



# Industrie- und Handelskammer Magdeburg

**Unternehmerempfang anlässlich  
der 5. Weiterbildungsmesse  
5. März 2015**

*Regional. Unternehmerisch. Stark.*

Horst Haller

Inhaber der horsthaller consulting

Geschäftsführender Gesellschafter Xcellience GmbH



# RESILIENZ

## NUTZEN UND WEGE FÜR EIN STABILES FUNDAMENT

## **Worum es heute gehen soll !**

**Resilienz, was ist das und warum wird das Thema heute so breit „ausgerollt“?**

**Warum Resilienz etwas mit mir und unserem Unternehmen zu tun haben könnte ?**

**Was nutzt es uns, wenn wir in unserem Unternehmen Resilienz zum Thema machen?**

**Wie können wir uns als Unternehmen mit Resilienz beschäftigen?**

# Resilienz in der Presse

**PSYCHOLOGIE  
HEUTE**

**Resilienz: Immun gegen das Schicksal?**

09/2005

**Wirtschafts  
Woche**

**Trends: Bin ich krisenfest?**

Was ist ...

**Resilienz?**

Heft 3/2010: [Spezial](#) | 17.05.2010



**Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN

**manager magazin**

Einbußen bei Misserfolg

**RESILIENZ**

Unternehmen brauchen Widerstandsfähigkeit

(mm 10/2010)



**DER SPIEGEL 15/2009**

**xcell!ence**

www.xcellence.com

Resilienz Seite 4

**hh**

horsthallerconsulting  
www.hhrc.de

© 2015

## 3 von vielen Gründen für die Präsenz des Themas Resilienz



Die sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich in kürzerer Zeit und mit größeren Auswirkungen als in der Vergangenheit.



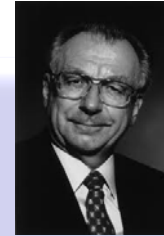
Die persönliche Zukunft ist weniger prognostizierbar.



Individualisierung nimmt zu und familiäre sowie persönliche Bindungen werden loser.

**Einschneidende Ereignisse vor dem Hintergrund des Wegfalls oder der Veränderung des stabilisierenden Rahmens können Menschen in Krisen **stürzen**.**

# Krisen sind Störungen. Krisen verlangen Veränderung



**K R I S E**

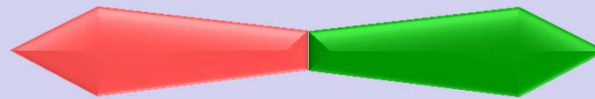


**WEI**

**JI**

**Gefahr**

**Chance**



# Begriffe

Vom englischen *resilience* (Unverwüstlichkeit, Strapazierfähigkeit), das sich aus dem lateinischen *resilire* (zurückspringen, abprallen) herleitet.

Resilienz beschreibt...  
... die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen.  
... innere Widerstandsfähigkeit zur erfolgreichen Anpassung an krisenhaftes Geschehen.

In Bezug auf Menschen ist Resilienz die Fähigkeit, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen.

**Resilient ist, wer an Stress, Krisen und Schicksalsschlägen nicht scheitert sondern das Beste aus der jeweiligen Situation macht, daraus lernt und durch die Erfahrung über sich selbst hinauswächst.**



R e s i l i e n z

ist

flexibler Umgang mit Störungen

bedeutet

**StörungenToleranz**



## Erlebte Resilienz – resiliente Menschen



Lothar Späth (Jahrgang 1937)

entwickelte seine politische Karriere und krönte sie 1978 mit dem Ministerpräsidenten des Landes Baden-Württemberg. Im Januar 1991 stürzte er über die „Traumschiff-Affäre“ wegen Vorteilsnahme und trat zurück. Kaum 6 Monate später übernahm er im Sommer 1991 die Geschäftsführung der Jenoptik GmbH, realisierte den Börsengang, führte das Unternehmen zur Spitzenposition, wurde später Deutschland- und Österreichchef der Merrill Lynch. Heute noch ist er Aufsichtsratsmitglied bzw. –vorsitzender verschiedener Gesellschaften und weit respektierter Berater.

# Erlebte Resilienz – resiliente Menschen

## Joachim Schoss



Der Mitbegründer des Internet-Portals Scout24 saß nach einem schweren Unfall mit nur noch einem Arm und einem Bein im Rollstuhl und suchte im Netz nach Informationen zum Leben mit Behinderungen - und fand so gut wie nichts. Er gründete die Stiftung [MyHandicap](#) und gewann Ex-Präsident Bill Clinton als Schirmherr. Myhandicap.com bietet alle relevanten Informationen und Hilfsangebote für Behinderte an.

# Erlebte Resilienz – resiliente Menschen

## Jean-Dominique Bauby



Der **ehemalige Chefredakteur der Elle**, Vater von 2 Kindern, erkrankte mit 43 Jahren am Locked-In-Syndrom\*. Er war dadurch vollständig gelähmt und konnte nur noch über das Blinzeln mit dem linken Augenlid kommunizieren.

In unvorstellbarem Aufwand schrieb er mit der Unterstützung seiner Logopädin in 15 Monaten ein Buch, das er ausschließlich über das linke Augenlid diktierte. Darin beschreibt er das Leben eines Menschen, der in sich gefangen ist. In seinem Buch zeigte er: er hat die Hoffnung und seinen Humor nie aufgegeben.

\* Weiterführende Literatur z.B. Prof. Niels Bierbaumer, Tübingen: Dein Gehirn weiß mehr, als Du denkst.

# Das Phänomen der Resilienz wird seit rund 70 Jahren erforscht.



Ende der **30er Jahre** - **Professor Howard Stephenson** untersuchte, welche Menschen die Zeit der Depression gut überlebt hatten und welche Persönlichkeitsfaktoren dabei hilfreich sind.  
(The Survivor Personality)



**50er Jahre** - **Professor Jack Block, UC Berkley**: Einführung des Begriffs Resilienz in die Psychologie

**1971** - **Professor Emmy Werner, Univ. Nebraska**: Studie über die Kinder der Insel Kauai und welche Faktoren für eine positive Entwicklung im Leben entscheidend waren

# Seit den 1980er Jahren wird das Phänomen Resilienz und seine Bedeutung für Unternehmen erforscht



**1980 Dr. Maddi, Hardiness Institute:** Langzeitstudie zu Mitarbeitern der Bell-Telefongesellschaft zeigt Zusammenhang zwischen Krankheitsquote und Lebenseinstellung auf.



**1990 Glen Elder, University of North Carolina:** machte darauf aufmerksam, dass bestimmte kulturelle Faktoren die Resilienz fördern.



**Al Siebert:** Resilienzforscher, -coach, Autor. Volunteer consultant for the World Trade Center 9/11 Survivors Network. Member of the Guiding Council of Global Resiliency Network † 25.06.2009

**Die American Psychological Association (APA) betreibt seit 2002 eine aktive öffentliche Aufklärungskampagne zur bewussten Förderung von Resilienz in Unternehmen und Schulen.**

# Seit 2014 ist Resilienz in Deutschland und Europa als Forschungsthema angekommen !

<http://www.uni-mainz.de/presse>

 **KOMMUNIKATION UND PRESSE** (<http://www.uni-mainz.de/presse>)

## Europaweit erstes Zentrum zur Resilienzforschung entsteht in Mainz

Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Universitätsmedizin gründen Deutsches Resilienz-Zentrum Mainz

31.07.2014

Das Forschungszentrum Translationale Neurowissenschaften (FTN) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) hat sich die Erforschung der Resilienz, eine Art "seelischer Widerstandskraft", zum Ziel gesetzt und alle Kompetenzen im Deutschen Resilienz-Zentrum Mainz (DRZ) gebündelt. In dieser neuen, fachübergreifenden Einrichtung der JGU werden Neurowissenschaftler, Mediziner, Psychologen und Sozialwissenschaftler zusammenarbeiten. Das DRZ widmet sich so auf innovative Art einer Frage von überregionaler Bedeutung. Es schließt eine wichtige Lücke in der deutschen Forschungslandschaft und ist europaweit das erste Zentrum dieser Art.

# Resilienz...

...ist nur in Krisenzeiten wirklich erkennbar

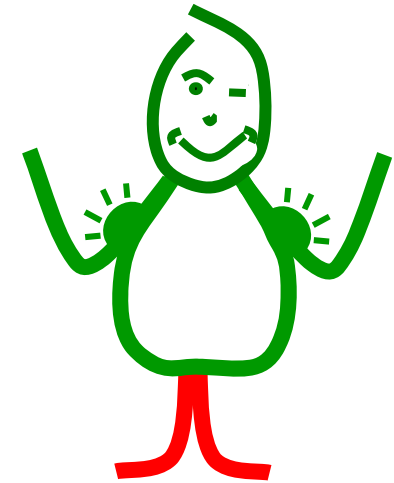
...ist nach dem aktuellen Stand der Forschung\* keine unveränderliche menschliche Eigenschaft wie z.B. die Augenfarbe

