

# INHALT

VORWORT .....	4
<b>INTRO - what doesn't kill you, makes you stronger!?</b> .....	10
01: Persönliche Resilienz Erfahrungen in Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenenalter .....	22
<b>von Harald Danzmayr</b>	
02: Resilienz - wie Phoenix aus der Asche: Heraus aus der Krise, hinein ins Leben! .....	44
<b>von Daniela Werner</b>	
03: Die Resilienzsäule „Zukunft gestalten“ - eine LOCOMOTION-Toolbox .....	68
<b>von Margarete und Thomas Mühlberger</b>	
04: Was uns innen hält und außen trägt - Resilienz aus einer weiblichen Perspektive. ....	90
<b>von Birgit Kropik</b>	
05: GO CRISES! Warum wir Krisen „brauchen“ oder: Von der bedrohlichen Gefahr zur willkommenen Chance ...	121
<b>von Harald Danzmayr</b>	
06: Erzählungen des verrückten Onkels und das Leben im Moment .....	147
<b>von Philipp Torggler</b>	
07: Resilienz und Raum. Ist Raum ein Resilienzfaktor? .....	159
<b>von Philipp Torggler</b>	
08: Körperliche Resilienz .....	175
<b>von Sandra Csillag</b>	
09: Mit einem Lächeln im Sturm - Resilienz in Organisationen ..	187
<b>von Günter Kerschbaummayr</b>	
10: Obenauf geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen: Persönlichkeitsstärkung und Charakterbildung durch Triathlonsport .....	229
<b>von Harald Danzmayr</b>	

# VORWORT

.....  
von Harald Danzmayr

Resilienz, was ist das? Schon wieder so ein Modewort? Es klingt ein bisschen nach Resistenz, und erinnert an Residenz oder gar an Rentenz? Im vorliegenden Buch beschäftigen wir uns intensiv mit der neuen Schlüsselkompetenz in der Arbeitswelt von Heute, nämlich innere Stärke und psychische Widerstandskraft zu entwickeln zum Umgang mit den steigenden Belastungen, um daraus eine entsprechende Krisenfitness aufbauen.

Resilienz bezeichnet DIE zentrale Kraft des Lebens, nämlich wieder aufzustehen, wenn wir mal zu Boden gegangen sind. Diese hilft uns nicht nur weitere Krisen und Schwierigkeiten zu überwinden, sondern auch gestärkt daraus hervorzugehen!

Wir befinden uns in einer Zeit permanenter Turbulenzen und in einer anhaltenden Wirtschaftskrise. Ein Blick auf PISA (falls wir dort noch hin schauen wollen ...) beschert uns eine Bildungskrise, fast 70% aller Arbeitnehmer geraten früher oder später in eine Jobkrise. Manche Menschen haben eine ewige Sinnkrise, die meisten landen eines Tages in der Midlife-Krise, von zunehmenden Beziehungskrisen ganz zu schweigen. So wie es aussieht, kriselt es allerorts.

Da aber Entwicklung immer von Krise zu Krise stattfindet, ist eine Krise per se nichts Schlimmes. Ob daraus eine Katastrophe oder eine neue Chance wird, hängt von der individuellen Krisen-Fitness ab. Und diese kann man lernen! Resilienz ist nicht nur für belastete Personen „wirksam“, sondern stellt für alle Mitarbeitergruppen eine Schlüsselkompetenz für die bessere Bewältigung der Arbeitsanforderungen dar.

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“  
(Max Frisch)

Die Autoren dieser Gemeinschaftspublikation sind Persönlichkeiten, die ich sehr bewundere, zumal sie alle selber schon etliche Schwierigkeiten, Hürden und Scheitererfahrungen zu meistern hatten, um

resilienter zu werden. Gescheitert hat aber auch etwas mit gescheitert zu tun. Als krisenerprobtes Team in vielerlei Hinsicht (wirtschaftliche und private Verluste, schmerzhaftes Trennungen und Abschiede, Krankheiten, Jobverluste ...) haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, ein sehr persönliches Buch zu schreiben, und die Leser an unseren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Das macht meines Erachtens auch den Unterschied aus zu den anderen Resilienz-Büchern, die gerade am Markt sind. Theoretisches Wissen bekommen Sie von uns nur „nebenbei“ in der Schilderung des persönlichen Erlebens und Erfahrens vermittelt.

