



---

**ARBEITSHILFE**

# **RESILIENZ IM PROJEKTALLTAG**

Projekte*Werkstatt* für Qualitätsprozesse (PWQ)  
im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Resilienz: Begriffsbestimmung und Abgrenzung .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Forschungszugänge: Schutz- und Resilienzfaktoren .....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Der Zusammenhang zwischen Stress und Leistung.....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Exkurs: Psychophysiologischer Hintergrund des Stresserlebens... </b>	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>Allgemeine Stress- und Krisenbewältigungsstrategien .....</b>	<b>13</b>
<b>7.</b>	<b>Exkurs: Interessierte Selbstgefährdung.....</b>	<b>16</b>
<b>8.</b>	<b>Kritik und Ausblick.....</b>	<b>19</b>
<b>9.</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>22</b>

## 1. Einleitung

### **Wie diese Arbeitshilfe einzuordnen ist**

Diese Arbeitshilfe richtet sich an Personen, die im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ Projekte durchführen. Sie bietet ihnen Anregungen, Selbstsorge im umfassenden Sinne zu leben, sodass sie die eigene Handlungs- und Leistungsfähigkeit auch in der Konfrontation mit schwierigen Projektsituationen aufrechterhalten können.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ liegt der Schwerpunkt in der Förderung von zivilgesellschaftlichem Engagement vor Ort und von Projekten in ganz Deutschland, die sich für ein vielfältiges, respektvolles und gewaltfreies Miteinander einsetzen. Die Projektarbeit fordert von den Akteur:innen ein hohes Maß an Selbstführungskompetenzen. Dazu gehört zum einen die Fähigkeit, Tätigkeiten eigenständig zu erschließen und das eigene Handeln aus sich heraus zu steuern, zum anderen aber auch die Fähigkeit, Leistung und Erholung so auszubalancieren, dass die eigene Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten werden kann. Letzteres stellt sich insbesondere in der Auseinandersetzung mit Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Sinn- und Identifikationsangeboten bereitstellen, nicht selten als schwierig heraus.

Mit dieser Arbeitshilfe soll das Wort „Resilienz“ begreifbar gemacht und das dahinterliegende Konzept kritisch diskutiert werden. Sie bietet Anregungen, wie Projektumsetzende auch in kritischen Situationen auf die Wirksamkeit eigener Lösungsstrategien vertrauen können. Zudem laden Reflexionsfragen dazu ein, sich persönlicher Stärken bewusst zu werden, die sie im Umgang mit ihren alltäglichen Belastungen stützen und stärken.

### **Wenn Sie diese Arbeitshilfe gelesen haben...**

... dann verstehen Sie das Konzept „Resilienz“ und haben einige Anregungen erhalten, um es begrifflich weiter zu fassen und zu denken. Sie sind mit Ihren per-

sönlichen Stressoren und Ressourcen zur Bewältigung projektbezogener Anforderungen vertraut und haben stress- und problemaufrechterhaltende Muster reflektiert. Schlussendlich kennen Sie (neue) Strategien zur Stärkung eines balancierten Arbeitsverhaltens und sehen sich in der Lage, selbstfürsorgliche Kompetenzen weiter auszubauen.

## **Wozu über Resilienz sprechen?**

Im Jahr 1986 hielt die Weltgesundheitsorganisation auf der ersten internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung fest, dass die gesellschaftliche Organisation von Arbeitsbedingungen eine Quelle der Gesundheit darstellen sollte („Work and leisure should be a source of health for people. The way society organizes work should help create a healthy society“, WHO, 1986). Vor dem Hintergrund der ansteigenden Zahl an Arbeitsunfähigkeits- und Erwerbsminderungsfällen aufgrund psychischer Probleme (Hapke et al., 2012; Linden, 2013) scheint diese Forderung jedoch noch immer nicht eingelöst. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass das Wort „Resilienz“ mehr denn je auf Interesse stößt – damit verbunden ist die Idee, dass das Wort eine erlern- und trainierbare Fähigkeit abbilde, mit deren Hilfe man Belastungen in Entwicklungschancen verkehren könne. Nicht zuletzt drängt sich durch die Vielzahl aktueller Krisen die Frage auf, wie die Blickwende auf das Gute im Schlechten gelingen kann und wie wir es schaffen, trotz erheblicher Einschränkungen und wirtschaftlicher Schieflagen zuversichtlich in die Zukunft zu blicken.

## **2. Resilienz: Begriffsbestimmung und Abgrenzung**

Das Wort „Resilienz“ leitet sich vom lateinischen *resilire* (dt. zurückspringen, abspringen, abprallen) ab und bezeichnet in seinem ursprünglichen Verwendungskontext die Fähigkeit eines physikalischen Körpers, die eigene Gestalt bzw. Form trotz massiver physikalischer Außeneinwirkungen wie Hitze, Wasser, Druck, etc. beizubehalten bzw. wieder einzunehmen. Von diesem Bild ausgehend erhielt die Idee einer „psychischen Widerstandskraft“ Einzug in den wissenschaftlichen und

öffentlichen Diskurs und wird dort – insbesondere in der Diskussion des psychischen Erlebens im Kontext globaler Krisen – zunehmend beachtet. Insgesamt können zwei Umgangsformen mit dem Wort beobachtet werden: so findet man vor allem in der Praxis die Tendenz, eine Definition als mehr oder weniger bekannt vorauszusetzen oder das Wortbild als Ausgangspunkt für eine interpretativ-deutende Auseinandersetzung mit dem Konzept zu nutzen. Hier bleibt der jeweilige kulturelle Einfluss auf die jeweilige Begriffsbestimmung jedoch meist unreflektiert: während „Resilienz“ im amerikanischen Sprachraum mit Flexibilität, Erholungsfähigkeit, Redundanz und Veränderungsfähigkeit bzw. Transformation assoziiert wird, setzt man das Bild des „Abprallens“ im deutschsprachigen Raum auch mit Gefahrenabwehr gleich (vgl. Fekete et al., 2016).

