

Mentale Gesundheit

Schlüsselkompetenz in unsicheren Zeiten

Von Rachel Zapp

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter 978-3-503-24327-3

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechterspezifische Differenzierung teilweise verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten dann gleichermaßen für alle Geschlechter.

Der Begriff „Mentale Elastizität“ sowie das in diesem Buch dargestellte 4D-Modell sind von der Autorin entwickelt worden. Die Nutzung als Marke wird von der Autorin beansprucht.

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-24327-3
eBook: ISBN 978-3-503-24328-0

Alle Rechte vorbehalten.
© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin
info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten.
Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Satz: L101 Agentur für Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Stärke bedeutet in diesem Kontext nicht Unerschütterlichkeit.
Stärke bedeutet intelligente Beweglichkeit.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	14
Vorwort	15
Grundlagen	17
Adressaten und Anwendungsfelder	18
Einleitung Kapitel 1	21
1. Die Welt im Wandel: Von Stabilität zu Dynamik	23
1.1. Grundlagen	23
1.2. Das Missverständnis der Stabilität	24
1.3. Warum Menschen an Stabilität festhalten	26
1.4. Wenn Stabilität zur Brüchigkeit wird	28
1.5. Von der Kontrollillusion zur Bewegungskompetenz	29
1.6. Praxisbeispiel	30
1.7. Zwischenfazit	31
Minicheck	32
Literatur Kapitel 1	32
Einleitung Kapitel 2	35
2. Aus der Natur lernen: Systeme, Rückkopplung und Selbstorganisation	37
2.1. Grundlagen	37
2.2. Vom Eingebettetsein zur Steuerungslogik	38
2.3. Das Prinzip der Rückkopplung	39
2.4. Dezentrale Intelligenz und kollektive Entscheidungsprozesse	41
2.5. Was Organisationen aus natürlichen Systemen lernen können und was nicht	42
2.6. Übergang zur mentalen Elastizität	44
2.7. Zwischenfazit	45
Literatur Kapitel 2	47
Einleitung Kapitel 3	49
3. Psychologische Dehnbarkeit verstehen	51
3.1. Einstieg	51
3.2. Warum Elastizität im Inneren beginnt	52
3.3. Veränderbarkeit als psychologischer Prozess	53
3.4. Anschlussfähigkeit an bestehende Konzepte	55
3.5. Mentale Elastizität ist nicht gleichbedeutend mit Anpassung	56
3.6. Das 4D-Modell: Vier Dimensionen psychischer Beweglichkeit	57
3.7. Diagnostische Perspektiven	59
3.8. Beobachtbare Indikatoren der vier Dimensionen	60

3.9.	Wissenschaftliche Anschlussfähigkeit und konzeptionelle Eigenständigkeit	61
3.10.	Risiko begrifflicher Verwässerung	62
3.11.	Zwischenfazit	62
	Literatur Kapitel 3	65
Einleitung Kapitel 4		67
4.	Resilienz und Mentale Elastizität: Stabilisierung oder Transformation	69
4.1.	Einordnung im wissenschaftlichen Diskurs	69
4.2.	Resilienz als regeneratives Konzept	70
4.3.	Mentale Elastizität als transformatives Konzept	71
4.4.	Theoretische Anschlussfähigkeit	72
4.5.	Strategische Bedeutung	73
4.6.	Unterschiedliche Erkenntnisinteressen	74
4.7.	Verhältnis zu Stabilität, Wandel und Dauerwandel	75
4.8.	Unterschiedliche Risiken bei unscharfer Verwendung	76
4.9.	Beispiel aus der Arbeitswelt	76
4.10.	Warum beide Konzepte gebraucht werden	77
4.11.	Zwischenfazit	78
	Literatur Kapitel 4	79
Einleitung Kapitel 5		81
5.	Neurobiologische Grundlagen mentaler Elastizität: Warum Veränderbarkeit nicht nur kognitiv zu verstehen ist	83
5.1.	Einleitung	83
5.2.	Wahrnehmung, Bewertung und Reaktion	84
5.3.	Stress und Emotionsregulation als Kern mentaler Beweglichkeit	84
5.4.	Allostase als biologischer Vorgriff	86
5.5.	Neuroplastizität	87
5.6.	Somatische und soziale Regulation	88
5.7.	Der Mensch reguliert nicht allein	89
5.8.	Zwischenfazit	90
5.9.	Praxisbeispiel	91
5.10.	Lernpunkt	92
	Minicheck	92
	Literatur Kapitel 5	93
Einleitung Kapitel 6		95
6.	Organisationen unter Dauerwandel: Warum Systeme nicht allein durch Stabilität überleben	97
6.1.	Einleitung	97
6.2.	Organisationen als Kommunikations- und Entscheidungssysteme	98