Das Buch ist in einer für uns typischen „freien Fehlerkultur“ entstanden. Wir haben keinerlei Anspruch etwas besser zu wissen als andere. Wir verfolgen hier weder eine wissenschaftliche Absicht, noch halten wir uns an die Regeln erfolgreicher Sachbücher. Dieses Buch ist uns quasi passiert, es wollte sein. Wir möchten uns dazu in die Diskussion einbringen, auf unsere ganz spezielle LOCO-ART. Jeder der Autoren leistet aufgrund seiner ganz persönlichen Geschichte einen wertvollen Beitrag zum Verständnis, wie jeder auch etwas anders mit Krisen umgeht. Gleichzeitig erfahren wir, wie sich die Haltungen und Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Belastungen aber doch auch ähnlich sind. Durch das authentische Wirken dieser Personen haben wir einen Unterschied für Tausende andere Menschen gemacht, in unseren Seminaren, Trainings und Workshops.

6

### **Was erwartet Sie?**

+ Günter Kerschbaummayr gibt uns als ehemaliger CFO einen Einblick in die pathogenen Mechanismen von etlichen Organisationen und leitet davon recht g'scheit, aber auch auf legere Weise, ein Modell resilienter Organisationen ab.

+ Philipp Torggler liefert 2 Beiträge: einerseits Raum und Resilienz - also: wie wirken Räume, Anordnungen etc. auf die psychosoziale Gesundheit von Mitarbeitern? Wie muss eine persönlichkeits-stärkende Architektur aussehen? Andererseits erzählt er uns ein paar Geschichten

vom „verrückten Onkel“ also jenem schrulligen Kerl in unserem Oberstübchen, der uns immerzu blöde Dinge einredet, die gar nicht stimmen, und wie wir mit ihm zurecht kommen können.

+ Sandra Csillag schreibt über den Zusammenhang von Lebensfeuer (HerzRatenVariabilität) und Resilienz, und welche neurobiologischen Parameter mit Resilienz korrelieren. Sie zeigt uns auch, wie die Grafik des Lebensfeuers zu lesen ist. Auf diese Art entwickelt sie ein Konzept der „körperlichen Resilienz“, um die man sich äußerst professionell in der Ordination Dr. Christian Csillag in St. Valentin annimmt.

+ Thomas und Margarete Mühlberger berichten über ihre Erfahrung mit dem unternehmerischen Scheitern ihres Modehauses und diversen Kollateralschäden, aber auch über die große Kraft der Liebe und der bedingungslosen Zusammengehörigkeit, um über solche Krisen hinwegzukommen. Davon leiten sie Empfehlungen ab, wie eine betriebliche Aus- und Weiterbildung sein soll, um junge Menschen in ihrer seelischen Widerstandskraft zu stärken.

+ Daniela Werner berichtet über ihr Burn-Out und dessen Konsequenzen in ihrem Leben. Weiters erzählt sie von einem angewandten LOCO-Resilienz-Training mit Mitarbeitern eines Top-Unternehmens, die gerade eine harte Umstrukturierung „erfahren“- inkl. Feedback der Teilnehmer. Spannend!

+ Birgit Kropik hat auch 2 Themen gewählt: 1., weil sie damit jahrelange persönliche Erfahrung hat, schreibt sie über Meditation, „Innenschau“ als haltgebenden Anker besonders in Krisenzeiten; als Mittel, um bei sich selbst anzukommen, mit den eigenen Gefühlen in Kontakt zu kommen und damit in der Lage zu sein, Krisen zu bewältigen und 2. über soziale Beziehungen (Frauen-Selbsterfahrungsgruppe) als Resilienzfaktor.

