

Karsten Drath



# Die resiliente Organisation

Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt

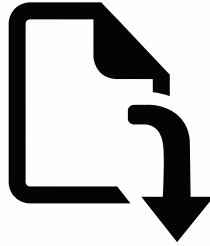
Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Beispielreporte
- Übersichten
- Ausgewählte Studienergebnisse

Den Link sowie Ihren Zugangscodes finden Sie am Buchende.



## Die resiliente Organisation



Karsten Drath

# Die resiliente Organisation

> 1 Zeile Abstand

Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt

>

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-11064-5 Bestell-Nr. 10264-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-648-11065-2 Bestell-Nr. 10264-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-11066-9 Bestell-Nr. 10264-0150

Karsten Drath  
**Die resiliente Organisation**  
1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)  
Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Nicole Jähnichen, München  
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg  
Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.



---

# 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
10	← 4.5.3 Schutzfaktor »Lernende Organisation«	103 200
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 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
10	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		<b>Das FiRE-Modell der organisationalen Resilienz</b>	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
<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

---

Für unsere Kinder.

Es ist ein Privileg und Abenteuer, euch beim Aufbruch in das eigene Leben begleiten zu dürfen.





---

## Vorwort von Kai Rösler

Resilienz — ein Begriff mit wachsender Bedeutung, um den sich ebenso viele Fragen wie kontroverse Diskussionen ranken. Im Grunde geht es um das diffizile Gleichgewicht zwischen der inneren Widerstandskraft und einer gewissen Flexibilität, um mit Veränderungen größeren und kleineren Ausmaßes zurechtzukommen und im Idealfall gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Verlässt man jedoch den Weg dieser sehr allgemeinen Beschreibung, so wird dem Betrachter schnell deutlich, dass es im Kontext der persönlichen sowie organisationalen Resilienz viele Abzweigungen mit interessanten Methoden, Strukturen, Theorien, Modellen sowie praktischen Erfahrungen gibt. Oftmals wird dabei der Begriff Resilienz in Bereiche überführt, bei denen erst im zweiten oder sogar im dritten Moment deutlich wird, wie wichtig die Kombination aus Flexibilität und Widerstandsfähigkeit sein kann.

Genau einen solchen Moment gab es vor gut drei Jahren an einem kalten Novemberabend während meiner ersten Begegnung mit Karsten Drath in der Bastion von Schönborn in Mainz-Kastel. Direkt an der Theodor-Heuss-Brücke, welche die beiden Landeshauptstädte Mainz und Wiesbaden verbindet, begegneten wir uns — ein idealer Punkt, denn genau um das »Brückenbauen« ging es an diesem Abend. Ich hatte Karsten Drath aufgrund seiner Veröffentlichungen im Kontext Coaching sowie Resilienz schätzen gelernt und wollte nun mit ihm persönlich über die Bedeutung der organisationalen Widerstandsfähigkeit sprechen. Als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt auf internationalen Unternehmenstransformationen sowie als langjähriger Management Coach für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten bin ich überzeugt, dass die Fähigkeit zum Aufbau von Flexibilität und Widerstandsfähigkeit angesichts aktueller Entwicklungen von zentraler Bedeutung ist. In Bezug auf eine Organisation umfasst dies die strategischen Leitlinien, Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten, die Menschen und nicht zuletzt auch die Informations-technologie (IT) und deren Infrastrukturen, um eine betriebliche Kontinuität und letzten Endes die unternehmensweite Widerstandsfähigkeit sicherzustellen und gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

»Herr Rösler, wie bitte passt das denn im Kontext Resilienz zusammen?« Dies war eine der ersten Fragen, die mir Karsten Drath bereits nach wenigen Minuten stellte. Doch aus dieser und weiteren Fragen entwickelten sich binnen kürzester Zeit Antworten und aus Herrn Rösler wurde im Rahmen dieser »konspirativen Zusammenkunft« sehr schnell Kai, was schließlich in einem erfrischenden Erfahrungsaustausch mündete, den wir bis zum heutigen Tage auf-

