

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Dr. Joachim Faber</b>	<b>17</b>
<b>Vorwort von Dr. Stefan Seiss</b>	<b>19</b>
<b>Vorwort von Clas Neumann</b>	<b>21</b>
<b>Vorwort von David Altman</b>	<b>23</b>
<b>Vorwort von Gilbert Probst</b>	<b>27</b>
<b>1 Resilienz – eine erste Annäherung</b>	<b>31</b>
1.1 Research is „Me-Search“	32
1.2 Resilienzforschung	34
1.3 Missverständnisse, Mythen und Märchen	38
1.4 Die Bedeutung von Sinn	39
1.5 Werte geben Sinn	41
1.6 Die Haltung macht den Unterschied	42
<b>2 Woran Executives scheitern</b>	<b>43</b>
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	49
2.3 Eine Bestandsaufnahme: Wie sieht es in Ihrem Leben aus?	49
2.3.1 Karriere	50
2.3.2 Partnerschaft	50
2.3.3 Freunde und Familie	51
2.3.4 Engagement	51
2.3.5 Persönliche Entwicklung	52
2.3.6 Gesundheit und Körper	52
2.3.7 Sinn	53
2.3.8 Geld	53
2.4 Resilient oder tough?	56
2.5 Wege in den Burn-out: von Narzissten und Jeanne d'Arcs	58
2.5.1 Narzissten	58
2.5.2 Idealisten	59

<b>2.6</b>	<b>Entgleiste Executives</b>	<b>61</b>
2.6.1	Emotionen im Business	62
2.6.2	Warum entgleisen Manager?	63
2.6.3	Executive Derailers	66
2.6.3.1	Übermäßige Arroganz	67
2.6.3.2	Übermäßiger Hang zur Dramatik	68
2.6.3.3	Übermäßige Sprunghaftigkeit	68
2.6.3.4	Übermäßige Vorsicht	69
2.6.3.5	Übermäßiges Misstrauen	70
2.6.3.6	Übermäßige Distanziertheit	70
2.6.3.7	Übermäßige Akzeptanz von Risiken	71
2.6.3.8	Übermäßige Exzentrik	72
2.6.3.9	Übermäßiger Hang zu passiv-aggressivem Verhalten	72
2.6.3.10	Übermäßiger Perfektionismus	73
2.6.3.11	Übermäßige Tendenz gefallen zu wollen	74
2.6.3.12	Welche Eigenschaften treffen auf Sie zu?	74
2.6.4	Derailer und Resilienz	75
2.6.5	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	81
2.7.3	Empfindsam, resilient, psychopathisch	82
2.7.4	Psychopathie und Erfolg	83
2.7.4.1	Steve Jobs und das Reality Distortion Field	84
2.7.4.2	Larry Ellison und Gott	85
2.7.4.3	Richard Fuld und die Finanzkrise	85
2.7.4.4	Didier Lombard und die „Selbstmord-Mode“	86
<b>3</b>	<b>Resilienz und Unternehmensführung</b>	<b>89</b>
<b>3.1</b>	<b>Management, Leadership und Resilienz</b>	<b>91</b>
3.1.1	Resilienzfördernde Führung macht erfolgreich	94
3.1.2	Was lässt sich von erfolgreichen Unternehmen lernen?	95
3.1.2.1	Erfolgreiche Chefs managen Polaritäten	97
3.1.2.2	Sind erfolgreiche Chefs resiliente Chefs?	98
<b>3.2</b>	<b>Was macht Resilienz aus?</b>	<b>101</b>
3.2.1	Starr oder flexibel?	103
3.2.2	Sense of Coherence	104
3.2.3	Die Kinder von Kauai	106
<b>3.3</b>	<b>Die Sphären individueller Resilienz</b>	<b>110</b>
3.3.1	Das Sphären-Modell: Herleitung und Abgrenzung	112
3.3.2	Persönlichkeit	114