...ist vielmehr eine Fähigkeit, die auf Anlagen aufbauend entwickelt werden kann

...ist **erlernbar**

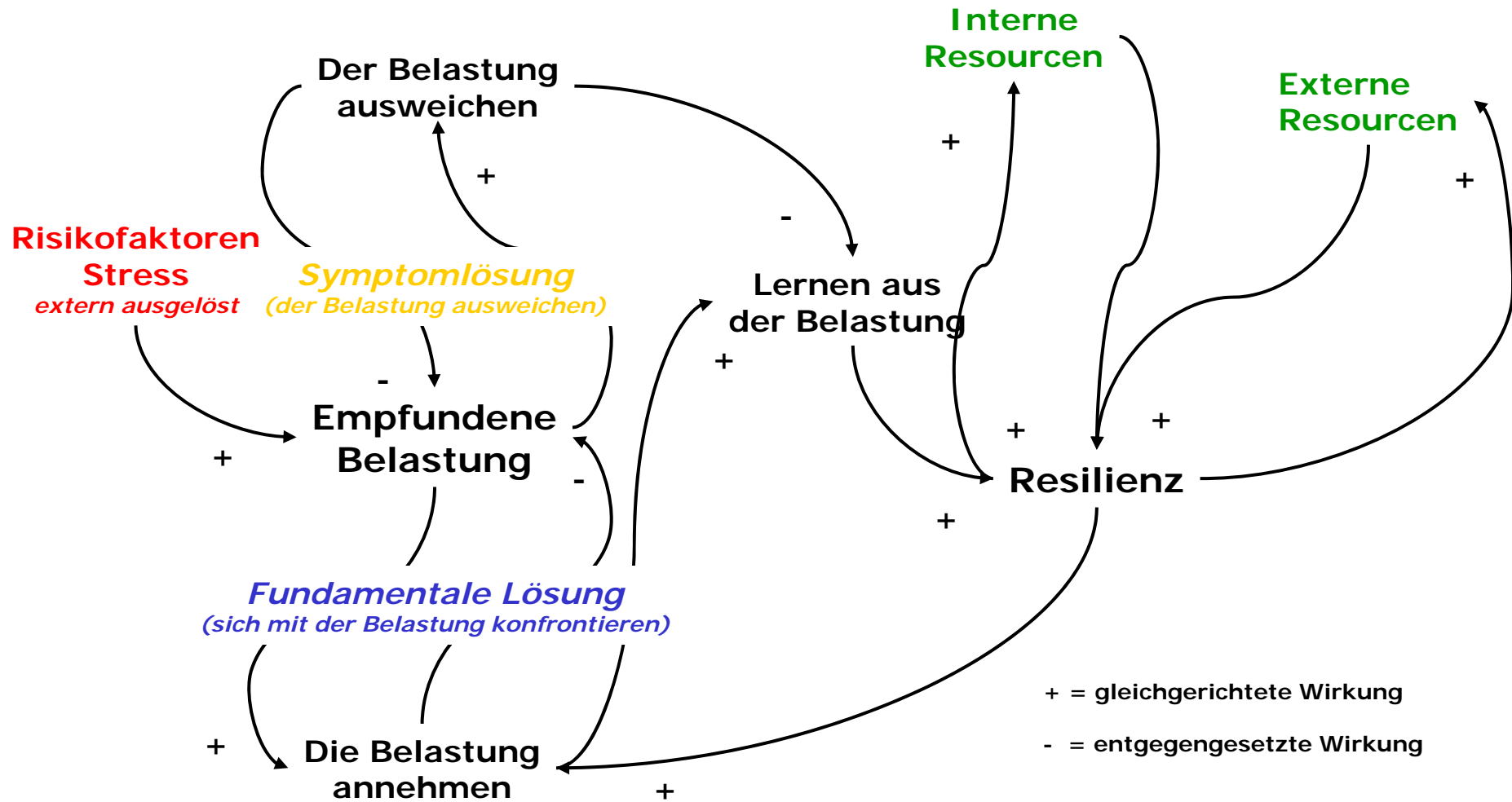
...ist also vielmehr wie ein Muskel, der nur durch Training leistungsfähig bleibt. Die Krise ist das Trainingsgerät für Resilienz.

\* z.B. Längsschnittstudie mit 689 asiatischen u. polynesischen Kindern über 30 Jahre von Emmy Werner (1971): The children of Kauai und weitere aktuelle Studien



# Entwicklung der individuellen Resilienz – ein Lernvorgang

eine systemische Erklärung der Resilienzynamik





# Entstehung von Resilienz

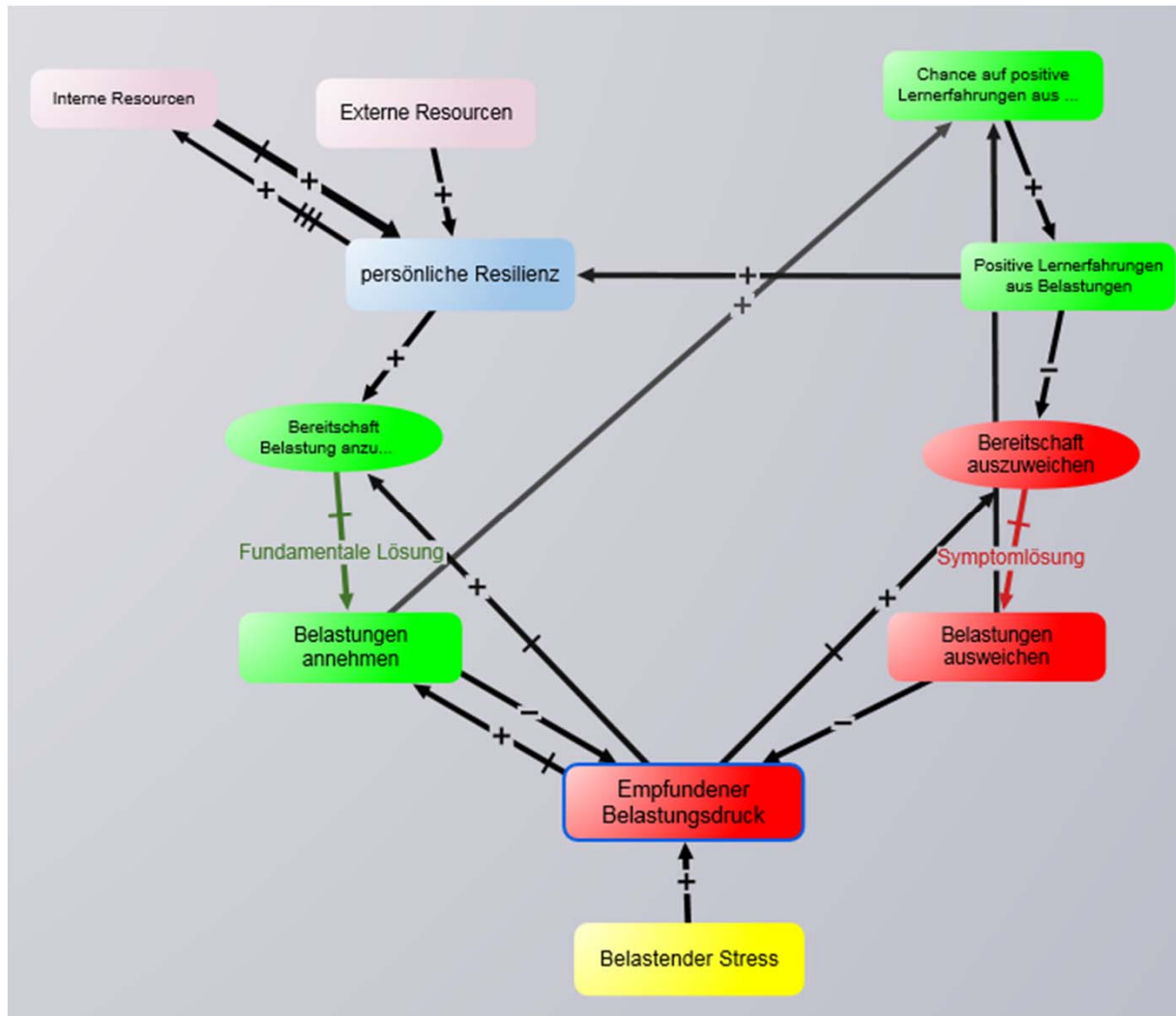
## Die Wirkungsmechanik in der Resilienzynamik

- Ein eingetretenes Ereignis fordert/verlangt eine Antwort.
- Die spontane, intuitive (**symptomatische**) Reaktion ist darauf ausgerichtet, den Druck zu mindern. Die Person entzieht sich.
- Das Problem „Belastung“ scheint zunächst gelöst.
- Die Resilienz ist geschmälert.
- Mit jedem neuen Auftritt einer Belastungssituation und jeder weiteren **symptomatischen Antwort** verschärft sich aufgrund der zunehmend schwächer werdenden Resilienz die krisenhafte Entwicklung.

**Bis hin zum Kollaps der Reaktionsfähigkeit = Totalverweigerung und Rückzug.**

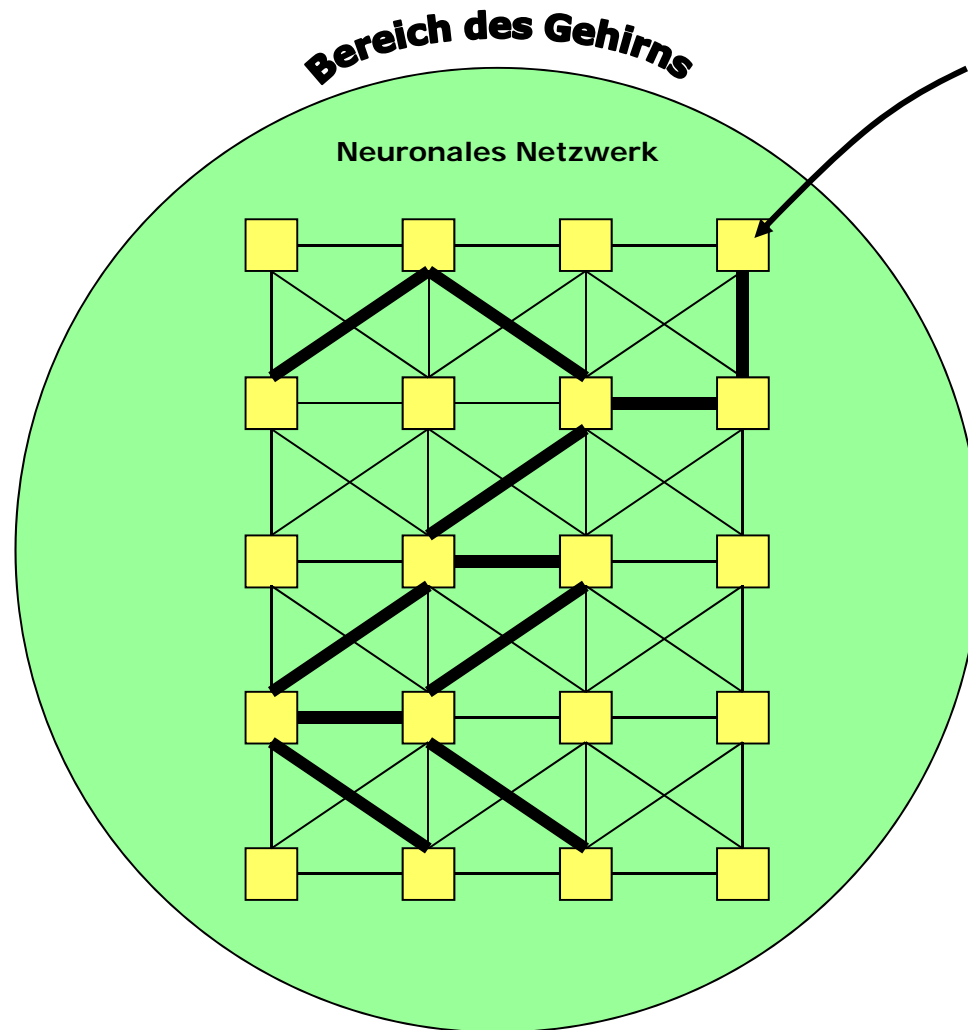
# Resilienzdynamik

## Die Wirkungsmechanik und die Bedeutung der Faktoren



# Wie der Mensch Resilienz erlernen kann

Ein kleiner Exkurs in die Lernvorgänge unseres Gehirns



**Lernen** entsteht, wenn durch Sinnes-  
eindrücke bestimmte neuronale Ver-  
bindungen häufig benutzt werden und  
dabei sich die Verbindungsintensität  
(Synapsenstärke) zwischen den  
Neuronen erhöht. **Neuroplastizität** = >  
das Gehirn formt sich.