rechterhalten. So starteten wir unsere Diskussion entlang der verschiedenen Facetten, in denen Unternehmen resilient, also widerstandsfähig und flexibel aufgebaut sein müssen, um auf organisatorische, regulatorische, technologische und prinzipiell anstehende Veränderungen proaktiv reagieren zu können. Schnell war klar, dass es sich hierbei um einen Prozess des Umdenkens und des Lernens handelt, in den die Führungsebene, aber auch jeder einzelne Mitarbeiter innerhalb einer Organisation von Anfang an eingebunden sein muss. Dieses erste Gespräch führte uns weiter auf eine Reise, bei der wir unsere privaten sowie beruflichen Erfahrungen einbrachten und die Erfolgsfaktoren organisationaler Resilienz erkannten. In erster Linie geht es um das wichtigste Gut, das eine gesunde Organisation zusammenhält: um Vertrauen auf allen Ebenen und zwischen allen Ebenen. Daneben gilt es das Operating Model innerhalb einer Organisation zu verstehen und für alle Mitarbeiter verständlich zu kommunizieren. Prozesse und Entscheidungsstrukturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zu intelligenten, selbstdenkenden und selbstlernenden IT-Strukturen sind so aufzubauen, dass Veränderungen frühzeitig erkannt und mit ihnen proaktiv umgegangen werden kann. Denn gerade die IT wird in Zukunft eine entscheidende Rolle im Sinne der Widerstandsfähigkeit von Organisationen einnehmen, wenn aus Daten Informationen sowie aus Informationen neues Wissen und damit Entscheidungsgrundlagen generiert werden.

Neben der Vertrauensbasis, der Kenntnis zur Funktionsweise des Operating Models geht es auch und in besonderem Maße um den Menschen selbst, der die Grundlage und den strategischen Erfolgsfaktor einer organisationalen Resilienz bildet. Ich verweise an dieser Stelle sehr gerne auf die Metapher des Bambus, der selbst unter extremen Belastungen hochflexibel bleibt und dabei nicht zerbricht. Er kehrt selbst nach stärkster Beanspruchung in seine Ursprungsform zurück. Karsten Drath nutzt in seinem Buch hierfür die Metapher eines erdbebensicheren Wolkenkratzers. Auch bei diesem geht es darum, ein »Brechen« unter allen Umständen zu vermeiden. Der Transfer dieser Metapher gelingt in nahezu jedem Bereich unseres täglichen Lebens, sei es im privaten oder im beruflichen Kontext.

Veränderungen, Anpassungen, Auseinandersetzungen und nicht zuletzt Stress-Situationen ereignen sich in unseren hochvolatilen Zeiten für Menschen und Organisationen in vielen Situationen mit steigender Tendenz. Wir stehen vor der herausfordernden Aufgabe und Fragestellung, wie der beschriebene Prozess der organisationalen Resilienz möglichst optimal begonnen und umgesetzt werden kann. Genau diesen Punkt greift Karsten Drath im vorliegenden Werk mit Bravour auf, indem er feststellt, dass es ein neues Bewusstsein bedarf für das Zusammenspiel von Organisationen und den Men-

schen, die allesamt diese Strukturen zum Leben erwecken. Hierzu liefert er entlang einer logischen Kette ein umfangreiches Rahmenwerk aus Theorien, Modellen und Beispielen sowie praktischen Antworten auf die Fragen, wie die organisationale Resilienz zu verstehen und aufzubauen ist.

Dass Veränderungen und Krisen, mit denen Organisationen und wir als Menschen in Zukunft konfrontiert werden, in ihrer Intensität sowie Häufigkeit zunehmen werden, steht außer Frage. Entscheidend wird jedoch sein, wie die zukünftigen Führungskräfte und Entscheidungsträger das hierfür notwendige Bewusstsein aufbauen und wie sie die notwendigen Veränderungen aktiv gestalten werden. Genau für diese Aspekte liefert Ihnen das vorliegende Buch von Karsten Drath außergewöhnliche Einblicke, Lösungsvorschläge und Modelle zur praktischen Umsetzung.

Zu lange schon haben wir unsere persönlichen und gesellschaftlichen Werte für Macht und monetären Erfolg geopfert. Es ist an der Zeit, unsere organisationale und persönliche Resilienz in den Vordergrund zu stellen.

Viel Spaß und Leichtigkeit bei der spannenden Reise zum Aufbau Ihrer persönlichen und organisationalen Resilienz wünscht Ihnen

*Kai Rösler, Associate Partner, Practice Leader IBM Resiliency Consulting Services DACH at IBM*



---

## Vorwort von Prof. Dr. Jutta Heller

In einem Umfeld ständiger Veränderung navigieren Unternehmen immer zwischen zwei Polen: Sie müssen ihre Sicherheit stärken, Risikofaktoren frühzeitig wahrnehmen und Gefahren vorbeugen. Gleichzeitig müssen sie flexibel genug sein, um ihr Kerngeschäft auch bei unerwarteten Vorkommnissen eine gewisse Zeit aufrechterhalten zu können. Die steigende Komplexität einer VUKA-Welt fordert einen bewussten Umgang mit Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen, um beide Pole – sowohl Sicherheit als auch Flexibilität – auszubauen. Es geht um eine Kulturveränderung hin zur resilienten Organisation.