+ Meine eigenen Beiträge sind recht unterschiedlich: In der Einleitung gebe ich einen Überblick über das Thema und bringe es in Zusammenhang mit Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Ein Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema Bewegung und Sport (am Beispiel Triathlon) - zum Aufbau persönlicher Stärke und seelischer Kraft. Ein weiterer thematisiert recht offen persönliche Resi-

lienzerfahrungen in meiner Kindheit und Jugend. Zuletzt folgt eine Abhandlung über die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Krisen mit Fallbeispielen aus der Wirtschaft sowie einem Gründungsreport von gesundheitskoller.com, der zeigt, wie man aus einer bedrohlichen Krise eine willkommene Chance machen kann.

Profitieren Sie von den persönlichen Erfahrungsberichten, übernehmen Sie Haltungen, Übungen und Techniken und bauen Sie Ihre innere Stärke auf und aus.

Kommen Sie mit uns in die Kraftkammer für ein gesundes Ich!

Treten Sie täglich auf der Übungsmatte des Lebens an!

Es zahlt sich aus und macht uns stark.

Trainieren Sie mit den Gewichten des Lebens! Irgendwann, irgendwo schnappt die Falle bei jedem zu.

Entwickeln Sie einen spielerischen Umgang mit Schwierigkeiten und Hürden!

Eignen Sie sich wirksame Techniken an, um wieder in Balance zu kommen!

Es braucht Übung und Anleitung, so ganz alleine wird's schwierig. So wie wir unsere Muskeln und unsere Kondition nur durch permanente Übung trainieren können („*use it or loose it*“) ist es auch mit unserer psychischen Kraft und inneren Stärke. Sie wächst, indem man konstruktiv mit ihr „arbeitet“, und macht Sie stark für die Wechselfälle und Unvohersehbarkeiten des Lebens.

Jeder profitiert davon, seine Resilienz zu stärken und besser zu werden in seinem persönlichen Krisen-Management, egal wie intelligent, reich oder verwöhnt jemand ist.

Innigster Dank an die Co-Autoren dieses Buches. Sie bereichern mich, mein Leben, meine Arbeit außerordentlich.

Danke auch an Claudia Hauer für die wie immer sehr originelle Grafik, ihr Verständnis und ihre Geduld!

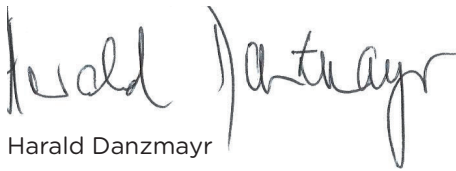
Ein riesen Danke geht an alle Unterstützer und Förderer unseres Teams, unsere lieben LOCOMOTION-Kunden und Freunde.

Danke auch an die Zweifler, Nörgler und Bremser da draußen. Ihr gebt uns den nötigen Kick, an unserer Sache dranzubleiben.

Ein Dank gebührt auch mir selbst. Danke Danzmayr ;-)

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Erfüllung bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben!

Herzlich,

A handwritten signature in black ink, reading "Harald Danzmayr". The signature is written in a cursive style with a large, stylized 'H' and 'D'.

Harald Danzmayr

**TRAIN TO GAIN !**

INTRO: What doesn't kill you,  
makes you stronger!?

.....  
von Harald Danzmayr

## PREVIEW:

Stärke statt Härte | Königsweg Reflexion | Guten Morgen ohne Sorgen  
| zeitlos | Eklektizismus der positiven Psychologie | vom Kämpfen und  
Aufgeben | W-Fragen | Definitionen von Krise | ein Polster für schlechte  
Zeiten | psycho-soziale Gesundheit | Zahlen, Daten, Fakten | Arbeit ist  
gesund | die Kunst der Krisenkommunikation | ENWHP | Resilienz-Trai-  
ning auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene |



Manchmal wird unser leicht provokanter Untertitel „What doesn't kill you makes you stronger!“ falsch übersetzt mit: „Was dich nicht umbringt, macht dich härter“. Nein, es macht uns nicht härter, sondern stärker. Und diese Stärke gewinnen wir aus einer sanften Kraft, die sich langsam durch die Bewältigung von Belastungen aufbaut und an den überwundenen Hindernissen und Widerständen wächst, d.h. wir werden nicht härter, sondern weicher. Der Begriff „elastisch“ gefällt mir hier auch recht geht. Die Metapher vom Bambus-Prinzip beschreibt Resilienz auch recht schön. Der Satz selbst stammt übrigens aus Nietzsches Götzendämmerung: „*Was mich nicht umbringt, macht mich stärker.*“