6.3.	Routinen als Ressource und Risiko	99
6.4.	Lernende Organisationen und die Grenze bloßer Wissensakkumulation	100
6.5.	Dynamic Capabilities und strategische Beweglichkeit	101
6.6.	Allostase auf Organisationsebene	102
6.7.	Das 4D-Modell auf Organisationen übertragen	104
6.8.	Psychologische Sicherheit als Voraussetzung kollektiver Beweglichkeit	105
6.9.	Führung zwischen Kontrolle und Öffnung	106
6.10.	Wo verengt sich das System	107
6.11.	Zwischenfazit	108
6.12.	Praxisbeispiel	109
6.13.	Lernpunkt	110
	Minicheck	110
	Literatur Kapitel 6	111
Einleitung Kapitel 7		113
7.	Führung unter Unsicherheit: Warum Orientierung nicht mit Kontrolle verwechselt werden darf	115
7.1.	Einordnung	115
7.2.	Unsicherheit ist kein Führungsfehler	116
7.3.	Führung als Strukturierung von Aufmerksamkeit	117
7.4.	Typische Fehlreaktionen von Führung unter Druck	117
7.5.	Mentale Elastizität als Führungsfähigkeit	118
7.6.	Entscheidungsfähigkeit unter Ambiguität	119
7.7.	Macht, Rolle und strukturelle Spannung	120
7.8.	Psychologische Sicherheit als Führungsvariable	121
7.9.	Somatische Dimension von Führung	122
7.10.	Strukturierte Rückmeldung statt Bauchgefühl	122
7.11.	Methodisches Repertoire elastischer Führung	123
7.12.	Zwischenfazit	125
7.13.	Praxisbeispiel	125
	Literatur Kapitel 7	126
Einleitung Kapitel 8		129
8.	Allostase und allostatische Last: Wenn Anpassung nicht entlastet, sondern teuer wird	131
8.1.	Einordnung	131
8.2.	Allostase	132
8.3.	Allostatische Last	133
8.4.	Warum allostatische Last oft zu spät erkannt wird	134
8.5.	Kumulative Last auf individueller Ebene	135
8.6.	Kumulative Last in Teams und Organisationen	136
8.7.	Allostatische Last und Mentale Elastizität	137
8.8.	Frühe Warnzeichen	138

8.9.	Führung zwischen Aktivierung und Entlastung	138
8.10.	Prävention und organisationales Lernen	139
8.11.	Zwischenfazit	140
8.12.	Praxisbeispiel	140
	Literatur Kapitel 8	141
	Einleitung Kapitel 9	143
9.	Rechtlicher Rahmen: Arbeitsschutz als elastisches Fundament	145
9.1.	Einstieg	145
9.2.	Der rechtliche Bezug psychischer Belastung	145
9.3.	Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung	146
9.4.	Psychische Belastung ist nicht automatisch psychische Gefährdung	147
9.5.	ICD-11: diagnostische Schwelle und arbeitsbezogene Einordnung	148
9.6.	Das 4D-Modell als analytische Ergänzung	150
9.7.	Arbeitsschutz als Grenze gegen Individualisierung	151
9.8.	Führung und rechtliche Verantwortung	151
9.9.	Von der Erfassung zur Intervention	152
9.10.	Typische Umsetzungsprobleme in der Praxis	152
9.11.	Mentale Elastizität als Erweiterung, nicht als Ersatz	153
9.12.	Hinweis zur rechtlichen Einordnung	154
9.13.	Zwischenfazit	154
	Literatur Kapitel 9	155
	Einleitung Kapitel 10	157
10.	Blockadeindikatoren und frühe Intervention: Wie mentale Verengung sichtbar wird	159
10.1.	Einstieg	159
10.2.	Beobachtung statt Bewertung	160
10.3.	Was unter Blockade zu verstehen ist	160
10.4.	Kognitive Blockadeindikatoren	161
10.5.	Emotionale Blockadeindikatoren	162
10.6.	Soziale Blockadeindikatoren	163
10.7.	Somatische Blockadeindikatoren	164
10.8.	Blockadeindikatoren auf Team- und Organisationsebene	164
10.9.	Frühe Intervention	166
10.10.	Die Rolle von Führung in der Frühdiagnostik	166
10.11.	Diagnostische Architektur und Assessment Design	167
10.12.	Zwischenfazit	168
10.13.	Praxisbeispiel	169
	Literatur Kapitel 10	170