**Gelernt** wird dabei, was sich abhebt,  
also **Bedeutung besitzt** und gleichzeitig  
mit positiven Emotionen verknüpft ist,  
also **begeistert**.

**Vermieden** wird, was mit deutlich ne-  
gativen Eindrücken (z.B. **Bestrafungen**)  
besetzt ist.

Unterschiedliche Lernerfahrungen unseres Lebens werden in spezifischen Bereichen unseres Gehirns anforderungsgerecht gespeichert.

Gelerntes im Neokortex ist schnell verfügbar aber nicht zwingend verhaltensrelevant.

Erwartungen

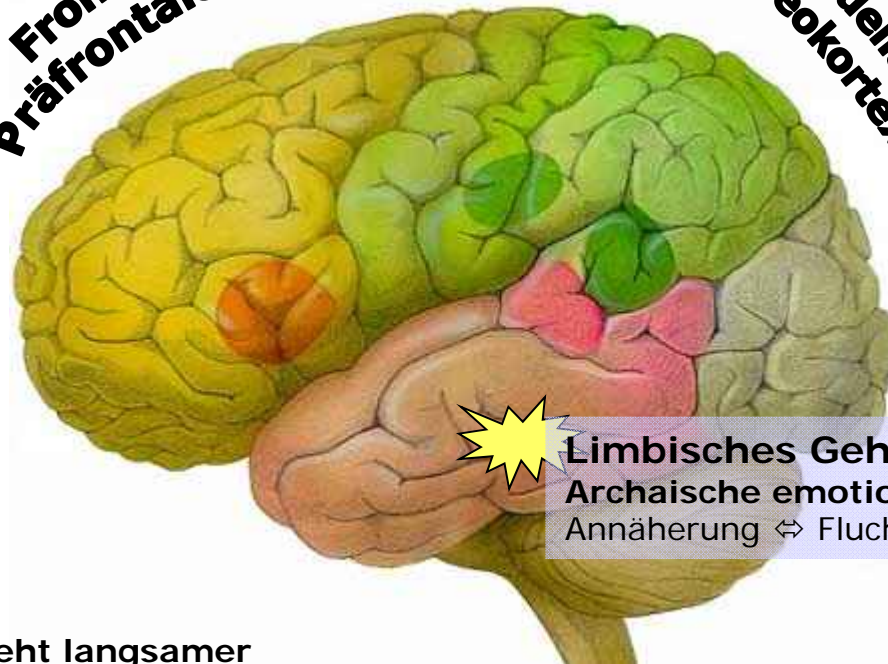
Erfahrungen

Haltungen

Bewertungen

Frontallappen  
Präfrontaler Kortex

Div. Schädelappen im  
Neokortex  
Sensorische Eindrücke  
und Verknüpfungen  
Wissen

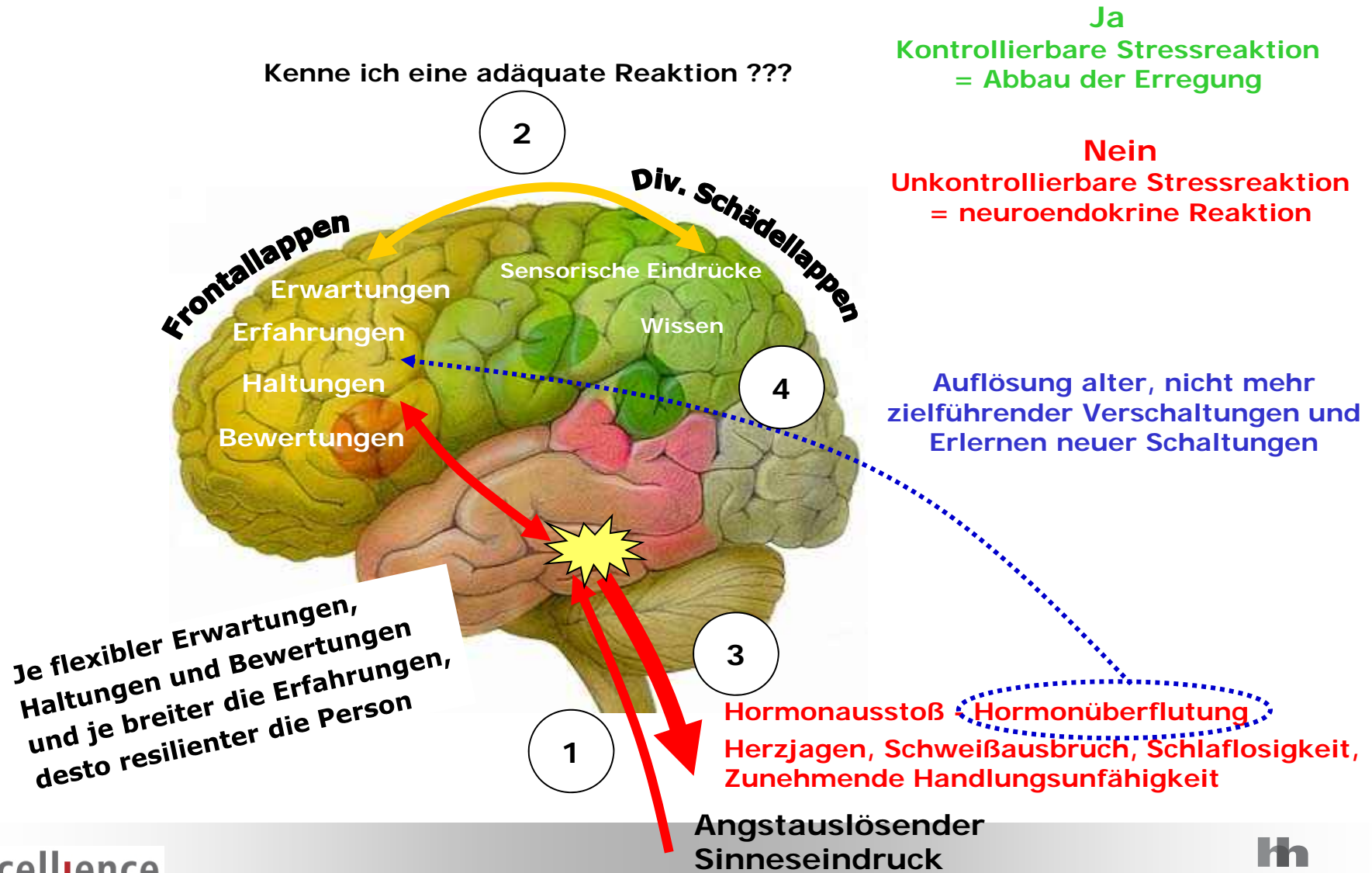


Limbisches Gehirn  
Archaische emotionale Steuerung  
Annäherung ⇔ Flucht ⇔ Totstellen

Lernen im Frontallappen geschieht langsamer als im Neokortex.

Gelerntes ist schnell abrufbar, nachhaltig stabil verfügbar und verhaltensrelevant.

# Die Stressreaktion, eine intelligente Reaktion auf Belastungen, ...wenn wir resilient sind.



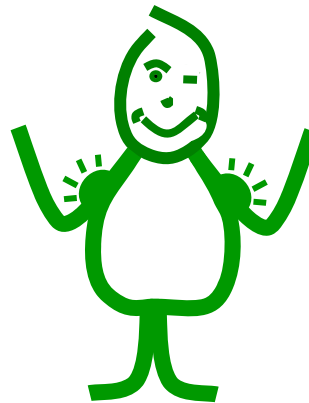
# Resilienzfördernde Faktoren Resilienzfördernde Ressourcen

## Risikofaktoren (Stress)

Wachsender Arbeitsdruck, Arbeitsplatzbedrohung, Umstrukturierung, Steigende Anforderungen, kollegialer Druck, Individualisierung, Isolation, finanzielle Sorgen, familiäre Sorgen

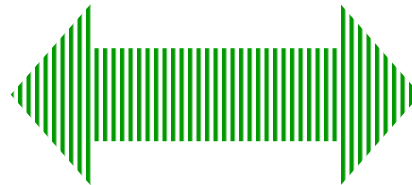
### Interne (Personale) Ressourcen

- **Gesundheit** (physisch, psychisch)
- **Allgemeine Intelligenz**
- **Emotionale Intelligenz**
- **Soziale Fähigkeiten**
- **Sinn für Unabhängigkeit**
- **Kontrollüberzeugung**  
(Selbstwirksamkeit)
- **Sinn für Zusammenhang**



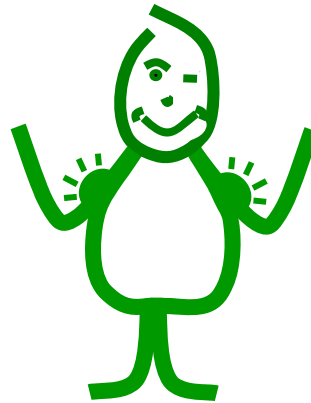
### Externe Ressourcen

- **Identifikationspersonen**
- **Familiäre Bindung**
- **Glaubensgrundsätze**  
(gemeinsame)
- **Freundeskreis**
- **Einbindung in das soziale Umfeld** (Vereine, Gruppierungen)



