

KOMPASS MENSCH

Beteiligung leben – Demokratie sichern

BVKE Bundestagung 12.-14.6.2018 in Mainz

Starke HelferInnen. Starke Kinder.

Zur Ausprägung arbeitsweltlicher Belastungs- und Risikofaktoren in der Erziehungshilfe und der Förderbarkeit der psychischen Resilienz der Fachkräfte.



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Herbert Winkens

2



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Jugendhilfe

Päd. Leiter

Haus St. Stephanus

Jugend- und Behindertenhilfe

Grevenbroich

- Supervision, MSc
- Sozialpädagogik, Dipl.
- Sonderpädagogik
- Gesprächstherapie
- Gestalttherapie
- Supervision
- Familientherapie
- Betriebswirtschaft
- Coaching
- Psychotraumatologie

Forschung

Doktorand Humanist. Fakultät

Universität Köln

Themenfeld **Arbeitsbelastung**

Resilienz und Supervision



Praxis für
Supervision
Jugendhilfe
Köln Sülz

Starke HelferInnen, starke Kinder

Überblick

3

Arbeit, Gesundheit, Krankheit

Arbeitsweltliche Belastungs- und Risikofaktoren

Modekonzept Resilienz



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Starke HelferInnen, starke Kinder

Überblick

4

Ausgewählte **Resilienz- / Schutzfaktoren**

Resilienz durch Verweigerung

Nichtstun & Resümee



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Ein ungefragter Tipp vorweg (F. Luks)

5



Entspannen Sie sich.

Das ist wahrscheinlich das Beste,

was Sie zur Rettung der Welt
beitragen können.



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Arbeit, Gesundheit,
Krankheit

Arbeit, Gesundheit, Krankheit

7

- Drei hoch komplexe Gegenstände mit einer hohen „**Mythen- und Deutungsanfälligkeit**“
- Die wissenschaftliche Untersuchung der Zusammenhänge findet **gesellschaftlich höheres Interesse**
- Gilt nicht unbedingt auch für die **Jugendhilfe**
- Eher **Forschungsd desiderat** (lat. desideratum, „Erwünschtes“, „von den Gestirnen herabgefleht“)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Zum Forschungsstand bei einem der prominentesten Themen

8

- „**Burnout**“ (v.a. modern seit den 70ern / Freudenberg)
- Als **Verdienstorden** des Engagements in der Arbeitswelt verstehbar (da mit weniger Reputationsverlust verbunden als **Depression**)
- **Prävalenz Burnout = Repräsentative Daten zur Häufigkeit des Burnout-Syndroms liegen bisher für die deutsche Erwerbsbevölkerung nicht vor.**
- (Rose et al, BAUA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) 2016)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Ein Mythos ...

„Arbeit macht immer kränker“

9

- Grundsätzliche Studienlage - die **Prävalenz** von psychischen Störungen hat sich in den letzten Jahrzehnten **kaum verändert** (Rob. Koch-Institut, 2015)
- Beispielsweise liegt die 12-Monats-Prävalenz von **depressiven Störungen** ca. bei 6 % für Männer und bei etwa 13 % für Frauen (Jacobi et al., 2014)
- ABER ... **Konstanter Anstieg** des **relativen** Anteils der **Arbeitsunfähigkeitstage** am Krankenstand aufgrund **psychischer Störungen** wie bspw. einer ‚depressiven Symptomatik / Burnout‘
- „Depression“ Steigerungsraten im dreistelligen Bereich



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Ein Bedingungsfaktor = DSM (Diagnostic and Statistical Manuals of Mental Disorders)

10

1952

- DSM I = 106 Krankheiten / Störungen

1999

- DSM IV = 172 Störungskategorien

2013

- DSM V = 157 Störungskategorien

Nebenher bemerkt

- DSM III bis 1973 „andauerndes und ausgeprägtes Leiden an der sexuellen Orientierung“
- DSM V = nicht mit aufgenommen = „Burnout“
- Neu in DSM V ... „Pathologisches Horten“



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Noch zwei mögliche Gründe für den Anstieg (arbeitsbedingter) psychischer Störungen

11

- Veränderte Einstellung zu seelischen Erkrankungen – Tendenz Entstigmatisierung
- Psychische Bedingtheit körperlicher Beschwerden werden besser erkannt
- Last not but least – es gibt **mehr und andere Arbeitsbelastungsfaktoren** die Auswirkungen auf die psychische Verletzbarkeit von ArbeitnehmerInnen haben

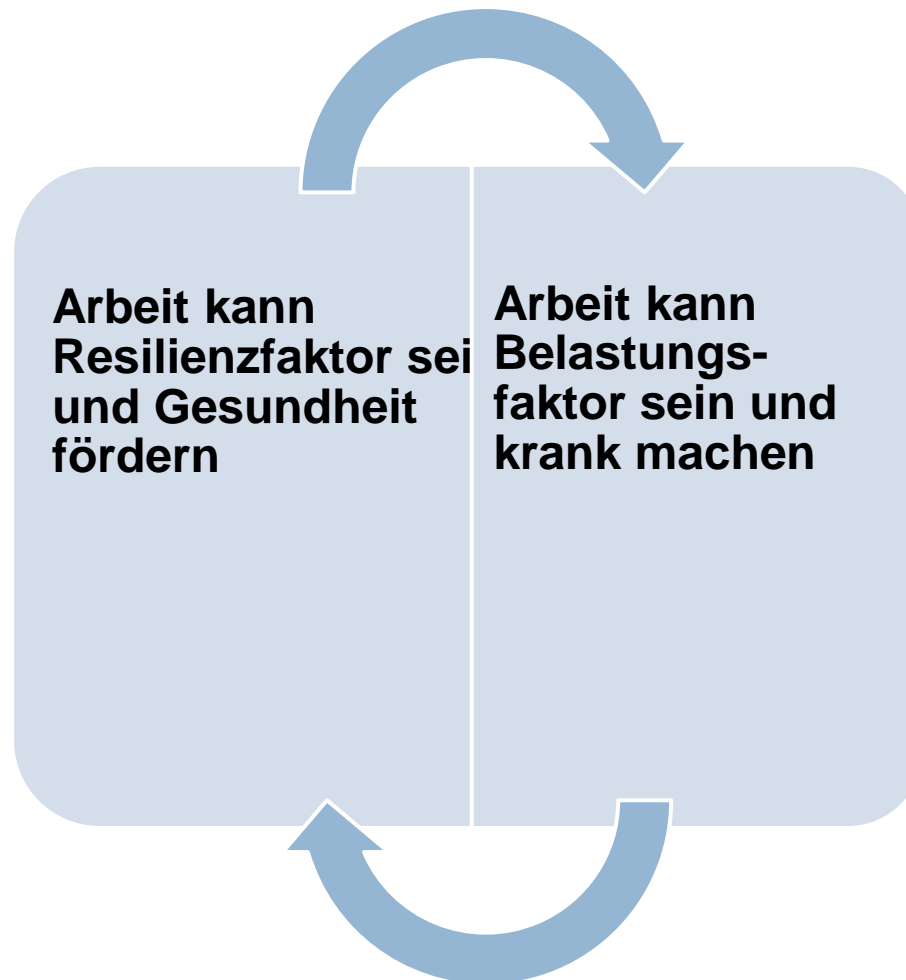


Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Arbeit als multivariabler Faktor

12



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Noch zwei Folien zur Rettung von Arbeit

13

Arbeit kann ...