Eine neue ISO-Norm zu organisationaler Resilienz aus dem Jahr 2017 gibt Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen dafür: »Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so zu ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere (belastbarere) Organisationen können Bedrohungen und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren.« (DIN ISO 22316:2017)

Diese Definition beinhaltet bereits die großen Themen, welche die Widerstandsfähigkeit von Organisationen ausmachen: Organisationen brauchen Sicherheit, um Einbrüche abfedern zu können. Sie brauchen aber gleichzeitig viel Flexibilität, um sich an die sich ständig verändernden Bedingungen anzupassen.

Mit neun Elementen organisationaler Resilienz bietet die ISO-Norm einen ersten Standard, der in der ORES-Resilienz-Studie 2018 bestätigt werden konnte. Bei dieser Studie haben Karsten Drath und ich gemeinsam mit unseren VerbandskollegInnen sehr konstruktiv zusammengearbeitet.

Karstens Konzept zu organisationaler Resilienz ist durchaus ein umfassendes Konstrukt, das die Komplexität von Organisationen erfasst und letztlich handhabbar macht.

Wie und wo kann nun ein Unternehmen konkret ansetzen? Vielfach wird aktuell eine Zuständigkeit für Resilienz beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement gesehen. Selbst wenn dieses strategisch und ganzheitlich gedacht wird, greift eine solche Verortung zu kurz. Im Bereich Personalentwicklung wird bisher meist auf individuelle Resilienz gesetzt, mit Multiplikatoren-Konzepten ist

eine Ausweitung auf organisationale Resilienz möglich. Letztlich braucht es einen interdisziplinären und koordinierten Ansatz, damit Individuen, Teams und die Gesamtorganisation sich für Herausforderungen und Krisen gut aufstellen können. Hierzu bietet Karsten Drath abschließend konkrete Empfehlungen, angefangen von der Strategieentwicklung über die Kultur-Entwicklung und Unternehmensgesundheit bis hin zum Business Continuity Management.

Karsten Drath gelingt eine umfassende Rundum-Beleuchtung von Unternehmensentwicklungen und gesellschaftlichen Entwicklungen, angefangen bei der vorindustriellen Phase über die Welt, in der wir heute leben mit all ihren kollektiven Anpassungsstörungen, bis hin zur vierten industriellen Revolution, in der hoffentlich eine Abkehr von der Selbstzerstörung erfolgt. Dieses Buch ist eine wahre Fundgrube für all diejenigen, die auf der Suche nach gründlich recherchierten Theorien und Beispielen sind.

Ich teile mit ihm die Meinung, dass wir nicht weitermachen können wie bisher, wenn die Menschheit langfristig überleben soll. Sogenannte lebendige Organisationen können ein Vorbild sein; bereits kleine Änderungen hinsichtlich Werteorientierung, verfügbarer Energien sowie Achtsamkeit gegenüber sich selbst, anderen und dem Umfeld können einen Unterschied machen.

In der oben zitierten Definition der ISO-Norm zu organisationaler Resilienz wird von »Überleben« und »Gedeihen« gesprochen. Ein reines Re-Agieren auf äußere Einflüsse reicht heute höchstens noch zum »Überleben«. Setzen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, daher besser auf Strategien zum »Gedeihen«. Und dazu werden Sie in diesem Buch viele Anregungen finden.

*Prof. Dr. Jutta Heller*

*Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz mit eigener Akademie  
Erste Vorsitzende ORES Verband für Organisationale Resilienz e. V.*

---

## Vorwort von Prof. Dr. Gerhard Fatzer

»Burnout« ist zu einem Synonym unserer Gesellschaft geworden. In der Schweiz sind mittlerweile fast 65 % der Arbeitnehmer oder Manager davon betroffen. Resilienz ist in diesem Zusammenhang zum neuen Zauberwort avanciert.

Karsten Drath hat diesem Thema nicht einfach nur ein neues Buch beigelegt, sondern als einer der ersten beschrieben, welche Faktoren in einer Organisation zu »Stress« und »Burnout« führen. Die Kernfrage in diesem Zusammenhang lautet: »Ist die Person nicht genügend stressfähig oder sogar -resistent oder liegt es an der Organisation und den Arbeitsbedingungen?«. In der Schweiz wird mittlerweile sowohl in Tageszeitungen als auch politisch diskutiert, »ob die Firma verantwortlich ist für Stress und Burnout« (so z. B. Tagesanzeiger vom August 2018). Eine gute Frage, da Versicherungen mittlerweile qua Taggeldversicherung verursachte Zahlungen als Hauptanteil ihrer Versicherungsleistung angeben. Das heißt, das Thema Stress und Burnout ist zu einem volkswirtschaftlichen Faktor geworden. Zwischenzeitlich beschreibt auch der bekannte Schweizer Kinderpsychologe Remo Largo die Schule als »Lernort«, wo fast jeder zweite Schüler unter Stress oder Burn Out leide« (Sonntagszeitung vom 19. August 2018).