3.3.2.1 Was hat Persönlichkeit mit Resilienz zu tun?	117
3.3.2.2 Exkurs: Persönlichkeitspsychologie	118
3.3.2.3 Die Big Five-Persönlichkeitsfaktoren	123
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
3.3.2.7 „Rohe“ und „erarbeitete“ Resilienz	134
3.3.2.8 Löwenzahn und Orchideen	135
3.3.3 Biographie	137
3.3.3.1 Unsere Vergangenheit prägt unsere Zukunft	139
3.3.3.2 Wie funktioniert das Gedächtnis?	141
3.3.4 Haltung	143
3.3.4.1 Selbstverantwortung	145
3.3.4.2 Disziplin und Impulskontrolle	147
3.3.4.3 Innere Führung	148
3.3.4.4 Realistischer Optimismus	149
3.3.4.5 Gesunde Distanz	150
3.3.5 Ressourcen	153
3.3.5.1 Wurzeln	155
3.3.5.2 Flügel	157
3.3.6 Hirn-Körper-Achse	159
3.3.6.1 Achtsamkeit	161
3.3.6.2 Buddhismus „light“	162
3.3.6.3 Somatische Marker	163
3.3.7 Beziehungen / Authentizität	166
3.3.7.1 Was ist Authentizität?	167
3.3.7.2 Critical Leader Relationships	169
3.3.8 Sinn	172
3.3.8.1 Sinn kommt von suchen	173
3.3.8.2 Die Bausteine von Sinn	174
3.3.8.3 Werte als kleinere Einheit von Sinn	176
3.3.9 Eine Inventur: Was macht Ihre Resilienz aus?	178
3.3.9.1 Persönlichkeit	178
3.3.9.2 Biographie	179
3.3.9.3 Haltung	179
3.3.9.4 Ressourcen	180
3.3.9.5 Hirn-Körper-Achse	180
3.3.9.6 Beziehung / Authentizität	181
3.3.9.7 Sinn	181
<b>3.4 Von individueller Resilienz zum Resilienzfeld</b>	<b>182</b>
3.4.1 Die Bedeutung von Arbeit für unser Leben	186
3.4.2 Was beeinflusst das Resilienzfeld in Unternehmen?	187

3.4.3	Executive Teams und das Resilienzfeld	189
3.4.4	Eng verwandt: Organisationale Energie	190
3.5	Die Ebenen des Resilienzfeldes	194
3.5.1	Herleitung der Ebenen	197
3.5.2	Zusammensetzung	198
3.5.3	Lernfähigkeit	200
3.5.4	Vertrauen und Unterstützung	201
3.5.5	Konfliktfähigkeit	202
3.5.6	Commitment	204
3.5.7	Accountability	205
3.5.8	Sinn und Identität	206
<b>4</b>	<b>Neurobiologie, Wohlbefinden und Stress</b>	<b>209</b>
4.1	Hirnforschung – Hype oder Heilsbringer?	209
4.1.1	Das Gehirn ist einzigartig und veränderbar	211
4.1.2	Das Gehirn strebt nach Wohlbefinden und Schmerzvermeidung	213
4.1.3	Im Gehirn dirigiert das Unbewusste das Bewusste	216
4.1.4	Das Gehirn strebt nach Stimmigkeit	219
4.1.5	Das Gehirn trennt nicht zwischen Fakten und Emotionen	220
4.1.6	Aufbau und Entstehung der wesentlichen Bestandteile des Gehirns	222
4.2	Funktion und Wirkungsweise von Stress	226
4.2.1	Wie funktioniert Stress?	227
4.2.1.1	Das „klassische“ Stress-System	228
4.2.1.2	Das „diffuse“ Stress-System	229
4.2.2	Stress und dessen Auswirkung auf Resilienz	231
4.2.3	Erklärungsmodelle für die Wirkung von Stress	233
4.2.3.1	Effort-Reward-Modell (nach Siegrist)	233
4.2.3.2	Transaktionales Stress-Modell (nach Lazarus)	234
4.2.4	Stress ist messbar	236
4.2.4.1	Stressfaktoren des Resilienzfeldes	237
4.2.4.2	Messung des individuellen Stresslevels	240
4.2.4.3	Stress und Speichel bzw. Urin	240
4.2.4.4	Stress und Blut	241
4.2.4.5	Stress und Puls	241
4.3	Resilienzfördernde Führung aus Sicht der Hirnforschung	243
4.3.1	Zugehörigkeit & Verbundenheit	246
4.3.2	Wachstum & Entwicklung	247
4.3.3	Selbstwert & Status	248
4.3.4	Orientierung & Kontrolle	249
4.3.5	Autonomie & Selbstwirksamkeit	250
4.3.6	Fairness & Angemessenheit	251
4.3.7	Kongruenz der Grundbedürfnisse	253