Einleitung Kapitel 11	173
11. Mentale Elastizität als strategischer Bezugsrahmen	175
11.1. Einordnung	175
11.2. Warum ein strategischer Bezugsrahmen nötig ist	176
11.3. Mentale Elastizität als Brücke zwischen drei Diskurslinien	177
11.4. Worin die Eigenständigkeit des Konzepts liegt	178
11.5. Warum Mentale Elastizität kein bloßer Ersatzbegriff ist	179
11.6. Mentale Elastizität als Diagnose und Entscheidungsinstrument	180
11.7. Prozessmaß statt statischer Scores	180
11.8. Forschungsagenda	181
11.9. Kritische Reflexion	182
11.10. Zwischenfazit	183
Literatur Kapitel 11	185
Einleitung Kapitel 12	187
12. Mentale Elastizität umsetzen: vom Konzept zur Toolbox	189
12.1. Einordnung	189
12.2. Vom Erkennen zur Intervention	190
12.3. Vier Leitfragen für die Praxis	191
12.4. Übergang zur Toolbox	191
12.5. Anwendung und Grenzen der Werkzeuge	192
12.6. Zwischenfazit	193
Einleitung Kapitel 13	195
13. Mentale Elastizität im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz:	
Entlastung, Beschleunigung und der Verlust von Entscheidungserfahrung	197
13.1. Einordnung	197
13.2. KI als notwendiger, aber unbalancierter Partner	198
13.3. Die drei neuen Belastungszonen digitaler Arbeit	199
13.4. Das Paradoxon der Entlastung	200
13.5. Verlust von Entscheidungserfahrung	201
13.6. Kognitive Belastungszonen	202
13.7. Emotionale Belastungszonen	203
13.8. Soziale Belastungszonen	203
13.9. Somatische Belastungszonen	204
13.10. KI, humanoide Systeme und neue Beziehungskonflikte	205
13.11. Cognitive Offloading und der Verlust von Entscheidungserfahrung	206
13.12. Verantwortung im KI-Kontext	207
13.13. Umsetzung	208
13.14. Praxisbeispiel	208
13.15. Die elastische Organisation im KI-Zeitalter	210
13.16. Zwischenfazit	210
13.17. Handlungsempfehlungen für das Top-Management	211
Literatur Kapitel 13	214

Einleitung Kapitel 14	215
14. Dauerwandel als Normalzustand: Bewegungsintelligenz als Synthese	217
14.1. Einordnung	217
14.2. Die neue Realität: Übergänge statt Zustände	218
14.3. Wenn Verengung zur Normalreaktion wird	219
14.4. Mentale Elastizität als Gegenmodell zur Verhärtung	219
14.5. Der Punkt, an dem alles kippt	220
14.6. Führung und Organisation als Ermöglungsräume	221
14.7. Gesellschaftliche Perspektive	221
14.8. Praxisbeispiel: wenn ein System wieder beweglich wird	222
14.9. Zwischenfazit	223
Literatur Kapitel 14	224
Einleitung Kapitel 15	225
15. Generationen und Mentale Elastizität	227
15.1. Ausgangslage	227
15.2. Generationen als Heuristik, nicht als Schublade	227
15.3. Generationen als Suchheuristik im Arbeitskontext	229
15.4. Das 4D-Modell als Brücke zwischen Generationen	231
15.5. Typische Spannungsfelder in Organisationen	233
15.6. Mentale Elastizität als Führungsaufgabe	233
15.7. Praxisvignette 1: Feedback zwischen Erfahrung und Erwartung	234
15.8. Praxisvignette 2: Präsenz, Vertrauen und hybride Arbeit	235
15.9. Praxisvignette 3: Erfahrung und Veränderung im Projekt	236
15.10. Minicheck	238
15.11. Schlussfolgerung	238
Literatur Kapitel 15	239
Einleitung Kapitel 16	241
16. Informationsüberflutung, soziale Medien und kognitive Souveränität	243
16.1. Ausgangslage	243
16.2. Wie Dauerinformation Verengung erzeugt	244
16.3. Algorithmische Empfehlungssysteme und Aufmerksamkeitsarchitektur	246
16.4. Desinformation, Misinformation und Deutungsrisiken	247
16.5. Lateral Reading und kognitive Verteidigung	248
16.6. Entscheidungsmüdigkeit und digitale Taktung	249
16.7. Eskalationslogik im Team	250
16.8. Führungsformat: Informationshygiene im Team	251
16.9. Informationshygiene im Team entlang des 4D-Modells	252
16.10. Praxisvignette	253
16.11. Minicheck	254
16.12. Schlussfolgerung	254
Literatur Kapitel 16	256

