

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Corporate Moonshots

## Greift nach den Sternen!

### Leadership-Bionik

Den Boss zum Gärtner  
machen

### Talentmanagement

Wie Personalentwicklung  
Kultur verändert

### Jobtausch

Wenn Führungskräfte  
fremdgehen



08

4191150314805

# Neue Bücher zum Thema Organisationale Resilienz

Nicht nur Menschen, auch Organisationen brauchen Resilienz, wenn sie in der von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (kurz: VUKA) geprägten Welt von heute gesund bleiben wollen. Doch wie können Führungskräfte ihre Unternehmen widerstandsfähiger machen? Welche Resilienzfaktoren gibt es überhaupt? Und wie lässt sich die Resilienz eines Unternehmens messen? Vier neue Bücher liefern Antworten.



**Karsten Drath: Die resiliente Organisation.** 453 Seiten, Haufe 2018, 44,95 Euro.

Testgelesen von Simone Becker

Wie lässt sich das Immunsystem eines Unternehmens stärken? Mit dieser Frage beschäftigt sich der Autor dieses umfangreichen Sachbuchs. Dabei zieht er den Vergleich zwischen der westlichen – auf Pathogenese fokussierten – Medizin und der klassischen Unternehmensberatung sowie der auf Salutogenese (Gesunderhaltung) ausgelegten östlichen Medizin und dem Prinzip der Resilienz für Unternehmen. Der erste Teil des Buches stellt mit ökonomischen, soziologischen, psychologischen wie auch philo-

sophischen Ansätzen die Hintergründe vor. Nach einem spannenden Ausflug in die Welt, in der wir leben – mit allen Sorgen (endliche Ressourcen, fortwährende Beschleunigung etc.) und Hoffnungen (u.a. Frieden, Wohlstand, Bildung und Demokratie) – zeigt der Autor auf, was wir aus der Geschichte lernen können: von der ersten Revolution über die gegenwärtige VUKA-Zone bis zur zukünftigen vierten Revolution. Im zweiten Teil des Buches geht es um den Ansatz des FiRE-Modells der individuellen wie auch organisationalen Resilienz. Dabei werden viele Beispiele namhafter Unternehmen wie HP, SAP und dm genannt. Fazit: Karsten Drath bietet umfangreiche Hintergrundinformation sowie Beispiele, wie mehr Flexibilität und Agilität gelingen, um ein Unternehmen krisenfest und zukunftsfähig zu machen, ohne dass Mitarbeiter ausbrennen.

Die  
Testleser



Dr. Simone Becker ...

... ist Sportwissenschaftlerin, Gesundheitstrainerin und Auditorin für den Corporate Health Award. Sie begleitet Unternehmen im Bereich des Gesundheitsmanagements, hält Vorträge und inszeniert mit ihrem Team Führungskräfteveranstaltungen. Kontakt: [www.sportsforbusiness.de](http://www.sportsforbusiness.de)



Rudi Dobrinski ...

... ist Trainer, Mediator, Systemaufsteller und Coach im Raum Nürnberg. Seine Schwerpunkte sind Kommunikation, Stress- und Konfliktmanagement, Resilienztraining und Führungskräfteentwicklung. Kontakt: [www.rudi-dobrinski.de](http://www.rudi-dobrinski.de)



Katrin Quappen ...

... unterstützt im Raum Köln Führungskräfte und Einzelpersonen in berufsbezogenen Coachings, Supervisionen und Karriereberatungen. Als Diplom-Psychologin begleitet sie zudem Organisationsentwicklungsprozesse und arbeitet als Trainerin im Bereich Kommunikation und Führung. Kontakt: [katrinquappen.wordpress.com](http://katrinquappen.wordpress.com)



Renate Vochezer ...