<b>5</b>	<b>Lebenswandel, Psyche und Gesundheit</b>	<b>255</b>
5.1	Das Projekt „Langes Leben“	255
5.1.1	Wohlbefinden & Schmerzvermeidung	257
5.1.2	Zugehörigkeit & Verbundenheit	257
5.1.3	Wachstum & Entwicklung	258
5.1.4	Selbstwert & Status	258
5.1.5	Orientierung & Kontrolle	259
5.1.6	Autonomie & Selbstwirksamkeit	259
5.1.7	Fairness & Angemessenheit	261
5.2	Psyche, Hirn und Immunsystem	262
5.2.1	Funktionsweise des menschlichen Immunsystems	263
5.2.2	Wechselwirkungen zwischen Psyche und Immunsystem	265
5.2.2.1	Langanhaltender Disstress macht krank	266
5.2.2.2	Vorübergehender Eustress ist gesund	267
5.2.2.3	Placeboeffekt: Wenn der Glaube Berge versetzt	267
5.2.3	Resilienz und Immunsystem	268
5.2.3.1	Persönlichkeit	269
5.2.3.2	Biographie	272
5.2.3.3	Innere Haltung	273
5.2.3.4	Ressourcen	275
5.2.3.5	Hirn-Körper-Achse	276
5.2.3.6	Vertrauensvolle, authentische Beziehungen	278
5.2.3.7	Sinn	279
5.3	Geist, Gesundheit und Gene	280
5.3.1	Das menschliche Genom	281
5.3.1.1	Identifizierte Gen-Komplexe	283
5.3.2	Epigenetik: die Lehre vom „zweiten Code“	286
5.3.2.1	Wie der „zweite Code“ funktioniert	287
5.3.2.2	Die Erkenntnisse der Epigenetik	288
5.3.2.3	Können epigenetische Marker vererbt werden?	289
<b>6</b>	<b>Was gefährdet Resilienz?</b>	<b>291</b>
6.1	Schutzfaktoren und Risikofaktoren	293
6.2	Gesellschaftliche Faktoren: Leben in der VUCA-Welt	294
6.2.1	Volatilität	295
6.2.1.1	Die prägende Rolle des Kapitalmarkts	297
6.2.1.2	Die antreibende Rolle der Technologie	298
6.2.2	Unsicherheit	300
6.2.3	Komplexität	303
6.2.3.1	Exkurs: Komplexitätsmanagement	304
6.2.3.2	Kopf und Bauch	306
6.2.4	Ambiguität	306

# Inhaltsverzeichnis

<b>6.3</b>	<b>Organisationale Faktoren</b>	<b>308</b>
6.3.1	Problematische Unternehmensenergie	309
6.3.1.1	Beschleunigungsfalle	310
6.3.1.2	Unternehmenskorrosion	311
6.3.1.3	Resignative Lähmung	313
6.3.2	Dysfunktionale Führung	314
6.3.3	Schlechtes Klima	316
<b>6.4</b>	<b>Individuelle Faktoren</b>	<b>317</b>
6.4.1	Überzogene Erwartungen	318
6.4.2	Die Macht der Glaubenssätze	319
6.4.3	Das Phänomen „Insecure Overachiever“	320
6.4.4	Identifikation oder Verschmelzung?	322
6.4.5	Manager als Opfer	323
<b>6.5</b>	<b>Die Folgen fehlender Resilienz</b>	<b>324</b>
6.5.1	Von Neurasthenie zu Burn-out	326
6.5.2	Streit um Zahlen	328
6.5.3	Doping für die Arbeit	330
<b>7</b>	<b>Wie lässt sich Resilienz fördern?</b>	<b>333</b>
<b>7.1</b>	<b>CSF: Das größte Resilienz-Programm der Welt</b>	<b>335</b>
7.1.1	Die Ergebnisse des CSF-Programms	338
7.1.2	Kritische Stimmen	339
<b>7.2</b>	<b>Die eigene Resilienz verbessern</b>	<b>340</b>
7.2.1	Gleiches Ziel, unterschiedliche Gründe	340
7.2.2	Seelisches Krafttraining	342
7.2.3	Arbeit auf verschiedenen Ebenen	343
7.2.4	Die Ebene „Persönlichkeit“	343
7.2.4.1	Big Five Persönlichkeitsfaktoren	343
7.2.4.2	Resilience Factor Inventory	344
7.2.4.3	SWOT-Analyse der Persönlichkeit	345
7.2.5	Die Ebene „Biographie“	347
7.2.5.1	Die eigene Geschichte erzählen	347
7.2.5.2	Entwicklungsaufgaben erkennen	349
7.2.5.3	Glaubenssätze transformieren	351
7.2.6	Die Ebene „Haltung“	355
7.2.6.1	Selbstverantwortung stärken	355
7.2.6.2	Disziplin & Impulskontrolle üben	357
7.2.6.3	Innere Führung übernehmen	360
7.2.6.4	Realistischen Optimismus praktizieren	363
7.2.6.5	Gesunde Distanz einnehmen	365
7.2.7	Die Ebene „Ressourcen“	368

