

Karsten Drath

# Resilienz in der Unternehmensführung

Was Manager und ihre Teams stark macht

2. Auflage

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

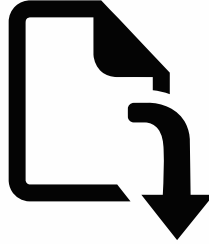
> 1 Zeile Abstand

> 3 Zeilen Abstand

>

> 2 Zeilen Abstand

>



## Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Vorlage: SWOT-Analyse
- Vorlage: Ihre Ressourcen
- Muster: Dokumentation Ihrer Biographie
- Fragebogen: Long Life Formel
- Test: Sinndimensionen und Lebensbedeutungen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



# Resilienz in der Unternehmensführung



Karsten Drath

# Resilienz in der Unternehmensführung

> 1 Zeile Abstand

> 3 Zeilen Abstand

**Was Manager und ihre Teams stark macht**

> 2 Zeilen Abstand

2. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08183-9 Bestell-Nr. 01069-0002

**ePub:** ISBN 978-3-648-08184-6 Bestell-Nr. 01069-0101

**ePDF:** ISBN 978-3-648-08185-3 Bestell-Nr. 01069-0151

Karsten Drath

### **Resilienz in der Unternehmensführung**

2. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Nicole Jähnichen, München

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Dr. Joachim Faber</b> .....	17
← 10 →	103
<b>Vorwort von Dr. Stefan Seiss</b> .....	19
<b>Vorwort von Clas Neumann</b> .....	21
<b>Vorwort von David Altman</b> .....	23
<b>Vorwort von Gilbert Probst</b> .....	27
<b>1 Resilienz – eine erste Annäherung</b> .....	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
<b>2 Woran Executives scheitern</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Resilienz und Unternehmensführung .....</b>	<b>87</b>
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
<b>4</b>	<b>Neurobiologie, Wohlbefinden und Stress</b> .....	<b>199</b>
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
5	<b>Lebenswandel, Psyche und Gesundheit</b>	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	<b>Was gefährdet Resilienz?</b>	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
<b>7</b>	<b>Wie lässt sich Resilienz fördern?</b>	<b>319</b>
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