In diesem Kontext ist es wichtig, dass Karsten Drath in seinem Buch sehr detailliert und kenntnisreich ausführt, wie Resilienz in Organisationen entstehen kann. Die Ausführungen sind durch eine Vielzahl von Übersichten und Visualisierungen untermalt. Aufschlussreich ist vor allem die Beschreibung der Mechanismen aus dem Bereich natürlicher Systeme, die uns vor Augen führen, wie Stress ab- und Resilienz aufgebaut werden kann. Für mich als Organisationsentwickler und Coach ist die Verbindung von »individueller und organisationaler Resilienz« besonders spannend.

Drath analysiert die Auswirkungen der dritten und vierten industriellen Revolution, die VUCA-Welt, und zeigt ausgehend davon Möglichkeiten auf, wie eine Unternehmenskultur organisationale Resilienz aufbauen kann. Er führt uns anhand von Entwicklungsmodellen der Organisation vor Augen, dass Stress und Burnout ganz normale Bestandteile bestimmter Entwicklungsphasen sind. Hier hätte ich mir noch mehr von den grundlegenden Ansätzen von Ed Schein gewünscht, der mit seinem Konzept Humble Leadership eine Führungsphilosophie der Zukunft entwickelt hat. Karsten Drath stützt sich hier stark auf die Entwicklungsmodelle von Lievegoed und Glasl, die meiner Meinung nach etwas in die Jahre gekommen sind. Schein bietet da aktuelleres

Material, das zudem auf einer unendlich breiten Erfahrung beruht und weltweit angewendet wird. Die »Theorie U« seines M.I.T.-Kollegen Otto Scharmer ist ebenfalls ein Versuch, diese Faktoren in ein schönes Modell zu gießen, das momentan weltweit Furore macht.

Karsten Draths Ausführungen, wie in der Natur oder in den lebenden Systemen »organisationale Resilienz« entstehen kann, sind sehr spannend und erhellend. Das von ihm und seinen Kollegen entwickelte FIRE-Modell der organisationalen Resilienz gießt alles in einen stimmigen Rahmen.

Mich hat die Arbeit von Karsten Drath und seiner Firma »Leadership Choices« sowie die Arbeit beim Berufsverband für organisationale Resilienz ORES u. a. gemeinsam mit Prof. Jutta Heller sehr beeindruckt. Sie ist ein Beispiel einer gelungenen und nachhaltigen Verbindung von »individueller und organisationaler Entwicklung« – nicht zu technisch, aber auch in keinster Weise esoterisch, wie dies manchmal in der heutigen Coaching-Welle daherkommt. Sie ist ein überaus gelungener Versuch, die Entwicklung von Menschen, Teams und ganzen Organisationen im Bereich der »Resilienz« darzustellen.

Ich habe selbst diverse Programme in der Schweiz zum Umgang mit Stress und Burnout kennengelernt. Der meiner Ansicht nach beste Ansatz sind die Programme der Klinik Hohenegg und Gais. Dort ist der Ansatz der individuellen Entwicklung von Resilienz wunderbar ausgebaut. Der Bereich der »organisationalen Resilienz« fehlt aber vorerst noch. Hier leistet das Buch von Karsten Drath Pionierarbeit.

Ich wünsche dem Buch viel Erfolg und weite Verbreitung auf dem Weg zu Unternehmen oder Organisationen, welche menschlich sind und resilient.

*Prof. Dr. Gerhard Fatzer, Gründer des TRIAS-Instituts, Zürich, Gastdozent u. a. am Massachusetts Institute of Technology, Boston*



---

## Einleitung

*Es scheint ja freilich keiner von uns beiden etwas Schönes und Gutes zu wissen, aber dieser meint, etwas zu wissen, ohne darüber ein Wissen zu haben, ich aber, wie ich eben nicht weiß, so meine ich es auch nicht. Ich scheine also wenigstens um ein kleines Stück weiser zu sein als er, daß ich, was ich nicht weiß, auch nicht zu wissen meine.*  
(Sokrates, griechischer Philosoph, 469 bis 399 v. Chr.)

Die meisten meiner bisherigen Bücher, wie beispielsweise »Coaching und seine Wurzeln«, »Resilienz in der Unternehmensführung«, »Neuroleadership« oder »Die Spielregeln des Erfolgs«, beschäftigten sich einerseits mit individuellem Wachstum und andererseits mit der Beziehung des Individuums zu seiner Umwelt. Hier geht es nun zum ersten Mal um die Umwelt an sich, genauer gesagt um die Unternehmensumwelt. Warum es zu dieser Entwicklung kam, werde ich später noch erläutern.

