
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
5	Lebenswandel, Psyche und Gesundheit	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 Disstress 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
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