

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	25
Die Flutkatastrophe im Ahrtal – Geleitwort von Dennis Brandt	29
1 Resilienz – eine erste Annäherung	35
1.1 Research is »Me-Search«	35
1.2 Resilienzforschung	40
1.3 Missverständnisse, Mythen und Märchen	43
1.4 Die Bedeutung von Sinn	45
1.5 Werte geben Sinn	46
1.6 Die Haltung macht den Unterschied	47
2 Woran Executives scheitern	49
2.1 Manager unter Druck	49
2.2 Es geht um alles	51
2.2.1 Psychisch krank?	53
2.2.2 Auswirkungen auf die Unternehmen	54
2.3 Eine Bestandsaufnahme: Wie sieht es in Ihrem Leben aus?	54
2.3.1 Karriere	55
2.3.2 Geld	55
2.3.3 Partnerschaft	56
2.3.4 Familie	56
2.3.5 Freunde	56
2.3.6 Soziales Engagement	57
2.3.7 Persönliches Wachstum	57
2.3.8 Gesundheit	58
2.3.9 Körper	58
2.3.10 Gemüt	59
2.3.11 Höhere Macht	59
2.3.12 Sinn	59
2.4 Resilient oder tough?	61
2.5 Wege in den Burn-out: von Narzissten und Jeanne d’Arcs	63
2.5.1 Narzissten	63
2.5.2 Idealisten	64

2.6	Entgleiste Executives	65
2.6.1	Emotionen im Business	66
2.6.2	Achtung, Denkfalle!	67
2.6.3	Warum entgleisen Manager?	69
2.6.4	Executive Derailers	72
2.6.4.1	Übermäßige Arroganz	73
2.6.4.2	Übermäßiger Hang zur Dramatik	73
2.6.4.3	Übermäßige Sprunghaftigkeit	74
2.6.4.4	Übermäßige Vorsicht	74
2.6.4.5	Übermäßiges Misstrauen	75
2.6.4.6	Übermäßige Distanziertheit	76
2.6.4.7	Übermäßige Akzeptanz von Risiken	76
2.6.4.8	Übermäßige Exzentrik	77
2.6.4.9	Übermäßiger Hang zu passiv-aggressivem Verhalten	77
2.6.4.10	Übermäßiger Perfektionismus	78
2.6.4.11	Übermäßige Tendenz gefallen zu wollen	79
2.6.4.12	Welche Eigenschaften treffen auf Sie zu?	79
2.6.5	Derailer und Resilienz	80
2.6.6	Derailer und Persönlichkeitsstörungen	81
2.7	Zu viel Resilienz – Psychopathen auf der Chefetage	82
2.7.1	Was ist Psychopathie?	84
2.7.2	Ursachen und Symptome von Persönlichkeitsstörungen	85
2.7.3	Empfindsam, resilient, psychopathisch	86
2.7.4	Psychopathie und Erfolg	87
2.7.4.1	Steve Jobs und das Reality Distortion Field	88
2.7.4.2	Larry Ellison und Gott	89
2.7.4.3	Richard Fuld und die Finanzkrise	89
2.7.4.4	Didier Lombard und die »Selbstmord-Mode«	90
3	Resilienz und Unternehmensführung	93
3.1	Management, Leadership und Resilienz	95
3.1.1	Resilienzfördernde Führung macht erfolgreich	98
3.1.2	Was lässt sich von erfolgreichen Unternehmen lernen?	99
3.1.2.1	Erfolgreiche Chefs managen Polaritäten	100
3.1.2.2	Sind erfolgreiche Chefs resiliente Chefs?	102
3.2	Was macht Resilienz aus?	104
3.2.1	Starr oder flexibel?	106
3.2.2	Sense of Coherence	107
3.2.3	Die Kinder von Kauai	109
3.3	Die Sphären individueller Resilienz	112
3.3.1	Das Sphären-Modell: Herleitung und Abgrenzung	114