Beim Resilienz-Thema geht es zwar auch um Fähigkeiten und Verhalten, aber primär um die entsprechende Einstellung und Haltung. Die systemische Lernpsychologie spricht von sogenannten Double-Loop-Schleifen. Man setzt durch intensive Bewußtseinsarbeit zuerst bei der Haltung an und übt im 2. Schritt das entsprechende Verhalten dazu. Hier gehen wir den Königsweg der Reflexion, jener Fähigkeit, die direkt an das Vorhandensein einer Großhirnrinde geknüpft ist, die - sofern man sie benutzt - uns Menschen als neurologische Unikate auszeichnet ...

Zum Resilienztraining gehört ein Mindestmaß an Reflexions-Begabung, und glauben Sie mir, diese nimmt dramatisch ab. Über sich und seine Erfahrungen sowie sein Verhalten nachzudenken, diese in einen größeren Zusammenhang zu stellen und ggfs. Erkenntnisse abzuleiten, ev. Korrekturen einzuleiten, ist ganz schön harte Arbeit. Da nehmen es viele lieber (scheinbar) gelassen „es kommt eh wie es kommt“ oder nivellieren alles Erleben und Erfahren auf „es paßt eh ois“. So kann man aber nichts lernen und sich natürlich auch nicht weiter entwickeln, bzw. gestärkt aus Krisen hervorgehen.

Wir sind bereits zu Beginn dieser Einleitung beim zentralen Scheiterkriterium oder um es positiv zu formulieren - dem entscheidenden Erfolgsfaktor von Resilienz gelandet: Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion. Das erklärt auch den überstrapazierten Satz aus vielen anderen Resilienz-Bücher: Resilienz kann man lernen. Auch wir können hier nicht drüber hinweg sehen. **Sorry for worry.**

Gerade bei der Resilienzsäule „Optimismus“ kann man diesen Gedanken leicht nachvollziehen, dass ein in seiner Grundhaltung optimistischer Mensch ein anderes Verhalten zeigen wird als ein pessimistischer Mensch. Wobei es gerade hier nicht nur diese beiden Haltungs-Pole, sondern eine Art Kontinuum dazwischen gibt sowie auch die Übertreibung beider Haltungen. Dieses Kontinuum fließt dann zwischen exzessiver Besorgnis und Sorglosigkeit. Zum Thema Sorge sei an dieser Stelle bereits verraten:

Handwritten notes on a piece of paper:

GLUTEN MORGEN -  
OHNE SORGEN ☺

- 40% der Sorgen werden nie stattfinden oder lösen sich von selbst
- 30% haben bereits stattgefunden und können nicht mehr geändert werden
- 12% sind unrichtige Sorgen über meine Gesundheit
- 12% sind nebensächliche völlig unrichtige Sorgen
- nur 6% sind echte Sorgen

↳ zählt sich das aus?

WWW.LOCOMOTIVA.ART

(Quelle: Dale Carnegie: Sorge dich nicht, lebe!)

## Was mir persönlich am Resilienz-Konzept so gefällt ist:

A) seine Zeitlosigkeit: Der Begriff ist im Gegensatz zum relativ „modernen“ Burn-out-Begriff ein in vielen wissenschaftlichen Bereichen etablierter. Semantisch wird er über seine Kern-Bedeutung der „Elastizität“ und „Widerstandskraft“ in der Physik, Medizin, Ökologie, Psychologie und Pädagogik verwendet, um nur einige zu nennen.

