

Resilienz in der Unternehmensführung

Was Manager und ihre Teams stark macht

Bearbeitet von
Karsten Drath

2. Auflage 2016. Buch inkl. Online-Nutzung. 447 S. Inklusive Arbeitshilfen online. Softcover

ISBN 978 3 648 08183 9

Gewicht: 875 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort von Dr. Joachim Faber | 17 |
| Vorwort von Dr. Stefan Seiss | 19 |
| Vorwort von Clas Neumann | 21 |
| Vorwort von David Altman | 23 |
| Vorwort von Gilbert Probst | 27 |
| 1 Resilienz – eine erste Annäherung | 31 |
| 1.1 Research is »Me-Search« | 32 |
| 1.2 Resilienzforschung | 34 |
| 1.3 Missverständnisse, Mythen und Märchen | 37 |
| 1.4 Die Bedeutung von Sinn | 39 |
| 1.5 Werte geben Sinn | 40 |
| 1.6 Die Haltung macht den Unterschied | 41 |
| 2 Woran Executives scheitern | 43 |
| 2.1 Manager unter Druck | 43 |
| 2.2 Es geht um alles | 45 |
| 2.2.1 Psychisch krank? | 47 |
| 2.2.2 Auswirkungen auf die Unternehmen | 48 |
| 2.3 Eine Bestandsaufnahme: Wie sieht es in Ihrem Leben aus? | 49 |
| 2.3.1 Karriere | 49 |
| 2.3.2 Geld | 50 |
| 2.3.3 Partnerschaft | 50 |
| 2.3.4 Familie | 50 |
| 2.3.5 Freunde | 51 |
| 2.3.6 Soziales Engagement | 51 |
| 2.3.7 Persönliches Wachstum | 51 |
| 2.3.8 Körper | 52 |
| 2.3.9 Seele | 52 |
| 2.3.10 Höhere Macht | 52 |
| 2.3.11 Sinn | 53 |
| 2.4 Resilient oder tough? | 54 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.5 | Wege in den Burn-out: von Narzissten und Jeanne d’Arcs | 57 |
| 2.5.1 | Narzissten | 57 |
| 2.5.2 | Idealisten | 58 |
| 2.6 | Entgleiste Executives | 59 |
| 2.6.1 | Emotionen im Business | 60 |
| 2.6.2 | Achtung, Denkfalle! | 61 |
| 2.6.3 | Warum entgleisen Manager? | 63 |
| 2.6.4 | Executive Derailers | 66 |
| 2.6.4.1 | Übermäßige Arroganz | 67 |
| 2.6.4.2 | Übermäßiger Hang zur Dramatik | 68 |
| 2.6.4.3 | Übermäßige Sprunghaftigkeit | 68 |
| 2.6.4.4 | Übermäßige Vorsicht | 69 |
| 2.6.4.5 | Übermäßiges Misstrauen | 69 |
| 2.6.4.6 | Übermäßige Distanziertheit | 70 |
| 2.6.4.7 | Übermäßige Akzeptanz von Risiken | 71 |
| 2.6.4.8 | Übermäßige Exzentrik | 71 |
| 2.6.4.9 | Übermäßiger Hang zu passiv-aggressivem Verhalten | 72 |
| 2.6.4.10 | Übermäßiger Perfektionismus | 72 |
| 2.6.4.11 | Übermäßige Tendenz gefallen zu wollen | 73 |
| 2.6.4.12 | Welche Eigenschaften treffen auf Sie zu? | 74 |
| 2.6.5 | Derailer und Resilienz | 75 |
| 2.6.6 | Derailer und Persönlichkeitsstörungen | 76 |
| 2.7 | Zu viel Resilienz – Psychopathen auf der Chefetage | 77 |
| 2.7.1 | Was ist Psychopathie? | 79 |
| 2.7.2 | Ursachen und Symptome von Persönlichkeitsstörungen | 80 |
| 2.7.3 | Empfindsam, resilient, psychopathisch | 81 |
| 2.7.4 | Psychopathie und Erfolg | 82 |
| 2.7.4.1 | Steve Jobs und das Reality Distortion Field | 83 |
| 2.7.4.2 | Larry Ellison und Gott | 84 |
| 2.7.4.3 | Richard Fuld und die Finanzkrise | 84 |
| 2.7.4.4 | Didier Lombard und die »Selbstmord-Mode« | 85 |