Oft werde ich einigmaßen ungläubig gefragt, warum ich überhaupt Bücher schreibe und dann auch noch Sachbücher, von denen man wirklich nicht leben kann. Ich denke, dass viele Autoren schreiben, weil sie etwas zu wissen glauben und die Menschheit daran teilhaben lassen möchten. Dies trifft für mich nur bedingt zu. Ich finde am Schreiben einen anderen Aspekt spannend. Es bietet eine hervorragende Möglichkeit des Selbststudiums und die Chance, mit dem eigenen Nicht-Wissen konstruktiv umzugehen, sich also neue Zusammenhänge zu erarbeiten und bisher unbekannte Sachverhalte zu verstehen. Es ermöglicht, sich einen eigenen Standpunkt zu erarbeiten, ohne einfach von anderen gewonnene Ansichten oder Schlussfolgerungen ungeprüft zu übernehmen. Die monate- und teilweise jahrelange tiefe Beschäftigung mit einem Thema empfinde ich als einen reinen Luxus, auch wenn das Ringen damit in der Entstehungsphase eines Buches nicht immer vergnüglich ist. Von daher hat der Prozess des Schreibens für mich auch immer etwas von Selbstfindung, allein schon deshalb, weil man seinen ganzen Selbstzweifeln und Dämonen ausgesetzt ist. Besonders interessant und herausfordernd finde ich immer die Phase, wenn das Buch schon auf *amazon* und anderen Portalen vorbestellbar ist, obwohl man selbst noch mitten im Schreiben ist. Auch die ersten Rezensionen sind oft emotional schwierig, da man seine Gedankenwelt unbekanntem Menschen anbietet und dafür dann bewertet wird. Schreiben ist für mich daher auch immer geistiger und emotionaler Ausdauersport und eine gute Schule für die eigene Demut.

## Warum dieses Buch?

*Das Leben kann nur im Rückblick verstanden,  
aber nur mit dem Blick voraus gelebt werden.*

(Søren Kierkegaard, dänischer Philosoph und Theologe, 1813 bis 1855)

Doch warum noch ein Buch über Resilienz? Das Thema »Umgang mit Krisen und Rückschlägen« interessiert mich seit jeher, und das hat, wie so oft, auch bei mir persönliche Gründe, die ich Ihnen gerne schildern möchte. Als ich aufwuchs, waren viele Dinge in meiner Familie in Ordnung und einige waren es nicht, genau wie das bei vielen anderen Jugendlichen auch heute der Fall ist. Als Kind hatte ich immer irgendwie gespürt, dass ich gewollt und geliebt wurde, aber es gab über viele Jahre einfach zu viel Alkohol und Betablocker zu Hause. Dies schuf ein Umfeld von Sucht und Co-Abhängigkeit – und ich war Teil davon, ohne es zu verstehen. Als Familie erschufen wir eine Fassade, die wir der Außenwelt präsentierten. Dazu gehörte auch, dass ich keine Freunde mit nach Hause brachte. Über die wirklich wichtigen Dinge wie Emotionen sprachen wir nicht. Als Kind passte ich mich an und fand das auch nicht ungewöhnlich. Ich hatte ja keine Vergleiche. Wenn zu Hause alles fragil und zerbrechlich ist, sind Kinder meist nicht sehr rebellisch. Sie spüren, dass die eigenen Eltern einfach keine Kapazität mehr haben, um mit irgendwelchen weiteren Schwierigkeiten fertig zu werden. Zumindest war das bei mir der Fall.

Einige Wochen waren schlimmer als andere. Ich erinnere mich an mindestens drei Situationen, in denen meine Mutter wegen akuter Vergiftung vom Notarzt ins Krankenhaus gebracht wurde. Einmal sogar, als ich gerade mitten im Abitur steckte. Selbst wenn ich mich an so etwas vermeintlich gewöhnt hatte, war das keine schöne Situation für mich. Jegliche Versuche, über Sucht zu sprechen und einen Verbündeten in meinem Vater zu finden, blieben erfolglos. Natürlich hat mich dieses Klima von Sucht und Schweigen nachhaltig geprägt. Ich hatte so gut wie kein Selbstbewusstsein, war oft depressiv, und es wäre wahrscheinlich ein Leichtes gewesen, ein paar falsche Entscheidungen zu treffen. Es gab jedoch einige zentrale Ereignisse, die mir geholfen haben, einen guten Weg für mich selbst zu finden.