1. Selbstwirksamkeit fördern
2. Selbstverwirklichung bieten
3. Gegen psychische Erkrankung helfen (höhere Werte bei von Arbeitslosigkeit betroffenen Menschen)
4. Und Sinn vermitteln ... ein wichtiger Schutzfaktor

Hohe Bedeutung

1. Ist überhäufig wichtigste Quelle eigenen Lebensunterhalts
2. Ist Medium gesellschaftlicher Anerkennung, sozialen Ansehens, Teilhabe

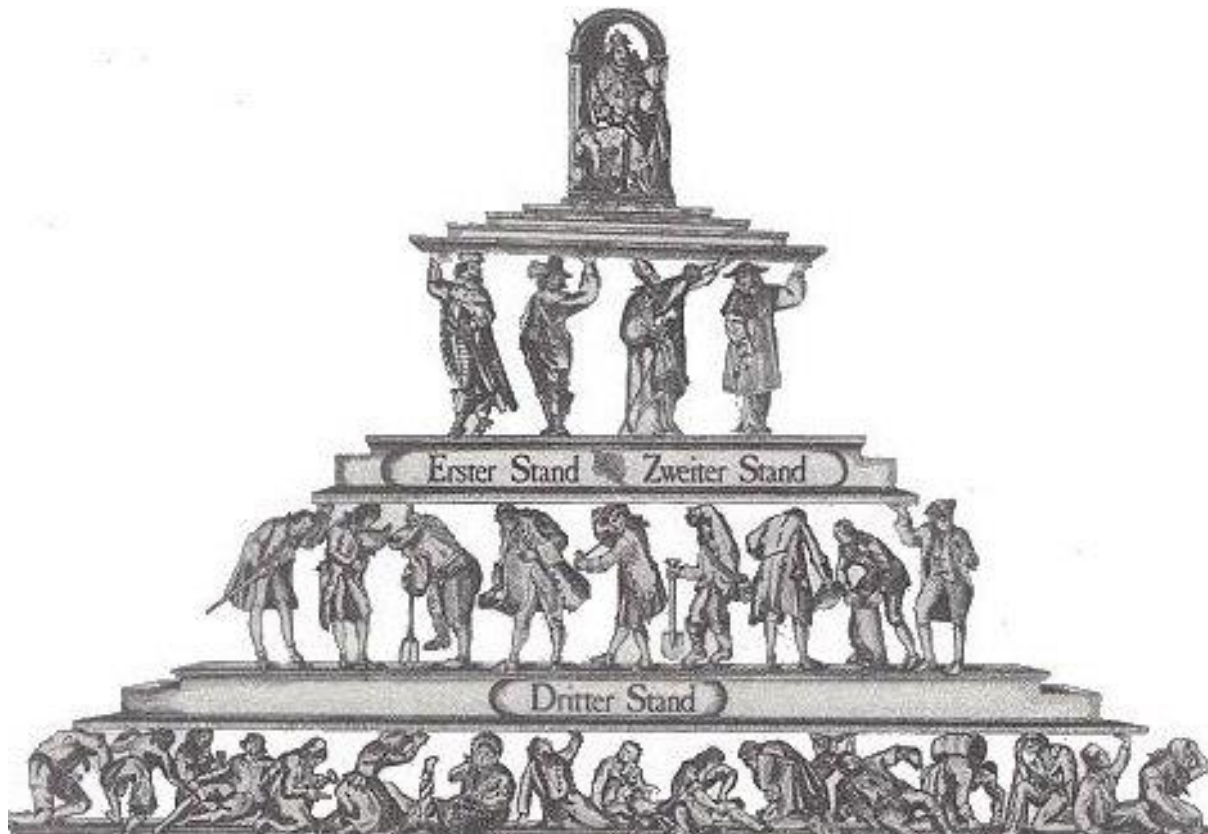


Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Arbeit als Fortschritt hinsichtlich sozialer Mobilität

14



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Belastungs-/ Risikofaktoren

Die ‚Soziale Arbeit‘ auf Belastung der HelferInnen hin zu untersuchen ist nicht neu

16

- 1927 Alice Salomon ‚Helfernaturen‘
- 1965 Marie Kamphuis „Sozialarbeit ist ein Beruf der die psychische Verwundbarkeit des Menschen erhöht“
- 1974 Herbert Freudenberger „Burnoutkonzept“
- 1977 Wolfgang Schmidbauer „Hilflose Helfer“
- 1992 Jörg Fengler „Helfen macht müde“



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Subjektive Bewertung von Arbeitsbelastung

17

- Das Empfinden von (Arbeits-) Belastung unterliegt hoch individuellen Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Einstellungsmustern, ist kulturell, familiär, gesellschaftlich und nicht zuletzt organisational bedingt!



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Interaktiver Impuls

Arbeitsbelastung und gesellschaftliche Verhältnisse

19

- Arbeitsbelastung korreliert immer mit **familiären** und **gesellschaftlichen** Einstellungen und Haltungen
- Über psychische Arbeitsbelastung nachzudenken ist eher modern

Frage: Wie haben ihre Eltern / Großeltern über durch Arbeit bedingte Belastung gedacht und was wäre ein typischer Satz?

- Wenn Sie wollen ... Einmal max. 10 Minuten sich mit ihrer/m linken NachbarIn darüber auszutauschen



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Ausgesuchte Belastungs- und Risikofaktoren

20

1. **Kontakt mit hoch belasteten Menschen**
2. **Beschleunigung**
3. **Komplexität und Optimierung**
4. (Ökonomisierung)
5. (Atypische Arbeitszeiten)
6. (Traumatische Erfahrungen)
7. Sieht schön aus ... Im Berufsalltag ... Verdichten sich die Faktoren, verstärken ihre Wirkung oder heben sich gegenseitig auf (**Kumulation / Kompensation**)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Kontakt mit hoch
belasteten Menschen

Kontakt mit multipel belasteten Menschen

22

- **Risikogruppen** bspw. mit hohen Prävalenzraten interpersoneller Traumatisierungen und entsprechend beeinträchtigter **Selbst-, Impuls- und Affektregulation**
- Rückmeldung der PraktikerInnen – Hilfebedarf / „Auffälligkeiten“ in Qualität / Quantität wächst
- Auch hier fraglich ob nicht mehr / genauere **Diagnostik**
- Zunehmend mehr Verständnis, dass HelferInnen bei längerer „Einwirkungsdauer“ gefährdet sind, in kritische Verhaltens- / Erlebensmuster „**hineingezogen**“ zu werden



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Kontakt mit multipel belasteten Menschen

