit, um aufzulisten, wann Sie sich im Bereich der mittleren Stressdosis befinden:

*Bereich der mittleren Stressdosis*

- Unter welchen Bedingungen zeigen Sie gute Arbeitsergebnisse und bewerten Stress als angenehme Herausforderung?
- Unter welchen Voraussetzungen fühlen Sie sich wohl, erleben Freude und Spaß bei der Arbeit und in der Freizeit?
- Wann fühlen Sie sich voller Energie? Was gibt Ihnen Kraft?
- Wie schaffen Sie es, mehr davon zu haben?

Beziehen Sie in einem zweiten Schritt den Anspruch, den Sie an sich selbst stellen, mit ein. Wenn Sie dazu neigen, hohe Anforderungen an sich selbst zu stellen und dadurch Ihren Stresspegel hoch halten, stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wo reicht ein Einsatz von 80–90 Prozent anstelle der berühmten 110 Prozent?
- An welchen Stellen können Sie delegieren, um Ihr Aufgabenpensum zu reduzieren?
- In welchen Bereichen und Situationen könnten Sie sich in mehr Gelassenheit üben?

(nach Hartung 2017, S. 57)



**Wechselseitige  
Beeinflussung  
mehrerer Faktoren**

**Resilienz-Faktoren („Schlüselfaktoren“) zur persönlichen Stärkung erfassen**

Was ist entscheidend dafür, ob Menschen an Krisen scheitern, sie verkraften oder wo möglich gestärkt aus ihnen hervorgehen? In der Resilienzforschung wurden Faktoren gefunden, die als Grundhaltungen oder Schutzfaktoren wesentliche Bestandteile von Resilienz sind und sich wechselseitig beeinflussen (vgl. Seligman 2012; Bengel/Lyssenko 2012; Heller 2015). Resiliente Menschen weisen demnach eine Kombination von sich gegenseitig stärkenden Eigenschaften und Grundhaltungen auf.

*Optimismus*

**Positive  
Grundstimmung**

Die Grundhaltung, mit der wir in die Welt schauen und auf die Menschen zugehen, wirkt wie ein WahrnehmungsfILTER. Wir sehen, hören und verarbeiten bevorzugt die Anteile, die wir erwarten. Jeder konstruiert somit seine eigene Wirklichkeit. Die eigenen Wahrnehmungen und Erwartungshaltungen beeinflussen das weitere Verhalten und die Wahl der Bewältigungsstrategien. Während Pessimisten in schwierigen Situationen ihre Konzentration auf mögliche Schwierigkeiten und desolate Anteile der Situation richten, suchen Optimisten nach positiven Aspekten. Dies kann eine mit der Situation verbundene Herausforderung sein. Optimisten setzen mit ihrer positiven Grundstimmung mentale Energien frei und gelangen so zu zahlreicheren, kreativeren Lösungen. Das Vertrauen auf einen positiven Ausgang ist eine grundlegende „Wegzehrung“, die dazu verhilft, durchzuhalten, Wege zu meistern und Ziele zu erreichen.

*Akzeptanz*

**Unabänderliches  
Integrieren**

Resiliente Menschen wissen und akzeptieren, dass Enttäuschungen, Unglück und Widrigkeiten Bestandteile im Leben sind, die sich nicht vermeiden lassen. In diesem Sinn bedeutet Akzeptanz, sich Schritt für Schritt der Wirklichkeit zu öffnen, bestehende Situationen und Zusammenhänge zu erfassen und anzunehmen. Eine akzeptierende Grundhaltung verhilft dazu, unabänderliche Gegebenheiten konstruktiv zu verarbeiten und in das Leben zu integrieren. Auch die Annahme von Vergangenem gehört zur Akzeptanz.