Über einen Schulfreund erfuhr ich von einer Organisation namens *zis*, einer gemeinnützigen Organisation, die vor inzwischen mehr als 60 Jahren gegründet wurde und auch heute noch existiert. Seit 1956 vergibt *zis* Studienreisestipendien an junge Menschen zwischen 16 und 20 Jahren. Man bewirbt sich mit einem Land und einem Studienthema, das einen interessiert. Schulnoten spielten bei der Vergabe damals wie heute keine Rolle, was gut für mich war.

Wurde das Projekt akzeptiert, erhielt man damals umgerechnet etwa 325 Euro (650 DM zu dieser Zeit) als Stipendium. Heutzutage gibt es luxuriöse 600 Euro, doch wie damals darf man immer noch kein eigenes Geld mitnehmen, muss alleine reisen und mindestens vier Wochen im Ausland bleiben. Darüber hinaus muss man eine Abschlussarbeit zur Studienreise verfassen und Tagebuch führen, um seine Erlebnisse, Gedanken und Emotionen festzuhalten. Die gesamte Idee geht auf den französischen Architekten Jean Walter zurück. 1899 radelte dieser um die 6.000 Kilometer von Paris nach Istanbul und retour, nur weil er die Hagia Sophia sehen wollte. Da er nicht viel Geld hatte, verdiente er sich seinen Lebensunterhalt unterwegs mit Trompetespielen auf der Straße. Er erlebte diese Reise als ein sehr schwieriges, aber auch äußerst aufregendes Unterfangen, das seine Perspektive auf das Leben nachhaltig verändern sollte. Ungefähr 40 Jahre später, inzwischen war er erfolgreich und wohlhabend, gründete Walter eine Organisation, die jungen Menschen Reisestipendien gewährte, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ein ähnliches Abenteuer zu erleben. Etwa zehn Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war diese Idee Inspiration für die Gründung der Organisation zis an der Schule Schloss Salem. Verantwortlich dafür zeichnete Marina Ewald, eine Lehrerin an der renommierten Privatschule am Bodensee, die in der Anfangsphase die Stipendien aus eigener Tasche finanzierte.

Meine erste zis-Reise habe ich mit 17 Jahren zum Thema »Fischerei an der Westküste Schottlands« unternommen. Ich mochte eigentlich keinen Fisch, wollte aber unbedingt die tolle Küstenlandschaft mit ihren Fjorden sehen. Um mit dem Geld auszukommen, bin ich mit dem Fahrrad gereist und habe insgesamt rund 1.700 Kilometer zurückgelegt. Ich hatte unterwegs keinen einzigen platten Reifen; allerdings brach mir bei Inverness die Hinterachse. Eine Woche lebte und arbeitete ich mit Fischern im Küstenort Mallaig, was enorm spannend war. Für dieses Projekt wurde ich mit einem zweiten zis-Stipendium ausgezeichnet. Diesmal beschloß ich, nach Island aufzubrechen, um dort das wissenschaftliche Walfangprogramm zu studieren. Das war zu dieser Zeit ein sehr politisches und emotionales Thema. Für diese Reise bekam ich 400 Euro pro Monat. Es gab jedoch ein kleines Problem: Man kommt mit 400 Euro nicht nach Island, auch damals vor nunmehr 30 Jahren nicht. Das einzige, was dieses Unterfangen weniger aussichtslos aussehen ließ, war ein Empfehlungsschreiben von der UNESCO. Mit diesem gerüstet kontaktierte ich die isländische Botschaft und bat sie darum, mich idealerweise kostenlos nach Island zu bringen. Ich wurde natürlich abgewimmelt. Also rief ich wieder an und das Spiel wiederholte sich einige Wochen. Doch ich ließ nicht locker. Schließlich ließ man mir ausrichten, ich könne in zwei Tagen an Bord eines Trawlers gehen, der Bremerhaven mit Kurs auf Reykjavik verlassen würde. Man vergaß nicht hinzuzufügen, dass ich bitte nicht mehr anrufen solle. Also fuhr