23

- Intergenerationell multipel belastete KlientInnen hohe **Selbstunwirksamkeits-erwartungen** mit dadurch entsprechende Auswirkungen auf die Wirksamkeit helfender Interventionen
- Grundsätzlich **Resonanz** begrenzt = z.B. Ergebnisse von pädagogischem Handeln nur **eingeschränkt** dem eigenen Verhalten zuweisbar
- **Risikofaktor** = Empathie, Offenheit, Zuwendung und das Zurückstellen eigener Bedürfnisse (Chessick 2001)
- **Risiko** selber körperlich / psychisch verletzt zu werden (bspw. Intensivgruppen)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Belastung fördernder Faktoren / Risikofaktoren (Studie Sendera/ Sendera 2013)

24

- **Eigene** unzureichend bearbeitete psychische **Trauma** / hohe eigene Vulnerabilität
- Erfahrungen von Trauma, Mißbrauch oder Verlust **überhäufig** in Biografien von **HelferInnen**
- **Parallelen** zur eigenen Lebenssituation (z.B. eigenes Elternsein und Berichte von Gewalt an Kindern)
- **Hohe Erwartungen** an sich selbst
- Aktuelle, eigene **hohe Stressbelastung**
- Maßgeblicher Faktor auch **Einwirkungszeit** – kritisch bspw. in stationären Hilfen



Einzelne mögliche Folgewirkungen / Risiken

25

- Das **Stress-System springt auch** bei den HelferInnen relativ früh an - **hohe, leichte Verletzbarkeit**
- **Erschütterung von Selbst- und Weltverständnis ...** der Illusion eigener Unverwundbarkeit und der Annahme, dass die Welt grundsätzlich wohlwollend und kontrollierbar ist (...)
- Es ist (scheinbar) unmöglich der Situation durch Flucht oder Angriff zu begegnen (intuitives Bewusstsein der **Unentrinnbarkeit**)
- Risiko **Kumulation** mit eigenen seelischen Verletzungen



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Verstärkte Forschung – Interaktionsarbeit / Emotionale Arbeit in Dienstleistungsberufen

26

- **Dienstleistungsarbeit heißt grundsätzlich ...**
- Nicht-Stofflichkeit, Nicht-Transportierbarkeit, Nicht-Lagerfähigkeit und
- „uno-actu-Prinzip“ = Produktion und Konsumtion von Dienstleistungen fallen
- Folge ggf. = eingeschränkte Selbstwirksamkeitserfahrung / Resonanzerfahrung
- (daher wird so oft davon geredet, dass man/frau im Garten / beim Holzhacken sieht, was man / frau geschafft hat)



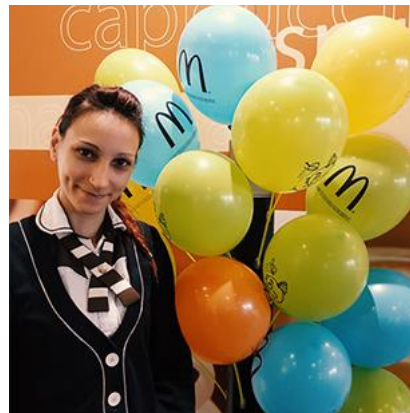
Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Emotionale Arbeit in Dienstleistungsberufen

27

- Als Emotionsarbeit wird das Zeigen eines bestimmten Emotionsausdrucks bzw. das Unterdrücken inadäquater Emotionen im Rahmen von personenbezogenen Tätigkeiten bezeichnet (Hochschild, 1983)
- *Oder wieviel **Authentizität** ist einer/m VerkäuferIn in einer Schnellrestaurantkette zugestanden?*



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Emotionale Arbeit in Dienstleistungsberufen

28

- **Anforderung** = die Darstellung positiver, negativer oder auch neutraler Emotionen im jeweiligen Arbeitskontext
- **Emotionalen Dissonanz** = wenn die zu äußernde Emotion nicht der eigenen Stimmung entspricht („Emotional Rule Dissonance“) bzw. wenn die gefühlte Emotion nicht dem gezeigten Emotionsausdruck gleicht
- Hohes Auftreten im Arbeitsfeld Gesundheit und Sozialwesen
- Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung, „Depersonalisation“ z.B. in Rothe et al „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Wissenschaftliche Standortbestimmung. BAUA. 2017“



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Verdichtung,
Beschleunigung

Verdichtung, Beschleunigung ...

30

- Jugendhilfe muss sich **Wettbewerbsbedingungen** und marktwirtschaftlichen Spielregeln anpassen
- Folge – auch hier gelten **Gesetze sozialer und technischer Beschleunigung** wenn auch in unterschiedlichen Tempozonen
- **Beschleunigung** = Steigerung der „Zahl an Handlungs- und Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“ (Rosa 2014)
- Zum Beispiel sollen hoch komplexe Problemlagen in immer kürzerer Zeit aufgelöst werden (Gragert et al. 2005) (DJI / Untersuchung ASD Arbeit)



Haus
St. Stephanus
Jugend- und
Behindertenhilfe

Verdichtung, Beschleunigung ...

31

- Fraglich ob noch Beschleunigung gesprochen werden kann oder ob es sich nicht viel mehr um ein Phänomen von **Gleichzeitigkeit** oder „**Gegenwartschrumpfung**“ (Rosa 2014)
- **Beispielsweise** sollen sozialpädagogische Fachkräfte im Gruppendienst regelmäßig organisatorische und verwaltungsbezogene Arbeiten während der Zeit erledigen, in der sie eigentlich ihre KlientInnen versorgen sollten



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Verdichtung, Beschleunigung, Multitasking ...

32

- Ein **Antwortmuster** = bspw. ein möglichst schneller Wechsel in der Aufmerksamkeit zu den verschiedenen Anforderungen oder Versuchen, Arbeiten synchron zu erledigten
- Je komplexer die Anforderungen desto fehleranfälliger und – wichtig - desto negativere emotionale Bewertung
- (Multitasking auch „**Mehrfachaufgabenperformanz**“)
- „**Flache Aufmerksamkeit die der Wachsamkeit eines wilden Tieres vergleichbar ist**“ = Rückschritt (Bjung Chul Han)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Folge von Verdichtung, Beschleunigung ...

33

- **Spannungen** da entwicklungsbezogene, erzieherische Aspekte einem völlig anderen, **weitgehend autonomen** Zeitmuster unterliegen, als gewinn-/nutzenorientierte „Zeit ist Geld Mentalität“ oder als kommunikationstechnischen Beschleunigungswerte
- Wenn sich langsamere und schnellere Prozesse verzahnen, setzt regelmäßig der **schnellere Prozess den langsameren unter Zeitdruck** (Rosa 2014)
- ... auch zwischen ökonomischen und erzieherischen Variablen feststellbar



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Folge von Verdichtung, Beschleunigung ...