*Lösungsorientierung*

**Aus Problemen  
werden Herausforderungen**

Während problemorientierte Menschen viel Zeit darauf verwenden, Probleme und Schwierigkeiten in Einzelheiten zu beschreiben, fortwährend zu analysieren und darüber zu klagen, fokussieren resiliente Menschen ihre Aufmerksamkeit auf mögliche Lösungen. Mit der Akzeptanz der Lage und einer Gedankenausrichtung auf Lösungen werden aus Problemen Aufgaben und Herausforderungen. Somit tritt eine kraftgebende Lösungsorientierung in den Vordergrund. Dies setzt Energien frei, eröffnet neue Perspektiven und aktiviert die Selbstwirksamkeit.



### *Selbstwirksamkeitserwartung*

Menschen mit einem positiven Selbstwertgefühl glauben an ihre Selbstwirksamkeit. Sie sind davon überzeugt, dass sie ihr Leben meistern und Probleme lösen können. Sie haben ein klares Bild ihrer Lebenssituation. Ihr optimistisches Selbstbild bewirkt, dass Misserfolge und Schicksalsschläge nicht in erster Linie auf persönliche Unzulänglichkeiten oder eigenes Versagen zurückgeführt werden. Sie sehen sich grundsätzlich in der Lage, schwierige Situationen zu meistern. Wer fest davon überzeugt ist, Unwägbarkeiten und Unsicherheiten meistern zu können, erfährt eine Art Schubkraft, um erste Schritte zu gehen und optimistisch nach praktikablen Lösungen zu suchen.

*Das Leben meistern*

### *Zukunftsorientierung*

Die Zukunft ist die Zeit, die wir durch Vorbereitungen mitgestalten können, indem wir die Erfahrungen aus der Vergangenheit und die Gegebenheiten der Gegenwart nutzen. Was wir heute tun, werden wir in der Zukunft spüren. „Wir ernten, was wir säen“, ist eine sinnbildliche Beschreibung hierzu. Natürlich können wir nicht wirklich wissen, was die Zukunft bringt. Und doch haben wir auf vieles, was uns in Zukunft erwartet, einen nicht zu unterschätzenden Einfluss! Denn abgesehen von Ereignissen, die nicht steuerbar sind, weil sie außerhalb unseres Einflussbereichs liegen, bekommen wir in der Regel das, was wir erwarten. Das liegt daran, dass wir uns tendenziell immer so verhalten, dass unsere Einschätzungen bestätigt werden.

*Nicht zu unterschätzender Einfluss*

#### **Beispiel:**

Sie werden mit mehr Optimismus und Motivation in das Gespräch gehen, wenn Sie sich und Ihren Kompetenzen vertrauen und ein positives Ziel, etwa eine gelungene Einigung, gedanklich antizipieren. Sie werden aller Voraussicht nach konstruktivere Resultate erzielen. Hinzu kommt die stabilisierende Wirkung: Haben Sie ein Erfolgserlebnis erfahren, wirkt sich dies wiederum positiv auf nächste Gespräche aus.

### **Emotionsmanagement: Wohlbefinden ausbauen und Resilienz stärken**

Ein resilienter Lebensstil durchzieht alle Lebensbereiche: Privatleben, Arbeit, Freizeit, Freundschaften etc. Ein Mangel in einem der Bereiche wirkt sich auf die anderen aus. Dabei steuern und prägen die Bedeutungen, die wir den Vorkommnissen beimessen, und die bestehenden Sichtweisen, Vorannahmen und emotionalen Haltungen unser Verhalten und Befinden. Nachfolgend finden Sie verschiedene Anregungen, um Emotionsmanagement zu betreiben, zum Ausbau Ihres Wohlbefindens und zur Stärkung Ihrer Resilienz.



### *Optimismus ausbauen – Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten*

#### **Beispiel:**

Gehen Sie unsicher und irritiert in ein Gespräch, weil Sie glauben, unterlegen zu sein, wird dies eine Auswirkung auf Ihre Gefühle, Ihre Haltungen und die Gesamtatmosphäre haben. Sie werden aller Voraussicht nach entsprechende Resultate erzielen.