# Der verantwortungsvolle Umgang mit den individuellen Ressourcen ist eine Herausforderung für ALLE Beteiligten !

**Interne  
(Personale)  
Ressourcen**



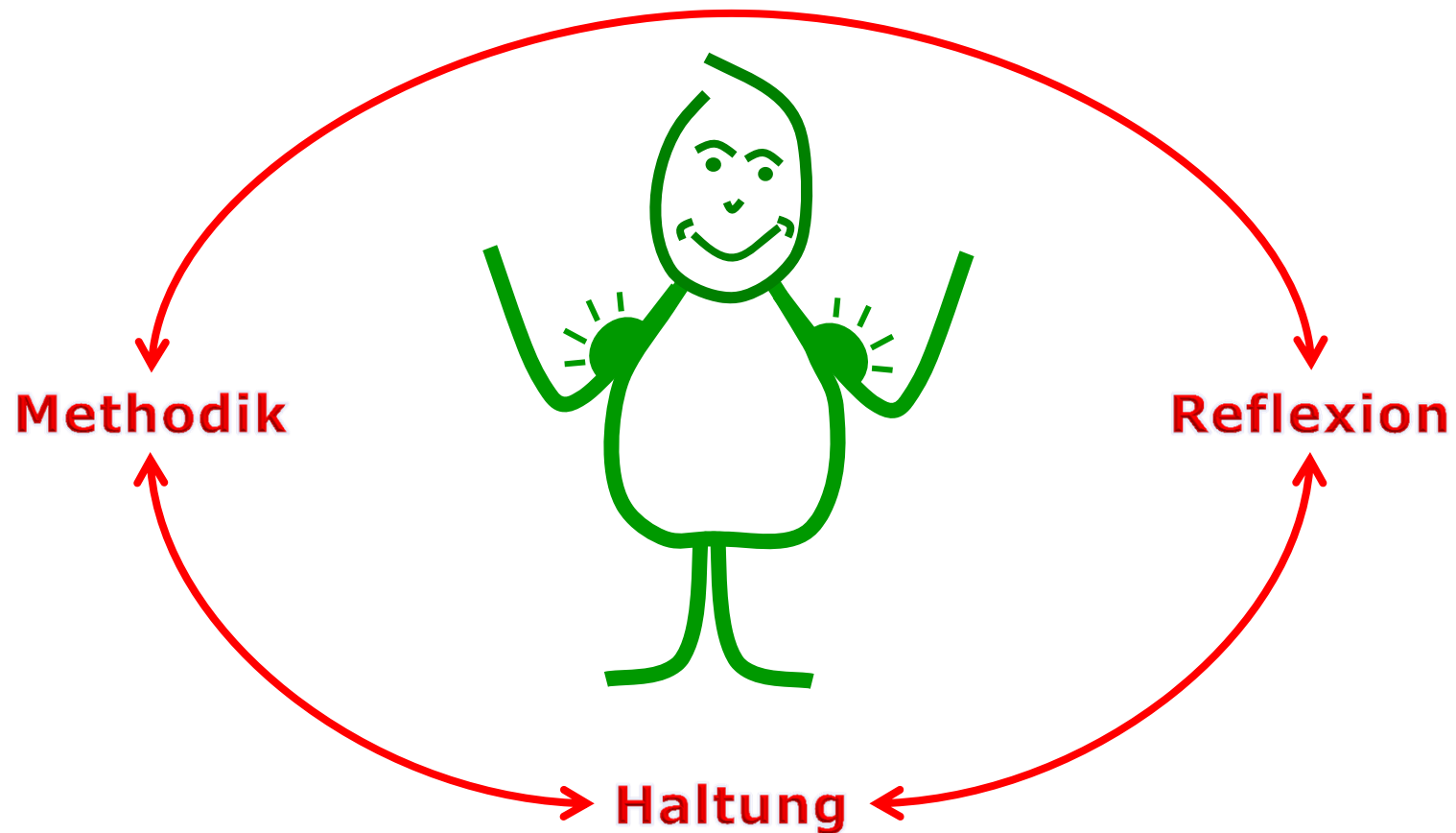
**Externe  
Ressourcen**

**Wie alle Ressourcen dieser Welt verbrauchen sich auch  
die internen und externen Ressourcen unserer Resilienz!**

**Nehmen Sie sich einmal die Zeit und überlegen Sie, wie Sie Ihre  
Ressourcen pflegen!**

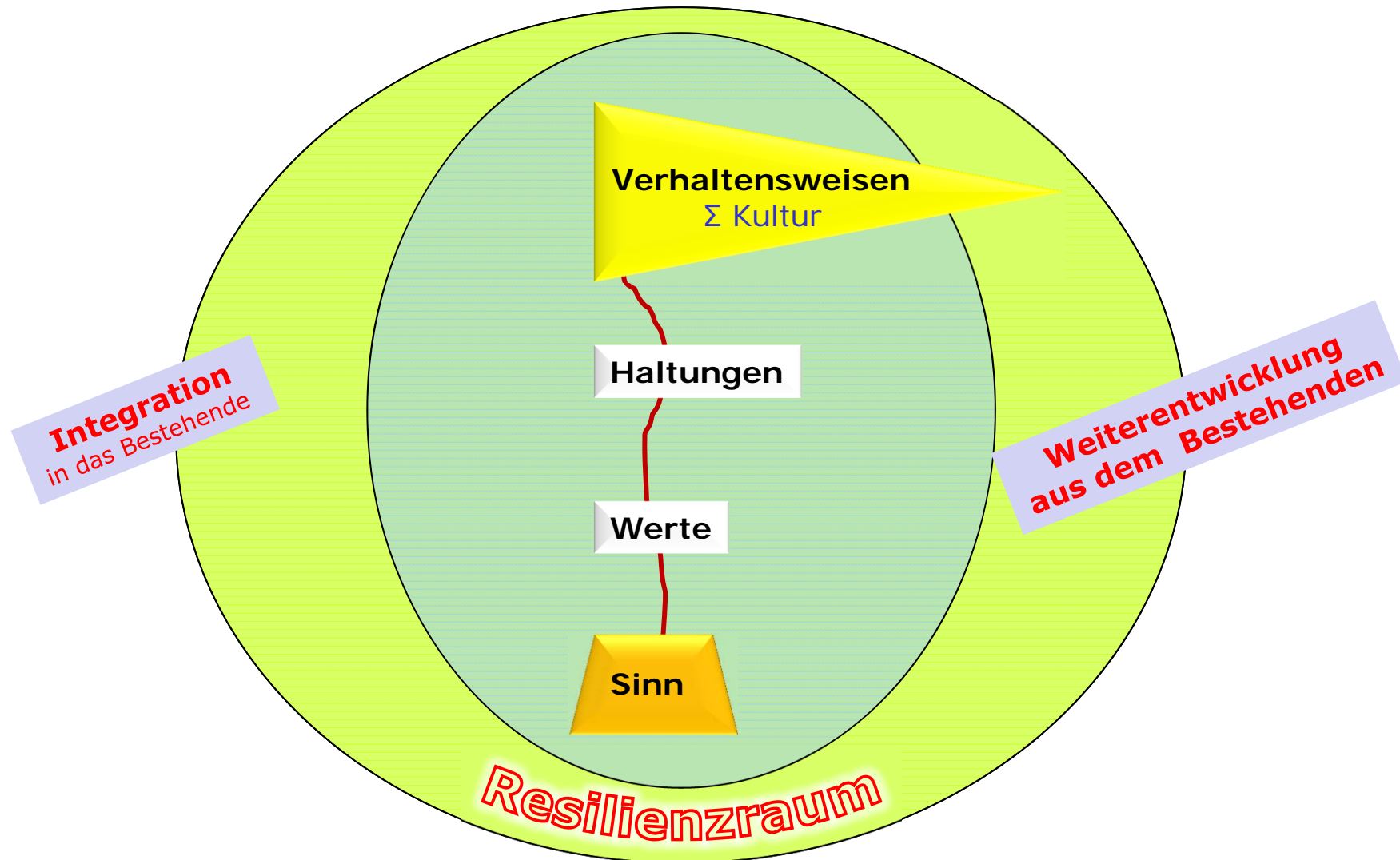
Menschen sind von Natur aus zur Resilienz angelegt.  
Sie müssen sie aber üben.

## Ein alltägliches Training im „7-Kampf“





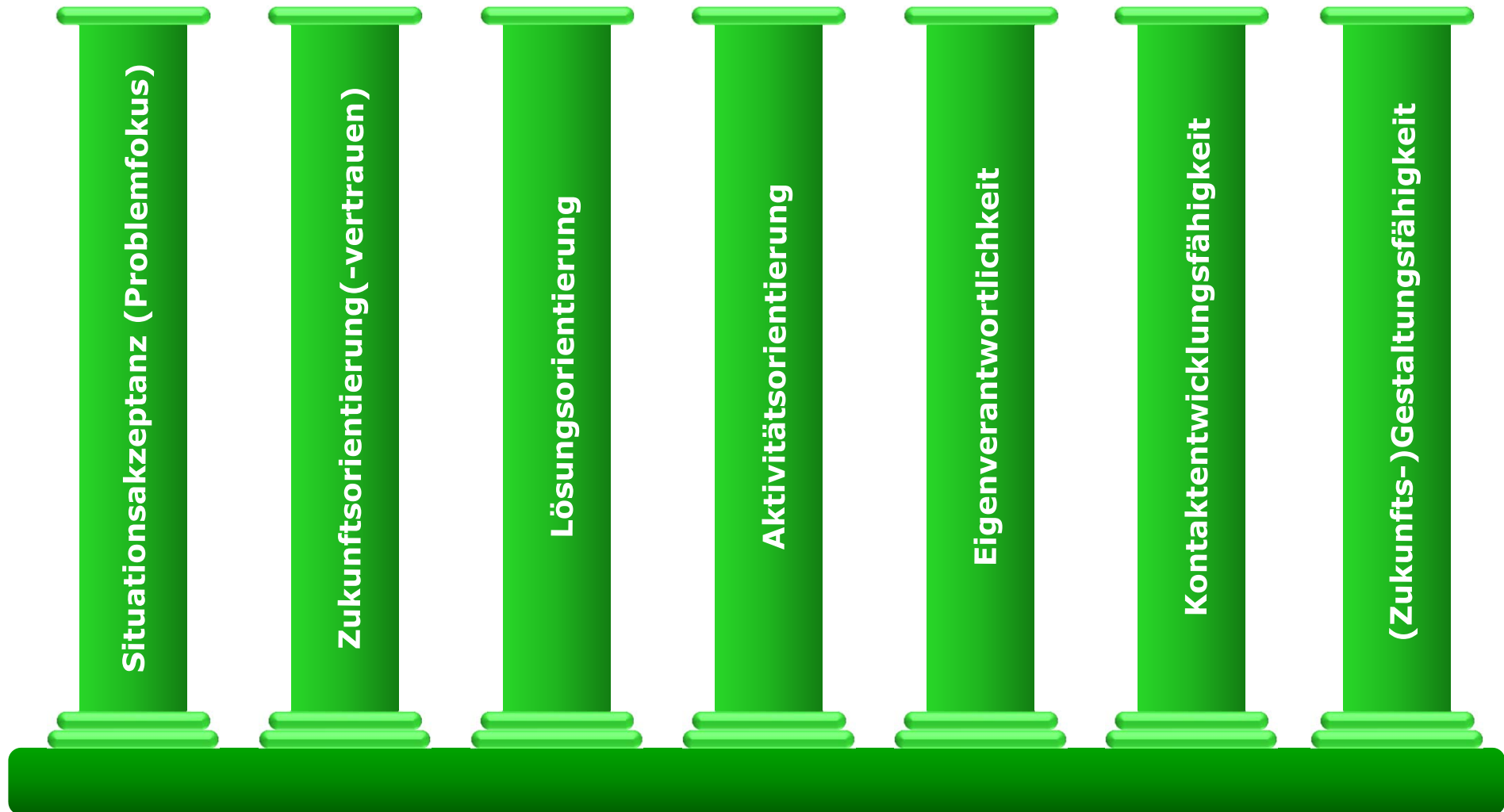
**Resiliente Haltungen entspringen einem „Existenz“sinn.  
Sie bringen passende Verhaltensweisen hervor !**