34

- Risiko das Bewältigen der Anforderungen als „**persönliche Angelegenheit**“ (Hausinger 2009) anzusehen und die Wirkung des **Arbeitskontextes** zu vernachlässigen
- Wenn dem verdichteten Arbeitspensum nicht entsprochen werden kann, ist die Überzeugung von **Selbstwirksamkeit** gefährdet = relevante Größe von Resilienz



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Komplexität Optimierung

Zunahme Komplexität

Optimierungstendenzen

36

- Problemlagen der KlientInnen werden als vielfältiger und **vielschichtiger** empfunden und „diagnostiziert“
- Im Praxishintergrund vervielfacht sich das psychologisch pädagogische **Fachwissen** um Entwicklungsrisiken
- Mitarbeitende sehen sich einer „**anschwellenden Flut relevanter Expertise**“ (Willke, 2015) gegenüber
- Beispiel komplexes Fallverständnis „bio-psycho-sozial-ökologisches Modell“ (Brisch, 2015)
- Für Eltern ... inflationäre
Erziehungsratgeberliteratur



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Zunahme Komplexität Optimierungstendenzen

37

- Als Folge nimmt die Möglichkeit ab, auf eigenes **Erfahrungswissen** zurückzugreifen und wird durch ein steigendes Überangebot immer aktuellerer Fachexpertise ersetzt (**Spezialistentum**)
- Durch die **Ausdifferenzierung der Fachwissensbestände** = weitet sich das für die Jugendhilfe scheinbar relevante Wissen immer weiter aus
- Folge - Erhebliche Zunahme spezialisierter Hilfeangebote und Angebotsvielfalt



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

1. Jugendbericht (1965) = 191 Seiten

15. Kinder- und Jugendbericht (2017) = 580 Seiten

1. Kinder- und Jugendbericht (1965)
2. Kinder- und Jugendbericht (1968)
3. Kinder- und Jugendbericht (1972)
4. Kinder- und Jugendbericht (1978)
5. Kinder- und Jugendbericht (1980)
6. Kinder- und Jugendbericht (1984)
7. Kinder- und Jugendbericht (1986)
8. Kinder- und Jugendbericht (1990)
9. Kinder- und Jugendbericht (1994)
10. Kinder- und Jugendbericht (1998)
11. Kinder- und Jugendbericht (2002)
12. Kinder- und Jugendbericht (2005)
13. Kinder- und Jugendbericht (2009)
14. Kinder- und Jugendbericht (2013)
15. Kinder- und Jugendbericht (2017)



Zunahme Komplexität Optimierungstendenzen

39

- Gesellschaftliche Tendenz, (auch) das **Aufwachsen von Kindern unter Optimierungsgesichtspunkten** zu betrachten (Bude 2014)
- Risiko ... „Der Andere wird so gemacht werde, wie wir ihn uns vorstellen“ (Illouz 2015)
- Fortlaufende Ausweitung der pädagogisch, therapeutischen **Optionen** und damit der Aufgabenausweitung von Hilfesystemen
- **Größere Distanz** zwischen überoptimierenden „Helicopterparents“ und Zielgruppe von Erziehungshilfen



Folgen von hoher Komplexität und stärkeren Optimierungsbestrebungen

40

- HelferInnen versuchen diese **Diskrepanzen** zu überbrücken, sodass die „Dehnfestigkeit menschlichen Verhaltens“ (Sennet 2000) gefordert ist
- Erhöhter **Informationsaufwand** wird als ein relevanter Belastungsfaktor seitens der Fachkräfte und als ein Beitrag zum „**Qualitätsverlust** in der Ausübung ihrer Tätigkeit“ angesehen
- Größere Energieaufwand, um zwischen der Menge an **relevanten** und **nicht relevanten** Informationen zu differenzieren



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Folgen von hoher Komplexität und stärkeren Optimierungsbestrebungen

41

- Höhere **Ungewissheit**, da aufgrund der Komplexität nie alle relevanten Informationen zugänglich sind
- Je komplexer die Wissensbestände und damit auch die **Entscheidungssituationen**, die auf dieses Wissen beruhen – desto höher die **Fehleranfälligkeit** von Entscheidungen
- (= eine Lösung – „**Merkeln**“ (Jugendwort des Jahres 2015 / 2. Platz) synonym für nichts tun / keine Entscheidung treffen)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Folgen von hoher Komplexität und stärkeren Optimierungsbestrebungen

42

- Mehr **Optionen** (zu helfen, zu erziehen, zu beraten ...) bergen den Vorteil höherer Passgenauigkeit, größerer Freiheit entscheiden zu können
- andererseits die Plage, sich entscheiden zu müssen ...



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Ausgesuchte Schutz- / Resilienzfaktoren

43



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Interaktiver Impuls

Mein individueller Schutzfaktor

45

- Ein **Gegenstand** aus der Hosen- Hand- oder Jackentasche als **Metapher** für einen besondere Ressource, die Sie persönlich unterstützt, Ihre Arbeitsanforderungen zu bewältigen
- Vorschlag - 5 Minuten Zeit, sich mit Ihrem/Ihrer NachbarIn darüber auszutauschen



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Modewort „Resilienz“

46

- Suchergebnis **Resilienz** 1.010.000 Google Treffer
- dagegen ... **Burnout** 58.800.000 Treffer
- Burnout liegt (noch) klar vorne ...
- „**Alles will resilient sein**“ (Höhler 2014)
- Resilienz ist mit **positiver Umdeutung** von Belastung, Krankheit oder Stress assoziiert und ...
- und sollte **kritisch** mit der **Infragestellung von Anforderungen in der Arbeitswelt** verbunden sein



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

„Deckung! Hat die Achtsamkeitswelle Sie auch schon erfasst?“ (brand eins)

47

- Programme zur **Resilienzsteigerung**, zur Stressbewältigung oder zur „Work-Life-Balance“ nehmen (immer noch) zu und werden wirtschaftlich „vernutzt“
- Das Umzingeltsein mit RatgeberInnen und Ratgeberliteratur suggeriert **Selbstverantwortung, Trainierbarkeit, Machbarkeit** seelischer Unverletzbarkeit
- **Folgerisiko**– danach nicht nur nicht resilient zu sein sondern auch selber schuld = Zuschreibung an das Selbst



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Nutzbarmachung von Resilienz

48

- Beispiel „**Arbeitsbewältigungs-Coaching**“ (Gruber / Frevel 2012)
- Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft (...) wird planbar, messbar und gestaltbar (Gunkel et al. 2014)
- Auch „**Work Ability Index**“ (Prümper / Richenhagen)
Titel „Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit“
- Droht von einer möglichen **Ressource** zu einer **Anforderung** und einer messbaren Größe zu werden,



Was ist Resilienz?

49

- *Breibandbegriff* Resilienz = Hohe **Bedeutungsvielfalt**
- Regelmäßig wird unterstellt, dass Resilienz trainierbar oder überhaupt beeinflussbar sei (ich hoffe es für heute)
- Zunächst **Materialkunde** „Eine Eigenschaft eines Materials, indem es seine ursprüngliche Form **nach einer äußeren Einwirkung** wieder zurückgewinnt“ (Bengel 2012)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Was ist Resilienz?

50

- *Abkürzung* ... = „**psychische Widerstandsfähigkeit**“
- Verbindung zu **Arbeitsbelastung** =
- Resilienz besteht nur **im Verhältnis zu Anforderungen**
- Typische Metapher ...