... ist als Seniorberaterin bei der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH in Überlingen im Inhouse-Bereich tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung, 360°-Feedback sowie Arbeiten und Lernen 4.0. Kontakt: [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)



**Ursula Niehaus: Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen.** 122 Seiten, Carl-Auer 2019, 19,95 Euro.

Testgelesen von Rudi Dobrinski

---

Die Personalentwicklerin und Autorin Ursula Niehaus entwirft mit ihrer Ausarbeitung ein in sich schlüssiges und ganzheitliches Modell, das Unternehmen dabei unterstützen soll, sich in unbeständigen Marktstrukturen dauerhaft zu behaupten und gestärkt durch Krisenzeiten hindurchzugehen – und zwar mithilfe von Resilienz. Diese beschreibt die Autorin als psychosoziale Kompetenz, als Anpassungsfähigkeit zur Selbstregulierung sowie als Fähigkeit, Aufgaben nach Stärken und Werten zu verteilen. Um resilienter zu werden, gilt es, sich an gelebten Unternehmenswerten auszurichten, einen positiven, sicheren Führungsstil an den Tag zu legen, wertschätzend zu kommunizieren und kreativ zu sein. Die Autorin bezieht auch relevante Forschungsergebnisse sowie Ansätze zur nachhaltigen Resilienzstärkung mit ein und beleuchtet sogenannte risikomildernde Faktoren, die die Widerstandskraft fördern: für Mitarbeiter sind das z.B. der unbefristete Arbeitsvertrag und ein positiver und transparenter Führungsstil. Hochinteressant ist dabei der ganzheitliche Ansatz, z.B. die Systeme Person/Mitarbeiter mit der Organisation in Wechselwirkung treten zu lassen, u.a. indem Achtsamkeit gefördert, Ermöglichungsspielraum gegeben und das Handlungsfeld „Team“ besser genutzt wird.



**Jutta Heller (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt.** 282 Seiten, Springer 2019, 44,99 Euro.

Testgelesen von Katrin Quappen

---

Mit diesem Sammelband hat Jutta Heller ein Buch herausgebracht, das Resilienz als wichtige Zukunftskompetenz in der modernen Arbeitswelt begreift. Der Leser findet vielfältige und innovative Artikel zu Resilienz als Individualansatz und als Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme, die Unternehmen dabei helfen sollen, die Herausforderungen der VUCA-Welt zu meistern. Manche der 19 Autoren gehören der klassischen Beratungs- und Unternehmenswelt an, andere sind eher spirituelle Querdenker oder kommen aus Bereichen wie Psychotherapie, Physik und Feuerwehr. Dadurch eröffnen sich spannende Perspektiven. Das Buch ist in

drei Teile gegliedert. In Teil eins geht es um Coachingansätze, die sowohl individuelle als auch organisationale Resilienz in den Blick nehmen. Teil zwei fokussiert die VUCA-Welt und das Potenzial von Resilienz in einer sich ständig wandelnden Umgebung. Methoden und Instrumente zur Resilienzmessung dominieren Teil drei. Teil vier stellt einen Exkurs zu neurologischen und medizinischen Grundlagen von Resilienz dar. Geschlossen wird der Kreis in Teil fünf durch Beiträge zur konkreten individuellen Resilienzstärkung sowie in Teil sechs durch die ausführlich beschriebenen Praxisbeispiele von zwei Unternehmen (Feuerwehr und Luftfahrt), die resilienzfördernde Maßnahmen umgesetzt haben.



