
Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Kai Rösler	15
Vorwort von Prof. Dr. Jutta Heller	19
Vorwort von Prof. Dr. Gerhard Fatzer	21
Einleitung	23
Warum dieses Buch?	24
Was Sie in diesem Buch erwartet	30
Erster Teil: Die Grundlagen organisationaler Resilienz	33
1 Was Wolkenkratzer mit Resilienz zu tun haben	35
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
2 Die Welt, in der wir leben	61
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

3	Aus der Geschichte lernen: von Megatrends und VUKA-Zonen	99
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
4	Wie sich Unternehmen entwickeln	161
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
Zweiter Teil: Einflussfaktoren organisationaler Resilienz		211
1	Von individueller zu organisationaler Resilienz	213
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
2	Was das Immunsystem von Unternehmen stärkt	267
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 Gemeinschaftssinn«	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
3	Das FiRE-Modell der organisationalen Resilienz	339
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
4	Wie sich die Resilienz von Unternehmen beeinflussen lässt	405
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