

# Resilienz entwickeln – trotz Mobbing und Krisen gesund und stabil bleiben

**Menschen, die in Mobbingprozesse geraten, sind einem starken Stress ausgesetzt** ■ Ob Betroffene mit Krankheit reagieren, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Wie bedeutsam ist das Lebensfeld Arbeit für die Person? Wie hoch ist die erlebte Bedrohung und Kränkung? Welche Unterstützungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung? Wie stark ist die Person selbst bzw. wie gut ist sie in der Lage, sich auch unter widrigen Umständen stabil zu halten.



**Ludwig Gunkel**

Diplom-Psychologe und Konfliktberater, Mobbing Beratung München/Konsens e.V., München



**Margarete Szpilok**

Diplom-Psychologin und Supervisorin, Mobbing Beratung München/Konsens e.V., München

Neben den allgemein bekannten physiologischen Schutzfaktoren wie ausreichender Schlaf, gute Ernährung und tägliche Bewegung ist in den letzten 15 Jahren auch eine psychische Komponente stärker in den Fokus der Forschung gerückt: **Resilienz** – psychische Widerstandsfähigkeit. Das eigentlich Bedeutsame: Resilienz lässt sich auch im Erwachsenenalter aktiv entwickeln.

» Als Erstes wird es deshalb darum gehen, die eigenen Gedanken wieder in den Griff zu bekommen.«

Daraus ergeben sich einerseits die Möglichkeit, vorbeugend tätig zu werden, sich sozusagen ein »Stresspolster« anzulegen, andererseits konkrete Ansatzpunkte, um auch in einer belastenden Situation wieder frei zu werden, vielleicht sogar gestärkt aus dieser Erfahrung herauszugehen – »posttraumatisches Wachstum« (Vgl. die Übersichtsarbeit von G. Prati und L. Pietrantonio: Optimism, Social Support, and Coping Strategies as Factors Contributing to Posttraumatic Growth: A Meta-Analysis, Journal of Loss and Trauma 14, 2009, 364 – 88).

## Wie kann man belastende Situationen gesund überstehen?

Um aufzuzeigen, wie man diese Widerstandsfähigkeit ausbilden kann, beziehen wir uns hier auf Martin Seligmans Modell des Wohlbefindens: (vgl. M. Seligman: Flourish – wie Menschen aufblühen, Kösel Verlag 2012) »Wohlbefinden« betrachtet er als ein Konstrukt, das sich aus fünf verschiedenen Komponenten zusammensetzt und durch diese definiert wird: PERMA. Die einzelnen Elemente sind unabhängig voneinander, verstärken sich aber gegenseitig. Wir werden diese fünf Elemente im Folgenden darstellen und durch weitere Erkenntnisse der umfangreichen Resilienzforschung ergänzen. Daraus werden konkrete Anregungen abgeleitet, was man selbst tun kann, was das Team bzw. die Führungskraft und was die Organisation dazu beitragen kann, die Stabilität und Widerstandskraft des Einzelnen zu fördern.

**PERMA** (Martin Seligman):

- P** Positive Gefühle
- E** Engagement
- R** Positive Beziehungen (relationship)
- M** Sinn (meaning)
- A** Wirksam sein, Ziele erreichen (accomplishment)

### Positive Gefühle

Positive Gefühle und eine optimistische Grundhaltung wirken sich signifikant auf unsere Gesundheit aus und entscheiden in hohem Maße, wie wir mit stark belastenden Ereignissen umgehen können. Wer sich in einer Krise oder einer Mobbing-situation befindet, ist allerdings oft geistig im Geschehen gefangen, sitzt in »Grübel-schleifen« fest und wird dadurch immer schwächer. Als Erstes wird es deshalb darum gehen, die eigenen Gedanken wieder in den Griff zu bekommen.

Es gibt spezielle Techniken, mit denen es möglich ist, belastende Gedanken zu stoppen oder zu entschärfen und die Aufmerksamkeit auf das zu fokussieren, was wirklich weiterhilft, nämlich seine Kräfte zu schützen und auszubauen.

» Es geht nicht darum, negative Emotionen komplett auszublenden [...]«

Statt zu grübeln, empfiehlt es sich, die Situation mit einer sachkundigen Person durchzusprechen und konkrete Strategien zu entwickeln; Gespräche im persönlichen Umfeld sollten begrenzt und auf einer eher sachlichen Ebene geführt werden, um die Belastung der persönlichen Beziehungen zu minimieren. Wenn das persönliche Umfeld helfen will, sollte dies durch die Fokussierung auf Aktivitäten stattfinden, die das Leben bereichern. Das hilft dem Betroffenen im Blick zu behalten, dass das Leben auch noch ganz andere Facetten bereit hält und stärkt gleichzeitig die Beziehung. Parallel dazu lässt sich daran arbeiten, das eigene Wohlbefinden zu verstärken und damit auch die Kraft zu gewinnen, mit der belastenden Situation klar zu kommen.