Einleitung Kapitel 17	257
17. Toolbox: Mentale Elastizität praktisch anwenden	259
17.1. Vorbemerkung zur Nutzung	259
17.2. Grundprinzip der Toolbox	259
17.3. Die Werkzeuge im Überblick	260
17.4. Schnellaugriff: Welches Werkzeug für welches Problem	261
17.5. Aufbau jedes Werkzeugs	262
A. Quick Starts	263
B. Diagnostik	268
C. Intervention	274
D. Führung und Struktur	279
E. BGM und Arbeitsschutz	284
F. Systemische Coaching-Werkzeuge	289
17.6. Anwendung der Toolbox in der Praxis	295
17.7. Grenzen der Toolbox	296
17.8. Zwischenfazit	296
Literatur Kapitel 17	297
Warum ich dieses Buch geschrieben habe	299
Abbildungsverzeichnis	300
Tabellenverzeichnis	301
Verzeichnis der Infoboxen	302
Stichwortverzeichnis	303
Weitere Verzeichnisse und Anhänge	305
Verzeichnis der zitierten Gesetze, Verordnungen und Technischen Regeln	305
Danksagung	306
Die Autorin	307

Vorwort

Das Vorwort für dieses Werk zu schreiben, macht mich stolz. Die Autorin ist mir seit Jahren bekannt und in meinen verschiedenen Funktionen – als Ethikrat beim Bundesgesundheitsministerium, Berater, Wissenschaftler und Jury-Chef verschiedener Awards – begegnete Rachel Zapp mir immer wieder.

Ihr gelingt es, vorhandene Konzepte (insb. zur Resilienz) auf die heutigen schnelllebigen und disruptiven volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu adaptieren. Dabei hat sie immer sowohl die Verhältnisse im Unternehmen als auch das Verhalten der Einzelnen im Blick. Über ihre Coachingtätigkeit hat sie sich über die Jahre eine profunde Expertise angeeignet.

Ich kann das Buch insbesondere Führungskräften, aber auch allen Menschen, die ihre Performance optimieren wollen, vorbehaltlos empfehlen.

Als Mitherausgeber des DAK-Gesundheitsreports beobachte ich seit Jahren die wachsende Bedeutung psychischer Belastung in der Arbeitswelt. Burnout-bezogene Phänomene und Anpassungsstörungen nehmen unter Beschäftigten erkennbar zu. Deshalb sind Ansätze wie der von Rachel Zapp wichtig, weil sie nicht nur auf Bewältigung, sondern auf gesundheitsverträgliche Gestaltung von Arbeit zielen. Sie tragen damit auch zur Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands bei. Aktuell ist die Produktivität durch Präsentismus und Absentismus belastet, während Deutschland als Produktionsstandort im internationalen Vergleich teurer geworden ist.

Der von Rachel Zapp begründete Begriff der „mentalenen Elastizität“ und das dahinterstehende Konzept sollte dazu beitragen, Orientierung zu geben, gerade auch junger Menschen, die durch Digitalisierung, KI, Kriege und Umweltkrisen stark verunsichert sind. Die Gen Z in Verbindung mit New Work braucht neue Formen des Arbeitens und insb. Sinnstiftung und Selbstbestimmung.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser wünsche ich, dass Sie für sich selbst viel aus dem Buch ziehen können.

Und der lieben Rachel:

Merci beaucoup, c'est remarquable! Très bien

Prof. Dr. Volker Nürnberg

BWL-Professor für Gesundheitsmanagement und Mitglied der Ethikkommission beim Bundesgesundheitsministerium