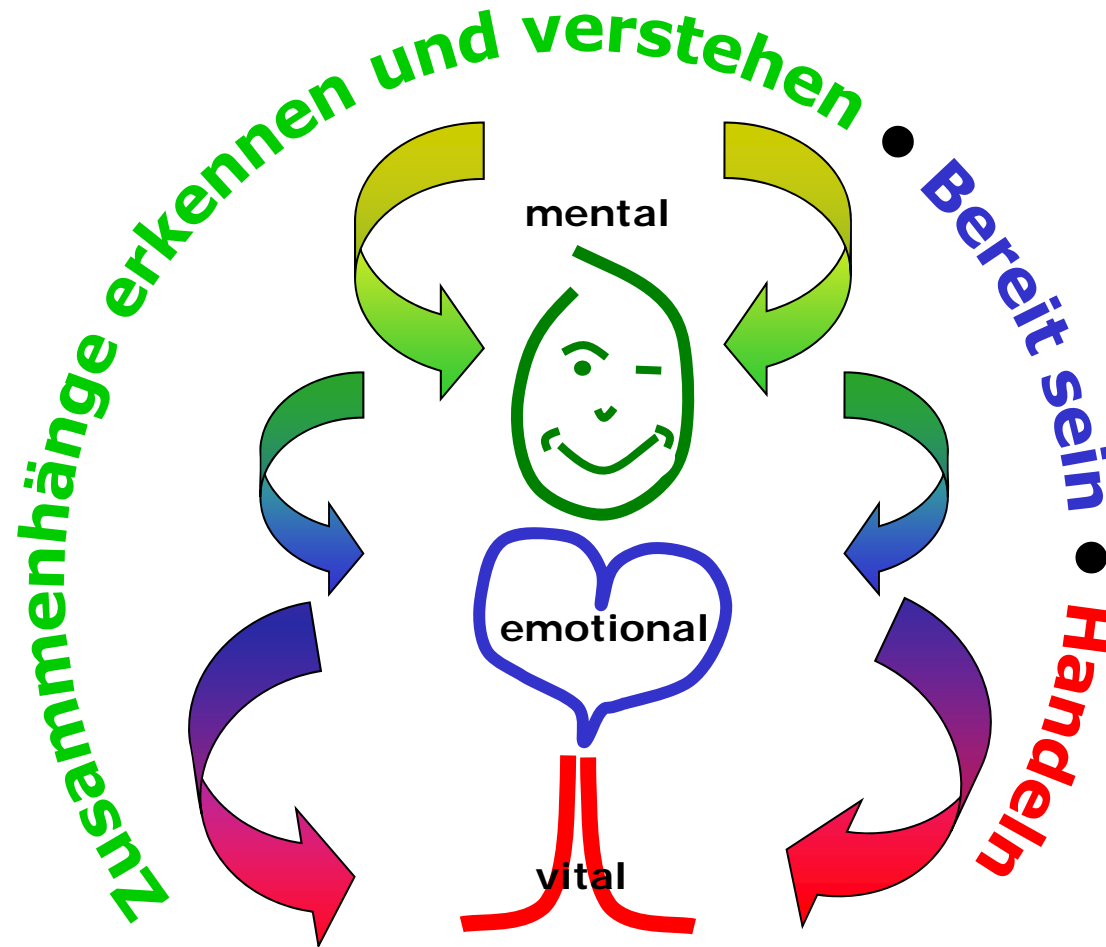
# Haltungen resilienter Menschen \*

## Die Resilienzfaktoren

\* auch 7 Säulen der Resilienz



# Resilienz verlangt den ganzen Menschen und die ganze Organisation



# Das Thema Resilienz ist in der Unternehmenswelt angekommen !



Um in der Zukunft erfolgreich zu bleiben, müssen wir deutlich mehr **an unseren Resilienzfähigkeiten arbeiten.**

*DAX-Vorstand 2015*

# Warum Resilienz ein wichtiges Thema für Unternehmen ?

**Auch vor 30 Jahren gab es schon Störungen und Krisen !!**



**Ja, aber ...**

**... die Welt ist zusammengedrückt, wir spüren die Auswirkungen von Geschehnissen unmittelbarer, schneller und heftiger als vor 30 Jahren.**

**... die Akteure und ihre Verhaltensweisen haben sich geändert, Aktionen und Reaktionen sind weniger vorhersehbar.**

# Was Resilienz zunehmend zum wichtigen Thema für Unternehmen macht ...

## Globalisierung der Wirtschaft



# Was Resilienz zunehmend zum wichtigen Thema für Unternehmen macht ...

## Zunahme an Komplexität



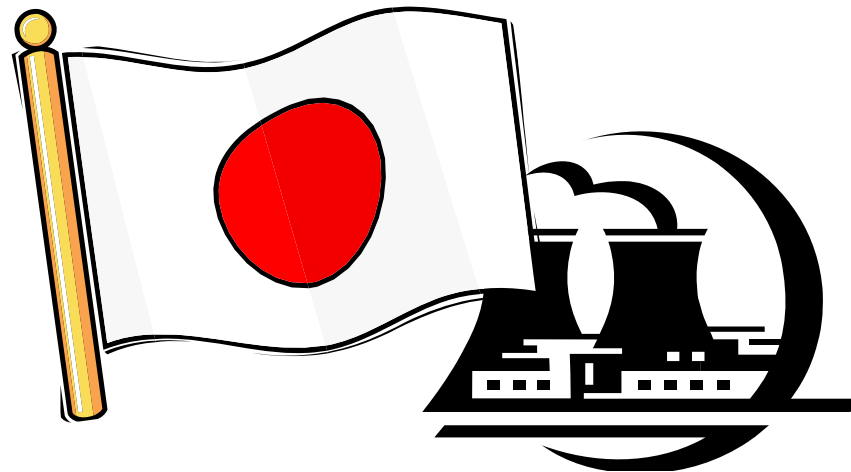
## Was Resilienz zunehmend zum wichtigen Thema für Unternehmen macht ...



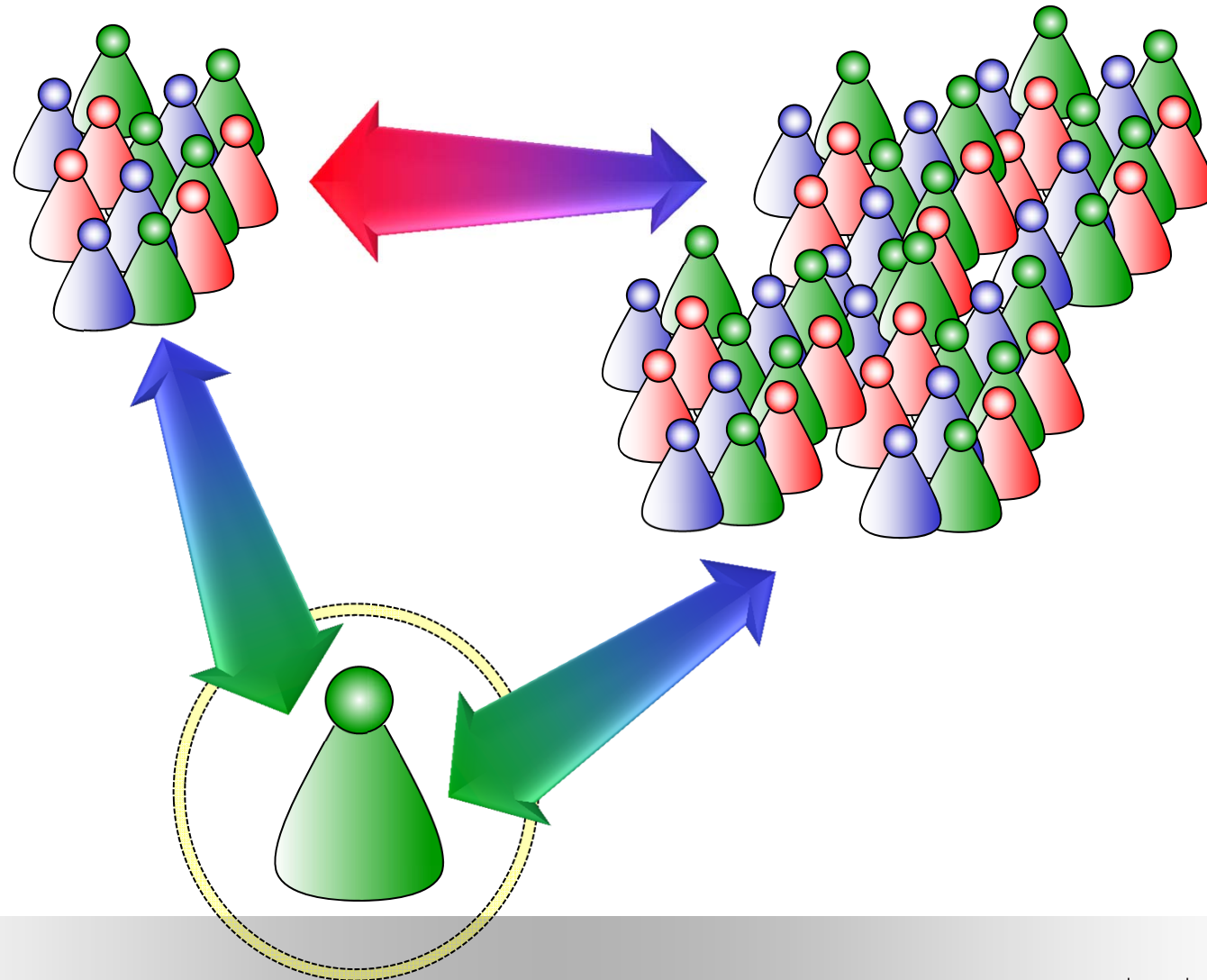


# Was Resilienz zunehmend zum wichtigen Thema für Unternehmen macht ...

**Krisen sind im Leben nicht die  
Ausnahme  
sondern der Normalfall !**



# Resiliente Menschen – Resiliente Gruppen – Resiliente Unternehmen

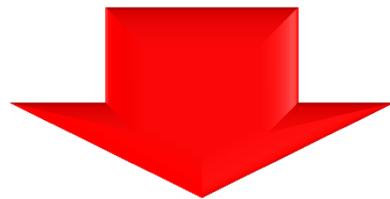


# Die Außeneinflüsse stellen massive Anforderungen an die Resilienz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (Führungskräfte eingeschlossen !)