Ein gesunder Optimismus stärkt den Blick auf eigene Stärken und Verhaltensweisen. Eine positive Erwartungshaltung beeinflusst das eigene Verhalten und die individuellen Bewältigungsstrategien bei Belastungen und in Krisen. Wer dazu tendiert, positive Ergebnisse zu erwarten, hat in der Regel eine größere Handlungs- und Durchhaltebereitschaft. Fragen Sie sich in Situationen, in denen Sie Hilflosigkeit spüren: „Was habe ich bereits alles geschafft/bewirkt?“, „Was hat in ähnlichen Situationen geholfen?“ Ihnen werden Strategien und Lösungsideen einfallen, was wiederum dazu verhilft, an diejenigen Stärken und das Selbstwirksamkeitsempfinden anzuknüpfen.

### *Achtsamkeit üben*

Lebst du schon oder funktionierst du nur? Diese Frage mag provokativ wirken. Achtsamkeit ist Selbstwahrnehmung und lädt Sie ein, den gegenwärtigen Moment aufmerksam zu spüren. Achtsames wahrnehmen verhilft Ihnen dazu, Ihre Gedanken zu sortieren und mehr Gelassenheit zu leben. In Kombination mit Optimismus fällt es leichter, aus belastenden Situationen „auszusteigen“. Ein genaues, wohlwollendes Hinschauen, Hineinspüren und eine kraftvolle (Neu-)Ausrichtung ist der Beginn einer konstruktiven Lösungsfindung.

### *Kontrolle der Emotionen/Gefühlsregulation*

#### **Achtsamkeitsübungen**

Um sich von starken emotionalen Reaktionen nicht überwältigen zu lassen und handlungsfähig zu bleiben, können Sie folgende Schritte in Form von Achtsamkeitsübungen anwenden:

1. **Innehalten:** Zeit gewinnen und möglichst aus der Situation gehen. Es kann helfen, innerlich bis zehn zu zählen, ums Haus zu gehen oder an ein Symbol der Ruhe und Kraft zu denken.
2. **Beobachten:** Was ist – sachlich betrachtet – geschehen?
3. **Nachdenken/Nachspüren:** Was hat die Situation bei mir ausgelöst? Wie habe ich reagiert, wie die anderen? Entscheidung: Was wäre jetzt zielführend? Was kann und will ich umsetzen?
4. **Agieren:** Umsetzung der Entscheidung

Es ist hilfreich, diese Schritte zunächst rückwirkend, sprich bezogen auf erlebte Situationen anzuwenden und dann dazu überzugehen, diese in Realsituationen umzusetzen.



### *Gedanken konstruktiv ausrichten*

Eingeschliffene Verhaltensweisen und einschränkende Denkmuster können verändert werden. Aus: „Immer muss mir das passieren“ wird zum Beispiel: „Diese Herausforderung nehme ich an und schaffe es.“

**Einschränkende  
Denkmuster ändern**

- Glaubenssätze prüfen: Der Glaube kann „Berge versetzen“ und, entsprechend unserer Ausrichtung, auch unsere Entwicklungsmöglichkeiten und unseren verantwortungsvollen Umgang mit uns selbst blockieren. Wir alle tragen sogenannte „Glaubenssätze“ mit uns, die im Laufe des Lebens, oftmals in der Kindheit und Jugend, entstanden sind. Wenn Sie genau in sich hineinhorchen, finden Sie diese „inneren Überzeugungen“. Wirken diese einschränkend und belastend, können Sie sie umformulieren. Aus: „Ich muss mich anstrengen!“, „Ich muss das schaffen!“ oder „Wer rastet, der rostet“, könnte werden: „Es darf leicht gehen!“, „Gemeinsam geht’s besser!“, „Ich darf mir Unterstützung holen!“ oder „Zur Leistung gehört auch die Regeneration!“

**Profi-Tipp:**

Greifen Sie auf stärkende Glaubenssätze zurück und holen Sie sie in den Alltag. Etwa, indem Sie diese aufschreiben und für Sie sichtbar aushängen.