B) Sein Eklektizismus: Das Beste aus der Salutogenese, Coping, Work-Life-Balance, Burn-Out-Prävention und der Existenzanalyse von Viktor Frankl ist in das Resilienz-Konzept eingeflossen. Damit ist die Resilienz-Forschung Teil der **positiven Psychologie**, also jenem Gebiet, das nach den Bedingungen und Möglichkeiten der Gesunderhaltung fragt und nicht nach den Krankheitsfaktoren. Es handelt sich hier v.a. um den stark wachsenden 2. Gesundheitsmarkt mit präventivem Charakter im Gegensatz zum 1. Gesundheitsmarkt, der therapeutisch-kurativ ausgerichtet ist.

C) Sein kämpferischer Ansatz: nicht aufgeben, sondern immer wieder aufstehen und weitermachen, aus den Erfahrungen lernen und besser werden, sich nicht als Opfer fühlen, sondern selbstverantwortlicher (Mit-)Gestalter werden. „Jetzt erst recht!“ lautet die Parole und hat auch mich persönlich ein Leben lang begleitet, und wird es wahrscheinlich weiterhin tun. In Sportlerkreisen wie bei uns im Triathlonverein heißt es gerne: „Aufgeben tut man nur einen Brief!“; Resilient zu werden bedeutet auch, um die eigene Existenz(-berechtigung) zu kämpfen, um die Liebe kämpfen, um Menschen kämpfen, für seine Sache einstehen ... ABER: und das ist auch wieder das weiche, nachgiebige Element im Resilienzkonzept: verlorene und aussichtslose Kämpfe aufgeben und loslassen, sich erholen und die Lektion daraus lernen, im Vertrauen darauf, dass es letztlich Sinn für mich macht. Dinge und Menschen ziehen lassen, die nicht bei einem bleiben wollen, aber auch selber weitergehen, wenn sich die Aufgabe erfüllt hat.

Und diese Aufgabe zu erkennen ist eine entscheidende Reflexionskompetenz a posteriori oder lessons learned, wie es bei uns im Mühlviertel heißt ;-)

## REFLEXIONSFRAGEN

Wozu war das „gut“?  
Was war der Sinn?  
Was darf ich daraus lernen?  
Was sollte ich verändern?

Ein Klassiker vom österreichischen Guru der systemisch-konstruktivistischen Kommunikationspsychologie Paul Watzlawick hat auch in unseren Trainings immer einen Platz, nämlich „**Das Gute im Schlechten**“ zu identifizieren. Das gelingt natürlich immer erst nach einiger Distanz. Im akuten Krisengeschehen von schmerzlichen Verlusten und Trennungen ist der emotionale Schmerz häufig zu groß für rationale Erkenntnisgewinne; in solchen Fällen bedarf es oft einer akuten Krisenintervention, in der ganz andere Instrumente eingesetzt werden als im Resilienz-Training, in welchem Tools fürs persönliche Krisenmanagement geübt werden.

Resilienz heißt also gar nicht immer stark zu sein. In schweren Krisen sind Zusammenbruch, Verzweiflung und Desorientierung zeitweilig angemessen und sogar heilsam. Sie sind eine Voraussetzung, um Wiederherstellung und Erneuerung in ihrer ganzen Tiefe und Tragweite zu erleben. Erst dadurch wird die Krise wirklich verarbeitet und die neuen Aspekte werden integriert. Gerade durch die Krisenerfahrung kommt der Zuwachs an Resilienz.

Mit der Art der Verarbeitung entscheiden Sie darüber, ob Sie eine Erschütterung übergehen, sie lediglich überstehen oder gestärkt daraus hervorgehen. Es bedeutet mehr als nur mit dem Dasein zurechtzukommen und sein Leben unter Schadensbegrenzung irgendwie zu bewältigen. Es bedeutet zu gedeihen, und seinen Weg zu finden.

Ein resilienter Lebensstil durchzieht alle Lebensbereiche: Arbeit, Pri-

vatleben, Familie, Freunde, Teams. Ein Mangel in einem dieser Felder greift auf die anderen über.