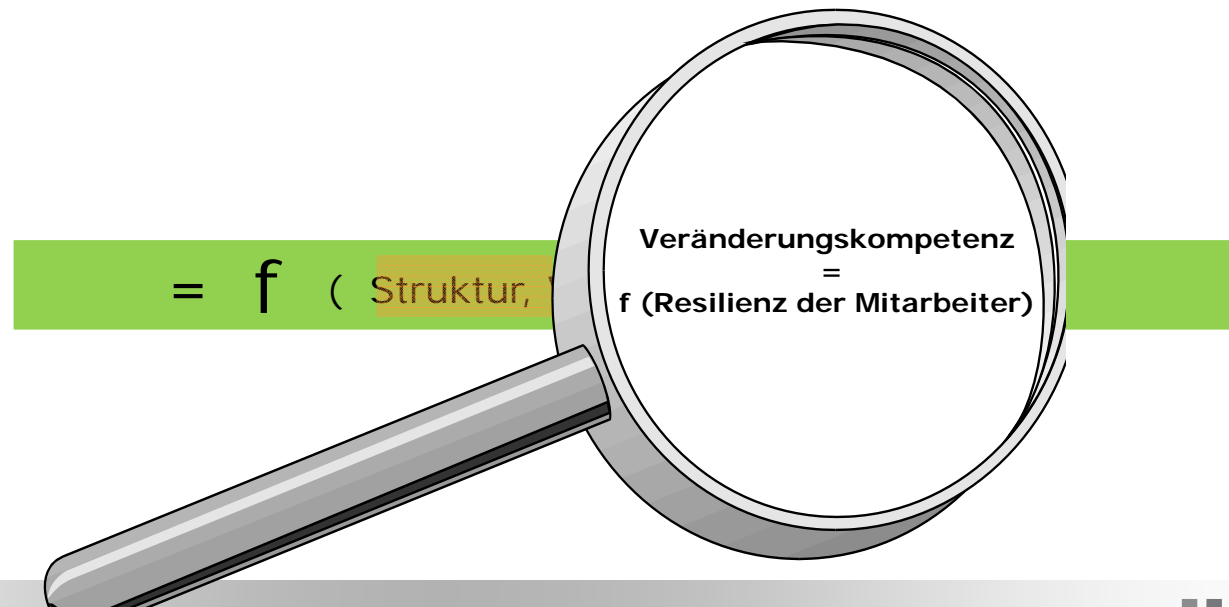
Vermeintliche Reduktion der eigenen Kontrollmöglichkeiten

Permanenter Neuerfindungsdruck

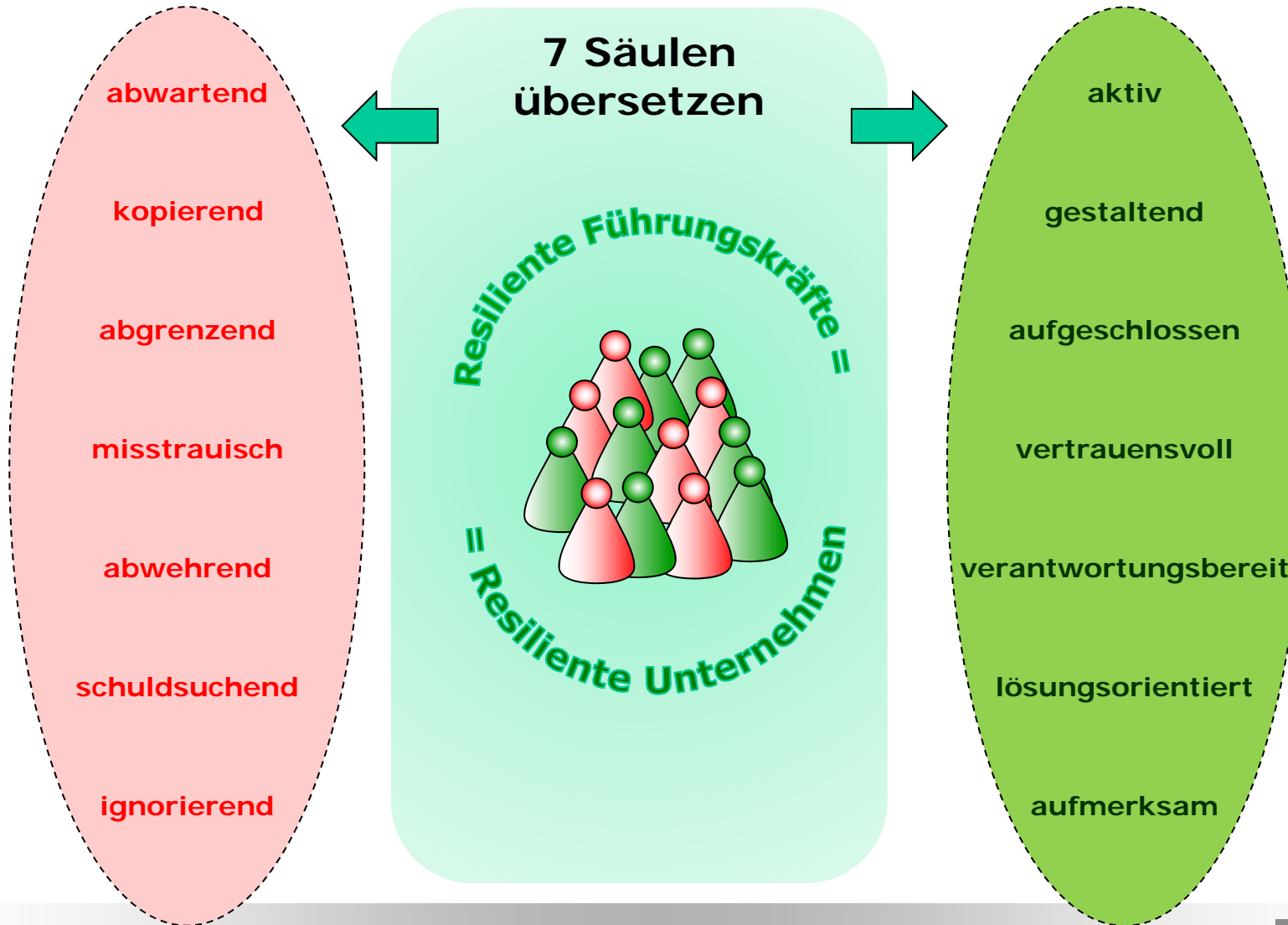
Wettbewerb um hochqualifizierte und resiliente Mitarbeiter



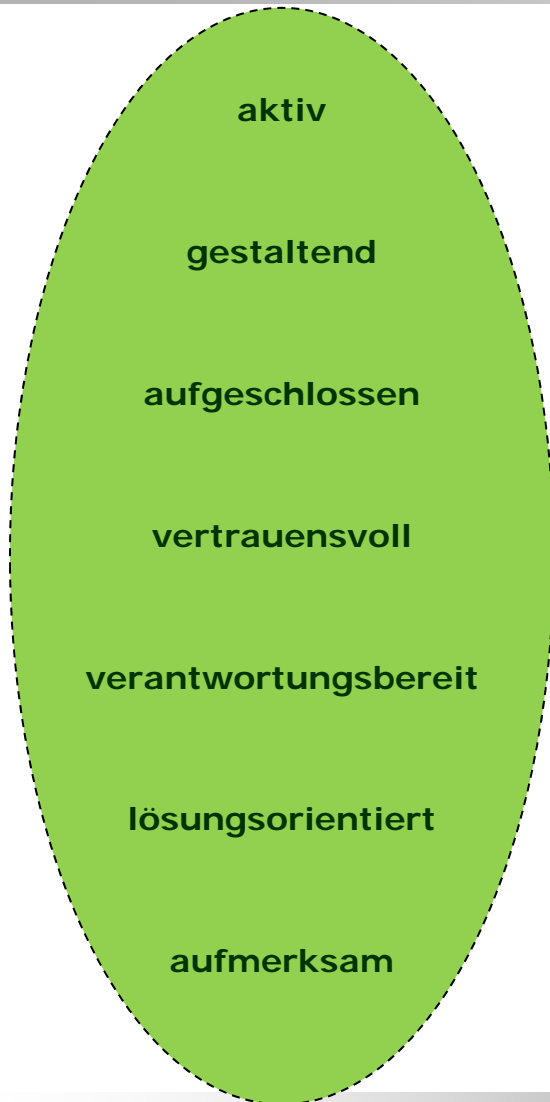
- Profitabilität
- Ergebnissicherung (Nachhaltigkeit)
- Wettbewerbsfähigkeit
- Wachstum



