

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Kai Rösler .....	15
Vorwort von Prof. Dr. Jutta Heller .....	19
Vorwort von Prof. Dr. Gerhard Fatzer .....	21
<b>Einleitung</b> .....	<b>23</b>
Warum dieses Buch? .....	24
Was Sie in diesem Buch erwartet .....	30
<b>Erster Teil: Die Grundlagen organisationaler Resilienz</b> .....	<b>33</b>
<b>1 Was Wolkenkratzer mit Resilienz zu tun haben</b> .....	<b>35</b>
1.1 Was hat es mit Resilienz auf sich? .....	37
1.2 Unternehmen: unberechenbare komplexe Systeme .....	40
1.3 Was den Menschen widerstandsfähig macht .....	46
1.4 Die Resilienz natürlicher Systeme .....	49
1.4.1 Ökologie: Was macht Ökosysteme widerstandsfähig? .....	50
1.4.2 Zoologie: Was macht Tierpopulationen resilient? .....	54
1.4.3 Immunologie: Was stärkt unser Immunsystem? .....	56
1.5 Allgemeine Resilienzprinzipien .....	58
<b>2 Die Welt, in der wir leben</b> .....	<b>61</b>
2.1 Grund zur Hoffnung .....	62
2.1.1 Das Fenster des Friedens .....	62
2.1.2 Zunehmender Wohlstand .....	63
2.1.3 Mehr Bildung und Demokratie .....	65
2.1.4 Schrumpfendes Ozonloch .....	66
2.1.5 Rückgang der Arbeitslosigkeit .....	67
2.1.6 Kompetenter und kluger Nachwuchs .....	68
2.2 Grund zur Sorge .....	70
2.2.1 Endliche Ressourcen – unendliches Bevölkerungswachstum ...	71
2.2.2 Steigender Meeresspiegel .....	74
2.2.3 Fortwährende Beschleunigung .....	79
2.2.4 Auseinanderdriftende Gesellschaft .....	85
2.3 Unternehmen als Gestalter der Zukunft? .....	88
2.3.1 Die Zukunft ins Hier und Jetzt bringen .....	91
2.3.2 Die Rolle der Unternehmen .....	94

<b>3</b>	<b>Aus der Geschichte lernen: von Megatrends und VUKA-Zonen</b>	<b>99</b>
3.1	Leben vor der Industrie	99
3.2	Die erste industrielle Revolution	101
3.3	Die zweite industrielle Revolution	104
3.3.1	Die Industrie wird zur angewandten Wissenschaft	104
3.3.2	Erste Großkonzerne	105
3.3.3	Gestresste Menschen	107
3.4	Die dritte industrielle Revolution	107
3.4.1	Ein weltweites Netz	108
3.4.2	Die digitale Ökonomie	109
3.4.3	Digitale Unternehmensabläufe	111
3.4.4	Intelligente Maschinen	112
3.4.5	Dienstleistungen auf dem Vormarsch	113
3.4.6	Der globale Markt	114
3.4.7	Hungriges Kapital	117
3.4.8	Erschöpfte Menschen	121
3.5	Die Gegenwart: Leben in der VUKA-Zone	124
3.5.1	Bekannte Paradigmen greifen nicht mehr	127
3.5.2	Können wir mit den Veränderungen Schritt halten?	132
3.5.3	Ein Fall für die Evolution?	134
3.5.4	Kollektive Anpassungsstörung	136
3.5.5	VUKA-Zonen	137
3.6	Die Zukunft: die vierte industrielle Revolution	138
3.6.1	Abkehr von der Selbstzerstörung	138
3.6.2	Die Schere schließen: Kommunikationstechnologie für alle	143
3.6.3	Gesellschaften im Wandel	145
3.6.4	Neue Generation, neue Werte	152
3.6.5	Und die Menschen?	155
<b>4</b>	<b>Wie sich Unternehmen entwickeln</b>	<b>161</b>
4.1	Von individuellen zu kollektiven Bedürfnissen	162
4.2	Unternehmen und ihre Primärmotive	165
4.2.1	Stammesorganisationen	168
4.2.2	Traditionelle Organisationen	170
4.2.3	Moderne Organisationen	172
4.2.4	Postmoderne Organisationen	174
4.2.5	Evolutionäre Organisationen	176
4.3	Wie sich Primärmotive auf die Resilienz auswirken	182
4.4	Der Reifegrad von Unternehmen	183
4.4.1	Pionierphase	185
4.4.2	Differenzierungsphase	186
4.4.3	Integrationsphase	187