3.3.2	Persönlichkeit	116
3.3.2.1	Was hat Persönlichkeit mit Resilienz zu tun?	118
3.3.2.2	Exkurs: Persönlichkeitspsychologie	120
3.3.2.3	Die Big Five-Persönlichkeitsfaktoren	124
3.3.2.4	Big Five und Resilienz	126
3.3.2.5	Reiss Motivation Profile	128
3.3.2.6	Resilience Factor Inventory	132
3.3.2.1	»Rohe« und »erarbeitete« Resilienz	133
3.3.2.2	Löwenzahn und Orchideen	135
3.3.3	Biografie	137
3.3.3.1	Unsere Vergangenheit prägt unsere Zukunft	138
3.3.3.2	Wie funktioniert das Gedächtnis?	140
3.3.4	Haltung	143
3.3.4.1	Selbstverantwortung	144
3.3.4.2	Disziplin und Impulskontrolle	146
3.3.4.3	Innere Führung	147
3.3.4.4	Realistischer Optimismus	148
3.3.4.5	Gesunde Distanz	149
3.3.5	Mentale Agilität	151
3.3.5.1	Freude am Lernen	152
3.3.5.2	Mentale Agilität und Growth Mindset	152
3.3.5.3	Das Prinzip der mentalen Agilität	153
3.3.5.4	Gute Entscheidungen treffen	153
3.3.5.5	Geistige Wendigkeit trainieren	154
3.3.5.6	Neuroplastizität	154
3.3.6	Energie-Management	155
3.3.6.1	Wurzeln	157
3.3.6.2	Flügel	158
3.3.7	Hirn-Körper-Achse	159
3.3.7.1	Achtsamkeit	162
3.3.7.2	Buddhismus »light«	163
3.3.7.3	Somatische Marker	164
3.3.8	Authentische Beziehungen	167
3.3.8.1	Was ist Authentizität?	168
3.3.8.2	Critical Leader Relationships	170
3.3.9	Sinn	172
3.3.9.1	Sinn kommt von suchen	173
3.3.9.2	Die Bausteine von Sinn	174
3.3.9.3	Werte als kleinere Einheit von Sinn	176

3.3.10	Eine Inventur: Was macht Ihre Resilienz aus?	177
3.3.10.1	Persönlichkeit	178
3.3.10.2	Biografie	178
3.3.10.3	Haltung	179
3.3.10.4	Mentale Agilität	179
3.3.10.5	Energie-Management	179
3.3.10.6	Hirn-Körper-Achse	180
3.3.10.7	Beziehung/Authentizität	180
3.3.10.8	Sinn	180
3.4	Von individueller Resilienz zum Resilienzfeld	181
3.4.1	Die Bedeutung von Arbeit für unser Leben	185
3.4.2	Was beeinflusst das Resilienzfeld in Unternehmen?	186
3.4.3	Executive Teams und das Resilienzfeld	188
3.4.4	Eng verwandt: Organisationale Energie	189
3.4.5	Commitment	193
3.5	Die Ebenen des Resilienzfeldes	194
3.5.1	Herleitung der Ebenen	195
3.5.2	Zusammensetzung	196
3.5.3	Lernfähigkeit	199
3.5.4	Vertrauen und Unterstützung	200
3.5.5	Konfliktfähigkeit	200
3.5.6	Accountability	202
3.5.7	Sinn und Identität	203
4	Neurobiologie, Wohlbefinden und Stress	207
4.1	Hirnforschung – Hype oder Heilsbringer?	207
4.1.1	Das Gehirn ist einzigartig und veränderbar	209
4.1.2	Das Gehirn strebt nach Wohlbefinden und Schmerzvermeidung	211
4.1.3	Im Gehirn dirigiert das Unbewusste das Bewusste	213
4.1.4	Das Gehirn strebt nach Stimmigkeit	216
4.1.5	Das Gehirn trennt nicht zwischen Fakten und Emotionen	217
4.1.6	Aufbau und Entstehung der wesentlichen Bestandteile des Gehirns	218
4.2	Funktion und Wirkungsweise von Stress	221
4.2.1	Wie funktioniert Stress?	222
4.2.1.1	Das »klassische« Stress-System	223
4.2.1.2	Das »diffuse« Stress-System	225
4.2.2	Stress und dessen Auswirkung auf Resilienz	226
4.2.3	Erklärungsmodelle für die Wirkung von Stress	228
4.2.3.1	Effort-Reward-Modell (nach Siegrist)	228
4.2.3.2	Transaktionales Stress-Modell (nach Lazarus)	229