Daneben wird „Resilienz“ als ein wissenschaftliches Forschungskonstrukt betrachtet, das eine spezifizierte Definition als Grundlage für empirische Hypothesenüberprüfungen voraussetzt. Dabei legt die naiv-realistische Verwendung der Metapher als *Untersuchungsgegenstand* nahe, dass es sich bei „Resilienz“ um eine in sich abgeschlossene Einheit, um etwas konkret Fassbares handelt. Tatsächlich ist das Konstrukt jedoch theoretischer Natur: „Resilienz“ ist nicht direkt beobachtbar, sondern muss aus der Beobachtung anderer Sachverhalte erschlossen werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass das Konstrukt ein Luftschloss ist; natürlich unterscheiden sich Menschen im Umgang mit Belastungen: während die Einen Stressreaktionen zeigen, scheinen Andere in der Konfrontation mit kritischen Ereignissen eher unbeeindruckt. Der Resilienzdiskurs beschäftigt sich also mit der Frage, wie dieser Unterschied zu erklären ist und was gültige Anzeichen für ausgeprägte psychische Widerstandskraft sind. In der Auseinandersetzung mit der Frage „Was *ist* Resilienz“, erhoben einige Autor:innen jeweils für sich den Anspruch, das „Eigentliche“ aufzudecken, das sie in der Metapher abgekürzt sahen. Troy et al. stellen in ihrer Publikation aus dem Jahr 2023 mit Rückgriff auf andere Autor:innen heraus, dass die wissenschaftliche Literatur zum Thema Resilienz wenig Übereinstimmung bezüglich Definitionen aufweist. Einige mögliche Definitionen sind z. B.:

- „Resilienz meint die Fähigkeit das eigene innere Gleichgewicht – unter widrigsten Umständen und trotz erheblicher Belastungen – selbst wiederzufinden und beizubehalten, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für persönliche Entwicklung zu nutzen.“ (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2015)

- „[...] Fähigkeit, trotz widriger Umstände den erschwerenden Einflüssen zu widerstehen und nach kurzer Zeit ohne fremde Hilfe zum normalen Funktionsniveau zurückzukehren.“ (Redl, 1969)
- „Resiliente Menschen sehen Dynamik und Komplexität als Chancen und gehen diese mit Optimismus, Zuversicht, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Empathie an. Sie sehen ein Scheitern als eine Möglichkeit, zu lernen, um es das nächste Mal eben besser zu machen.“ (Mourlane, 2013)

Troy et al. (2023) haben festgestellt, dass sich die bisher publizierten Forschungs- und Definitionsansätze danach unterscheiden, ob sie Resilienz auf individueller Ebene, Gruppenebene oder organisationaler Ebene betrachten. Da davon auszugehen ist, dass diese Ebenen miteinander interagieren und sich wechselseitig beeinflussen, wählen Forscher:innen immer häufiger einen „systemischen“ Ansatz, bei dem Resilienz als dynamisches Zusammenspiel zwischen individuellen, familiären und gemeinschaftlichen Ebenen gedacht wird. Troy et al. (2023) stellen zudem fest, dass Resilienz in einigen Fällen als stabile Eigenschaft gedacht wird, die auch bei Abwesenheit von Belastungen und Krisen vorhanden und messbar sei. In anderen Fällen werde hingegen angenommen, dass Resilienz nur als Reaktion auf äußere wie innere Belastungen auftritt, d. h. es wird postuliert, dass Resilienz eine Art von Belastungs- und Krisenerfahrung voraussetzt. Damit verbunden ist oftmals die Vorstellung, dass Resilienz weniger eine Eigenschaft bzw. Fähigkeit, sondern einen Prozess abbildet. Jackson und Watkin (2004) stellen heraus, dass sich Resilienz nicht allein dadurch auszeichne, Krisen zu durchstehen, sondern vielmehr durch die Art und Weise *wie*, d. h. mit welcher Haltung und mit welchen Strategien diese Krisen überstanden werden. Für diese Ausarbeitung soll eine eigene Arbeitsdefinition zugrunde gelegt werden, auf die nachfolgende Gedanken aufbauen:

Resilienz bezeichnet den Prozess des Perspektivwechsels auf Gelingendes, eigene Möglichkeiten und Fähigkeiten, wenn die Betrachtung einer Situation den Blick auf Verlust, Gefahr und das Gefühl der Trauer und Ohnmacht nahelegt. Vor diesem Hintergrund setzt Resilienz die reflexive Auseinandersetzung mit einer oder mehreren Belastungen voraus und zeigt sich in einer lösungsgerichteten Handlungsorientierung auf der Ebene des Denkens, Fühlens und Handelns.

Wustmann (2020, S. 28 f.) definiert Merkmale, die wesentlich zum Begriffsverständnis beitragen. Die Autorin konstatiert, dass Resilienz einen dynamischen Entwicklungsvorgang abbildet, der auf Person-Umwelt-Interaktionserfahrungen aufbaut und auf diese Weise lebenslänglich variabel ist. Zudem hält Wustmann fest, dass Resilienz nach seinem Verständnis kein allgemeingültiges und universelles Phänomen ist, sondern sich eher bereichsspezifisch zeigt: die Fähigkeit, mit belastenden Situationen umzugehen, kann sich in verschiedenen Lebensbereichen unterscheiden.

### **3. Forschungszugänge: Schutz- und Resilienzfaktoren**

Als Prädiktor für eine resiliente Entwicklung gelten insbesondere stabile Beziehungen zu relevanten Bezugspersonen (vgl. Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2023). Diese Erkenntnis leitet sich u. a. aus den im Resilienzdiskurs weit beachteten Studien von Werner und Smith (1979) ab, die als Pionierstudien anerkannt und rezipiert werden. Die Forscherinnen untersuchten in einer langfristig angelegten Längsschnittstudie 698 Kinder, die im Jahr 1955 auf der Insel Kauai (Hawaii) geboren worden waren, in Bezug auf ihre körperlich-geistige und soziale Entwicklung. Die Hälfte der untersuchten Kinder lebten in Armut. Gabriel (2005) stellt anerkennend fest, dass hier in Abgrenzung zu psychopathologisch orientierten Studien nicht nur Persönlichkeitsdispositionen, sondern auch interaktionale und gesellschaftliche Faktoren wie Einkommensverhältnisse, Bildungshintergrund der Familie, die elterliche Beziehung, kritische Lebensereignisse sowie Substanzmissbrauch berücksichtigt wurden. Werner und Smith stellten damals fest, dass zwei Drittel der Kinder, die in schwierigen Verhältnissen (d. h. mindestens vier Vulnerabilitätsfaktoren wie Armut, Scheidung, Alkoholmissbrauch eines Elternteils, psychische Instabilität eines Elternteils, u. a.) aufwuchsen, im Alter von 10 Jahren Lern- und Entwicklungsschwierigkeiten aufwiesen, mit 18 Jahren kriminelles Verhalten zeigten oder an mentalen Problemen litten. Unerwartet war jedoch, dass ein Drittel derjenigen Kinder, die unter schwierigen Verhältnissen aufwuchsen, normentsprechend entwickelt und sozialisiert war. Diese Gruppe unterschied sich signifikant von der Gruppe der auffälligen Kinder hinsichtlich nachfolgender Merkmale:

- Ihr Temperament erzeugte bei anderen Menschen Aufmerksamkeit, sodass Beziehungen schneller angebahnt werden konnten.
- Sie handelten sehr autonom, waren neugierig und offen für neue Erfahrungen.
- Sie verfügten schon früh über besonders hohe sozial-kommunikative Fähigkeiten.
- Sie bewiesen im schulischen Kontext eine hohe intellektuelle und soziale Reife, bewiesen höhere Konzentrationsfähigkeiten und konnten Aufgaben effektiver erledigen.
- Sie wuchsen mit Geschwistern auf, engagierten sich außerschulisch in Freizeitaktivitäten und zeigten in diesen Bereichen Verantwortungsbewusstsein.
- Sie verfügten im jungen Erwachsenenalter über ein ausdifferenziertes und stabiles Selbstkonzept, hatten höhere Selbstwirksamkeitserwartungen und zeigten sich leistungsorientierter.
- Sie hatten die Möglichkeit – und dies wird von den Forscher:innen als Besonderheit hervorgehoben – eine sichere Bindung zu einer Bezugsperson (Eltern, Großeltern, Nachbarn, u. a.) aufzubauen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass diejenigen Kinder, die sich unter schwierigen Verhältnissen normentsprechend entwickelten, über günstige sozial-kommunikative Dispositionen verfügten und mit äußeren Gegebenheiten konfrontiert waren, die es ihnen ermöglicht haben, ein stabiles soziales Netzwerk aufzubauen. Rönna-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2023) konstatieren, dass die Bedeutung dieses protektiven Faktors gegenüber äußeren Belastungen derart konsistent in vielen Studien hervorgehoben wird, dass Luthar (2006) wie folgt zusammenfasst: „Resilience rests, fundamentally, on relationships.“ (dt. Resilienz beruht im Wesentlichen auf Beziehungen; zit. nach Rönna-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2023, Kap. 1.3)

Diese These kann auch durch weitere Forschungszugänge gestützt werden, wie etwa der psychologischen Entwicklungsforschung, der Psychotherapieforschung oder der Bindungsforschung. Wir haben es also mit einem äußerst systemischen Konstrukt zu tun. Rönna-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2023) betonen, dass die Qualität der Beziehung zu einer Bezugsperson entscheidend und insbesondere förderlich ist, wenn

- sie konsistent verfügbar ist,
- sie ein Gefühl von Sicherheit vermittelt,



- die Bezugsperson feinfühlig auf die Bedürfnisse eingeht,
- die Beziehung auf Wertschätzung, Vertrauen und Unterstützung aufbaut,
- sie das Selbstwertgefühl und das Selbstvertrauen stärkt,
- sie eine optimistische Grundhaltung vermittelt oder
- die Bezugsperson herausfordernde, aber bewältigbare Anforderungen stellt und dabei passgenaue Unterstützung bietet, Ermutigungen ausspricht und Erfolgsmeldungen gibt.

Sofern man personelle Führung als „Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse [definiert], in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer Arbeitssituation zugrunde liegt“ (Wunderer und Grunwald, 1980), dann könnte man das protektive Potential eines gelingenden Führungsverhaltens, das das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in im Blick hat, in den Resilienzdiskurs einbeziehen. In der psychologischen Stressforschung ist die Bedeutung sozialer Unterstützung auf das individuelle Beanspruchungserleben in der Konfrontation mit einer herausfordernden Arbeitssituation bereits bekannt und beschrieben.<sup>1</sup>

Bitte beantworten Sie für sich die folgenden Fragen:

**Wer ist mir in meinem Leben wichtig? Wem fühle ich mich zugehörig?**

---

---

**Wer schenkt mir Kraft, wer ist mir in schwierigen Zeiten eine Stütze?**

---

---

---

<sup>1</sup> Siehe beispielsweise das Job-Demand-Resources Model nach Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001).

## 4. Der Zusammenhang zwischen Stress und Leistung

Widmet man sich dem Zusammenhang zwischen Stress und Leistung, so stellt man fest, dass das subjektive Stressgefühl sowohl positiv als auch negativ mit der

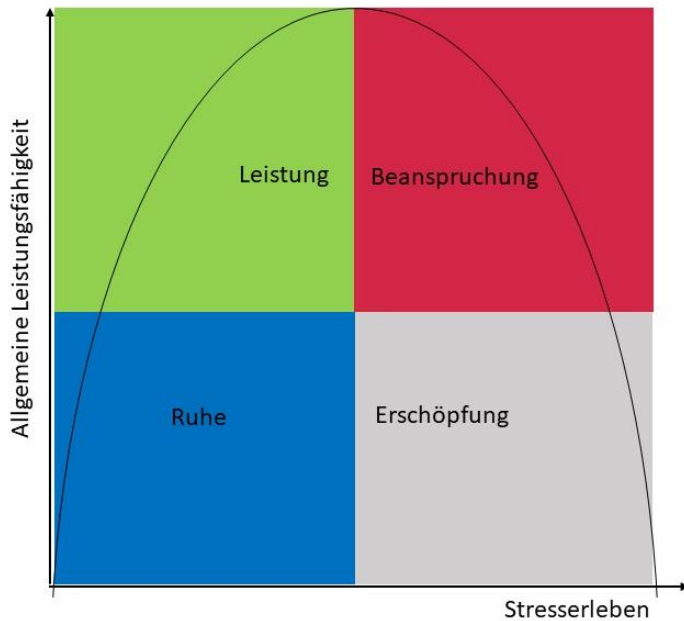


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Stress und Leistung (Darstellung von © INSITE-Interventions GmbH)