| 3 | Resilienz und Unternehmensführung | 87 |
| 3.1 | Management, Leadership und Resilienz | 89 |
| 3.1.1 | Resilienzfördernde Führung macht erfolgreich | 91 |
| 3.1.2 | Was lässt sich von erfolgreichen Unternehmen lernen? | 92 |
| 3.1.2.1 | Erfolgreiche Chefs managen Polaritäten | 94 |
| 3.1.2.2 | Sind erfolgreiche Chefs resiliente Chefs? | 96 |
| 3.2 | Was macht Resilienz aus? | 98 |
| 3.2.1 | Starr oder flexibel? | 99 |
| 3.2.2 | Sense of Coherence | 101 |
| 3.2.3 | Die Kinder von Kauai | 103 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.3 | Die Sphären individueller Resilienz | 106 |
| 3.3.1 | Das Sphären-Modell: Herleitung und Abgrenzung | 108 |
| 3.3.2 | Persönlichkeit | 110 |
| 3.3.2.1 | Was hat Persönlichkeit mit Resilienz zu tun? | 112 |
| 3.3.2.2 | Exkurs: Persönlichkeitspsychologie | 114 |
| 3.3.2.3 | Die Big Five-Persönlichkeitsfaktoren | 118 |
| 3.3.2.4 | Big Five und Resilienz | 121 |
| 3.3.2.5 | Reiss Motivation Profile | 123 |
| 3.3.2.6 | Resilience Factor Inventory | 127 |
| 3.3.2.7 | »Rohe« und »erarbeitete« Resilienz | 129 |
| 3.3.2.8 | Löwenzahn und Orchideen | 130 |
| 3.3.3 | Biographie | 132 |
| 3.3.3.1 | Unsere Vergangenheit prägt unsere Zukunft. | 133 |
| 3.3.3.2 | Wie funktioniert das Gedächtnis? | 136 |
| 3.3.4 | Haltung | 138 |
| 3.3.4.1 | Selbstverantwortung. | 140 |
| 3.3.4.2 | Disziplin und Impulskontrolle. | 141 |
| 3.3.4.3 | Innere Führung. | 142 |
| 3.3.4.4 | Realistischer Optimismus | 144 |
| 3.3.4.5 | Gesunde Distanz | 145 |
| 3.3.5 | Ressourcen | 147 |
| 3.3.5.1 | Wurzeln. | 149 |
| 3.3.5.2 | Flügel. | 150 |
| 3.3.6 | Hirn-Körper-Achse | 152 |
| 3.3.6.1 | Achtsamkeit | 154 |
| 3.3.6.2 | Buddhismus »light« | 155 |
| 3.3.6.3 | Somatische Marker. | 156 |
| 3.3.7 | Authentische Beziehungen | 159 |
| 3.3.7.1 | Was ist Authentizität? | 160 |
| 3.3.7.2 | Critical Leader Relationships | 162 |
| 3.3.8 | Sinn | 165 |
| 3.3.8.1 | Sinn kommt von suchen | 166 |
| 3.3.8.2 | Die Bausteine von Sinn | 167 |
| 3.3.8.3 | Werte als kleinere Einheit von Sinn | 169 |
| 3.3.9 | Eine Inventur: Was macht Ihre Resilienz aus? | 170 |
| 3.3.9.1 | Persönlichkeit. | 171 |
| 3.3.9.2 | Biographie. | 171 |
| 3.3.9.3 | Haltung | 172 |
| 3.3.9.4 | Ressourcen. | 172 |
| 3.3.9.5 | Hirn-Körper-Achse | 172 |
| 3.3.9.6 | Authentische Beziehungen | 173 |
| 3.3.9.7 | Sinn | 173 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.4 | Von individueller Resilienz zum Resilienzfeld | 174 |
| 3.4.1 | Die Bedeutung von Arbeit für unser Leben | 177 |
| 3.4.2 | Was beeinflusst das Resilienzfeld in Unternehmen? | 179 |
| 3.4.3 | Executive Teams und das Resilienzfeld | 180 |
| 3.4.4 | Eng verwandt: Organisationale Energie | 181 |
| 3.5 | Die Ebenen des Resilienzfeldes | 185 |
| 3.5.1 | Herleitung der Ebenen | 187 |
| 3.5.2 | Zusammensetzung | 188 |
| 3.5.3 | Lernfähigkeit | 190 |
| 3.5.4 | Vertrauen und Unterstützung | 191 |