- Negative Gedankenspiralen stoppen: Da ungute Gefühle die Problemorientierung stabilisieren, wird es immer schwieriger, sich aus der Problemsicht zu lösen. Dies verhindert, dass neue mentale und neuronale Muster geschaffen werden. Damit sich das Problem nicht in selbsterfüllender Prophezeiung als „objektiv real“ bestätigt, ist es wichtig, negative Gedankenspiralen zu stoppen und sich stattdessen auf den Moment zu fokussieren: „Wie sieht die Realität aus?“, „Was habe ich bereits alles geschafft/bewirkt...?“ sind mögliche Fragen. So erschaffen Sie mit positiven Gedanken kräftigende „Aufwärtsspiralen“.

### *Körperebene*

Prüfen Sie regelmäßig Ihre Körperhaltung und Ihren Gang: Sind Sie aufgerichtet oder in sich zusammengesunken? Hängen die Schultern nach vorne oder stehen und sitzen Sie aufrecht? Wer überwiegend mit defensiv-gebeugter Körperhaltung durchs Leben geht, macht sich kleiner und verliert innerlich an Kraft.

**Profi-Tipp:**

Achten Sie auf Ihre Körperhaltung und nutzen Sie eine aufrechte, selbstsichere Haltung, denn diese beeinflusst über die Muskelanspannung die Rezeptoren, welche das Gehirn über Spannungszustände im Körper informieren.

**Power Posing**

Uns ist selbstverständlich klar, dass sich Gefühlszustände, die wir erleben, in unserer Körpersprache und Haltung widerspiegeln. Sie können jedoch umgekehrt mit einer gezielten Körperhaltung dem Gehirn vermitteln, wie Sie sich fühlen. Es mag nicht ganz leicht sein. Versuchen Sie es dennoch, wenn Sie verstimmt sind: Schauen Sie sich wohlwollend und lächelnd im Spiegel an. Sie werden spüren, dass es ein angenehmes Gefühl auslöst. Wenn Sie durchatmen und denken: „Ich schaffe das!“, Ihre Schultern lockern und anheben und Sie eine selbstbewusste, aufrechte Körperhaltung einnehmen und sich bewegen, spüren Sie innere Stärke. Die US-amerikanische Sozialpsychologin Amy Cuddy hat den Begriff „Power Posing“ geprägt und belegte mittels Studien, dass sich der Hormonspiegel mit einer machtvollen, raumgreifenden und selbstbewussten Körperhaltung nach bereits zwei Minuten verändert. Das Stresshormon Cortisol sinkt und Testosteron steigt. Dies führt dazu, dass Ängste sinken und Mut, Stärke und Willenskraft ansteigen. Dieser Prozess bewirkt zudem eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Immunsystems.

Auch regelmäßige Bewegung kurbelt die „Glückshormone“ Noradrenalin und Dopamin an. Mit Spaziergängen in der Natur können Sie sich beispielsweise zusätzliche Erholungsräume schaffen.

**Netzwerken – Kollegialität und soziale Beziehungen**

Die Frage „Wen kann ich um Feedback/Unterstützung bitten in dieser Situation?“ eröffnet, dass Sie nicht allein sind, sondern durchaus Ihnen vertraute Menschen zur Klärung, Reflexion und Strategieausrichtung nutzen können. Dies trifft sowohl auf private Situationen zu als auch auf berufliche Themen.

**Beratung und Unterstützung**

Im beruflichen Kontext hat sich die Nutzung von lösungs- und ressourcenorientierten Beratungsmethoden wie etwa der Kollegialen (Fall-)Beratung bewährt. Herausfordernde Fragestellungen und Themen, die in Verbindung mit einem konkreten beruflichen Anlass stehen, werden gemeinsam reflektiert und lösungsorientiert bearbeitet. Die gegenseitige Beratung und Unterstützung bewirkt eine Entlastung, eine Stärkung der Selbstwirksamkeit der Beteiligten, eine Erhöhung von Handlungskompetenz im Team und trägt zur Professionalisierung des beruflichen Handelns bei.