selbst wahrgenommenen Leistungsfähigkeit assoziiert ist: solange die Stressoren, mit denen wir uns konfrontiert sehen, für uns bekannt, einschätzbar und bewältigbar scheinen, stellt sich ein geringes oder mäßiges Stressgefühl ein.<sup>2</sup> Übersteigen die (mentalen, emotionalen, körperlichen) Anforderungen jedoch unsere individuellen Bewältigungsstrategien, ist es uns nicht mehr möglich, diese als Herausforderungen zu deuten, sondern dann interpretieren wir diese Anforderun-

gen als potenziell bedrohlich. Daraus folgt ein mäßiges bis deutlich ausgeprägtes Stressgefühl. Leistung (siehe Abb. 1, grüner Bereich) stellt sich üblicherweise dann ein, wenn wir uns angemessen herausgefordert erleben, wenn die Schwierigkeit einer Tätigkeit unseren Leistungspotentialen entspricht, wir über Handlungs- und Gestaltungsspielräume verfügen, für die geleistete Arbeit Anerkennung erfahren und soziale Unterstützung im Arbeitsteam erleben.<sup>3</sup> Wenn diese Ressourcen wegfallen und wir uns zusätzlich mit Störungen im Arbeitsablauf konfrontiert sehen, Ziele miteinander oder zu den eigenen Werten in Konflikt stehen, Rollen unklar und Aufgaben unvereinbar sind, die Schwierigkeit einer Tätigkeit oder die Menge der Aufgaben dauerhaft zu hoch ist, dann erleben wir uns beansprucht – insbesondere dann, wenn wir unter diesen Umständen unsere Leistung aufrechterhalten wollen (siehe Abb. 1, roter Bereich). Erschöpfung (siehe Abb. 1, grauer Bereich)

<sup>2</sup> Weiterführende Literatur siehe Lazarus und Folkman (1984).

<sup>3</sup> Weiterführende Literatur zu diesem Thema siehe Bakker und Demerouti (2007).

stellt sich ein, wenn wir diese Beanspruchung nicht abwenden können, wenn unsere Lösungsversuche mehr desselben initiieren statt Entlastung, Klärung und Erholung herbeizuführen. Resilienz könnte im Zusammenhang der diskutierten Abbildung als Prozess, als Bewegung zurück in den grün schraffierten Leistungsbe- reich gedeutet werden – insbesondere, wenn die Umstände diese natürliche Be- wegung hin zur eigenen Handlungsfähigkeit eher erschweren oder behindern. Neh- men Sie sich gerne ein paar Minuten und reflektieren Sie nachfolgende Fragen:

**Woran erkenne ich, dass bei mir alles im „grünen Bereich“ (siehe Abbildung) ist?**

---

---

---

**In welchen Momenten bin ich mir meiner Stärken bewusst? Was erzählen diese Momente über mich und mein Verhältnis zu mir selbst?**

---

---

---

**Woran bemerke ich körperlich, dass ich in meiner Kraft bin?**

---

---

---

**Wie geht es mir dann innerlich, welche Emotionen werden dann in mir laut?**

---

---

---

**Woran können es andere bemerken, dass es mir gut geht und ich mich stark fühle? Wie drückt sich das in beobachtbarem Verhalten aus?**

---

---

---

**Welchen Einfluss hat das auf meine Beziehung zu meinen Mitmenschen (Familie, Partner:innen, Kolleg:innen...)? Wie reagiert dann wer auf wen?**

---

---

---

## **5. Exkurs: Psychophysiologischer Hintergrund des Stresserlebens**

Ausgehend von der Annahme, dass Resilienz mit der Fähigkeit assoziiert ist, übermäßige Stressgefühle so zu regulieren, dass die eigene Souveränität auch unter schwierigen Umständen gewahrt werden kann, soll die Stressreaktion im Folgenden genauere Betrachtung finden.

Als Stressreaktion werden all jene Prozesse bezeichnet, die aufseiten der betroffenen Person als Antwort auf einen Stressor, im Sinne einer äußeren Anforderungsbedingung, in Gang gesetzt werden. Diese Antworten können auf der Ebene der Gedanken, auf der Ebene des Körpers und auf der Ebene des Verhaltens ablaufen. Diese drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig: oft schaukeln sich die körperlichen, behavioralen und kognitiv-emotionalen Stressreaktionen wechselseitig auf, sodass sich die Stressreaktion potenziert. Aber auch eine günstige gegenseitige Beeinflussung im Sinne einer Regulation der Stressreaktion über verschiedene Zugänge ist möglich (vgl. Kaluza, 2015). Der österreichisch-kanadische Mediziner und Biochemiker Hans Selye war der erste, der die körperliche Stressreaktion systematisch untersucht hat. Er bezeichnete diese als Allgemeines Anpassungssyndrom, womit er zum Ausdruck brachte, dass es sich bei der Stressreaktion um ein unspezifisches, und gleichzeitig relativ stereotyp ablaufende Erlebens- und Verhaltensmuster handelt, das der Anpassung des Organismus an die mit der Belastung einhergehenden Anforderung dient.

Die körperliche Stressreaktion ist also mit einer Reihe physiologischer Veränderungen gekoppelt, die den Organismus auf Handlung, Schutz und Bewältigung der als bedrohlich bewertete Situation vorbereiten. Hierzu werden jene körperlichen

Funktionen (z. B. Atmung, Herzfrequenz, Muskelanspannung) angeregt, die für die Ausführung einer derartigen körperlichen Anpassungsreaktion notwendig sind, während regenerative Körperfunktionen (Verdauung, Wachstum, Sexualität) eher heruntergefahren werden:

In evolutionsbiologischer Sicht stellte die Entwicklung der Stressreaktion besonders für solche Lebewesen, die bewegungsfähig und damit in der Lage waren, ihre Umwelten zu wechseln, einen Überlebensvorteil dar. Im Unterschied zu Lebewesen mit starren Verhaltensprogrammen (Instinkten) die bei unvorhersehbaren Situationen versagten, ermöglichte die Stressreaktion als ein unspezifisches Aktivierungsprogramm eine flexible Bewältigung unterschiedlichster Gefahrensituationen (Hüther, 1997, zit. nach Kaluza, 2015, S. 18).