Herkunft Resilienzkonzepte - zunächst Fokus Kinder/Jugendliche

51

- 1955 = umfänglichste Längsschnittstudie = **Kauai-Studie**
Pionierarbeit Entwicklungspsychologinnen Emmy Werner / Ruth Smith
- Ca. 700 auf Kauai (Hawaii) geborene Kinder
Frage - Auswirkung von belastenden Lebensumständen (bes. chron. Armut) Veröffentlichtg. 1971 1977 1982 1989
- Ca. 1/3 der Kinder entwickelt sich **positiv trotz schwieriger** Umweltbedingungen
- Erstmalig „**Schutzfaktorenkonzept**“ - Differenzierung in **äußere** Schutzfaktoren wie Erwerbstätigkeit der Mutter / Bindung / hilfreiche (**innere**) Einstellungen wie Optimismus, Selbstwirksamkeitserwartungen

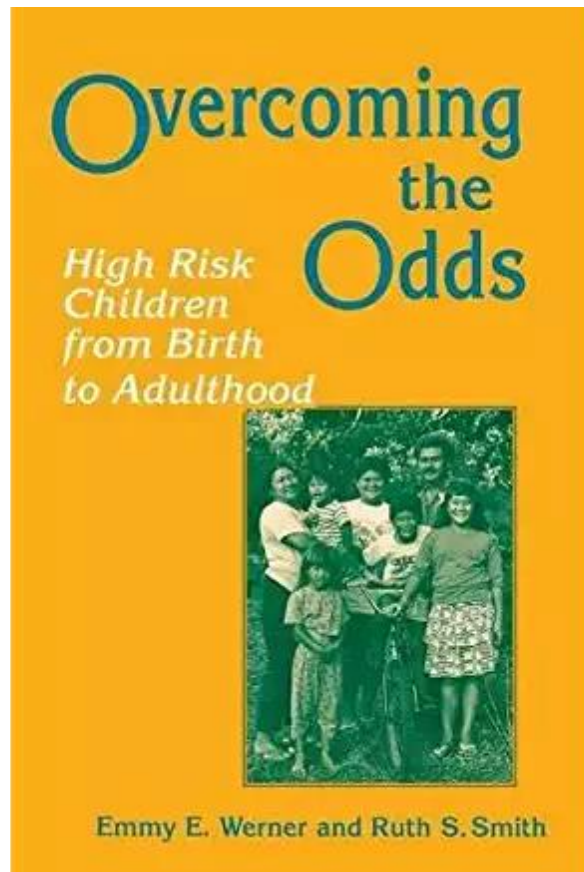


Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

overcoming the odds / Werner / Smith

52



- (Frei übersetzt *Überwinden von Widrigkeiten*)
- Ein Ergebnis = **dynamisches Wechselspiel** von **stärkenden** Persönlichkeitseigenschaften und unterstützenden **äußeren** Bedingungen
- differenziertes Zusammenwirken von **Schutz-/ Risikofaktoren**



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Beispiele

Resilienzstudien in Deutschland

53

- 1986 - **Mannheimer** Risikokinderstudie Laucht / Esser / Schmidt (ähnliche Ergebnisse)
- 1990 - **Bielefelder** Invulnerabilitätsstudie Löhlsel / Bender - v.a. belastete Kinder in **Heimen** untersucht / ähnliche Faktoren gefunden trotz kultureller Unterschiede - bspw. Klima im Heim maßgebend
- 2003 - 2006 **KiGGS** Kinder- und Jugendgesundheitssurvey – Modul psych. Gesundheit / RKI (auch **BELLA Studie** genannt) – Prävalenz psych. Störungen und Untersuchung Risiko-/ Belastungsfaktoren (18.000 Kinder)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Resilienz mit Fokus „Erwachsene“

54

- 1970 **Aaron Antonovsky**
Salutogenese (2.Halbzeit)
- 1970 **Albert Bandura** - Konzept
Selbstwirksamkeitserwartung (2.Halbzeit)
- 2012 **Bengel / Lysenko**
Schutzfaktoren im Erwachsenenalter Bundeszentrale
gesundheitl. Aufklärung (www.bzga.de)
- 2015 **Fröhlich Gildhoff**
Resilienz über die Lebensspanne



Resilienz von Systemen -

55

- Fragen wie reagieren Familien, Organisationen, allgemeiner **Systeme** auf Belastung?
- „**Systemische Resilienz**“
- Begrifflichkeiten werden exportiert auf Systeme ... Banken werden **Stresstests** unterzogen
- Handhabbarkeit / Beeinflussbarkeit von hoch komplexen Systemen wird suggeriert
- Systemresilienz als „Maß für die systemische Überlebenswahrscheinlichkeit“ (Höhler 2014)
- „**Strategische Resilienz**“ (Willke) von Organisationen



Was ist Resilienz nicht?

56

- **„Keine stabile Immunität“** - eher dynamisches Konstrukt was je nach Lebensphase / Qualität von Belastung variiert
- **Keine Unverwundbarkeit** ... Eher psychische Elastizität in der Umgehensweise mit Belastung
- Kein **„Teflon-Ich“** (Froma Walsh 1998)
- (wie immer (...)) **kein monokausales Ursache-Wirkungs-Konstrukt** sondern hoch **komplexe Zusammenhänge**

Immer komplexere Resilienzmodelle

57

- Zunehmend komplexere, dynamische **Mehrebenenmodelle**, die das Zusammenwirken psychosozialer, physiologischer und neurobiologischer Prozesse untersuchen (Bengel 2012)
- Zugleich ... umfassendes **Resilienzmodell**, das die vielschichtigen Wirkungen und Wechselwirkungen plausibel und wissenschaftlich fundiert abbildet, konnte bis heute **nicht** gefunden werden



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Adaption Resilienzkonzepte auf die Arbeitswelt

58

- Inflationäre populärwissenschaftliche Veröffentlichungen gerne in Kombination mit Coaching
- Zugleich eher noch **wenige wissenschaftlich belastbare** Untersuchungen
- Bzw. sehr viele ... in der Untersuchung von Teilaspekten (Definitionsvielfalt) in unterschiedlichsten Kontexten
- Umfängl. Material = **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** / Dortmund (www.baua.de)
- Unternehmen haben ein starkes **Eigeninteresse**, die Folgekosten arbeitsbedingter psychosomatischer Erkrankungen zu reduzieren (vgl. Götze 2012)