**Coaching**

In herausfordernden Zeiten kann es zielführend sein, mit einem erfahrenen Coach im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe Ihre individuelle Situation zu analysieren, Glaubenssätze zu identifizieren und umzuformulieren. Gemeinsam können Ziele und Visionen erarbeitet und formuliert werden, um eigene Lösungsstrategien zu entwickeln, Kompetenzen auszubauen und Ressourcen zu (re-)aktivieren. So können Sie für eine begrenzte Zeit eine kompetente Begleitung zur Orientierung, Stabilisierung und Neuausrichtung nutzen und behalten zugleich die Verantwortung.



### *Fortbildung und Training*

Die Teilnahme an Fortbildungen und Trainings zur Resilienzförderung kann dazu beitragen, eigene Stressoren zu identifizieren, sich in Achtsamkeit zu üben sowie Strategien und Übungen zum Ausbau der Resilienz kennenzulernen und zu vertiefen. Ein wichtiger Faktor spielen hier auch die Themen Delegation und gesunde Führung. Grundlegend für die Wirksamkeit ist, dass die gelernten Inhalte nach dem Training weiterhin verinnerlicht und geübt werden.

### *Innere Stärke aufbauen*

Tun Sie regelmäßig Dinge, die Ihnen und Ihrem Seelenleben guttun, und fokussieren Sie sich immer wieder gedanklich auf positive Aspekte im Leben. Sie können hierzu ein Tagebuch führen, um die Wahrnehmung auf Freuden- und Glücksmomente zu richten. Sie können am Abend positive Ereignisse vom Tag notieren oder einmal in der Woche aufschreiben, wofür Sie dankbar sind im Leben.

Gegenstände, die Sie als angenehm empfinden, weil Sie damit gute Gefühle, Gedanken und Erinnerungen verknüpfen, stellen sogenannte positive Anker dar. Sie können sie bewusst in Ihrem Büro, in anderen Arbeitsräumen und zu Hause platzieren. Dies kann ein ästhetisch schön gestaltetes Bild sein, das an Pausen erinnert, an schöne Erlebnisse oder die eigene Stärke (vgl. Hartung 2018, S. 55 ff.).

*Positive Anker*

## **Fazit und Ausblick**

Aus institutioneller Sicht ist neben den Rahmenbedingungen das „Betriebsklima“ grundlegend. Das Verhältnis zur Leitung und die Zusammenarbeit bzw. die Beziehungen innerhalb eines Teams stellen wichtige Wirkfaktoren für das Stresserleben dar. Geeignete Maßnahmen zur Förderung von Leitungskompetenz und zur Verbesserung der kollegialen Zusammenarbeit können entscheidend dazu beitragen, dass berufliche Stressbelastungen entweder gar nicht erst entstehen oder minimiert und besser bewältigt werden. Institutionelle Maßnahmen umfassen insbesondere die Organisations- und Teamentwicklung einer Einrichtung sowie eine gesundheitsförderliche Personal- und Ausstattungsplanung (vgl. Jungbauer 2013, S. 57).

*Institutionelle Sicht*

Aus psychologischer Sicht ist zu konstatieren, dass neben den Arbeitsbedingungen auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale Unterschiede im Stresserleben bedingen. Resiliente Menschen weisen eine Kombination von sich gegenseitig stärkenden Eigenschaften und Grundhaltungen auf, die sich in einem resilienten Lebensstil zeigen, welcher alle Lebensbereiche durchzieht: Privatleben, Arbeit, Freizeit und Freundschaften.

*Psychologische Sicht*

Das Erfassen Ihrer individuellen Stresssituation und eine anschließende ressourcen- und lösungsorientierte Analyse stellen eine gute Basis dar, um Ihre aktuelle Lebenssituation zu reflektieren. Hier können Sie ansetzen und sich für den Ausbau Ihrer persönlichen Resilienz entscheiden. Welche der Grundhaltungen (Schlüselfaktoren für Resilienz) Sie ausbauen wollen, hängt von Ihrer individuellen Konstitution und Ihrer Lebens- bzw. Berufssituation ab.