An dieser Stelle soll betont werden, dass nicht die Situation selbst, sondern deren Bewertung mit diesen physiologischen Veränderungen gekoppelt ist.<sup>4</sup> So lassen sich interindividuelle Unterschiede in der Konfrontation der gleichen Situation erklären und es wird verstehbar, weshalb gleiche Stressanzeichen in verschiedenen Situationen gezeigt werden: demnach lassen sich die gleichen Stressreaktionen beobachten, unabhängig davon, ob die betroffene Person vor einem Aufzug, einem Personalgespräch oder einem hungrigen Raubtier steht – solange diese Reize als ähnlich bedrohlich gewertet werden.

Auf der psychophysiologischen Ebene spielt die Aktivierung der Amygdala als kleiner, mandelförmiger Komplex von Nervenzellen im unteren Bereich des Gehirnnieren, eine entscheidende Rolle bei der Entstehung der Stressreaktion. Das als Mandelkern bezeichnete Nervenbündel als Teil des limbischen Systems gilt als Schaltzentrale, von der aus alte Emotionsprogramme wie Angst, Wut und Trauer abgerufen werden. Sobald Wahrnehmungen diese affektiven Qualitäten erhalten, werden Stresshormone wie Noradrenalin und Adrenalin freigesetzt und die zentralnervöse Erregung wird über die Aktivierung des Sympathikus direkt an die Organe weitergeleitet. Gleichzeitig kann ein zeitlich verzögerter Anstieg des Stress-

---

<sup>4</sup> Anmerkung: die Forschungsliteratur weist darauf hin, dass kognitive und physiologische Prozesse wechselseitig miteinander assoziiert sind, von der Darstellung eines einseitigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs wird daher an dieser Stelle Abstand genommen.

hormons Kortisol beobachtet werden. Als Sympathikus wird ein Nervenstrang bezeichnet, der dem Stammhirn (dem phylogenetisch ältesten Hirnareal) entspringt und jene Körperfunktionen aktiviert, die uns willentlich nicht zur Verfügung stehen: Die Herzfrequenz und der Blutdruck steigen, die Atmung beschleunigt sich und aus den Energiespeichern der Leber, der Muskeln sowie des Fettgewebes wird Glukose freigesetzt. Die Muskulatur wird dadurch optimal mit Sauerstoff und Nährstoffen für eine körperliche Anpassungsreaktion versorgt. Die Aufmerksamkeit ist erhöht, jedoch auch stark auf Gefahren und weitere potenzielle Bedrohungen ausgerichtet. Sobald eine Situation – u. a. als Wirkungsfolge der Anpassungsreaktion – nicht mehr als bedrohlich bewertet wird, wird die sympathische Aktivierung durch das parasympathische System<sup>5</sup> gehemmt, sodass sich das Körpersystem erholen und regenerieren kann. Der Stresshormonspiegel nimmt ab und die Körperfunktionen erholen sich wieder.

Wenn die individuelle Erholungsfähigkeit stark eingeschränkt ist, beispielsweise bei beruflicher oder privater Dauerbelastung, dann sind der Adrenalin- und der Cortisolspiegel dauerhaft erhöht, was negative gesundheitliche Folgen mit sich bringen kann. Dabei beeinflusst chronischer Stress nicht nur physiologische Funktionsabläufe, sondern kann sich auch auf die psychische Gesundheit negativ auswirken: so ist beispielsweise der Zusammenhang zwischen dem Auftreten von depressiven Störungen und einer Überaktivität der physiologischen Stressreaktion gemäß Kaluza (2015) gut belegt.

## **6. Allgemeine Stress- und Krisenbewältigungsstrategien**

Wenn das individuelle Beanspruchungserleben reguliert werden soll, dann besteht der erste Schritt darin, es als solches erst einmal (an)zuerkennen. Einige bemerken Beanspruchung auf der körperlichen Ebene, als Verspannung, Rücken- und Kopfschmerzen, Gelenk- und Gliederschmerzen, geschwächte Immunität, erhöhte

---

<sup>5</sup> Sympathikus und Parasympathikus bilden (gemeinsam mit dem Darmnervensystem) das sogenannte vegetative oder auch autonome Nervensystem. Sie sind funktionell miteinander gekoppelt und fungieren antagonistisch.

Infektanfälligkeit, Appetitverlust/-zunahme und Libidoverlust, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Bluthochdruck, Darm- und Magenprobleme und Verdauungsbeschwerden. Andere machen ihre Beanspruchung an Konzentrationsstörungen, Grübelgedanken, abgeflachter Stimmung, Schlafproblemen und einer daraus resultierenden Müdigkeit fest. Wiederum andere erkennen ihre Beanspruchung im sozialen Miteinander, an der Tendenz, sich zurückziehen zu wollen oder laut loszupoltern und sich in Konflikten wiederzufinden. Nicht selten machen sich Gefühle der Ohnmacht, der Trauer, der Wut und des Gefährdetseins breit.<sup>6</sup>

**Wie erkenne ich, dass ich beansprucht (siehe Abbildung 1, roter Bereich) bin?  
Woran mache ich das fest?**

---

---

**Was hilft mir, aus dieser Beanspruchung wieder herauszukommen? Was brauche ich, um „abzuschalten“? Was bringt mir Erholung und Kraft?**

---

---

**Was tut mir gut, wenn meine üblichen Strategien nicht helfen?**

---

---

Kaluza (2014)<sup>7</sup> unterscheidet drei Ansatzpunkte und darauf bezogene Hauptwege der individuellen Stressbewältigung: Instrumentelles Stressmanagement setzt nach ihm an den Stressoren an, also den äußeren Belastungen, mit dem Ziel, diese zu reduzieren oder ganz abzustellen. Dazu gehört gemäß Kaluza:

---

<sup>6</sup> Hinweis: Hier wurden häufige Erkrankungen aufgelistet, die mit Dauerstress assoziiert sein können. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Erkrankungen in allen Fällen und ausschließlich auf Stress zurückzuführen sind.