ich zwei Tage später Richtung Norden, um ein ziemlich rostiges Fangschiff zu besteigen. Als wir abgelegt hatten, wurde das Wetter sehr unangenehm. Drei ganze Tage war ich seekrank, bis wir schließlich die Hauptstadt von Island erreichten. Als wir angekommen waren, lebte ich noch einige Tage im Hafen von Reykjavik auf dem Trawler. Das lag einerseits an dem kalten Wetter, da es im Mai noch schneite und ich das Geld für ein Hostel nicht hatte. Der eigentliche Grund war jedoch, dass mich die Einwanderungsbehörde abschieben wollte, weil ich nicht genug Geld dabei hatte, um meine Heimreise zu bezahlen. Vorschrift ist Vorschrift, auch in Island. Zu dieser Zeit sah ich zudem aus wie ein typischer Aktivist von Greenpeace oder Sea Shepherd, einer militanten Abspaltung der Ökoaktivisten. Im Jahr zuvor hatten diese im Hafen von Reykjavik zwei Walfangschiffe mit Haftminen versenkt und die zentrale Walfangstation sabotiert, was der Walfangindustrie Schäden in Millionenhöhe zugefügt hatte. Um alles noch schlimmer zu machen, reiste just zu dieser Zeit der Papst in Island und ich wurde als potenzielles Sicherheitsrisiko angesehen. Das Einzige, was mich davor bewahren konnte, abgeschoben zu werden, war ein Einladungsschreiben, das mir das Ministerium für Fischerei während der Vorbereitung dieser Reise geschickt hatte. Allerdings lag dieser rettende Brief 3.000 Kilometer entfernt bei mir zu Hause. An sich ja kein Problem, sagen Sie? Damals schon, denn all dies ereignete sich zu einer Zeit, in der es noch keine E-Mails und Mobiltelefone gab. Und sogar Faxgeräte waren nichts, was man zu Hause hatte. Man musste zur Post gehen, um ein Fax zu senden. Und man brauchte dazu eine internationale Vorwahl. Alles in allem war das eine ziemlich große Sache. Stellen Sie sich den Aufruhr vor, den meine Situation bei meiner Familie verursacht hat. Meine Eltern waren krank vor Angst und machten sich große Sorgen um ihren einzigen Sohn. Als das Einladungsschreiben dann schließlich eintraf und ich von den Einwanderungsbehörden ins Land gelassen wurde, nutzte ich gleich den guten Kontakt, den ich bei der ganzen Angelegenheit zu einer netten Dame in der deutschen Botschaft aufgebaut hatte: In einer Zeitschrift hatte ich ein Interview mit Islands Staatspräsidentin Vigdís Finnbogadóttir (der Name bedeutet »Tochter von Finnboga«) über das wissenschaftliche Walfangprogramm gelesen. Also fragte ich die Dame in der Botschaft freundlich, ob sie es für möglich halte, dass ich mit eben dieser Staatspräsidentin über ihre Position in dieser Sache sprechen könne. Ich erinnere mich noch, wie sie mich mit einer Mischung aus Irritation und Belustigung ansah. Und doch: Ein paar Tage später hatte ich mein Treffen mit dem Staatsoberhaupt. Ich wurde sogar aufgefordert, mich in das goldene Buch Islands einzutragen. Es mag erwähnenswert sein, dass keines meiner Kleidungsstücke auch nur annähernd einem Anzug oder etwas vergleichbar Formalem ähnelte. Ich saß in alten Jeans, abgetragener Jacke und Wanderschuhen im riesigen Büro der Präsidentin. Das Treffen verlief jedoch gut und es öffnete mir sogar die Möglichkeit, auf Islands zentraler Walfangstation zu

arbeiten, die im Jahr zuvor sabotiert worden war. Die Erlebnisse dort waren so intensiv, dass ich danach ein paar Monate lang kein Fleisch mehr essen wollte. Rückblickend waren diese Erfahrungen, die ich auf den beiden Reisen machen durfte, für meine Entwicklung von unschätzbarem Wert. Doch das sollte ich erst sehr viel später verstehen.

Auf die Reisen folgten eine Schreinerlehre, ein Ingenieurstudium, die erste unternehmerische Selbstständigkeit, danach ein Berufseinstieg in der Unternehmensberatung Andersen Consulting (heute accenture), ein berufsbegleitendes MBA-Studium und eine zügige Karriere im Management bei Bombardier und Perot Systems.