**Erich R. Unkrig: Das resiliente Unternehmen.** 172 Seiten, Books on Demand 2018, 22 Euro.

Testgelesen von Renate Vochezer

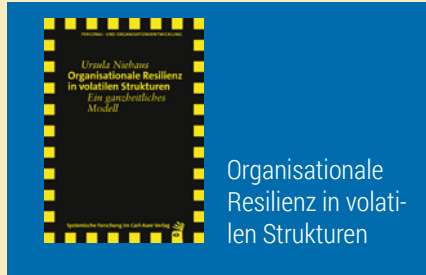
---

Der Autor führt in seinem Buch in die Theorien personaler und organisationaler Resilienz ein und entwickelt dadurch den klassischen Resilienzansatz weiter, der meist nur die Resilienz von Einzelpersonen betrachtet. Die theoretischen Aspekte sind fundiert und werden vielfach mit praktischen Beispielen wie den Space-Shuttle-Katastrophen der NASA angereichert. Der Autor sensibilisiert den Leser dafür, dass Resilienz aufgrund des rasanten Wandels auch für die Unternehmen an strategischer Bedeutung gewinnt – selbst wenn die empirische Forschung hier noch Lücken aufweist. Nach der Definition von Resilienz beschreibt der Autor zunächst die wesentlichen (menschlichen) Resilienzfaktoren (z.B. Optimismus, Zielorientierung, Widerstandsfähigkeit), um ein grundlegendes Verständnis für Resilienz zu schaffen. Mit der Beschreibung der VUCA-Welt und sich daraus ergebenden Handlungsfeldern für Unternehmen zeigt der Autor anschließend auf, wie diesen Herausforderungen – z.B. mithilfe einer resilienzfördernden Führung, agilen Methoden oder dem ECHO-Modell – begegnet werden kann. Das Buch ist an Manager und Führungskräfte gerichtet, die Unterstützung im Umgang mit dem schnellen Wandel und der VUCA-Welt suchen, aber auch Menschen, die gerne Widerstandskraft aufbauen möchten, erhalten wertvolle Tipps.

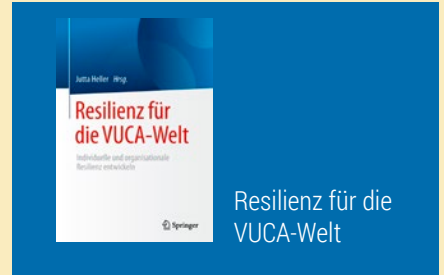
*Die Beurteilungen im Einzelnen finden Sie auf der nächsten Seite.*



Die resiliente Organisation



Organisatorische Resilienz in volatilen Strukturen



Resilienz für die VUCA-Welt

Informationsdichte

Die Dichte an Informationen in diesem 450-seitigen Sachbuch ist hoch. Die einzelnen Unterpunkte der Kapitel sind dabei kurz gehalten, aber trotzdem ausführlich genug. Dabei bedient sich der Autor diverser Quellen aus den Bereichen Ökonomie, Soziologie, Philosophie wie auch Psychologie. Ein gelungener Mix aus theoretischen Hintergründen und Beispielen aus der Praxis.



Dieses Buch basiert auf einer Masterarbeit. Entsprechend hoch ist die Informationsdichte. Der Verfasserin gelingt es, einen Bezug zur aktuellen Unternehmenswelt herzustellen, in der Widerstandskraft immer wichtiger wird. Dazu verdichtet sie Informationen aus der Fachliteratur und liefert ein schlüssiges Modell zur Entwicklung unternehmerischer Resilienz mit entsprechenden Handlungsempfehlungen.



Jutta Heller hat im Nachgang zu einem Coachingkongress die Vortragenden gebeten, ihre Kongressbeiträge zu Artikeln für diesen Sammelband zu verarbeiten. Manches fügt sich nur sperrig in das Werk, zudem variieren die Beiträge in ihrer Dichte. Insgesamt erhält der Leser aber viele Infos zu Resilienzansätzen, Ideen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Impulse für die Innovationsentwicklung.



Visuelle Gestaltung

Das Hardcover des Buches ist sehr schlicht. Im Innenteil wird auf Farbe als Gestaltungsmittel verzichtet. Die Grafiken und Tabellen sind in Grautönen gehalten, sodass das Buch sehr nüchtern und sachlich wirkt. Die Zusammenfassungen und Beispiele sind grau unterlegt. Dies wirkt übersichtlich und visuell auflockernd.



Ein lesefreundlicheres Layout hätte diesem Buch gut getan. Die inhaltliche Dichte spiegelt sich im gedrängten Druck wider. Schade, dass der Verlag nicht in einige Seiten mehr investiert hat. So ist beispielsweise die Schrift in einzelnen Tabellen/Grafiken nur mühsam zu entziffern. Die Literaturangaben sind wie bei Masterarbeiten üblich auf der jeweiligen Seite angeführt. Das hindert den Lesefluss.