<sup>7</sup> Zur Publikation: <https://www.gkm-institut.de/files/ueber-gkm/publikationen/aktuell/Er-fahrungsheilkunde-kaluza.pdf> (abgerufen am 04.12.2023).

- Arbeitsaufgaben delegieren,
- persönliche Zeitplanung verändern,
- Grenzen setzen, „Nein“ sagen,
- nach Unterstützung suchen, soziales Netzwerk aufbauen,
- Klärungsgespräche führen,
- Arbeitsaufgaben gezielt strukturieren,
- Prioritäten definieren.

Mentales Stressmanagement hingegen setzt gemäß Kaluza bei persönlichen stressverschärfenden Einstellungen und Denkmustern an. Diese kritisch zu reflektieren und in stressvermindernde, förderliche Einstellungen und Bewertungen zu überführen sei dabei das Ziel dieser Strategien der Stressbewältigung. Beispiele hierfür sind

- perfektionistische Leistungsansprüche kritisch überprüfen und eigene Leistungsgrenzen akzeptieren,
- Schwierigkeiten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen,
- sich mit alltäglichen Aufgaben weniger persönlich identifizieren, mehr innere Distanz wahren,
- den Blick für das „Wesentliche“, das, was wirklich wichtig ist, bewahren,
- sich des Positiven, Erfreulichen, Gelungenen bewusstwerden und Dankbarkeit empfinden,
- weniger feste Vorstellungen und Erwartungen haben, die Realität akzeptieren.

Palliativ-regeneratives Stressmanagement setzt gemäß Kaluza bei den körperlichen und psychischen Stressreaktionen an mit dem Ziel, körperliche Anspannung zu lösen und innere Unruhe und Nervosität zu dämpfen sowie die eigene Widerstandskraft gegenüber Belastungen zu erhalten und neue Energien aufzubauen. Der Autor nennt folgende Beispiele:

- regelmäßiges Praktizieren einer systematischen Entspannungstechnik (z. B. Autogenes Training, Progressive Muskelrelaxation u. a.),
- regelmäßige Bewegung,
- Pflege außerberuflicher sozialer Kontakte,



- regelmäßiger Ausgleich durch Hobbys und Freizeitaktivitäten,
- lernen, die kleinen Dinge des Alltags zu genießen,
- ausreichender Schlaf.

Ob eine Strategie erfolgreicher ist als eine andere, hängt maßgeblich vom Einflussbereich einer Person auf die erlebte Belastung ab: demnach scheinen Bewältigungsstrategien zur Regulation des *Stressgefühls* angemessener, wenn eine Person wenig bis keine Veränderungsmöglichkeiten auf die Situation hat, während handlungsbezogene Strategien insbesondere geeignet scheinen, wenn Einflussmöglichkeiten auf die stressauslösende Situation gegeben sind. Krause, Dorse-  
magen und Peters (2013) merken an, dass Menschen solche Bewältigungsstrategien zwar bewusst einsetzen können, viele Reaktions- und Verhaltensweisen jedoch unwillkürlich oder intuitiv sind. Zudem liegt nach Krause, Dorse-  
magen und Peters (2013) ein angemessenes Gesundheitsverhalten seltener am Wissen um geeignete Stressbewältigungsstrategien als an einer Dynamik, die sie als „interessierte Selbstgefährdung“ bezeichnen. Der nachfolgende Exkurs soll dieses weit verbreitete Phänomen ausleuchten.

## **7. Exkurs: Interessierte Selbstgefährdung**

Mit interessierter Selbstgefährdung beschreiben Krause et al. (2013) ein Verhalten, bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet. Interessierte Selbstgefährdung beschreibt das Phänomen, dass Personen ohne Aufforderung oder Anweisung Verhaltensweisen zeigen, von denen sie wissen, dass sich diese auf Dauer negativ auf sie selbst auswirken – und zwar aus Interesse am Erfolg und der damit verbundenen Anerkennung und/oder Sinnerleben. Personen, deren Erleben und Verhalten den Kriterien einer „interessierten Selbstgefährdung“ entsprechen, ignorieren alle Anzeichen der Überlastungen und verzichten auf Aktivitäten mit gesundheitsförderlicher Wirkung. Sie umgehen die Frage nach eigenen Interessen und finden sich im Versuch, innere Widerstände (im Sinne ungehörter Bedürfnisse) mithilfe von Selbstoptimierungs- und Selbstmotivationstechniken einzudämmen. Anlass für dieses verhängnisvolle

Verhaltensmuster sind gemäß Krause et al. (2013) neue, erfolgsorientierte Managementstrategien, die nicht nur in Privatwirtschaft, sondern auch zunehmend in Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen („New Public Management“) eingesetzt werden. Zentrales Kennzeichen ist das Führen über Ziele („management by objectives“) bei gleichzeitiger Konfrontation der Beschäftigten mit den ökonomischen Rahmenbedingungen ihres Arbeitshandelns: der Wert ihrer Arbeit misst sich an ihrem Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Damit entsteht für die Mitarbeitenden eine neue Doppelrolle: auf der einen Seite wollen sie die Aufgabe nach wie vor qualitativ hochwertig erledigen, gleichzeitig müssen sie darauf achten, dass ihre Arbeit hinreichend effizient gestaltet ist. Durch die Internalisierung der Rolle des Managers können die sich teilweise widerstrebenden Interessen (z. B. Qualität vs. Quantität) jedoch nicht mehr external ausgehandelt, sondern müssen internal koordiniert werden.