Mit kleinen Übungen können wir unsere Grundstimmung gezielt verbessern, z.B.:

- durch gezielte abendliche Reflexion darüber, was an dem Tag gut war
- durch Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt für das Schöne und Angenehme um uns herum
- durch das Einplanen kleiner Erholungspausen
- durch regelmäßiges Meditieren bzw. Achtsamkeitsübungen

- durch regelmäßige Spaziergänge in der Natur (mind. 20 Min)
- indem man sich regelmäßig bewusst etwas Angenehmes gönnt (Badewanne, gutes Essen, Theaterbesuch etc.)
- indem wir immer wieder Neues ausprobieren
- durch das Erkennen und den gezielten Einsatz unserer Stärken (vgl. charakterstärken.org)

Diese Übungen sind in erster Linie vom Einzelnen anwendbar, teilweise aber auch auf das Team als Ganzes übertragbar. Regelmäßig angewendet, schaffen sie eine stabile positive Grundhaltung. Auf der organisatorischen Ebene kann durch entsprechende Freiräume in der Arbeits-(zeit)gestaltung und der Arbeitsorganisation unterstützt werden.

### Der Umgang mit Erlebnissen

Es geht nicht darum, negative Emotionen komplett auszublenden; sie gehören zum Leben dazu und haben eine wichtige Warn- und Aktivierungsfunktion. Die Forschung zeigt übrigens, dass Menschen mit einer positiven Grundhaltung keineswegs eine rosarote Brille aufhaben; sie nehmen negative Ereignisse genauso klar wahr wie die »Pessimisten«. Im Gegensatz zu diesen nehmen sie allerdings die positiven Erlebnisse stärker wahr, können mehr Kraft aus ihnen ziehen, sodass die Gesamtbilanz dann positiv ausfällt. (vgl. Frederickson, B: Die Macht der guten Gefühle, Campus Verlag 2011)

Ein sinnvoller Umgang mit negativen Erlebnissen besteht darin, sie als Lernerfahrung zu nutzen, ohne sich unnötig darin zu verlieren. Steigern wir uns aber in die negativen Gefühle hinein, kostet das unnötig Energie und erhöht die Gefahr, in zusätzliche Denkfallen zu geraten, wie z.B. unzulässige Verallgemeinerungen (z.B. **alle** sind gegen mich, **nie** werde ich etwas erreichen etc.). Negative Emotionen lassen sich auch dadurch in Grenzen halten, dass wir uns gemäß dem ABC Modell von Albert Ellis von dem Gedanken verabschieden, dass andere Personen oder äußere Umstände ursächlich für unsere Emotionen verantwortlich seien, wir also regelrecht gezwungen wären, in einer bestimmten Weise zu reagieren. Stattdessen sind es unsere eigenen Glaubenssätze bzw. Bewertungen, die die entsprechenden Emotionen

hervorrufen und diese lassen sich bei Bedarf verändern.

Die Teammitglieder und die Führungskraft können hierbei unterstützen, indem negative Emotionen und endlose »Negativ-Gespräche« unterbrochen und konstruktiv gelenkt werden.

---

*» Hierbei ist es wichtig, auch kleine Etappenerfolge zu feiern und Misserfolge nicht zu dramatisieren.«*

Zentrale Aufgabe der Leitung ist es, die Quelle der negativen Gefühle zu beseitigen, positives Erleben und gute Rückmeldungen zu ermöglichen und die Emotionsregulation zu unterstützen. Die Organisation unterstützt diesen Prozess durch entsprechende Fortbildung der Teammitglieder und der Leitung und durch systematische Gesundheitsförderung.

### Engagement

Mit Engagement ist gemeint, so richtig in einer Aufgabe aufzugehen (sogenanntes Flow-Erleben).

Voraussetzung ist allerdings, dass die Anforderung der Aufgabe den Möglichkeiten der Ausführenden entspricht, also weder überfordert noch langweilt. Flow erzeugt angenehme Gefühle und trainiert die Konzentration.