Direkt zu Beginn des Buches stechen Fotos von den Autoren farblich hervor. Daneben sind die Viten abgedruckt. Das stimmt visuell aufs Lesen ein. Da es sich um einzelne Autorenbeiträge handelt, unterscheidet sich die visuelle Gestaltung von Artikel zu Artikel. Von grauen Infokästen über Grafiken, Tabellen bis hin zu bunten Abbildungen ist alles dabei – nicht designpreisverdächtig, aber angenehm zu lesen.



Struktur/Gliederung

Die zwei Teile „Grundlagen organisationaler Resilienz“ und „Einflussfaktoren organisationaler Resilienz“ mit jeweils vier Kapiteln und weiteren Unterpunkten bieten eine gute Struktur. Durch das Inhaltsverzeichnis sowie das Sachverzeichnis ist das gezielte Lesen sehr gut möglich. Darüber hinaus schließt jedes Kapitel mit einer Zusammenfassung ab. Das Buch lädt daher durchaus zum Querlesen ein.



Das anspruchsvolle Buch ist klar gegliedert und beleuchtet die relevanten Faktoren der Resilienz. Der Anhang bietet hilfreiche Tabellen und Übersichten, die den Transfer auf das eigene Unternehmen erleichtern. Die Literaturliste verweist auf die aktuell relevante Literatur zum Thema Resilienz im Unternehmen.



Der Band gliedert sich in sechs Teile und folgt einer logischen Struktur. Zwischenverzeichnisse, Zusammenfassungen zu Beginn sowie Fazit und Literaturverzeichnis am Ende jedes Artikels leiten durch das Buch. Die einzelnen Artikel variieren hinsichtlich ihrer Struktur. Besonders, wenn viele Autoren an einem Artikel mitgewirkt haben, ist ein roter Faden nicht immer zu finden. Ein Querlesen ist gut möglich.



Verständlichkeit

Der Autor schreibt klar und leicht verständlich und flicht immer wieder Beispiele namhafter Unternehmen ein, sodass der Praxistransfer gegeben ist. Außerdem macht es das Lesen der einzelnen Kapitel angenehm und interessant. Das Buch kommt überwiegend ohne spezielle Fachtermini aus. Tauchen doch welche auf, werden sie sofort erklärt. Daher ist es sehr gut zu lesen.



Die Autorin fordert ihre Leser mit einem eher wissenschaftlichen Schreibstil und diversen Fachbegriffen. Wer sich mit dem Thema Resilienz intensiver auseinandersetzen möchte, wird allerdings nicht umhinkommen, sich mit diesen Begriffen vertraut zu machen. Unternehmensbeispiele zur Veranschaulichung fehlen leider. Dafür erhält der Leser einen guten Leitfaden für die Umsetzung im eigenen Unternehmen.



Auch hinsichtlich der Verständlichkeit unterscheiden sich die Beiträge stark voneinander. Während manche Artikel eher wissenschaftlich geschrieben sind und viele Fachbegriffe enthalten, haben andere schon fast belletristischen Charakter. An einigen Stellen leidet die Verständlichkeit meiner Meinung nach unter dem Selbstmarketing einiger Autoren. Das ist sehr schade.



Eignung

Für das Buch sind keine speziellen Vorkenntnisse notwendig, da der Autor die Grundlagen erklärt. Es richtet sich an Entscheider bzw. Führungskräfte, die sich mit dem Thema organisationale Resilienz beschäftigen (möchten). Darüber hinaus ist es – aufgrund der Beispiele und der Hintergrundinformationen – sicher auch für Trainer und Coaches ein spannendes Buch.

Die Autorin bietet ein ganzheitliches Modell an, das Führungskräften und Personalentwicklern dabei helfen soll, ihre Unternehmen widerstandsfähiger zu machen. Doch auch Trainern und Coaches gibt das Buch einen ausgezeichneten systemischen Überblick. Aufgrund der hohen Informationsdichte eignet es sich mehr für Resilienzkenner als für -einsteiger.