4.2.4	Stress ist messbar	231
4.2.4.1	Stressfaktoren des Resilienzfeldes	231
4.2.4.2	Messung des individuellen Stresslevels	234
4.2.4.3	Stress und Speichel bzw. Urin	235
4.2.4.4	Stress und Blut	235
4.2.4.5	Stress und Puls	236
4.3	Resilienzfördernde Führung aus Sicht der Hirnforschung	237
4.3.1	Zugehörigkeit & Verbundenheit	241
4.3.2	Wachstum & Entwicklung	242
4.3.3	Selbstwert & Status	243
4.3.4	Orientierung & Kontrolle	244
4.3.5	Autonomie & Selbstwirksamkeit	245
4.3.6	Fairness & Angemessenheit	246
4.3.7	Kongruenz der Grundbedürfnisse	247
5	Lebenswandel, Psyche und Gesundheit	251
5.1	Das Projekt »Langes Leben«	251
5.1.1	Wohlbefinden & Schmerzvermeidung	253
5.1.2	Zugehörigkeit & Verbundenheit	254
5.1.3	Wachstum & Entwicklung	254
5.1.4	Selbstwert & Status	255
5.1.5	Orientierung & Kontrolle	255
5.1.6	Autonomie & Selbstwirksamkeit	256
5.1.7	Fairness & Angemessenheit	257
5.2	Psyche, Hirn und Immunsystem	258
5.2.1	Funktionsweise des menschlichen Immunsystems	259
5.2.2	Wechselwirkungen zwischen Psyche und Immunsystem	261
5.2.2.1	Langanhaltender Distress macht krank	261
5.2.2.2	Vorübergehender Eustress ist gesund	262
5.2.2.3	Auf den Lebenswandel kommt es an	263
5.2.2.4	Placeboeffekt: Wenn der Glaube Berge versetzt	264
5.2.3	Resilienz und Immunsystem	265
5.2.3.1	Persönlichkeit	266
5.2.3.2	Biografie	268
5.2.3.3	Innere Haltung	270
5.2.3.4	Ressourcen	271
5.2.3.5	Hirn-Körper-Achse	272
5.2.3.6	Vertrauensvolle, authentische Beziehungen	275
5.2.3.7	Sinn	276

5.3	Geist, Gesundheit und Gene	278
5.3.1	Das menschliche Genom	278
5.3.1.1	Identifizierte Gen-Komplexe	280
5.3.2	Epigenetik: Die Lehre vom »zweiten Code«	283
5.3.2.1	Wie der »zweite Code« funktioniert	284
5.3.2.2	Die Erkenntnisse der Epigenetik	285
5.3.2.3	Können epigenetische Marker vererbt werden?	286
6	Was gefährdet Resilienz?	289
6.1	Schutzfaktoren und Risikofaktoren	290
6.2	Gesellschaftliche Faktoren: Leben in der VUKA-Welt	292
6.2.1	Volatilität	293
6.2.1.1	Die prägende Rolle des Kapitalmarkts	294
6.2.1.2	Die antreibende Rolle der Technologie	296
6.2.2	Unsicherheit	297
6.2.3	Komplexität	300
6.2.3.1	Exkurs: Komplexitätsmanagement	301
6.2.3.2	Kopf und Bauch	302
6.2.4	Ambiguität	303
6.3	Organisationale Faktoren	304
6.3.1	Problematische Unternehmensenergie	305
6.3.1.1	Beschleunigungsfälle	306
6.3.1.2	Unternehmenskorrosion	307
6.3.1.3	Resignative Lähmung	308
6.3.2	Dysfunktionale Führung	309
6.3.3	Schlechtes Klima	311
6.4	Individuelle Faktoren	313
6.4.1	Überzogene Erwartungen	313
6.4.2	Die Macht der Glaubenssätze	314
6.4.3	Das Phänomen »Insecure Overachiever«	316
6.4.4	Identifikation oder Verschmelzung?	317
6.4.5	Manager als Opfer	318
6.5	Die Folgen fehlender Resilienz	319
6.5.1	Von Neurasthenie zu Burn-out	321
6.5.2	Streit um Zahlen	322
6.5.3	Doping für die Arbeit	324
7	Wie lässt sich Resilienz fördern?	327
7.1	CSF: Das größte Resilienz-Programm der Welt	328
7.1.1	Die Ergebnisse des CSF-Programms	331
7.1.2	Kritische Stimmen	332