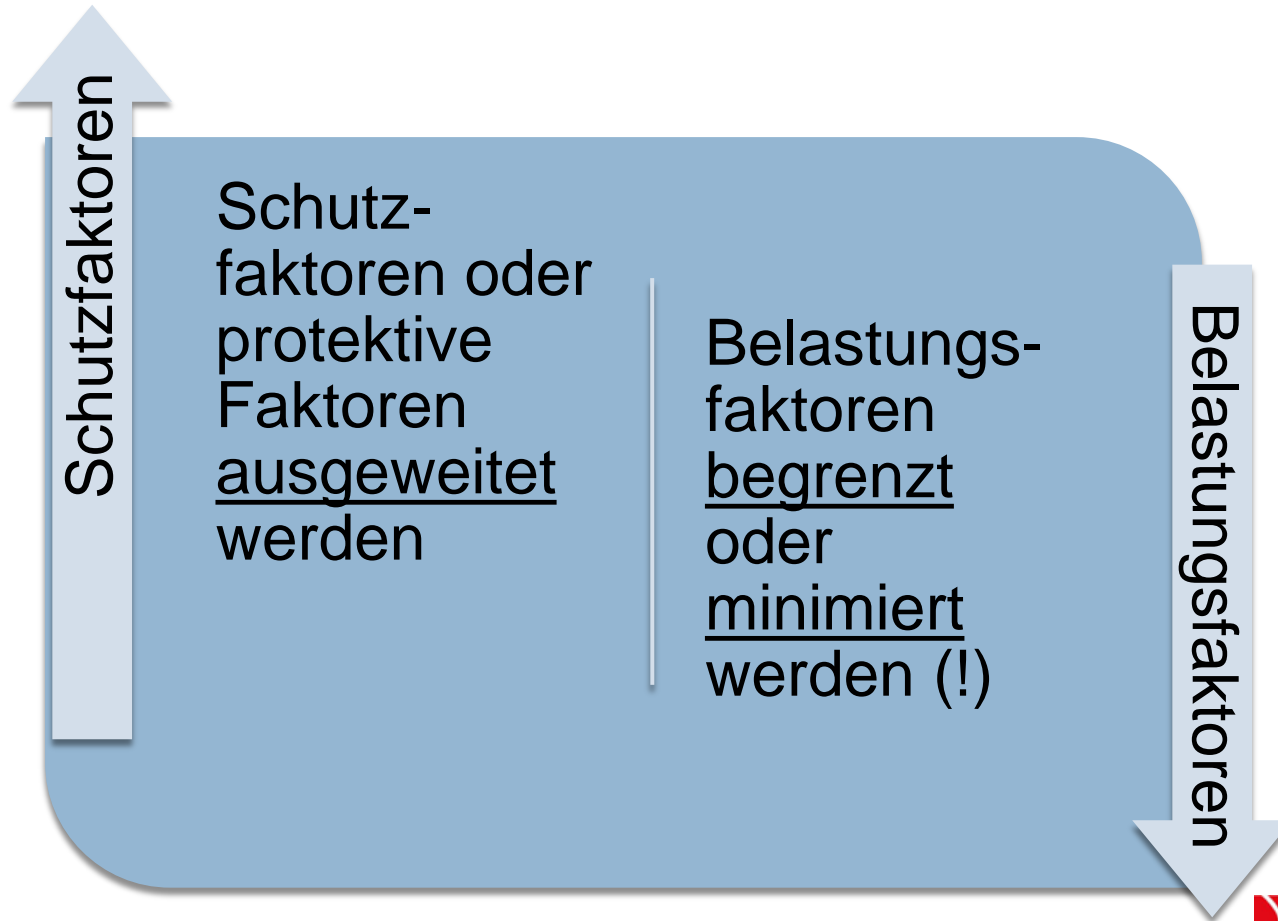


Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Grundsätzlich wird Resilienz beeinflusst, indem ...

59



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung

61

- Unterschiedlichste Interaktionen, die das Ziel haben, der in der anfordernden Situation involvierten Person im weitesten Sinne **beizustehen, die Beeinträchtigungen zu bewältigen, zu beenden oder die Konsequenzen abzumildern.** (vgl. Bengel 2012)
- Zum Beispiel **Kontakt, Empathie, Beistand** aber auch Zuhören, Informationen geben, praktische Hilfe leisten
- Zur Qualität **fachlicher** sozialer Unterstützung (in Bezug zu KlientInnen wie KollegInnen) eine **Metapher** zum Unterschied zwischen Empathie und Sympathie =



Haus
St. Stephanus
Jugend- und
Behindertenhilfe

Soziale Unterstützung

62

- Weniger ausschlaggebend, ob die Unterstützung **tatsächlich umgesetzt** wird
- Schon das Wissen oder die **Vorannahme**, dass jemand bei Bedarf unterstützen könnte, hat eine positive Wirkung (vgl. Gunkel 2014)
- Soziale Unterstützung = hilfreiches Gegenprogramm, Probleme in der Kooperation mit KlientInnen als „**persönliche Angelegenheit**“ zu betrachten



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Kontakt als Basis sozialer Unterstützung

63

- Schon das „**Mit – Teilen**“ = verobjektiviert den Bezug zu KlientInnen, durch die Außen-/ Mehrperspektive
- **Perspektivwechsel** = durch andere / neue Standpunkte wird die eigene Sicht auf die Dinge relativiert und gerät der Einzelne in Distanz
- Distanz schafft mehr / andere **Möglichkeiten**
- Das geht am besten mit einem **Gegenüber in einem dialogischen Verhältnis** als Grundlage einer Form sozialer Unterstützung (neben bspw. praktischer Hilfe)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Dialog als Basis sozialer Unterstützung

64

- **Dialog...**
in einem auf die **Gegenwart**
gerichteten, **authentischen**
Kontakt, im „**wahrhaften**
Schauen eines Gegenübers,
dem Erkennenden“
des Wesens
- (Buber 1923/1983)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Kontakt als Basis sozialer Unterstützung

65

- Fachliche soziale Unterstützung will auch erlernt sein ... z.B. Dosierung da sonst kränkend ... Erlernbar bspw. über **Feedbackschleifen**
- Oder gröber: „**Empathisches Grunzen**“
- Setzt auch organisationale Bedingungen voraus wie bspw. für Teamentwicklung = **Platz, Raum, Ressourcen** nötig



Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit

67

- Albert Bandura
(*1925)
- Lerntheorie / Lernen am Modell
- Bezug Resilienz = Konzept
Selbstwirksamkeitserwartung



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Studienlage

Selbstwirksamkeitserwartung

68

- Verschiedene Studien fanden **Zusammenhänge** u.a. zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und ...
 1. Verbesserter psychischer Anpassung nach kritischen und traumatischen Lebensereignissen
 2. Selbsteinschätzung - als weniger verletzlich und Umgebung als weniger bedrohlich
 3. Besserer Selbstfürsorge, konsequenteres Gesundheitsverhalten
 4. Selteneres Auftreten eines „Burn-out-Syndroms“



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Selbstwirksamkeitserwartung

69

- = Eigene **Kompetenz- und Kontrollüberzeugung**
- Hohe Selbstwirksamkeits**überzeugung** führt dazu, dass Herausforderungen **eher als lösbar** angesehen werden – also eine höhere Selbstwirksamkeit**serwartung** ausgebildet wird
- Positive emotionale und kognitive Auswirkungen konnten vielfach **empirisch nachgewiesen** werden (Bengel 2012)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Selbstwirksamkeitserwartung

70

- Folge = **günstigere Bewertung der eigenen Anstrengungsleistung** und einer insgesamt verbesserten Bewältigungsmöglichkeit (Gunkel 2014)
- = **Gegenprogramm** zu mangelnder positiver Resonanz, Anerkennungsdefiziten, kollektiver Bescheidenheit in HelferInnenprofessionen
- Hohe **Ansprüche** kombiniert mit **Geschwindigkeit** = sabotieren ständig das Gefühl von Selbstwirksamkeit (bin immer schon innerlich weiter)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Selbstwirksamkeitserwartung

71

- Je belasteter die KlientInnen, je angestregter die HelferInnen (...) um so nötiger die **Fokussierung auf gelingende Prozesse** (und es gelingt IMMER etwas)
- Allerdings ist Selbstwirksamkeit als Resilienzfaktor auch nur dann wirksam, **wenn tatsächlich daran gearbeitet wird ...** Empirische Untersuchungen in Bezug auf **Anerkennung** zeigen relativ hohe **Realisierungsgrade**



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Kohärenzgefühl

Kohärenzgefühl

73

- Aaron Antonovsky
(1923-1994)
- Vater des Konzepts der
Salutogenese 1970
- **Leitfrage:** Was hält
Menschen trotz
gesundheitsgefährdender
Einflüsse gesund?