4.4.4	Assoziationsphase	188
4.4.5	Unternehmensreifegrad und Resilienz	189
4.5	Unternehmensentwicklung heißt Krisenbewältigung	190
4.5.1	Wie Krisen entstehen	192
4.5.2	Risikofaktoren	193
4.5.3	Schutzfaktor »Lernende Organisation«	200
4.5.4	Klassische Krisenstrategien	200
4.6	Jenseits der Krise: wenn Konzerne scheitern	204
4.6.1	Risikophase »Hochmut«	204
4.6.2	Risikophase »Undiszipliniertes Streben nach Erfolg«	205
4.6.3	Risikophase »Verleugnung der drohenden Gefahr«	206
4.6.4	Risikophase »Verzweifelte Rettungsversuche«	207
4.6.5	Risikophase »Aufgeben zu kämpfen«	208
<b>Zweiter Teil: Einflussfaktoren organisationaler Resilienz</b>		<b>211</b>
<b>1</b>	<b>Von individueller zu organisationaler Resilienz</b>	<b>213</b>
1.1	Das FiRE-Modell individueller Resilienz	215
1.1.1	Die Sphäre »Persönlichkeit«	220
1.1.2	Die Sphäre »Biografie«	221
1.1.3	Die Sphäre »Haltung«	223
1.1.4	Die Sphäre »Mentale Agilität«	226
1.1.5	Die Sphäre »Energie Management«	228
1.1.6	Die Sphäre »Geist-Körper-Achse«	229
1.1.7	Die Sphäre »Authentische Beziehungen«	230
1.1.8	Die Sphäre »Sinn«	231
1.1.9	Wie alles zusammenpasst	232
1.1.10	Individuelle Resilienz messen mit dem Executive FiRE-Index	232
1.2	Das Resilienzfeld	236
1.3	Vom Individuum zum Umfeld	237
1.3.1	Organisationale Energie	237
1.3.2	Schutzfaktor »Angemessene produktive organisationale Energie«	239
1.3.3	Schutzfaktoren »Psychologische Sicherheit« und »Verantwortungsübernahme«	240
1.3.4	Neurobiologische Grundbedürfnisse	242
1.4	Organisationale Resilienz: Definitionsversuche	248
1.4.1	Die Vorreiter: »Resilient Organisations«	249
1.4.2	Ein erster Standard: die ISO 22316	254
1.4.3	Empirische Ansätze: die ORES-Resilienz-Studie 2018	255

1.5	Missverständnisse rund um organisationale Resilienz . . . . .	262
1.5.1	Missverständnis Nr. 1: Unternehmen sind resilient, wenn die Unternehmensleitung die individuelle Resilienz von Mitarbeitern fördert . . . . .	262
1.5.2	Missverständnis Nr. 2: Unternehmen sind resilient, wenn die Mitarbeiter resilient sind . . . . .	263
1.5.3	Missverständnis Nr. 3: Unternehmen sind resilient, wenn Führungskräfte resilienzorientiert führen . . . . .	264
1.5.4	Missverständnis Nr. 4: Unternehmen sind resilient, wenn sie agile Methoden einsetzen . . . . .	265
<b>2</b>	<b>Was das Immunsystem von Unternehmen stärkt . . . . .</b>	<b>267</b>
2.1	Das alles Entscheidende: die Intention bzw. die Primärmotive . . . . .	267
2.2	Vom organisierten Verbrechen lernen . . . . .	270
2.2.1	Schutzfaktor »Starke, integrierende Führung« . . . . .	275
2.2.2	Schutzfaktor »Identifikation, Zugehörigkeit und Gemeinschaftsinn« . . . . .	275
2.2.3	Schutzfaktor »Legitimation, Reputation und Rückhalt in der Bevölkerung« . . . . .	276
2.2.4	Schutzfaktor »Organisationales Lernen und Bricolage« . . . . .	277
2.2.5	Schutzfaktor »Dezentralität, Redundanz und Flexibilität« . . . . .	278
2.2.6	Schutzfaktor »Kooperations- und Koexistenzfähigkeit« . . . . .	279
2.3	Von den ältesten Unternehmen der Welt lernen . . . . .	281
2.3.1	Schutzfaktor »Unternehmensgröße« . . . . .	285
2.3.2	Schutzfaktor »Konservatives Wirtschaften & Risikodiversifizierung« . . . . .	286
2.3.3	Schutzfaktor »Unternehmenskontext wahrnehmen« . . . . .	288
2.3.4	Schutzfaktor »Gemeinsame Identität & Stewardship« . . . . .	289
2.3.5	Schutzfaktor »Bricolage« . . . . .	290
2.4	Von High Reliability Organizations lernen . . . . .	291
2.4.1	Risikofaktor »Selbstzufriedenheit und Überheblichkeit« . . . . .	292
2.4.2	Schutzfaktor »Konzentration auf Fehler« . . . . .	294
2.4.3	Schutzfaktor »Abneigung gegen Vereinfachung« . . . . .	296
2.4.4	Schutzfaktor »Sensibilität für betriebliche Abläufe« . . . . .	296
2.4.5	Schutzfaktor »Fähigkeit zur Improvisation« . . . . .	297
2.4.6	Schutzfaktor »Respekt vor fachlichem Wissen und Können« . . . . .	298
2.5	Von sehr erfolgreichen Unternehmen lernen . . . . .	298
2.5.1	Schutzfaktor »Verhaltensflexibilität nach dem Sowohl-als-auch-Ansatz« . . . . .	299
2.5.2	Schutzfaktor »Diszipliniertes, moderates Wachstum« . . . . .	301
2.5.3	Schutzfaktor »Umsichtige, empirische Disruption« . . . . .	302
2.5.4	Schutzfaktor »Führen mit produktiver Paranoia« . . . . .	303