| 3.5.5 | Konfliktfähigkeit | 192 |
| 3.5.6 | Commitment | 194 |
| 3.5.7 | Accountability | 195 |
| 3.5.8 | Sinn und Identität | 196 |
| 4 | Neurobiologie, Wohlbefinden und Stress | 199 |
| 4.1 | Hirnforschung – Hype oder Heilsbringer? | 199 |
| 4.1.1 | Das Gehirn ist einzigartig und veränderbar | 201 |
| 4.1.2 | Das Gehirn strebt nach Wohlbefinden und Schmerzvermeidung . | 203 |
| 4.1.3 | Im Gehirn dirigiert das Unbewusste das Bewusste | 206 |
| 4.1.4 | Das Gehirn strebt nach Stimmigkeit | 208 |
| 4.1.5 | Das Gehirn trennt nicht zwischen Fakten und Emotionen | 210 |
| 4.1.6 | Aufbau und Entstehung der wesentlichen Bestandteile des Gehirns | 211 |
| 4.2 | Funktion und Wirkungsweise von Stress | 214 |
| 4.2.1 | Wie funktioniert Stress? | 215 |
| 4.2.1.1 | Das »klassische« Stress-System | 216 |
| 4.2.1.2 | Das »diffuse« Stress-System | 217 |
| 4.2.2 | Stress und dessen Auswirkung auf Resilienz | 219 |
| 4.2.3 | Erklärungsmodelle für die Wirkung von Stress | 221 |
| 4.2.3.1 | Effort-Reward-Modell (nach Siegrist) | 221 |
| 4.2.3.2 | Transaktionales Stress-Modell (nach Lazarus) | 222 |
| 4.2.4 | Stress ist messbar | 224 |
| 4.2.4.1 | Stressfaktoren des Resilienzfeldes | 224 |
| 4.2.4.2 | Messung des individuellen Stresslevels | 227 |
| 4.2.4.3 | Stress und Speichel bzw. Urin | 228 |
| 4.2.4.4 | Stress und Blut | 228 |
| 4.2.4.5 | Stress und Puls | 229 |
| 4.3 | Resilienzfördernde Führung aus Sicht der Hirnforschung | 230 |
| 4.3.1 | Zugehörigkeit & Verbundenheit | 234 |
| 4.3.2 | Wachstum & Entwicklung | 235 |
| 4.3.3 | Selbstwert & Status | 236 |

| | | |
|----------|--|---------|
| 4.3.4 | Orientierung & Kontrolle | 237 |
| 4.3.5 | Autonomie & Selbstwirksamkeit | 238 |
| 4.3.6 | Fairness & Angemessenheit | 239 |
| 4.3.7 | Kongruenz der Grundbedürfnisse | 241 |
| 10 | 5 Lebenswandel, Psyche und Gesundheit | 103 243 |
| 5.1 | Das Projekt »Langes Leben« | 243 |
| 5.1.1 | Wohlbefinden & Schmerzvermeidung | 244 |
| 5.1.2 | Zugehörigkeit & Verbundenheit | 245 |
| 5.1.3 | Wachstum & Entwicklung | 246 |
| 5.1.4 | Selbstwert & Status | 246 |
| 5.1.5 | Orientierung & Kontrolle | 246 |
| 5.1.6 | Autonomie & Selbstwirksamkeit | 247 |
| 5.1.7 | Fairness & Angemessenheit | 248 |
| 5.2 | Psyche, Hirn und Immunsystem | 249 |
| 5.2.1 | Funktionsweise des menschlichen Immunsystems | 250 |
| 5.2.2 | Wechselwirkungen zwischen Psyche und Immunsystem | 252 |
| 5.2.2.1 | Langanhaltender Distress macht krank | 253 |
| 5.2.2.2 | Vorübergehender Eustress ist gesund | 254 |
| 5.2.2.3 | Zu wenig Selbstdisziplin kann krank machen | 254 |
| 5.2.2.4 | Placeboeffekt: Wenn der Glaube Berge versetzt | 256 |
| 5.2.3 | Resilienz und Immunsystem | 257 |
| 5.2.3.1 | Persönlichkeit | 257 |
| 5.2.3.2 | Biographie | 260 |
| 5.2.3.3 | Innere Haltung | 261 |
| 5.2.3.4 | Ressourcen | 262 |
| 5.2.3.5 | Hirn-Körper-Achse | 263 |
| 5.2.3.6 | Vertrauensvolle, authentische Beziehungen | 265 |