7.2	Die eigene Resilienz verbessern	333
7.2.1	Gleiches Ziel, unterschiedliche Gründe	333
7.2.2	Seelisches Krafttraining	334
7.2.3	Arbeit auf verschiedenen Ebenen	335
7.2.4	Die Sphäre »Persönlichkeit«	336
7.2.4.1	Big Five Persönlichkeitsfaktoren	336
7.2.4.2	Resilience Factor Inventory	337
7.2.4.3	SWOT-Analyse der Persönlichkeit	338
7.2.5	Die Sphäre »Biografie«	339
7.2.5.1	Die eigene Geschichte erzählen	339
7.2.5.2	Entwicklungsaufgaben erkennen	341
7.2.5.3	Glaubenssätze transformieren	343
7.2.6	Die Sphäre »Haltung«	346
7.2.6.1	Selbstverantwortung stärken	347
7.2.6.2	Disziplin & Impulskontrolle üben	349
7.2.6.3	Innere Führung übernehmen	351
7.2.6.4	Realistischen Optimismus praktizieren	354
7.2.6.5	Gesunde Distanz einnehmen	356
7.2.6.6	Dankbarkeit praktizieren	359
7.2.7	Die Sphäre »Mentale Agilität«	361
7.2.7.1	Auf gute Ressourcenlage achten	362
7.2.7.2	Die inneren Gespräche wahrnehmen	362
7.2.7.3	Fixed oder Growth Mindset	362
7.2.7.4	Sich in Pragmatismus üben	362
7.2.7.5	Externe Bewertungen durch interne ersetzen	363
7.2.7.6	Abläufe variieren	363
7.2.7.7	Herausforderungen suchen statt vermeiden	363
7.2.7.8	Neuen Menschen begegnen	364
7.2.7.9	Kreativität leben, Neues ausprobieren	364
7.2.7.10	Dem eigenen Schamgefühl begegnen	364
7.2.7.11	Über sich selbst lachen	365
7.2.7.12	Der Weg ist das Ziel	365
7.2.8	Die Sphäre »Energie-Management«	366
7.2.8.1	Unterschiedliche Arten von Ressourcen	367
7.2.8.2	Tools	367
7.2.8.3	Aktionsplan	369
7.2.9	Die Sphäre »Hirn-Körper-Achse«	372
7.2.9.1	Einstellung zum Körper überprüfen	373
7.2.9.2	Feedback vom Körper einholen	375
7.2.9.3	Achtsamkeit üben	378

7.2.10	Die Sphäre »Beziehungen/Authentizität«	380
7.2.10.1	Critical Leader Relationships	381
7.2.10.2	Bestandsaufnahme und Aktionsplan	382
7.2.11	Die Sphäre »Sinn«	382
7.2.11.1	Was Sterbende bedauern	383
7.2.11.2	Was gibt Ihnen Sinn?	384
7.2.11.3	Was sind Ihre Werte?	386
7.2.12	Leben Sie Ihre Werte?	387
7.3	Der Executive FiRE Index	390
7.3.1	Resilienz ist wie ein Muskel	391
7.3.2	Eingeübte Verhaltensmuster sind entscheidend	391
7.3.3	Krisenfestigkeit stärken mit dem Executive FiRE Index	392
7.3.4	Der Aufbau des Instruments	393
7.3.5	Die Beschaffenheit der Krisenfestigkeit	393
7.3.6	Was genau macht krisenfest?	394
7.3.7	Resilienz ist nicht Härte	395
7.3.8	Denkfallen	397
7.3.9	Es gibt nichts Gutes, außer man tut es	398
7.4	Zielgerichtete Beratungsformate	398
7.4.1	Die Basis: das Modell »Leadership Choices«	400
7.4.1.1	Die Phase »Awareness«	400
7.4.1.2	Die Phase »Plan«	401
7.4.1.3	Die Phase »Choicepoints«	401
7.4.1.4	Die Phase »Integration«	402
7.4.1.5	Die Phase »Results«	402
7.4.1.6	Die Ebenen »Micro« und »Macro«	402
7.4.2	Executive Resilience	403
7.4.3	Organizational Resilience	403
7.5	Das Resilienzfeld verbessern	405
7.5.1	Resilienzfeld beeinflusst Leistung	407
7.5.2	Stellhebel auf verschiedenen Ebenen	408
7.5.3	Zusammensetzung	409
7.5.3.1	Kulturelle Analyse	411
7.5.3.2	Bewertung der kulturellen Passung	413
7.5.4	Lernfähigkeit	415
7.5.4.1	Kulturelle Analyse	416
7.5.4.2	Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung	417
7.5.5	Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Commitment	418
7.5.5.1	Kulturelle Analyse	420
7.5.5.2	Team-Entwicklung	421