Stellen wir uns mit Monika Gruhl („*Die Strategie der Stehaufmenschen*“) nun folgende W-Fragen:

Wieviele Schwierigkeiten haben Sie schon überwunden, bis Sie dahin kamen, wo Sie jetzt sind? Welche Hindernisse im Alltagsleben haben Sie bereits beiseite geräumt? Einige wahrscheinlich davon immer wieder? Welche Schicksalsschläge haben Sie vielleicht schon einstecken müssen und sich dann im Leben neu orientiert? Welche Krisen überwunden?

Die Strategie, die Sie dazu genutzt haben und die Eigenschaften und Fähigkeiten, die Sie dafür aktiviert haben, sicher auch unbewusst - gehören zu Ihrem Repertoire an Resilienz. Mit Resilienz werden die INNEREN KRÄFTE bezeichnet, die es uns ermöglichen, Krisen und Schwierigkeiten nicht zu überwinden, sondern gestärkt daraus hervorzugehen.

Im beruflichen Umfeld - betriebsbedingte Kündigungen, steigende Arbeitsbelastungen ... im Privatleben - Beziehungsprobleme, finanzielle Einschränkungen ... einschneidende Ereignisse wie Krankheit, Tod, schwerwiegende Verluste ...

Ohne es bewusst anzustreben, trainieren Sie Ihre innere Stärke immer dann, wenn Sie sich den Aufgaben und Herausforderungen Ihres Lebens stellen.

Resilienz-Training ist eine beachtliche, persönliche Veränderungsinitiative. Indem Sie neue Gewohnheiten in Ihrer Art zu denken, zu fühlen, zu fragen und zu reagieren entwickeln, lassen Sie manches Alte hinter sich. Ein gut gepflegter Fundus an Bewältigungsstrategien ist die Grundlage für ein reiches und gelingendes Leben, was immer es für Sie bereithält.

Eine Krise kann sowohl ein positives, als auch ein negatives Ereignis mit sich bringen (sowohl eine Entlassung als auch eine Beförderung) im allgemeinen Sprachgebrauch wird Krise aber „als gefährliche Si-

situation“ eingestuft. Das Wort Krise hat seinen Wortstamm im griechischen „krinein“, was soviel bedeutet wie scheiden, entscheiden. Krisen sind Störungen, die dann entstehen, wenn bestimmte Steuerungsorganisationen nicht mehr funktionieren. Weil sich die Umfelder geändert haben. Weil die Akteure sich selbst weiterentwickelt haben, so dass sie nun nicht mehr mit ihrer - stehengebliebenen - Umwelt zusammenpassen. Das ganze System wird krank. Ganzheitlicher - wie immer - die Chinesen, in deren Schriftzeichen für Krise sowohl das Bild für Gefahr als auch für Chance drinsteckt.

Die Widerstandsfähigkeit eines Menschen, einer Gruppe oder eines Systems wird betrachtet, analysiert und im Idealfall gesteigert. Der Grundgedanke ist in allen Professionen der gleiche: Diese Widerstandsfähigkeit zu stärken. Hinzu kommt wie gesagt der Ansatz, dass Menschen aus Krisen gestärkt hervorgehen können.

16

Nicht nur unvorhergesehene Veränderungen und Umbrüche haben großen Einfluss auf unser Leben sondern auch die sog. „**normativen Krisen**“- oder die **positiven Transitkrisen**: vorhersehbare Lebenswendepunkte wie Pubertät, Heirat, Kinderkriegen, Umzüge, Berufswechsel, Ende der Berufstätigkeit ... an ihnen wird deutlich, wie unerlässlich es für jeden ist, sich immer wieder an neue Lebensumstände anzupassen. Wir müssen Vertrautes aufgeben. Unser Selbstbild oder unsere persönlichen Lebensziele korrigieren, lieb gewordenen Beziehungen enden, und andere werden neu geknüpft. Die Dinge ordnen sich neu und das schmerzt. Menschen versuchen diesen Schmerz zu vermeiden. Aber gerade deshalb gilt: Menschen, die keine Krisen durchlebt haben, wirken flach und „unwirklich“.