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Salutogenese (vs. Pathogenese)

„Wie entsteht Gesundheit“?

74

*Wie wird man, wo immer man sich
in dem Fluß befindet, dessen Natur
von historischen, soziokulturellen
und physikalischen
Umweltbedingungen bestimmt wird,
ein guter Schwimmer?*



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Starker Zusammenhang mit **Resilienz** - zugleich **zwei hoch komplexe Konzepte!**

75

- Fokus auf „**generalisierte Widerstandsressourcen**“ als individuelle, kulturelle, soziale Ressourcen
- **Kohärenz** Coherence (engl.) Klarheit, Übereinstimmung, Stimmigkeit
- **Kohärenzgefühl** ist die häufigste Übersetzung von Antonovskys ‚Sense of coherence‘ SOC
- „Eine **allgemeine Grundhaltung** eines Individuums gegenüber der Welt und dem eigenen Leben“ (Bengel)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Drei Komponenten des Kohärenzgefühls

76

1. Gefühl der **Verstehbarkeit** = Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens (hier der **Arbeit**) erklären, nachvollziehen, erkennen, in größere Zusammenhänge sehen zu können
2. **Handhabbarkeit** = Überzeugung, die eigene Arbeit (mit-) gestalten zu können, das ausreichend Ressourcen und Kontrollmöglichkeiten vorliegen – (Nähe Selbstwirksamkeit)
3. **Sinnhaftigkeit** = Gefühl der Sinnhaftigkeit von Tätigkeit, Arbeit, dass sich die Anstrengung / Engagement lohnt



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Starker Zusammenhang mit **Resilienz** - zugleich **zwei hoch komplexe Konzepte!**

77

- Starke Ausprägung dieser Faktoren wird entsprechend mit hoher Ausprägung von **Resilienz** assoziiert
- Zusammenhang zwischen **Kohärenzgefühl** und **psychischer Gesundheit** ist in einer Reihe an empirischen Studien belegt (vgl. Bengel 2001)
- **Metanalyse** 450 Studien = hohe negativer Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl und Symptomen psychischer Störungen von u.a. Ängstlichkeit, Depressivität, Burn-out, (Eriksson / Lindström 2006 / 2007)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Beispiel Anwendbarkeit

78

- **Arbeitsweltliche Anforderungen** können daraufhin analysiert werden, inwiefern sie diese Faktoren **einschränken** ... zum Beispiel
 - **Verstehbarkeit** versus Komplexität
 - **Handhabbarkeit** versus traumatischen bedingte Hilflosigkeits-/Ohnmachtsgefühle
 - **Sinnhaftigkeit** versus Überdokumentation
 - Also im weitesten als diagnostische Kriterien verwendbar



Förderung von Kohärenz auf der Handlungs- / Praxisebene

79

- **Beispiel - „Sinnhaftigkeit“** – hilfreich eine exzentrische Position / **Distanz** zum Alltagshandeln oder eine zeitlich begrenzte „**Entschleunigungszone**“ (Rosa) um **Reflexion** zu ermöglichen
- Ort der vorübergehend vom **Handlungsdruck** des Alltags **befreit** ist
- Zeitlich im **Noch nicht** und **Nicht mehr** angesiedelt
- Als Möglichkeit der „**Be-Sinnung**“ auf die eigenen Anliegen und Sinn- und Bedeutungszuschreibungen



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Aktives Bewältigen durch Copingstrategien

Aktives Bewältigen durch Copingstrategien

81

- **Coping** (engl. „bewältigen, überwinden“)
- = Selbstverantwortliche, lösungsorientierte Versuche, Belastungen zu bewältigen / „**Bewältigungsmuster**“
- Hier werden unterschiedliche **Kompetenzen** subsummiert wie bspw.
 1. **Regulation von Emotionen**
 2. **Problemakzeptanz**
 3. **die Fähigkeit Probleme umzudeuten**
- Auch hier - verschiedene Schutzfaktoren gehen inhaltlich ineinander über



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Regulation von Gefühlen

82

- ... ebenfalls ein **großes Thema**, was umfanglich beforscht wird:
- Psychologieinformationsdienst des Leibniz Instituts PSYINDEX Datenbankauszug (Stand: Dezember 2016)
Überblick ca. 150 Studien **Emotionsregulation**
- Vgl. Forschung von D. Zapf (Frankfurt) Zusammenhang „**Emotionsarbeit** und Burnout“



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Regulation von Gefühlen

83

- Dient grundsätzlich der **Stabilisierung** und vermittelt Grundkompetenz der **Selbstregulierung** – insbesondere bei schwierigen Gefühlen
- **Perspektivisch** ... Ich **bin** nicht mein Gefühl ... Ich **habe** ein Gefühl ... Ich **kann** anders handeln ...
- Sehr unterschiedliche Methoden ...
- = **Daueraufgabe** u.a. **achtsamkeitsbasierte** Techniken



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Sonstige protektive Faktoren

84

- **Optimismus** („zeitlich stabile Tendenz zu positiven Ergebniserwartungen“)
- **Hardiness** (Widerstandsfähigkeit)
- **Kontrollüberzeugungen** (subjektive Wahrnehmung der Beeinflussbarkeit einer Situation)
- **Selbstvertrauen**, Selbstbewusstsein oder Selbstwertgefühl (affektive Komponente der bewussten Selbstwahrnehmung)
- **Hoffnung** (positive Erwartung, ein Ziel zu erreichen oder einen Wunsch erfüllt zu bekommen)



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Kurve zu ... Achtsamkeitskonzepten

85

- In der Makrobetrachtung durchmischen sich **Achtsamkeitskonzepte** und **Resilienzkonzepte**
- Wenn auch bei genauerer Betrachtung Begrifflichkeiten sehr unterschiedlich verwandt werden
- Gefühlsregulation, Selbstwirksamkeit, Selbst – Wahrnehmung, Selbst – Sorge, Achtsamkeit sind gegenseitig bedingende / überlappende Konstrukte



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Interaktiver Impuls

Eine sehr einfache und doch anspruchsvolle Übung

87

- Fokussierung der Aufmerksamkeit in zwei Richtungen
 1. **Nach innen**
 2. **Nach außen**
- Einmal den Wechsel ausprobieren?
- Vielleicht jeweils von 10 aus rückwärts zählen dann wechseln
- **Das Gleiche, während Sie Ihre/n linken NachbarIn anschauen**
- Wer sich jetzt lieber woanders hinsetzt ...
- Sozialberuf – permanente Einladung auch „außer sich“ zu sein



Resilienz durch
Verweigerung, Sein
lassen & Nichts tun

Achtsamkeit & Förderung von Verweigerungshaltung?