7.2.7.1 Unterschiedliche Arten von Ressourcen	369
7.2.7.2 Tools	370
7.2.7.3 Aktionsplan	372
7.2.8 Die Ebene „Hirn-Körper-Achse“	376
7.2.8.1 Einstellung zum Körper überprüfen	376
7.2.8.2 Feedback vom Körper einholen	380
7.2.8.3 Achtsamkeit üben	382
7.2.9 Die Ebene „Beziehungen/Authentizität“	383
7.2.9.1 Critical Leader Relationships	384
7.2.9.2 Bestandsaufnahme und Aktionsplan	385
7.2.10 Die Ebene „Sinn“	386
7.2.10.1 Was Sterbende bedauern	387
7.2.10.2 Was gibt Ihnen Sinn?	388
7.2.10.3 Was sind Ihre Werte?	390
7.2.11 Leben Sie Ihre Werte?	392
<b>7.3 Zielgerichtete Beratungsformate</b>	<b>394</b>
7.3.1 Die Basis: das Modell „Leadership Choices“	397
7.3.1.1 Die Phase „Awareness“	398
7.3.1.2 Die Phase „Plan“	398
7.3.1.3 Die Phase „Choicepoints“	398
7.3.1.4 Die Phase „Integration“	399
7.3.1.5 Die Phase „Results“	399
7.3.1.6 Die Ebenen „Micro“ und „Macro“	399
7.3.2 Executive Resilience	400
7.3.3 Organizational Resilience	401
<b>7.4 Das Resilienzfeld verbessern</b>	<b>403</b>
7.4.1 Resilienzfeld beeinflusst Leistung	405
7.4.2 Stellhebel auf verschiedenen Ebenen	406
7.4.3 Zusammensetzung	408
7.4.3.1 Kulturelle Analyse	410
7.4.3.2 Bewertung der kulturellen Passung	412
7.4.4 Lernfähigkeit	414
7.4.4.1 Kulturelle Analyse	415
7.4.4.2 Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung	416
7.4.5 Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Commitment	418
7.4.5.1 Kulturelle Analyse	419
7.4.5.2 Team-Entwicklung	421
7.4.6 Accountability, Sinn & Identität	426
7.4.6.1 Kulturelle Analyse	426
7.4.6.2 Entwicklung von Leitbildern	429
7.4.6.3 Pilotierung von Leitbildern	431
7.4.6.4 Rollout von Leitbildern	433

## Inhaltsverzeichnis

<b>7.5 Resilienzorientierte Führung</b>	<b>434</b>
7.5.1 Der resilienzorientierte Führungsstil	435
7.5.1.1 Resilienzorientierte Führung = Gute Führung	435
7.5.1.2 Konzeptionelle Wurzeln	437
7.5.2 Die Prinzipien resilienzorientierter Führung	439
7.5.2.1 Die Regeln der VUCA-Welt verstehen	439
7.5.2.2 Polaritäten erkennen und managen	441
7.5.2.3 Die innere Haltung optimieren	442
7.5.2.4 Resilienz und Resilienzfeld managen	443
7.5.3 Die Erkenntnisse der Forschung nutzen	445
7.5.3.1 Grundregeln resilienzorientierter Führung	445
7.5.3.2 Neurobiologische Grundbedürfnisse	446
<b>Danksagung</b>	<b>449</b>
<b>Über den Autor</b>	<b>450</b>
<b>Über Leadership Choices</b>	<b>450</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>451</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>460</b>