Neue Belastungen verlangen die Aktivierung neuer Ressourcen. Daher ist die Entwicklung von Resilienz nie abgeschlossen. Keiner kann vorhersagen, wer welchem Druck ausgesetzt sein wird oder wen welche Ereignisse besonders hart treffen. Wir brauchen eine Reservefähigkeit. Indem Sie Ihre Resilienz stärken, schaffen Sie sich Bewältigungsreserven, ein Polster für schlechtere Zeiten.

Widrigkeiten und Krisen gehören nun mal zum Leben dazu. Die meisten Menschen müssen im Laufe ihres Lebens mit körperlichen, seelischen oder geistigen Störungen oder Beeinträchtigungen bei sich selbst oder in ihrem Umfeld zurechtkommen und bilden ein Reservoir an emotionaler Stärke und praktischen Fähigkeiten. Sich erfolgreich an neue Situationen anpassen können, ist eine Kernfähigkeit der Lebensbewältigung und eine Schlüsselkompetenz der modernen Arbeitswelt. Und Humor hat noch nie geschadet, im Gegenteil - wie uns P. Tschechow demonstriert:

„Eine Krise kann jeder Idiot haben. Was uns zu schaffen macht, ist der Alltag.“

Angesichts des letalen Finales, das für jeden von uns früher oder später kommt, verlieren auch „*Talabs Schwarze Schwäne*“ an Bedeutung ... also die Unvorhersehbarkeit und die Unvorhersagbarkeit neuer auftauchender Krisen ... denn es war immer so und wird immer so bleiben: Menschen kommen und gehen, Unternehmen kommen und gehen, nach einem Tief kommt ein Hoch etc. Die Krise ist und bleibt immanenter Bestandteil von Entwicklung.

17

Was bedeutet das nun für den unternehmerischen Kontext? Wie wirkt sich diese Krisendynamik auf die Menschen aus, die in den Unternehmen arbeiten? Wir sind in den letzten 15 Jahren häufig für Projekte und Trainings im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung engagiert worden und können analog zu den Evaluierungen der europäischen Kommission bestätigen, dass das Thema „psycho-soziale Gesundheit“ immer wichtiger geworden ist.

Wird der europäische Markt betrachtet, sind die Ausgaben für psychische Gesundheit und Wohlbefinden signifikant gestiegen. Einen Großteil dieser Kosten übernehmen neben der gesamten Gesellschaft auch die Arbeitgeber (Infos siehe [www.who.int](http://www.who.int)).

+ 25 - 30% der europäischen Bürger erleben ein psychisches Problem während ihres Lebens

+ Die WHO geht davon aus, dass Depressionen bis zum Jahr 2020 die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit oder verminderte Leistungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sein werden.

+ Fehlzeiten, arbeitsbedingter Stress und psychische Probleme in Europa wachsen kontinuierlich.

+ Die Kosten für psychische Erkrankungen in Europa betragen ca. 240 Milliarden Euro pro Jahr. 136 Milliarden davon können auf Einschnitte in der betrieblichen Produktivität durch krankheitsbedingte Fehlzeiten zurückgeführt werden. Neben den personellen Engpässen kommen also auch ökonomische Auswirkungen dazu.

Aber: Das Arbeitsumfeld ist nur zum Teil ursächlich für diese Erkrankungen. Dennoch ist es von grundlegender Bedeutung für die Lösung des Problems. Der Arbeitsplatz in seiner Vielschichtigkeit trägt wesentlich zur psychischen Gesundheit und Gesundwerdung bei. Durch die Festigung des Selbstwertgefühls, Möglichkeiten für soziale Kontakte, Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren, Verantwortung zu übernehmen für ein größeres Ganzes **ist Arbeit im besten Fall et-**

**was sehr Gesundes.**

Die „Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion (WHP)“ umfasst die gemeinsamen Anstrengungen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Gesellschaft zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens des Menschen bei der Arbeit.

Diese kann durch die

+ Kombination von Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung

+ Förderung einer aktiven Mitarbeiter-Beteiligung und der

+ Stärkung persönlicher Kompetenzen erreicht werden ([www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)), wobei wir wieder beim Thema Resilienz wären, bei einem meiner Lieblingszitate, kurz und bündig:

„Die Menschen stärken, die Sachen klären.“

Hartmut von Hentig