| 5.2.3.7 | Sinn | 266 |
| 5.3 | Geist, Gesundheit und Gene | 268 |
| 5.3.1 | Das menschliche Genom | 268 |
| 5.3.1.1 | Identifizierte Gen-Komplexe | 270 |
| 5.3.2 | Epigenetik: die Lehre vom »zweiten Code« | 273 |
| 5.3.2.1 | Wie der »zweite Code« funktioniert | 274 |
| 5.3.2.2 | Die Erkenntnisse der Epigenetik | 276 |
| 5.3.2.3 | Können epigenetische Marker vererbt werden? | 276 |
| 6 | Was gefährdet Resilienz? | 279 |
| 6.1 | Schutzfaktoren und Risikofaktoren | 280 |
| 6.2 | Gesellschaftliche Faktoren: Leben in der VUKA-Welt | 282 |
| 6.2.1 | Volatilität | 283 |
| 6.2.1.1 | Die prägende Rolle des Kapitalmarkts | 284 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.2.1.2 | Die antreibende Rolle der Technologie | 286 |
| 6.2.2 | Unsicherheit | 288 |
| 6.2.3 | Komplexität | 290 |
| 6.2.3.1 | Exkurs: Komplexitätsmanagement | 291 |
| 6.2.3.2 | Kopf und Bauch | 293 |
| 6.2.4 | Ambiguität | 293 |
| 6.3 | Organisationale Faktoren | 295 |
| 6.3.1 | Problematische Unternehmensenergie | 296 |
| 6.3.1.1 | Beschleunigungsfälle | 297 |
| 6.3.1.2 | Unternehmenskorrosion | 298 |
| 6.3.1.3 | Resignative Lähmung | 299 |
| 6.3.2 | Dysfunktionale Führung | 300 |
| 6.3.3 | Schlechtes Klima | 302 |
| 6.4 | Individuelle Faktoren | 304 |
| 6.4.1 | Überzogene Erwartungen | 304 |
| 6.4.2 | Die Macht der Glaubenssätze | 305 |
| 6.4.3 | Das Phänomen »Insecure Overachiever« | 307 |
| 6.4.4 | Identifikation oder Verschmelzung? | 308 |
| 6.4.5 | Manager als Opfer | 310 |
| 6.5 | Die Folgen fehlender Resilienz | 311 |
| 6.5.1 | Von Neurasthenie zu Burn-out | 312 |
| 6.5.2 | Streit um Zahlen | 314 |
| 6.5.3 | Doping für die Arbeit | 316 |
| 7 | Wie lässt sich Resilienz fördern? | 319 |
| 7.1 | CSF: Das größte Resilienz-Programm der Welt | 320 |
| 7.1.1 | Die Ergebnisse des CSF-Programms | 323 |
| 7.1.2 | Kritische Stimmen | 324 |
| 7.2 | Die eigene Resilienz verbessern | 325 |
| 7.2.1 | Gleiches Ziel, unterschiedliche Gründe | 326 |
| 7.2.2 | Seelisches Krafttraining | 327 |
| 7.2.3 | Arbeit auf verschiedenen Ebenen | 328 |
| 7.2.4 | Die Ebene »Persönlichkeit« | 328 |
| 7.2.4.1 | Big Five Persönlichkeitsfaktoren | 329 |
| 7.2.4.2 | Resilience Factor Inventory | 329 |
| 7.2.4.3 | SWOT-Analyse der Persönlichkeit | 330 |
| 7.2.5 | Die Ebene »Biographie« | 331 |
| 7.2.5.1 | Die eigene Geschichte erzählen | 332 |
| 7.2.5.2 | Entwicklungsaufgaben erkennen | 333 |
| 7.2.5.3 | Glaubenssätze transformieren | 335 |
| 7.2.6 | Die Ebene »Haltung« | 339 |
| 7.2.6.1 | Selbstverantwortung stärken | 339 |

| | | | |
|-----|----------|---|-----|
| | 7.2.6.2 | Disziplin & Impulskontrolle üben. | 341 |
| | 7.2.6.3 | Innere Führung übernehmen. | 344 |
| | 7.2.6.4 | Realistischen Optimismus praktizieren | 346 |
| | 7.2.6.5 | Gesunde Distanz einnehmen. | 348 |
| | 7.2.6.6 | Dankbarkeit praktizieren | 351 |
| 10 | 7.2.7 | Die Ebene »Ressourcen« | 352 |