89

- Kombinationen aus hoher Problembelastung der Kundschaft, Beschleunigung, Selbst-Optimierung, Selbst- und Fremdansprüche, Multioptionen schaffen die **Zwischenräume** ab ...
- Symptome ... , **Genervtsein** über eine langsame Datenverbindung, über Stau, Kassenschlange (...)
- **Fixierung von Zielhorizonten** – der Abstand zum Ziel, der Weg wird vor allem als möglichst schnell zu überwindendes Hindernis angesehen
- **Gewahrsein** führt ggf. zu einer **darunterliegenden** Schicht von **Wut, Negativität, Aggression**



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Resilient durch Verweigerung?

90

- Lt. **Alain Ehrenberg** – fehlen gerade diese Aspekte, bzw. **werden nach innen, gegen sich selbst gerichtet**
- Terror der **Multioptionen** (Versuch zwei Leben in eins zu packen (H. Rosa) führt zu dem „Erschöpften Selbst“ (A. Ehrenberg)
- Nicht mehr Können Können (Erschöpfung) führt zum Selbstvorwurf und zur Autoaggression des Subjekts, das **ständig mit sich im Krieg** ist (Bjung-Chul Han)
- Aggression auch nutzbar, als ein **Impuls Grenzen zu setzen und** (gerade) den nach **innen genommenen** Ansprüchen / Antreibern entgegenzutreten
- „Jetzt muss ich noch resilient werden“



Haus
St. Stephanus
Jugend- und
Behindertenhilfe

Sein lassen

91

- **Eine** zusätzliche Möglichkeit, statt „Yes we can“
- „**Sein lassen**“ (Scruton 2015)
- Stärkt womöglich die Resilienz besser, als der permanenten Aufforderung zum Handeln, zur Selbstoptimierung und Weiterentwicklung zu folgen
- Unterlassen als eine der **anspruchsvollsten** Handlungen
- Dazu noch eine letzte Kurve...



Sein lassen

(A. Retzer ‚Miese Stimmung‘ 2012)

92

- Aufhören mit ständiger **Selbstop Optimierung, Selbst- und Weiterentwicklung** (lebenslanges Lernen = wird eher zur Drohung)
- **Sollwerte** für die Eigenoptimierung sind nicht festgelegt, sondern auf Dauer gestellt ... man/frau wird „nie fertig“
- *Das löst jetzt sicher Widerstand aus ...*
- mal aufhören, ständig zu **hoffen**, dass etwas **besser** wird oder zumindest so bleibt wie es ist
- **Hoffnung** = richtet immer den Blick nach vorne und ist zugleich **Aufforderung** „machen, damit wird, was man hofft“



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Konzept „Resignative Reife“

93

- Kontext Paartherapie
- **Resignative Reife** kann dann darin bestehen... dass man die Hoffnung aufgibt, den/die PartnerIn so hinzubekommen, wie man denkt, dass er sein sollte
- **KÖNNTE** man / frau auch in Bezug auf sich selbst



Resümee

Resümee

95

- Es gibt **ausreichende, wissenschaftlich und in der Praxis belastbare Wege** die individuelle Ausprägung von Resilienz zu steigern
- HelferInnen sind diese Einsichten und Wege meist sehr gut bekannt
- Allerdings müssen diese Einsichten auch umgesetzt werden, im Sinne einer **praktischen** Selbst-Sorge
- Und damit können Sie **heute, hier und jetzt** anfangen
- Oder es auch **mal** sein lassen

Danke!

96

DANK E



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Literaturtipps

97

- Haubl, R. (2013): Depression und Arbeitswelt, in Leuzinger-Bohleber / Bahrke / Negele, Alexa (Hg.): Chronische Depression: Verstehen – Behandeln – Erforschen. S. 111-128. Online unter:
http://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/3119/1/6_Leuzinger_Bohleber_Artikel_Haubl_ebook.pdf (Zugriff 15.05.2017)
- Keupp, H. et al (2009): 13.Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Online unter:
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/13--kinder--und-jugendbericht/87246?view=DEFAULT> (Zugriff 16.05.2017)
- Schlack, R. / Kurth, B. / Hölling H. (2008): Die Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in Deutschland – Daten aus dem bundesweit repräsentativen Kinder- und Jugendgesundheitsurvey (KiGGS) Robert Koch-Institut, Berlin. Online unter
<http://edoc.rki.de/oa/articles/reH8q4ULJcpSY/PDF/28tgPU5RAfa.pdf> (Zugriff: 02.02.2017)
- Schmid, M./ Steinlin, C./ Dolitzsch, C./ Fischer, S./ Schmeck, K./ Fegert, J.M. (2016): Der Zusammenhang zwischen Burnout-Symptomatik und Arbeitszufriedenheit bei pädagogischen Mitarbeitenden in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie. Band 65, Ausgabe 3. Göttingen. S. 162-180
- Bengel, Jürgen (2001)
Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert; eine Expertise. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 6. Köln: BZgA
- Bengel, Jürgen / Lyssenko Lisa (2012)
Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter
Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 34. Köln: BZgA
- Bröckling, Ulrich (2014)
Der Mensch als Akku, die Welt als Hamsterrad. Konturen einer Zeitkrankheit. In Neckel, Sighard / Wagner, Greta (Hg.): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. (2.Aufl.) Berlin: Suhrkamp



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe

Literaturtipps

98

- Bude, Heinz (2014)
Gesellschaft der Angst. (4.Aufl.) Hamburg: Hamburger Edition
- Ehrenberg, Alain (2015)
Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. (2.Aufl.) Frankfurt / New York: Campus
- Fröhlich-Gildhoff, Klaus (2015)
Fachkräfte fördern Resilienz. In Fachzeitschrift Jugendhilfe. Wolters Kluwer Köln
- Götze, Ulrike (2012):
Resilienzentwicklung im Personalmanagement: Angebote zur Steigerung Psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Hamburg: Springer VS
- Gruber, Brigitta / Frevel, Alexander (2012)
Arbeitsbewältigungs-Coaching ® Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit / Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Berlin.
- Gunkel, L. / Böhm, S. / Tannheimer N. (2014)
Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte in Badura, B. (Hrsg.) et.al. Fehlzeiten Report 2014. Heidelberg. Springer-Verlag.
- Höhler, Sabine (2014):
Resilienz: Mensch-Umwelt-System. In Zeithistorische Forschungen. Online Ausgabe 11 (2014) Heft 3: URL: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/3-2014/id=5136> (Zugriff: 17.12.15)
- Retzer, Arnold (2012)
Miese Stimmung. Eine Streitschrift gegen positives Denken. (2.Aufl.) Frankfurt am Main: Fischer Verlag
- Rosa, Hartmut (2014)
Beschleunigung und Entfremdung. (4.Aufl.) Berlin: Suhrkamp Verlag



Haus
St. Stephanus

Jugend- und
Behindertenhilfe