**Wichtig:**

Grundlegend ist eine gesunde und wertschätzende Selbstreflexion, der Ausbau von Selbstfürsorge und Achtsamkeit. Selbstverständlich spielen auch die in diesem Fachbeitrag nicht behandelten Komponenten wie eine gesunde Ernährung und ein zur Persönlichkeit passendes Zeitmanagement eine entscheidende Rolle hinsichtlich des eigenen Wohlbefindens.

Die stärkenden Schritte im Emotionsmanagement verhelfen Ihnen dazu, emotionale Haltungen positiv auszurichten sowie Denk- und Verhaltensmuster zu erneuern, um Belastungen auszugleichen, Ihr Wohlbefinden auszubauen und Ihre Resilienz zu stärken. Verankert werden neue Verhaltens- und Denkweisen durch die stete Wiederholung, denn auf diesem Weg bauen sich im Gehirn Vernetzungen auf.

## Literaturhinweise und Links

*Autorengruppe Bildungsberichterstattung* (2018): Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. Bielefeld: Bertelsmann.

*Autorengruppe Fachkräftebarometer* (2017): Fachkräftebarometer Frühe Bildung 2017. München: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation\\_FKB2017/Fachkraeftebarometer\\_Fruehe\\_Bildung\\_2017\\_web.pdf](https://www.fachkraeftebarometer.de/fileadmin/Redaktion/Publikation_FKB2017/Fachkraeftebarometer_Fruehe_Bildung_2017_web.pdf) [Stand: 05.11.2018]

*Bengel, J./Lyssenko, L.* (2012): Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Schriftenreihe zu Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Band 43. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.

*Berger, J./Niemann, D./Nolting, H.D. et al.* (2001): Stress bei Erzieher/innen. Ergebnisse einer BGW-DAK-Studie über den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Stressbelastungen in ausgewählten Berufen. Hamburg: BGW Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, DAK Gesundheitsmanagement. Verfügbar unter: [http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-BGW-DAK-StressMonitoring\\_Erzieherinnen.pdf](http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-BGW-DAK-StressMonitoring_Erzieherinnen.pdf) [Stand: 06.10.2018]

BeWAK Studie 2015. Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kitaleitungen. Köln: Wolters Kluwer Deutschland. Verfügbar unter: [https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/BeWAK\\_Studie\\_2015.pdf](https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/BeWAK_Studie_2015.pdf) [Stand: 05.11.2018]

BeWAK Studie 2016. Trotz mangelnder Ressourcen – Leitungskräfte als Motor für Integration? Köln: Wolters Kluwer Deutschland. Verfügbar unter: [https://www.nifbe.de/images/nifbe/Aktuelles\\_Global/2016/bewak\\_studie\\_2016.pdf](https://www.nifbe.de/images/nifbe/Aktuelles_Global/2016/bewak_studie_2016.pdf) [Stand: 05.11.2018]

*Burisch, M.* (2010): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin: Springer.

*Cuddy, A.* (2016): Dein Körper spricht für Dich. München: Random House.