Als mögliche Anzeichen interessierter Selbstgefährdung gelten (vgl. Krause et al. 2013, bitte zutreffendes ankreuzen):

- Es herrscht das Gefühl vor, am Ende eines intensiven Arbeitstages nicht genug getan zu haben
- Trotz Krankheit arbeiten, krank zur Arbeit kommen (Präsentismus) oder auf sinnvolle Regeneration nach einer Erkrankung verzichten; auf Arztbesuche verzichten bzw. diese nach hinten verschieben; ein schlechtes Gewissen (gegenüber Kolleg:innen, Kund:innen) haben, wenn man krank ist
- Sehr lange Arbeitszeiten (länger als elf oder zwölf Stunden pro Tag), ohne dass diese angeordnet worden wären; zugunsten der Arbeit auf Kurzpausen im Laufe des Tags verzichten; am Wochenende oder an Feiertagen arbeiten
- Zugunsten der Arbeit Teile des Urlaubs nicht nehmen, Urlaubstage oder Überstunden verfallen lassen, eigene unbezahlte (»freiwillige«) Mehrarbeit gegenüber Dritten verschweigen
- Risiken eingehen (z. B. falsche Angaben in Controllingssystemen eintragen), um die Erreichung der beruflichen Ziele nicht zu gefährden
- Fachliche Qualität der Arbeit (z. B. Kund:innenorientierung) zugunsten des ökonomischen Erfolgs vernachlässigen; bei der Arbeit auf Dinge verzichten, die man eigentlich als wichtig und sinnvoll erlebt (z. B. sich in Beratungsgesprächen ausreichend Zeit für Klient:innen nehmen, sich Zeit für ein Gespräch unter Kolleg:innen nehmen)
- Auf ausgleichende Freizeitaktivitäten verzichten (zugunsten der Arbeit); auf Familienaktivitäten verzichten (zugunsten der Arbeit)

- Stimulierende Substanzen (z. B. Kaffee in hoher Menge, Amphetamine, Kokain) einnehmen, um in Schwung zu kommen oder lange durchzuhalten; Beruhigungsmittel einnehmen

Angenommen, Sie erkennen sich in den aufgeführten Punkten wieder: Was können Sie tun? Reflektieren Sie:

**Was hat mich in letzter Zeit belastet, zurückgeworfen und Energie gekostet?**

---

---

**Was hat mich gefreut und mir Kraft, Zuversicht gegeben?**

---

---

**Was ist mir in meinem Arbeitsleben wichtig?**

---

---

**Wofür stehen meine Beschwerden ein, welche ungehörten Bedürfnisse werden hierdurch laut?**

---

---

**Welche innere Erwartungshaltung an mich selbst hindert mich daran, gut für mich zu sorgen? Wovon möchte ich Abstand nehmen?**

---

---

**Was gewinne ich, wenn ich mein Bedürfnis nach Erholung weiterhin ignoriere?  
Was verliere ich?**

---

---

**Was gilt es zu tun? Was gilt es loszulassen?**

---

---

## 8. Kritik und Ausblick

Im Resilienzdiskurs bestätigt sich der Eindruck, dass Resilienz oft fälschlicherweise als schnelles Fertigwerden missverstanden und als individueller Zugang gedeutet wird, um Zweifel, Ängste und Existenznöte zügig bewältigen, bekämpfen oder unterbinden zu können. Rönna-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2023) merken kritisch an, dass insbesondere „in der populärwissenschaftlichen Literatur zum Teil sehr fragwürdige Auslegungen des Begriffs kursieren, die an die Anfänge der Resilienzforschung erinnern, in der Resilienz gleichgesetzt wurde mit lebenslanger Unverwundbarkeit und besonderer Begabung.“ (Kap. 1.5) Reddemann (2020) wirft hier kritisch ein, dass das Konzept Machbarkeit suggeriert, dort wo nichts mehr geht:

Widerstehen und widerstehen verweisen auf Aspekte von Resilienz, also Widerstandskraft; und auch auf "sich aufrichten", wieder stehen können, nachdem man gestürzt ist. Aber vielleicht auch, zumindest indirekt einfach mal nach einem Sturz liegen bleiben zu dürfen [...]. Sich Zeit zu lassen [...] und sich später zu erfreuen, wenn Erholung vielleicht beinahe wie von selbst eintritt. Auch sich helfen zu lassen aufzustehen, nicht alles alleine bewältigen zu wollen. *Und sich der Hilfe sicher sein können* (S. 26).

Ist Resilienz nach diesem Verständnis nicht vielmehr der Versuch, mit sich selbst empathisch zu bleiben, wenn es eben nicht gelingt, mit Belastungen aus eigener Kraft fertig zu werden? Müssen wir überhaupt mit allem „fertig“ werden?

Vielleicht kommen genau an dieser Stelle die einseitig lösungs- und ressourcenorientierten Perspektiven auf das Thema an ihre Grenzen, beachtet man, dass für einen Umgang mit krisenhaften Ereignissen viele Ressourcen nötig sind und es zeitaufwändig ist, sich diese zu erschließen (vgl. Bonnano, 2012, zit. nach Reddemann, 2020). Statt diese Zeit-Räume zu gewährleisten, in denen Trauer, Ängste und Wut gemeinschaftlich ausgehalten und getragen werden, zielen Unterstützungsprogramme nicht selten auf eine kurzfristige Energetisierung durch Einzelinterventionen, die auf die Überwindung der Ist-Soll-Diskrepanzen auf der Ebene persönlicher Resilienzfähigkeiten abzielen. Vielleicht sollten wir stattdessen die Fähigkeit fördern, über kritische Themen würdevoll ins Gespräch zu gehen? Und wäre das nicht Ausdruck von Resilienz?

Rönnau-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2023) werfen ein, dass „mit der hohen Popularität des Resilienzbegriffs [...] die Gefahr verbunden [ist], dass vorhandene Unsicherheiten der Gesellschaft auf neue politische, soziale und digitale Entwicklungen ausgenutzt werden, um unkritisch als Allheilmittel eingesetzt werden zu können.“ Diese stark subjektivistische, reduktionistisch-individualisierte Perspektive auf das Konzept führt nicht selten dazu, dass Resilienz insbesondere in der Arbeitswelt weit rezipiert wird, mit dem Ziel systemische Anpassungsnotwendigkeiten bei beobachteter Beanspruchung zu übergehen, sprich „Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen immer fitter für schwierige Rahmenbedingungen zu machen – ohne die Arbeitsbedingungen zu verändern.“ (Kap 1.5) Franke (2017) bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Letztlich geht es darum herauszufinden, welche Kinder [und Erwachsene] in einer ihre Bedürfnisse missachtenden Welt dennoch bereit und in der Lage sind, sich den Normen dieser Welt anzupassen.“ (zit. nach Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2023, Kap. 1.5)

Vor diesem Hintergrund profitieren Menschen von dem Konzept, wenn sie auch dazu bereit sind, kritisch auf das Gemeinsame, auf das Wir und das Dazwischen zu blicken. Abschließend ein paar Reflexionsfragen hierzu:

**Was macht unsere gemeinsame Arbeit herausfordernd?**

---

---

**Was ermöglicht uns, in schwierigen Zeiten weiterzumachen? Welche Stärken haben wir in der Organisation, im Team, persönlich? Worauf können wir stolz sein?**

---

---

**Wo stehen wir uns selbst im Weg? Was sollten wir aufhören zu tun?**

---

---

**Was sollte sich in unserer Zusammenarbeit möglichst nicht verändern? Was sollte bewahrt bleiben?**

---

---

---

---

## 9. Literatur

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art. Journal of managerial psychology, 22(3), 309-328.*

Bonanno G. A. (2012). *Die andere Seite der Trauer: Verlustschmerz und Trauma aus eigener Kraft überwinden. Edition Sirius im Aishesis-Verlag, Bielefeld.*

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied psychology, 86(3), 499-512.*

Fekete, A., Grinda, C. & Norf, C. (2016). *Resilienz in der Risiko- und Katastrophenforschung: Perspektiven für disziplinübergreifende Arbeitsfelder. In: Rüdiger 343 Wink (Hrsg.): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Springer, Wiesbaden 2016. 215-232.*

Gabriel, T. (2005). *Resilienz: Kritik und Perspektiven. Zeitschrift für Pädagogik, 51(2), 208-218.*

Hapke, U., Maske, U., Busch, M., Schlack, R., & Scheidt-Nave, C. (2012). *Stress, Schlafstörungen, Depressionen und Burn-out: Wie belastet sind wir. Bundesgesundheitsblatt, 55, 987-988.*

Jackson, R. & Watkin, C. (2004). *Seven essential skills for overcoming life's obstacles and determining happiness. Selection and Development Review. (20)6: 13-17.*

Kaluza, G. (2014). *Stress und Stressbewältigung. Erfahrungsheilkunde, 63(05), 261-267.*

Kaluza, G. (2015). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Springer-Verlag.*

Krause, A., & Dorsemagen, C. (2010). *Interessierte Selbstgefährdung: Nebenwirkung Managementkonzepte. Wirtschaftspsychologie Aktuell 2, 33 -35.*

Krause, A., Dorsemagen, C., & Peters, K. (2011). *interessierte Selbstgefährdung. In Vigo Management–Das Forum für Führungskräfte, 3(3), 2-5.*

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.*

Linden, M. (2013). *Diagnose „Gesundheit“. Psychotherapeut, 58(3), 249-256.*

Luthar, S. S. (2006). *Resilience in development: a synthesis of research across five decades. Page 739-795 in D. Cicchetti and D. J. Cohen, editors. Developmental psychopathology. Volume 3. Risk, disorder, and adaptation. Second edition. Wiley, New York, New York.*

Mourlane, D. (2013). *Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen, Business Village, Göttingen.*

Reddemann, L. (2020). *Resilienz – Chancen und Risiken eines Konzeptes. Systeme, 1/34, 19-40.*

*Redl, F. (1969). Adolescents – Just how do they react. In: G. Coplana. S. Debovivi Psychological Perspectives. New York (Basic Nooks).*

*Rönnau-Böse, M., & Fröhlich-Gildhoff, K. (2023). Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne. Kohlhammer Verlag.*

*Short, D., & Weinspach, C. (2007). Hoffnung und Resilienz. Therapeutische Strategien von Milton H. Erickson. Carl-Auer, Heidelberg 2007.*

*Troy, A. S., Willroth, E. C., Shallcross, A. J., Giuliani, N. R., Gross, J. J., & Mauss, I. B. (2023). Psychological resilience: An affect-regulation framework. Annual review of psychology, 74, 547-576.*

*Wunderer, R., & Grunwald, W. (2019). Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.*

*Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (2015). Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl Auer Verlag: Heidelberg.*

*Werner, E. E., & Smith, R. S. (1979). A report from the Kauai longitudinal study. Journal of the American Academy of Child Psychiatry, 18(2), 292-306.*

*Wustmann, C., Fthenakis, W., E. (2020). Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Cornelsen bei Verlag an der Ruhr.*



## ZUR AUTORIN

Als zertifizierte Moderatorin bietet **Elena Linden** seit über 10 Jahren Seminare, Workshops und Vorträge für Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen an. Ihren Masterabschluss im Fach Psychologie (Ethnologie und Wirtschaftssoziologie) hat sie an der Universität Trier erworben. Hier war sie wissenschaftlich tätig für die Abteilung für Soziale Kognition und angewandte Sozialpsychologie (Prof. Martina Kaufmann) und für die Abteilung für Sozialpsychologie (Prof. Eva Walther). Eine 2012 abgeschlossene zweijährige Trainerausbildung half Elena Linden dabei, ihre Rolle als Trainerin und Moderatorin zu professionalisieren und ihren eigenen Stil in der Arbeit mit Gruppen zu finden. Dieses Selbstverständnis konnte sie während ihrer Ausbildung zum systemischen Coach (zsfb/SG) erweitern. Für den führenden EAP-Anbieter INSITE-Interventions GmbH verantwortete Elena Linden zwischen 2016 und 2019 die Konzeption und Umsetzung unterschiedlicher Unterstützungsformate für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen namhafter Kundenunternehmen. Über diese Tätigkeit hat Elena Linden umfassende Einblicke in drängende Fragen erhalten, mit denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter:innen aktuell konfrontiert sehen. Als zertifizierter Lehrcoach des Zentrums für systemische Forschung und Beratung GmbH gibt Elena Linden Praxiswissen an angehende Berater:innen weiter und begleitet Personaler:innen, Führungskräfte und Consultants auf Ihrem Weg zu einem professionellen Bera- tungsverständnis. [www.eleналinden.de](http://www.eleналinden.de)

## IMPRESSUM

**Herausgeberin:** ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6

10117 Berlin

**Servicetelefon:** 030 544 533 740 (Montag – Freitag von 9:00 bis 17:00 Uhr)

**E-Mail:** [projektewerkstatt@gsub.de](mailto:projektewerkstatt@gsub.de)

**Website des Begleitprojekts**

**Version:** 1.0

**Stand:** Januar 2024

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt die Autorin die Verantwortung.