Durch meine Reisen hatte ich früh verstanden, dass ich mich besser fühlte, wenn ich Leistung bringe. Das gab mir das Selbstbewusstsein, das ich von innen heraus nicht hatte. Diese Sucht nach Leistung gipfelte darin, dass ich neben meinem anstrengenden Job im Management und meiner Familie mit zwei kleinen Töchtern über zwei Jahre auf einen Ironman trainierte und diesen dann auch absolvierte. Solch ein Training ist sehr zeitintensiv und besteht im Wesentlichen aus langen Trainingseinheiten wie Marathonläufen und Triathlon-Wettkämpfen. Ein Ironman selbst bedeutet 3,8 Kilometer Schwimmen, 180 Kilometer Radfahren und dann noch einen Marathon zum Schluss. Parallel kriselte es sowohl im Job als auch in der Ehe. Das alles ging nicht einfach so an mir vorbei. Eines Tages wachte ich auf und hatte einen Großteil meines Hörvermögens verloren. Das war so ziemlich das erste Mal in meinem Leben, dass mir mein Körper nicht gehorchte und dass ich ein Problem nicht mit weniger Schlaf und mehr Arbeit oder Training lösen konnte. Zum Glück verlief alles glimpflich, aber die Erfahrung steckte mir in den Knochen. Die Krise im Job wurde durch meinen langen krankheitsbedingten Ausfall nicht geringer. Ich war zuständig für ein großes internationales Change-Programm mit rund 200 Mitarbeitern an verschiedenen Standorten in der Welt. Ich hatte Kritiker, die fanden, das Programm sei schlecht geführt und zudem zu teuer. Am meinem Stuhl wurde gesägt, was ich nicht wahrhaben wollte. Mein Management deckte mir nicht den Rücken und wenige Monate später wurde ich von heute auf morgen freigestellt. Ich war wie vor den Kopf geschlagen und fühlte mich wie ein Fisch auf dem Trockenen. Also begann ich, mein erstes Buch zu schreiben, um diese Erlebnisse zu verarbeiten und etwas irgendwie Sinnvolles zu tun. Parallel dazu ließ ich mich zum Coach ausbilden. Bald nahm ich auch wieder eine Managementaufgabe an: Durch eine Verkettung von Umständen wurde ich in den nächsten Jahren zum Leiter einer Beratungseinheit von Dell, die ich von der »grünen Wiese« hatte aufbauen dürfen. Diese Aufgabe bereitete mir einerseits Freude, da ich das Thema Menschenführung sehr schätze und für ungemein anspruchsvoll halte. Andererseits merkte ich, dass

es meine Berufung war, mit Menschen auf Augenhöhe zu arbeiten, um sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Mit meiner Ehe ging es in dieser Zeit weiter bergab und eine neue Frau trat in mein Leben. Es folgten Trennung und Auszug aus dem gemeinsamen Haus. Meine beiden Töchter zu verlassen, brach mir fast das Herz, aber der Schritt war trotzdem richtig. Ich fing in einem leeren Appartement auf einer Luftmatratze wieder von vorne an. Rückblickend kann ich diese Zeit wohl als echte Lebenskrise bezeichnen. Auch meine neue Partnerin hatte Kinder und wir versuchten behutsam, eine Patchwork-Familie aufzubauen. Nicht ganz einfach, wenn man knapp 200 Kilometer voneinander entfernt lebt und zudem durch eine Trennung geht. Zum Glück mochten sich unsere Kinder von Anfang an. Doch die schwere Zeit ging weiter: Meine neue Partnerin verlor einen ihrer Brüder, der ihr sehr nahestand, durch einen Hirntumor. Bei ihr selbst wurde wenige Zeit später Brustkrebs diagnostiziert. Während sie durch Operationen und Bestrahlung ging, suchte ich nach einem Haus für unsere gemeinsame Zukunft. Die Nähe zum Tod verändert die Perspektive auf das Leben. Mir wurde klar, dass ich etwas tun wollte, was wirklich wichtig und bedeutsam ist. Doch dafür musste ich Dell und meine Position schließlich verlassen, was mir nicht leichtfiel.

Ich wechselte zur frisch gegründeten Unternehmensberatung Leadership Choices und wurde dort einer der ersten Partner. Da ich das Gefühl hatte, dass mir noch viel Grundlagenwissen im Bereich Psychologie fehlte, absolvierte ich eine Ausbildung zum Psychotherapeuten, was für mich zu einer echten Offenbarung wurde. Ich verstand viele Zusammenhänge, die ich vorher nicht gesehen hatte, und mir wurde klar, dass auch noch einiges an eigener Entwicklungsarbeit vor mir lag, beispielsweise nicht immer der Fleißigste und Schlaueste sein zu wollen. Dort stolperte ich auch zum ersten Mal über den Begriff »Resilienz«. Das Thema zog mich sofort in seinen Bann. Ich war schon immer davon fasziniert, wie verschiedene Menschen mit Krisen gänzlich anders umgehen. Vor allem wollte ich aufgrund meiner eigenen Geschichte verstehen, wie man lernen kann, besser im Umgang mit solchen Rückschlägen zu werden. Heute bin ich als einer der Managing Partner von Leadership Choices unter anderem für den Bereich Resilienz zuständig. Meine Kollegen und ich beraten Topmanager und ihre Teams darin, wie sie besser mit Krisen umgehen können.

Das heißt allerdings keineswegs, dass ich selbst nun restlos resilient bin und dass Stress und Herausforderungen einfach an mir abperlen. Was ich allerdings im Laufe der Jahre verändern konnte, ist, dass mein Selbstwert jetzt weniger davon abhängt, was andere von mir denken. Er speist sich aus einer inneren Überzeugung, auf die ich die meiste Zeit Zugriff habe. Das schafft eine Menge innerer Freiheit. Eine weitere Entwicklung der letzten Jahre ist,