7.5.6	Accountability, Sinn & Identität	425
7.5.6.1	Kulturelle Analyse	426
7.5.6.2	Entwicklung von Leitbildern	428
7.5.6.3	Pilotierung von Leitbildern	430
7.5.6.4	Rollout von Leitbildern	432
7.6	Resilienzorientierte Führung	433
7.6.1	Der resilienzorientierte Führungsstil	434
7.6.1.1	Resilienzorientierte Führung = Gute Führung	434
7.6.1.2	Konzeptionelle Wurzeln	437
7.6.2	Die Prinzipien resilienzorientierter Führung	439
7.6.2.1	Die Regeln der VUKA-Welt verstehen	439
7.6.2.2	Polaritäten erkennen und managen	441
7.6.2.3	Die innere Haltung optimieren	442
7.6.2.4	Resilienz und Resilienzfeld managen	443
7.6.3	Die Erkenntnisse der Forschung nutzen	444
7.6.3.1	Grundregeln resilienzorientierter Führung	444
7.6.3.2	Neurobiologische Grundbedürfnisse	445
8	Die Flut im Ahrtal und was sich daraus lernen lässt	449
8.1	Die Flut: eine Chronik der Ereignisse	450
8.2	Eine Welle der Solidarität	452
8.3	Hilfsorganisationen entstehen	453
8.3.1	Öffentliche Hand trifft Unternehmertum: Das Helfer-Shuttle	454
8.3.2	Pragmatiker packen an: Markus Wipperfürth und Wilhelm Hartmann	456
8.3.3	Graswurzel-Initiative: Die Dachzeltnomaden	457
8.4	Wie können Coaches helfen?	459
8.4.1	Vertrauen gewinnen bedeutet, vor Ort zu sein	460
8.4.2	Helfen – Segen und Fluch	461
8.4.3	Schwierig: Von der Krise zur Normalität	463
8.4.4	Leadership Choices und die Cosmikk-Foundation	465
8.5	Bestandsaufnahme: Ein Jahr danach	466
8.5.1	Was sagen die Betroffenen?	467
8.5.2	Die Wichtigkeit freiwilliger Helfer	468
8.5.3	Wie ist die Verfassung der Betroffenen?	469
8.5.4	Was hat geholfen, die Kraft zu finden, um weiterzumachen?	470
8.5.5	Welche Erkenntnisse hat die Flutkatastrophe für die Menschen gebracht?	471
8.5.6	Die Bedeutung von Therapie, Coaching und Co.	473

8.6	Rückschlüsse aus einem Jahr Ahrtal	474
8.6.1	Ein Ort der Menschlichkeit	474
8.6.2	Resilienz als Überlebenskompetenz	474
8.6.3	Es geht nicht ohne die Zivilgesellschaft	477
8.6.4	Vernetzung, Kooperation und Digitalisierung	478
	Literaturverzeichnis	481
	Kapitel 1: Resilienz – eine Annäherung	481
	Kapitel 2: Woran Executives scheitern	482
	Kapitel 3: Resilienz und Unternehmensführung	482
	Kapitel 4: Neurobiologie, Wohlbefinden und Stress	484
	Kapitel 5: Lebenswandel, Psyche und Gesundheit	486
	Kapitel 6: Was gefährdet Resilienz?	486
	Kapitel 7: Wie lässt sich Resilienz fördern?	488
	Kapitel 8: Die Flut im Ahrtal und was sich daraus lernen lässt	489
	Stichwortverzeichnis	491
	Danksagung	496
	Über den Autor	497