2.5.5	Schutzfaktor »Mutige, wache und eigenständige Führung« . . .	304
2.5.6	Schutzfaktor »Ausgeprägte gelebte Unternehmensideologie« .	307
2.5.7	Schutzfaktor »Immer besser werden« . . . . .	308
2.5.8	Schutzfaktor »Topmanagement mit Stallgeruch« . . . . .	309
2.6	Von agilen Unternehmen lernen . . . . .	311
2.6.1	Schutzfaktor »Freiraum und Vertrauen für Selbstorganisation und Unternehmertum« . . . . .	321
2.6.2	Schutzfaktor »Wechselbelastung, Flexibilität und Stabilität« . .	321
2.6.3	Schutzfaktor »Fokus auf Kunden und Kontext der Organisation«	322
2.6.4	Schutzfaktor »Identifikation durch selbstbestimmtes Arbeiten in kleinen Teams« . . . . .	322
2.6.5	Schutzfaktor »Regelmäßige Reflexion über den Weg der Zielerreichung« . . . . .	324
2.7	Von achtsamen Organisationen lernen . . . . .	324
2.7.1	Schutzfaktor »Selbstverantwortung, Kohäsion und evolutionärer Sinn« . . . . .	327
2.7.2	Schutzfaktor »Fokus auf individuelles und kollektives Wachstum«	328
2.7.3	Schutzfaktor »Gemeinsamer Weg, ideologische Toleranz und Zulassen von Verletzbarkeit« . . . . .	328
2.7.4	Schutzfaktor »Konkrete und abstrakte Erdverbundenheit« . . .	329
2.7.5	Schutzfaktor »Überwindung des Egos und Menschlichkeit vor Leistung« . . . . .	330
2.7.6	Schutzfaktor »Integration von Beruf und Privatleben« . . . . .	331
2.7.7	Schutzfaktor »Achtsamkeit und Vernetzung« . . . . .	331
2.7.8	Schutzfaktor »Struktur und gemeinsame Rituale« . . . . .	332
2.8	Allgemeine und spezielle Resilienzprinzipien . . . . .	334
<b>3</b>	<b>Das FiRE-Modell der organisationalen Resilienz . . . . .</b>	<b>339</b>
3.1	Die Ebene »Textur« . . . . .	342
3.1.1	Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Personaler Aufbau« . . . . .	343
3.1.2	Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Strukturelle Ressourcen«	344
3.1.3	Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Marktseitige Aufstellung«	346
3.2	Die Ebene »Energie« . . . . .	347
3.2.1	Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Innere Energie« . . . . .	348
3.2.2	Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Unternehmenswerte« . .	348
3.2.3	Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Unternehmensreputation«	350
3.3	Die Ebene »Einsicht« . . . . .	353
3.3.1	Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Gemeinsame Achtsamkeit«	354
3.3.2	Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Organisationale Achtsamkeit« . . . . .	356
3.3.3	Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Kontextbezogene Antizipation« . . . . .	360

3.4	Die Ebene »Emergenz«	362
3.4.1	Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Gemeinsame Entwicklung«	363
3.4.2	Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Organisationale Synergie«	365
3.4.3	Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Marktseitige Entwicklung«	367
3.5	Die Ebene »Momentum«	372
3.5.1	Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Selbstwirksamkeit«	373
3.5.2	Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Umsichtige Führung«	376
3.5.3	Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Strategische Ausrichtung«	383
3.6	Die Ebene »Intention«	388
3.6.1	Kontaktfläche Individuum-Umfeld: »Geteilte Motivation«	390
3.6.2	Kontaktfläche Umfeld-Organisation: »Modulierte Primärmotive«	394
3.6.3	Kontaktfläche Organisation-Kontext: »Sinnvolle Existenzberechtigung«	399
<b>4</b>	<b>Wie sich die Resilienz von Unternehmen beeinflussen lässt</b>	<b>405</b>
4.1	Das FiRE-Modell als interdisziplinärer Beratungsansatz	406
4.1.1	Die gesamte Organisation ist gefordert	406
4.1.2	Ein modellhafter Ansatz	410
4.2	Der FiRE-Index als evidenzgestützter Steuerungsansatz	412
4.2.1	Vom Bauchgefühl zur Evidenz	413
4.2.2	Wie aus Daten Informationen werden	416
4.2.3	Vom Pull zum Push	417
4.2.4	Von starr zu flexibel	419
4.2.5	Von top-down zu bottom-up	421
4.2.6	Von isoliert zu integriert	422
4.2.7	Von der Erfahrung zum Machine Learning	425
4.2.8	Technologische Versatzstücke	427
4.2.9	Die Bedeutung der Primärmotive	429
	Quellen- und Literaturverzeichnis	433
	Stichwortverzeichnis	441
	Danksagung	445
	Über den Autor	447
	Über zis	449
	Über ORES	451
	Über Leadership Choices	453