



„BGF als Beitrag zur Bewältigung von Krisen in Unternehmen – von der Resilienz zur Antifragilität!?”

Dr. Christian Scharinger

12.März 2026, Innsbruck

1

Gesundheitsförderung in Krisenzeiten

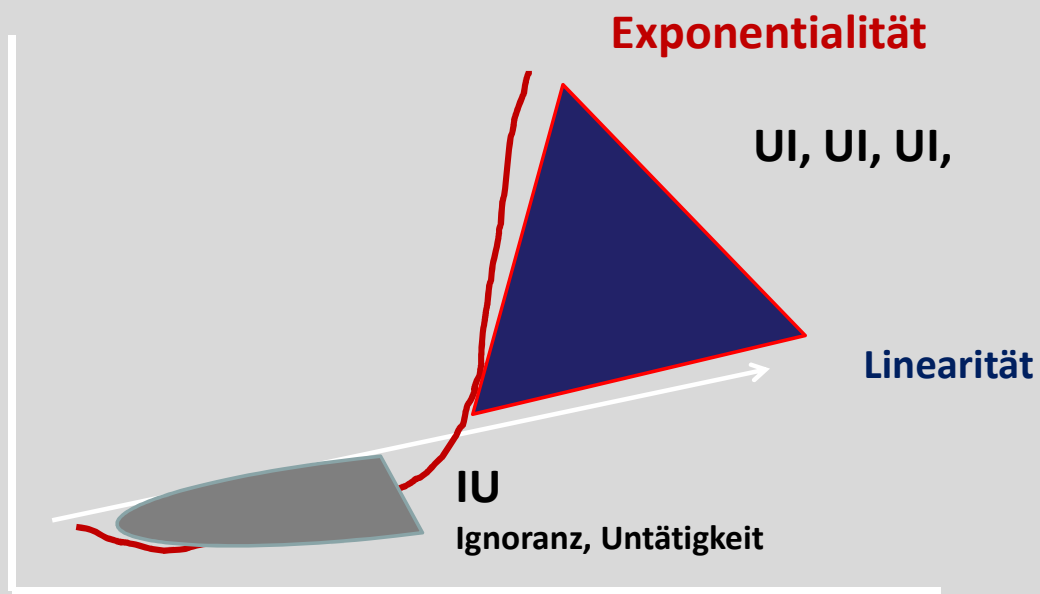
Ein Praxisleitfaden

Band Nr. 18 aus der Reihe WISSEN



Fonds Gesundes
Österreich

2

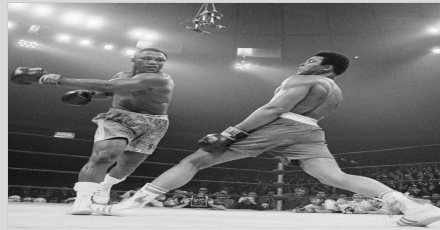


nach Franz Kühmayr, 2021

Reaktion auf Veränderung

- Defensive Routinen
- Romantisierung
- Vertrauensverlust

**Beweg-
lichkeit
Agilität**



nach
Harald Katzmaier, 2017

**Kraft und Ausdauer
Robustheit**

*Die Kunst zu leben besteht
zu
einer guten Hälfte
aus Resilienz.*



Alain De Botton

Resilienz - Perspektiven



*Teamarbeit beginnt mit dem
Aufbau von Vertrauen.
Und der einzige Weg dies zu tun ist,
unser Bedürfnis
nach Unverwundbarkeit abzulegen.“*

Patrick Lencioni,
US-amerikanischer Managementautor

von High Reliability Organizations (HRO) lernen

Schutzfaktor	Risikofaktor
Konzentration auf Lernen aus Fehlern	Selbstzufriedenheit und Überheblichkeit
Respekt vor fachlichem Wissen und Können	defensive Routinen
Abneigung gegen Vereinfachung	
Fähigkeit zur Improvisation und Resilienz	
Management mit Stallgeruch	<i>Karl Edward Weick Kathleen Suthcliffe, 2015</i>



**Organisationale
Resilienz**



Die «International Organization for Standardization» (ISO) hat einen Leitfaden für organisationale Resilienz publiziert.

ISO 22316 - Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes.

Die Stärkung der organisationalen Resilienz kann ein strategisches Ziel sein und ist das Ergebnis guter Geschäftspraktiken und eines effektiven Risikomanagements. Die Belastbarkeit einer Organisation wird durch die Interaktion und Kombination von strategischen und operativen Faktoren beeinflusst.



4 Ansatzpunkte zur Förderung der Resilienz durch BGF

- **Psychologische Sicherheit**
- **Emotionale Bindung**
- **Entrümpeln – Fokus**
- **Führung – WOZU / Emotionen**

13

*"Psychologische Sicherheit ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern **eine Eigenschaft des Arbeitsplatzes**, die **Führungskräfte mitgestalten können und müssen.**"*

Amy C. Edmondson

14

Sicherheit, den Status Quo herausfordern zu dürfen
Respekt vor Innovation,...

Sicherheit, einen Beitrag leisten zu dürfen
Bereitschaft zur Beteiligung und zum Beitrag,...

Sicherheit, lernen zu dürfen
Sicherheit des Lernens, ohne Scheu, Fehler...

Sicherheit, dazu zu gehören / Inklusion
Respekt der Individualität, Selbst,...

„Organisationskultur und emotionale Bindung erklären **rund 30 Prozent der Varianz der Mitarbeitergesundheit**. Angesichts eines so komplexen Phänomens wie der Gesundheit, die von multiplen, auch privaten Faktoren abhängt, ist dies ein besonders prägnantes Ergebnis.“

Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose and Markus Meyer. Fehlzeiten-Report 2016 (German Edition) (S.276). Springer Berlin Heidelberg. Kindle-Version.



Badura · Ducki · Schröder · Klose · Meyer Hrsg.

Fehlzeiten-Report 2016

Unternehmenskultur
und Gesundheit –
Herausforderungen und Chancen

Das eigentliche Problem ist, dass wir das Verringern als Option für Wandel systematisch übersehen»,

Wenn wir versuchen, die Dinge so zu verändern, wie wir sie haben wollen, übersehen wir oft die Subtraktion. Und solange wir nichts dagegen tun, verpassen wir Möglichkeiten, unser Leben erfüllter, unsere Institutionen effektiver und unseren Planeten lebenswerter zu machen.

17

Krisenerleben – emotional –verstehen

Zur Funktion von
negativen und positiven
Emotionen in Krisenzeiten

*"Das Negative schreit Dich an,
das Positive daneben flüstert nur"*

*Barbara L. Fredrickson
Pionierin der Emotionsforschung*

HERO

Hoffnung verspüren

Effizient arbeiten

Resilienz stärken

Optimismus leben

Danke
www.christian-scharinger.at