| | 7.2.7.1 | Unterschiedliche Arten von Ressourcen | 353 |
| | 7.2.7.2 | Tools | 354 |
| | 7.2.7.3 | Aktionsplan. | 355 |
| | 7.2.8 | Die Ebene »Hirn-Körper-Achse« | 358 |
| | 7.2.8.1 | Einstellung zum Körper überprüfen | 358 |
| | 7.2.8.2 | Feedback vom Körper einholen. | 361 |
| | 7.2.8.3 | Achtsamkeit üben | 363 |
| | 7.2.9 | Die Ebene »Authentische Beziehungen« | 365 |
| | 7.2.9.1 | Critical Leader Relationships | 366 |
| | 7.2.9.2 | Bestandsaufnahme und Aktionsplan | 367 |
| | 7.2.10 | Die Ebene »Sinn« | 367 |
| | 7.2.10.1 | Was Sterbende bedauern | 368 |
| | 7.2.10.2 | Was gibt Ihnen Sinn? | 369 |
| | 7.2.10.3 | Was sind Ihre Werte? | 371 |
| | 7.2.11 | Leben Sie Ihre Werte? | 373 |
| 7.3 | | Zielgerichtete Beratungsformate | 375 |
| | 7.3.1 | Die Basis: das Modell »Leadership Choices« | 377 |
| | 7.3.1.1 | Die Phase »Awareness« | 378 |
| | 7.3.1.2 | Die Phase »Plan« | 378 |
| | 7.3.1.3 | Die Phase »Choicepoints« | 379 |
| | 7.3.1.4 | Die Phase »Integration« | 379 |
| | 7.3.1.5 | Die Phase »Results« | 379 |
| | 7.3.1.6 | Die Ebenen »Micro« und »Macro« | 380 |
| | 7.3.2 | Executive Resilience | 380 |
| | 7.3.3 | Organizational Resilience | 381 |
| 7.4 | | Das Resilienzfeld verbessern | 382 |
| | 7.4.1 | Resilienzfeld beeinflusst Leistung | 385 |
| | 7.4.2 | Stellhebel auf verschiedenen Ebenen | 386 |
| | 7.4.3 | Zusammensetzung | 388 |
| | 7.4.3.1 | Kulturelle Analyse | 389 |
| | 7.4.3.2 | Bewertung der kulturellen Passung | 391 |
| | 7.4.4 | Lernfähigkeit | 394 |
| | 7.4.4.1 | Kulturelle Analyse | 394 |
| | 7.4.4.2 | Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung | 395 |
| | 7.4.5 | Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Commitment | 397 |
| | 7.4.5.1 | Kulturelle Analyse | 398 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 7.4.5.2 | Team-Entwicklung | 400 |
| 7.4.6 | Accountability, Sinn & Identität | 405 |
| 7.4.6.1 | Kulturelle Analyse | 405 |
| 7.4.6.2 | Entwicklung von Leitbildern | 408 |
| 7.4.6.3 | Pilotierung von Leitbildern | 410 |
| 7.4.6.4 | Rollout von Leitbildern | 411 |
| 7.5 | Resilienzorientierte Führung | 412 |
| 7.5.1 | Der resilienzorientierte Führungsstil | 413 |
| 7.5.1.1 | Resilienzorientierte Führung = Gute Führung | 414 |
| 7.5.1.2 | Konzeptionelle Wurzeln | 416 |
| 7.5.2 | Die Prinzipien resilienzorientierter Führung | 418 |
| 7.5.2.1 | Die Regeln der VUKA-Welt verstehen | 418 |
| 7.5.2.2 | Polaritäten erkennen und managen | 420 |
| 7.5.2.3 | Die innere Haltung optimieren | 422 |
| 7.5.2.4 | Resilienz und Resilienzfeld managen | 423 |
| 7.5.3 | Die Erkenntnisse der Forschung nutzen | 424 |
| 7.5.3.1 | Grundregeln resilienzorientierter Führung | 424 |
| 7.5.3.2 | Neurobiologische Grundbedürfnisse | 425 |
| | Danksagung | 429 |
| | Über den Autor | 431 |
| | Über Leadership Choices | 432 |
| | Literaturverzeichnis | 433 |
| | Stichwortverzeichnis | 443 |