**Woran lassen sich resiliente Unternehmen erkennen ?  
Wie unterscheiden sie sich von nicht oder wenig resilienten ?**

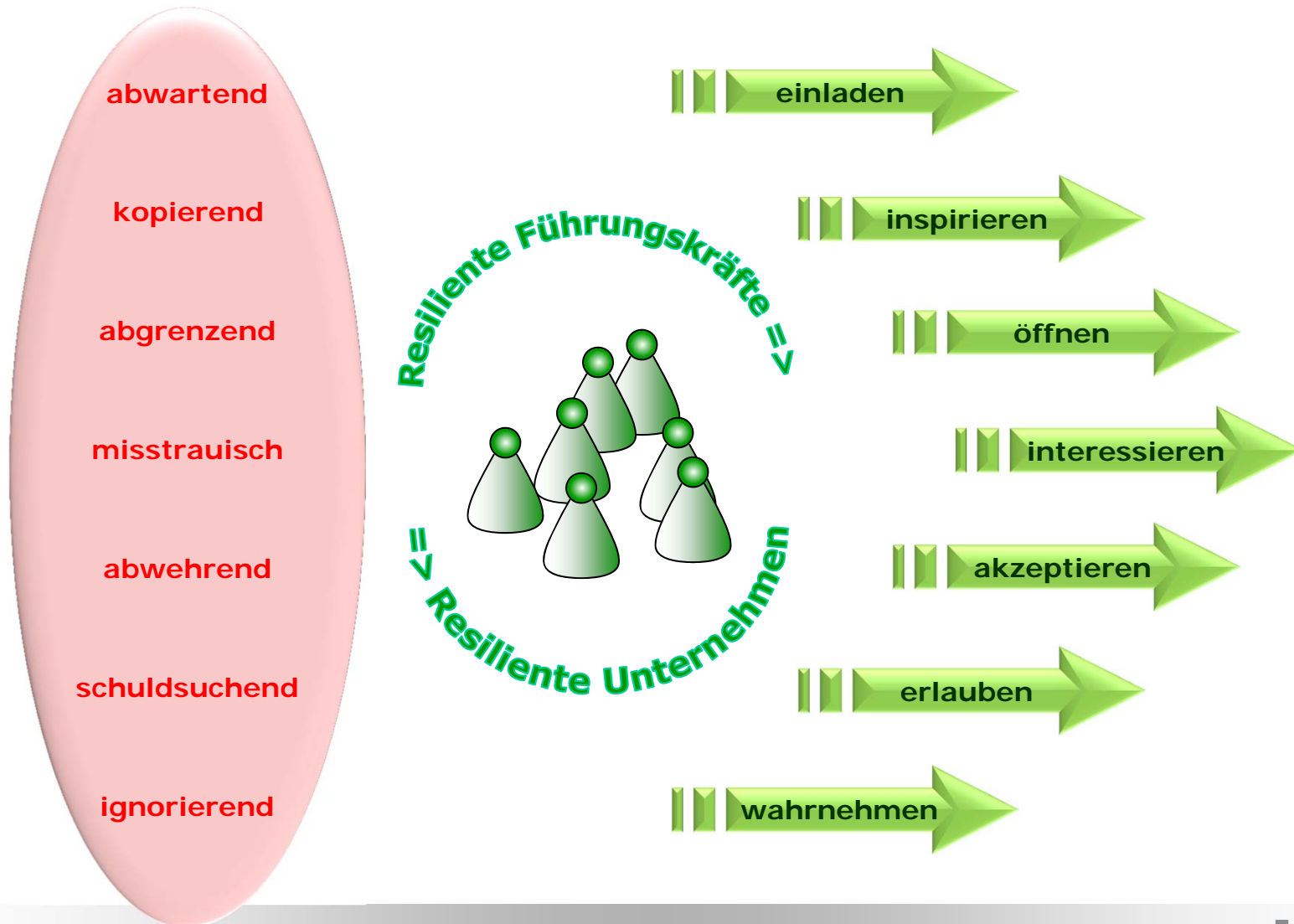


**Resiliente Unternehmen können entwickelt werden, wenn auf die Organisation insgesamt, auf die Führung und die Mitarbeiter über unterschiedliche Ebenen Einfluss genommen wird.**



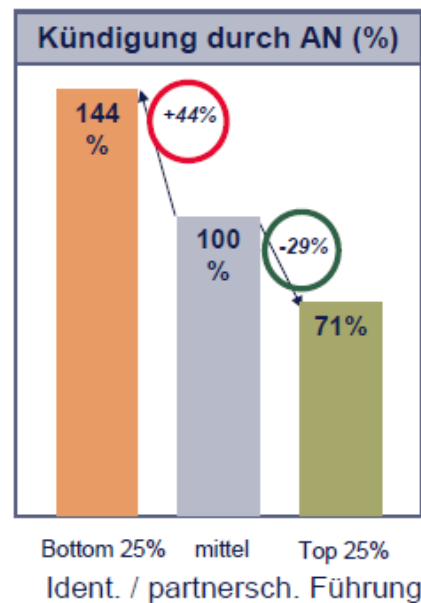
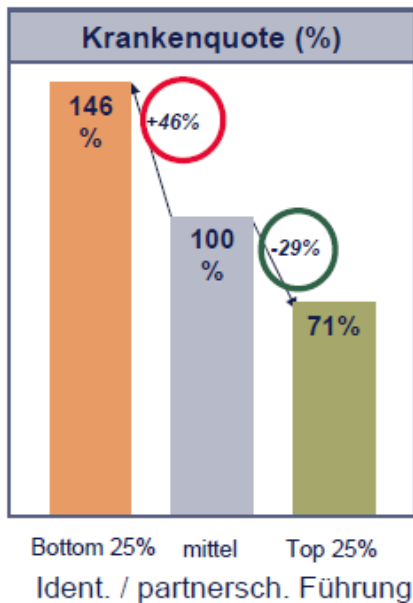
# Resilientes Führungsverhalten - Erste Schritte in die richtige Richtung

Führungskräfte müssen wieder lernen, resilient zu führen.



# Es besteht nachweislich ein Zusammenhang zwischen den Unternehmensergebnissen und Mitarbeiter-Identifikation d.h. Sinnstiftung als Resilienzfaktor und adäquater Führung

2006 Die 25% der Konzernfirmen\* mit den Top-Ergebnissen zu Führung und Identifikation haben 29% unter  $\emptyset$  liegende Kranken- und Kündigungsquoten; die Quoten der unteren 25% der Firmen liegen 46% bzw. 44% über  $\emptyset$



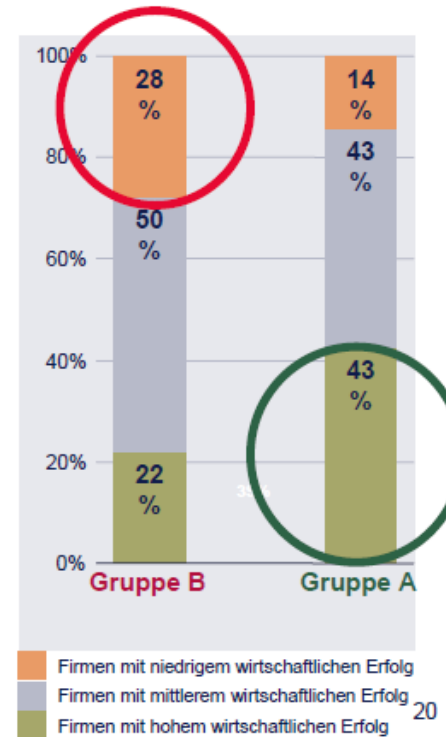
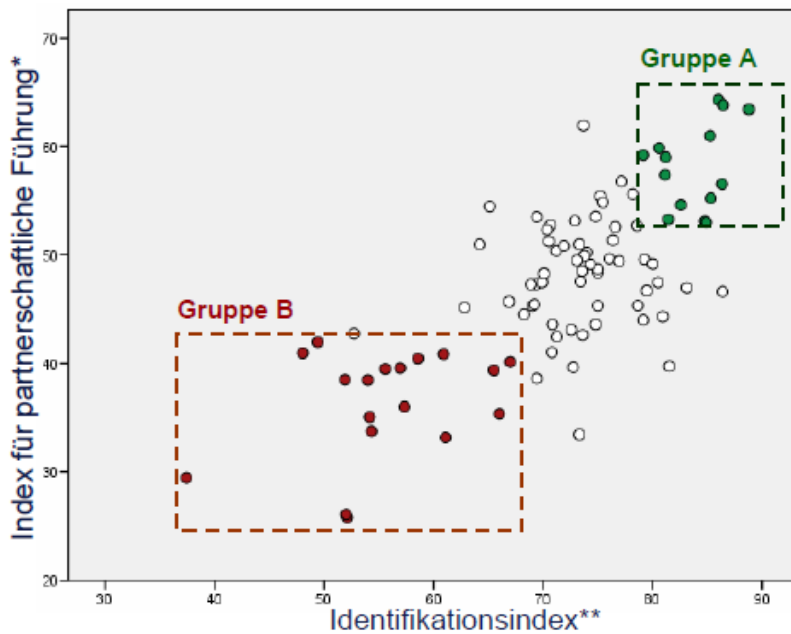
\*N = 69 bzw. 80

Netta, Franz (2009):  
Vertrauenskultur steigert  
Unternehmenswert und  
Betriebsergebnis.  
Vortrag Frankfurt/Main.

15

# Es besteht nachweislich ein Zusammenhang zwischen den Unternehmensergebnissen und Mitarbeiter-Identifikation d.h. Sinnstiftung als Resilienzfaktor und adäquater Führung

2006 Auch unter Einbezug von Marktanteilen, Wertschöpfung pp. zeigen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg einen deutlichen Zusammenhang (N=91)



\* Anteil positiver Antworten auf die 13 identifikationstreibenden Fragen (laut Pfadmodell).  
 \*\* Anteil positiver Antworten auf die Fragen „Zufriedenheit mit persönlicher Arbeit insgesamt“ und „Ich würde wieder in meine Firma gehen“

Netta, Franz (2009):  
 Vertrauenskultur steigert Unternehmenswert und Betriebsergebnis.  
 Vortrag Frankfurt/Main.



## ... und es gibt Unterschiede !

### Unternehmen, die sich resilient zeigten

#### Lanfer Systemhaus, ein mittelständischer Erfolg

Alfred Lanfer stieg in das von seinem Vater gegründete Lanfer Systemhaus ein und wurde 2000 alleiniger Inhaber. 2003 musste das Unternehmen Insolvenz anmelden. Ein paar Tage danach zeigten Investoren Interesse. Lanfer konnte zwei davon überzeugen, gemeinsam einzusteigen. "Wir haben keinen einzigen Auftrag verloren", erzählt er. Die Lieferanten blieben bei der Stange und auch die Mitarbeiter zogen weiter mit. Geholfen haben ihm in der schweren Zeit seine Frau und sein Geschäftsführer Andreas Brill. Nur zwei Monate nach der Insolvenz ging das neue Unternehmen Lanfer Systemhaus Automation und Information GmbH und Co. KG an den Start und schreibt seitdem schwarze Zahlen. Derzeit steigen die Umsätze rapide, inzwischen hat sich die Mitarbeiterzahl wieder mehr als verdoppelt.