Engagieren kann man sich natürlich auch außerhalb des Arbeitsplatzes, wenn dort die Möglichkeit (z.B. aufgrund einer Mobbingssituation) nicht gegeben sein sollte. Seligmanns Aspekt »Engagement« kann ergänzt werden um das im Rahmen des transaktionalen Stressmodells von Lazarus herausgearbeitete »Aktive Coping«. Das aktive, problemadäquate Handeln ist bei der Bewältigung von Stresssituationen erfolgreicher als das passive Erdulden oder der Rückzug. Daraus erwächst die Aufforderung an die betroffene Person, die Belastung aktiv anzupacken und die Opferrolle zu verlassen. Hierbei ist es wichtig, auch kleine Etappenerfolge zu feiern und Misserfolge nicht zu dramatisieren. Führungskräfte oder Teammitglieder unterstützen dies durch Ermutigung zu einer realistischen Problemsicht und positives Feedback für aktive Bewältigungsversuche. Die Organisation ermöglicht das Lernen aktiver Copingstrategien u.a.

durch Handlungsspielräume und Weiterentwicklungsmöglichkeiten und einer lösungsorientierten Fehlerkultur.

### Positive Beziehungen (relationship)

Gute Beziehungen tragen sehr stark zum Wohlbefinden bei. Wir sind soziale Wesen und Beziehung gehört zu unseren Grundbedürfnissen. Haben Sie Menschen, denen wirklich etwas an Ihnen liegt? Wenn nicht lohnt es sich, das zu ändern, denn es wird wahrscheinlich Ihr Leben verlängern.

Seligman weist darauf hin, dass »nur wenig von dem, was wir als positiv erleben, einsam ist«. Beziehungspflege im Sinne von: »Freundlichkeiten erweisen« hat direkte Auswirkungen auf unser eigenes Wohlbefinden.

In belasteten Situationen ist es allerdings wichtig, diese Beziehungen durch ständiges Probleme-Wälzen nicht zu überfordern. Gerade in Mobbingprozessen erleben wir oft, dass das soziale Umfeld viele Verhaltenstipps gibt, die aufgrund der besonderen Konstellation nicht umgesetzt werden können und die Gespräche in gemeinsames Grübeln münden.

---

*» Darum ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben für jede Einrichtungsleitung die zielgerichtete Klärung von Problemen und Konflikten jeder Art im Anfangsstadium.«*

Die Folge: Bezugspersonen geraten entweder selbst in eine ohnmächtige Wut und sind gefährdet zu erkranken oder aber sie ziehen sich zurück, weil sie es emotional nicht mehr aushalten. Statt dessen empfehlen wir, Freunde und Partner sachlich auf dem Laufenden zu halten, in der gebotenen Kürze Überlegungen anzustellen, wie es weitergehen kann und in Feldern um Unterstützung zu bitten, in denen die Bezugspersonen, dies auch leisten können, z.B. in der Gestaltung der Freizeit oder der Entlastung im privaten Umfeld.

Gute soziale Beziehungen und soziale Unterstützung sind nachweislich eine der wichtigsten Ressourcen für psychische Gesundheit. Eskalierende Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz verwandeln soziale Beziehungen in enormen sozialen Stress.

Darum ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben für jede Einrichtungsleitung die zielgerichtete Klärung von Problemen und Konflikten jeder Art im Anfangsstadium. Dafür bedarf es einer Arbeits- und Zeitplanung, die hierfür Raum lässt. Ein mitarbeiterinnenorientiertes Führungshandeln hilft positive Beziehungen zu gestalten. Wesentlich sind dabei, ein »offenes Ohr« zu haben, Unterstützung zu geben, Ansprache zu ermöglichen und Rückendeckung nach »Außen«, insbesondere gegenüber den Eltern. Um als Träger Qualität zu sichern und gute Arbeit zu ermöglichen, ist eine entsprechende Vorbereitung neuer Leitungskräfte, die laufende Qualifizierung (»Man wächst mit seinen Aufgaben«) und die Institutionalisierung von Unterstützung für die Leitungen wesentlich.

» Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, sich auch im privaten Feld entsprechend zu engagieren.«

### Sinn

Es ist uns ein Bedürfnis, das, was wir tun, als sinnvoll und lohnend zu betrachten. Wer sich bei der Suche nach sinnstiftenden Aktivitäten nur auf seine Arbeit konzentriert, macht sich damit in Mobbingprozessen besonders angreifbar. Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, sich auch im privaten Feld entsprechend zu engagieren. Antonovsky (1987) hat in seinem Konzept der Salutogenese (der Lehre von der Entwicklung von Gesundheit) das Kohärenzgefühl besonders herausgearbeitet: Ich verstehe, warum es so ist, wie es ist. Was ich tue, ist wichtig und bedeutsam. Ich kann das bewältigen. Die erfordert vom Einzelnen aktiv nachzufragen und sich das »Wozu?« erläutern zu lassen. Sinn für Anforderungen, Beschwerden oder Veränderungen zu vermitteln, bedeutet für die Organisation aktiv und transparent zu informieren und sicherzustellen, dass die Informationen ankommen und verstanden werden. Den Leitungen kommt hier eine wesentliche Mittlerfunktion zu, einerseits die Sinnhaftigkeit von Aufgaben, Abläufen und ggf. Zusatzbelastungen zu erklären und die Wichtigkeit von (Teil-)Aufgaben zu vermitteln und andererseits die betrieblichen Anforderungen mit den persönlichen Möglichkeiten und Erwar-

tungen der Beschäftigten immer wieder neu in die Balance zu bringen.

### Wirksam sein, Ziele erreichen (accomplishment)

Dieser Wohlfühlfaktor wird im Arbeitsfeld bei Mobbing systematisch zunichtegemacht. Hier gilt das Gleiche wie für das Thema Sinn: Um sich zu stabilisieren, ist es wichtig, sich in selbstbestimmten Feldern realistische Ziele zu setzen und diese aktiv anzugehen. Denn die subjektive Erwartung, Anforderungssituationen aus eigener Kraft bewältigen zu können (Selbstwirksamkeit), ist wesentlich für die Bewältigung schwieriger Herausforderungen. Realistische und erreichbare Ziele und ein positives Feedback für aktive Bewältigungsversuche stärken die Selbstwirksamkeitserwartung. Eventuell unsichere Kolleginnen können auf diese Weise vom Team und der Leitung gestärkt werden. Ist dies im Team – zurzeit – nicht möglich, sind entsprechende, realistische »Bewährungsfelder« außerhalb wichtig. Die Organisation unterstützt hier durch die Vereinbarung realistischer Ziele und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen.

### Fazit

Die Förderung von Resilienz, psychischer Widerstandsfähigkeit, wird aufgrund der enormen Herausforderungen gerade auch

im Bereich der Kindertagesstätten ein zentraler Faktor für die Gesundheit der Beschäftigten, die Sicherstellung qualifizierter Erziehungsarbeit und den Erfolg der Einrichtung. Dies kann nur als gemeinsame Gestaltungsaufgabe gelingen, in der die Beschäftigten selbst, die Träger und die Einrichtungsleitungen Verantwortung übernehmen. Einige Interventionsbeispiele wurden hier exemplarisch dargelegt. ■

### Literatur:

Antonovsky, A (1987): *Unraveling The Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well.* Jossey-Bass, San Francisco.

Bengel, J/Lyssenko, L (2012): *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung.* Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Bd. 43, Köln.

Frederickson, B (2011): *Die Macht der guten Gefühle.* Campus Verlag.

Gunkel, J/Böhm, S/Tannheimer, N (2014): *Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte.* In: Badura B et al: *Fehlzeitenreport 2014.* Springer Medizin, Berlin, Heidelberg – im Druck.

Prati, G/Pietrantonio, L (2009): *Optimism, Social Support, and Coping Strategies as Factors Contributing to Posttraumatic Growth: A Meta-Analysis.* *Journal of Loss and Trauma* 14, 364 – 88.

Seligman, M (2012): *Flourish – wie Menschen aufblühen.* Kösel Verlag.

### → WEITERE INFOS FINDEN SIE

#### UNTER:

[www.mobbing-consulting.de](http://www.mobbing-consulting.de)

### → DISKUSSIONSFORUM

Wie sieht Ihr Kita-Alltag aus? Beschäftigen Sie derzeit akute Probleme und schwierige Situationen? Möchten Sie mir von interessanten Projekten aus Ihrer Einrichtung berichten? Ich interessiere mich dafür!

Teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit:

... per E-Mail: [Kita-ND@kita-aktuell.de](mailto:Kita-ND@kita-aktuell.de)

... auf unserer facebook-Seite: [www.facebook.de/kitaaktuell](http://www.facebook.de/kitaaktuell)

Gerne können Sie auch meine Redaktionssprechstunde für den persönlichen Austausch nutzen: Tel. 0221-94373-7897 (Mi 14–15 Uhr).

Ich freue mich auf Ihre Meinung!

Ihre Elke Hasenkamp