- Cuddy, A./Wilmuth, C. A./Carney, D. R. (2012): The Benefit of Power Posing Before a High-Stakes Social Evaluation. Harvard Business School Working Paper, No. 13-027, September 2012. Verfügbar unter: <https://dash.harvard.edu/handle/1/9547823> [Stand: 05.11.2018]
- DKLK-Studie 2017: Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kitaleitungen. Kitaleitungen im Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Wirklichkeit. Wolters Kluwer Deutschland. Verfügbar unter: [https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/DKLK-Studie\\_2017.PDF](https://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/DKLK-Studie_2017.PDF) [Stand: 05.11.2018]
- DKLK-Studie 2018: Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kita-Leitungen. Die Kita-Leitung im Zentrum der Qualitätsdebatte. Wolters Kluwer Deutschland. Verfügbar unter: [http://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/DKLK-Studie\\_2018.pdf](http://www.deutscher-kitaleitungskongress.de/assets/documents/placeholder/DKLK-Studie_2018.pdf) [Stand: 05.11.2018]
- Fuchs-Rechlin, K. (2007): Wie geht's im Job? KiTa-Studie der GEW. Frankfurt am Main, Dortmund: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft – Hauptvorstand, Organisationsbereich Jugendhilfe und Sozialarbeit/Universität Dortmund, Arbeitsstelle Kinder und Jugendhilfestatistik. Verfügbar unter: [http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Personal\\_und\\_Qualifikation/GEW-Kitastudie.pdf](http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Personal_und_Qualifikation/GEW-Kitastudie.pdf) [Stand: 05.11.2018]
- Funke, Ulrike (2017): Achtsamkeit. Das besondere Impulsbuch für einen sensiblen und bewussten Umgang mit sich selbst. Berlin: Cornelsen.
- Gruhl, M. (2011): Die Strategie der Stehauf-Menschen. Krisen meistern mit Resilienz. Freiburg im Breisgau: Kreuz Verlag.
- Hartung, M. (2017): Resilienz für Fach- und Führungskräfte. Lernen, die innere Widerstandskraft zu stärken. Teil 1. Erstveröffentlichung in: klein & groß. Das Kita-Magazin. S. 54–57. Ausgabe 12.2017. Berlin: Cornelsen.
- Hartung, M. (2018): Optimismus und Emotionsmanagement. Lernen, die innere Widerstandskraft zu stärken. Teil 2. Erstveröffentlichung in: klein & groß. Das Kita-Magazin. S. 54–57. Ausgabe 01.2018. Berlin: Cornelsen.
- Heller, J. (2015): Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich: orell füssli.
- Jungbauer, J. (2013): Berufsbezogene Stressbelastungen und Burnout-Risiko bei Erzieherinnen und Erziehern. Ergebnisse einer Fragebogenstudie. Abschlussbericht. Verfügbar unter: [https://www.katho-nrw.de/fileadmin/primaryMnt/Aachen/Dateien/Forschung/igsp/Abschlussbericht\\_Erzieherinnenstudie.pdf](https://www.katho-nrw.de/fileadmin/primaryMnt/Aachen/Dateien/Forschung/igsp/Abschlussbericht_Erzieherinnenstudie.pdf) [Stand: 05.11.2018]
- Seligman, M. (2012): Flourish – Wie Menschen aufblühen. München: Kösel-Verlag.
- Spreiter, M. (2014): Burnoutprävention für Führungskräfte. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2015): Broschüre „Stress“. Wie Sie Stressoren erkennen und Belastungen besser bewältigen können. Verfügbar unter: <http://www.marcovecellio.net/downloads-4/files/TK-Broschuere-Der-Stress.pdf> [Stand: 05.11.2018]
- Techniker Krankenkasse (2016): TK-Stressstudie Entspann dich, Deutschland. Verfügbar unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf> [Stand: 05.11.2018]



1.14

*Weltgesundheitsorganisation WHO (1998):* Gesundheit 21: Eine Einführung zum Rahmenkonzept „Gesundheit für alle“ für die Europäische Region der WHO. Kopenhagen: Veröffentlichung des WHO-Regionalbüros für Europa. Verfügbar unter: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/109761/EHFA5-G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/109761/EHFA5-G.pdf) [Stand: 05.11.2018]

*Weltgesundheitsorganisation WHO (2013):* Gesundheit 2020 – Rahmenkonzept und Strategie der Europäischen Region für das 21. Jahrhundert. Kopenhagen: Veröffentlichung des WHO-Regionalbüros für Europa. Verfügbar unter: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/215757/Health2020-Long-Ger.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/215757/Health2020-Long-Ger.pdf) [Stand: 05.11.2018]