Lanfer: „Ich bin ein guter Techniker und kann auch ein Angebot sauber kalkulieren, aber ich bin kein Kaufmann. Als Einzelkämpfer kann man heute kein Unternehmen mehr führen..." Er betont heute, wie wichtig es ist, auch in einer existenzbedrohenden Situation die Fäden in der Hand zu behalten, das Selbstvertrauen nicht zu verlieren und sich auch vor den Banken nicht klein zu machen.

<http://www.lanfer-systemhaus.de/dasunternehmen/historie/>

## ... und es gibt Unterschiede !

### Unternehmen, die sich resilient zeigten

#### Morgan Stanley, New York 9-11

Resilienz im Sinne von Überlebenswillen bedeutet, auf den „Worst Case“ vorbereitet sein. Die Investment-Bank Morgan Stanley beispielsweise, der größte Mieter im World Trade Center, beschäftigte zum Zeitpunkt des 11. September 2001 etwa 2700 Mitarbeiter dort. Als das erste Flugzeug um 8:46 einen Turm traf, startete Morgan genau eine Minute später, um 8:47 die Evakuierung. Als das zweite Flugzeug 15 Minuten später den Südtower, in dem ihre Mitarbeiter beschäftigt waren, traf, waren die Büros so gut wie leer.

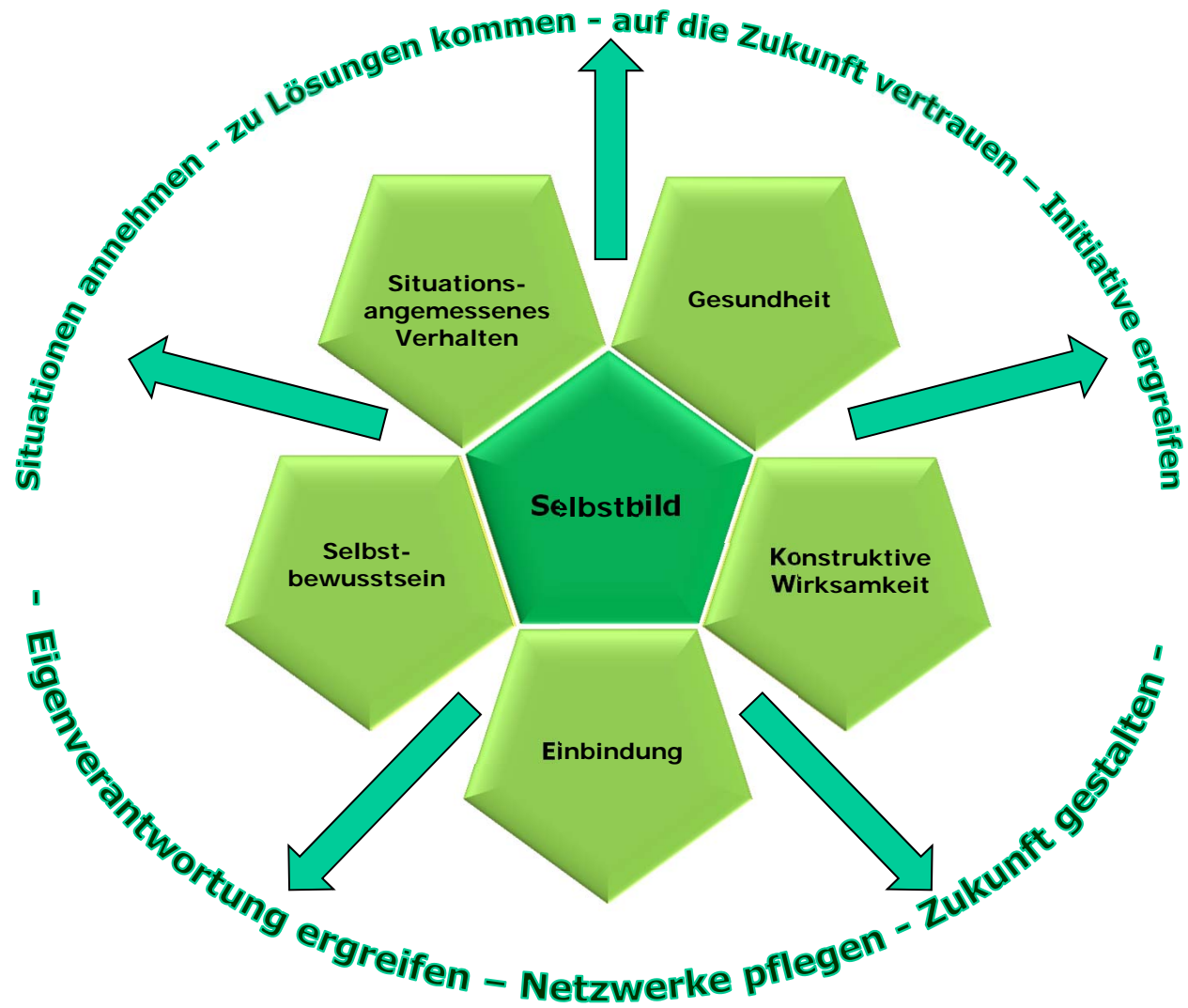
Die Bank verlor „nur“ 7 Mitarbeiter, obwohl sein Bereich direkt getroffen wurde. Natürlich hatte sie auch Glück, weil ihre Tower nicht als erster getroffen worden war. Allerdings war die Evakuierung nur möglich, weil sie direkt nach der ersten Attacke auf das World Trade Center 1993 ein extrem ernsthaftes Sicherheitstraining angeordnet und im Gegensatz zu vielen anderen Firmen mit militärischer Disziplin über Jahre hinweg durchgezogen hatte. Und sie hatte nicht nur eine, sondern gleich drei Backup-Orte organisiert, in denen die Geschäfte weiterlaufen konnte – was zwei Tage vor dem Anschlag noch als ausgesprochener Luxus angesehen worden wäre.

Die Schlüsselfrage für Führung, die sich daraus herleitet, würde lauten: Verstehe und akzeptiere ich wirklich die Realität meiner Situation? Bin ich auf den „Worst Case“ vorbereitet? Auch wenn ich dazu Schutzbehauptungen aufgeben und negative Emotionen aushalten muss?

Zitiert nach Leadership in der Krise: Resilienz aufbauen Martina Rummel, Berlin und St. Gallen, 2006

# Die konkreten Hebel zum Aufbau der Resilienz

Die richtigen Hebel passend stärken

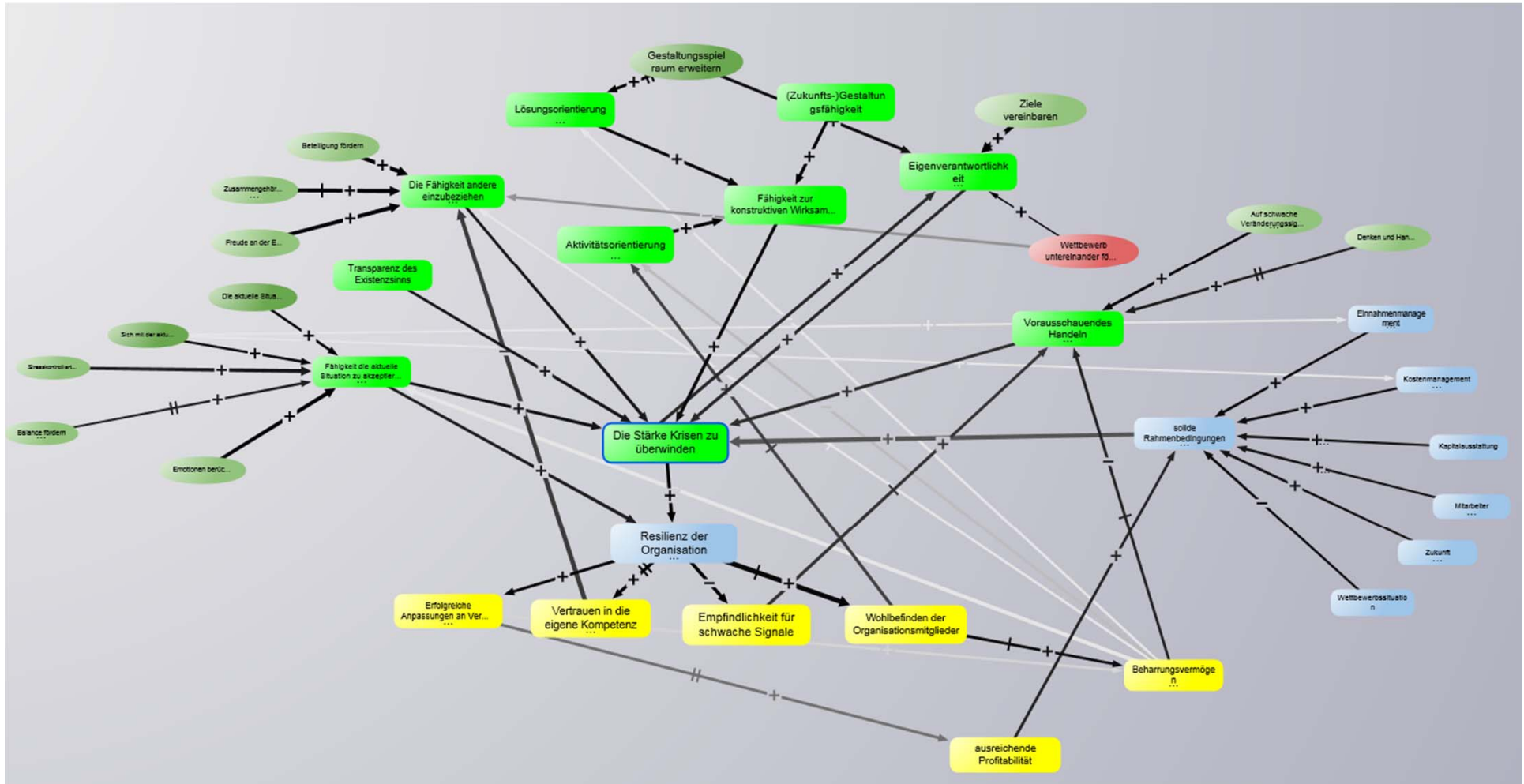


## Nehmen Sie sich die Wanderpalme *Socratea Exorrhiza* aus Costa Rica zum Vorbild



# Die konkreten Hebel zum Aufbau der Resilienz

## Das Modell der Hebel organisationaler Resilienz



# Die konkreten Hebel zum Aufbau der Resilienz

Das Modell der Hebel organisationaler Resilienz (kurzfristige Wirkungen)