Jutta Heller vermittelt mit diesem Buch einen Überblick über das Thema Resilienz und stellt Inspirationen und Impulse für die Entwicklung von Widerstandskraft bereit. Das Buch eignet sich daher für Neulinge, aber auch für Führungskräfte, Entscheider und Manager, die bereits mit Resilienz vertraut sind und entsprechende Coachingmaßnahmen für die Entwicklung von Individuum und Organisation nutzen.

Relevanz

Um Unternehmen in der VUCA-Welt von heute krisenfest und zukunftsfähig zu machen und die Mitarbeiter zu schonen, braucht es andere als die klassischen Ansätze. Organisationale Resilienz ist einer davon. Dieses Buch bietet sowohl Einsteigern als auch Menschen, die sich bereits mit Resilienz beschäftigt haben, sehr viele Hintergrundinformationen, anschauliche Beispiele sowie ein eigenes Resilienz-Modell.



Das Buch hat hohe Relevanz, weil es in der heutigen volatilen Arbeitswelt nicht ausreicht, dass sich im Unternehmen nur Einzelne mit dem Thema Resilienz auseinandersetzen. Resilienz erfordert ein Umdenken aller und wird somit zu einer systemischen Kompetenz. Wie Unternehmen diese Kompetenz aufbauen können, zeigt die Autorin anhand konkreter Handlungsempfehlungen.



Da die VUCA-Welt bereits spürbar ist und nach neuen Konzepten verlangt, die Menschen und Organisationen in eine gesunde und sichere Zukunft führen, trifft dieser Sammelband den Puls der Zeit. Doch nicht nur das: Er kann durchaus als visionär und innovativ angesehen werden. Denn es werden mitunter Ideen vorgestellt, die noch nicht voll ausgereift sind und somit noch weiterentwickelt werden sollen und müssen.





Das resiliente Unternehmen

Die Informationsdichte ist hoch, überfordert den Leser aber nicht. An einzelnen Stellen im Buch gibt es Wiederholungen. Viele Informationen, z.B. zu grundlegenden Aspekten der Resilienz, sind nicht neu. Dagegen hat die Übertragung bisheriger Resilienz-Ansätze auf Organisationen durchaus einen innovativen Charakter.



Informationsdichte

Die Schriftgröße ist ausreichend groß. Auf einigen Seiten gibt es viel Fließtext. Es tauchen jedoch auch immer wieder – zwar farblose, aber dennoch aussagekräftige – Grafiken auf, die dabei helfen, die Inhalte zu verstehen. Aufzählungen und Zwischenüberschriften sorgen für einen guten Überblick.



Visuelle Gestaltung

Das Buch weist eine logische Struktur auf. Nach generellen Ausführungen zu den Hintergründen der Resilienz und der VUKA-Welt entwickelt der Autor Handlungsansätze für Organisationen. Da die Kapitel aufeinander aufbauen, ist es sinnvoll, sie in der vorgegebenen Reihenfolge zu lesen. Mit entsprechender Vorbildung ist aber auch das Lesen nur einzelner Kapitel möglich.



Struktur/  
Gliederung

Die Sprache ist meist verständlich und nicht zu wissenschaftlich. Fremdwörter werden vom Autor erklärt und nur verwendet, wenn es nötig ist. Praktische Beispiele und Grafiken veranschaulichen die teils komplexen Ausführungen. Viele Kapitel (leider nicht alle) enden mit einem Fazit, das die Verständlichkeit unterstützt.



Verständlichkeit

Aufgrund der ausführlichen theoretischen Herleitung von Resilienz eignet sich das Buch für Laien. Aber auch Führungskräfte, Organisationsentwickler, Coachs sowie interessierte Privatpersonen, die sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben, finden wertvolle Handlungsansätze, um die eigene Resilienz zu stärken. Das Buch bietet somit weitaus mehr als nur eine erste Orientierung für das Thema.



Eignung

Das Buch ist vor allem für Leser relevant, die nach Bewältigungsstrategien für sich bzw. ihr Unternehmen in der zunehmend komplexen und sich schnell wandelnden Arbeitswelt suchen. Der Autor ist darauf aus, ganzheitliche Lösungsansätze zu bieten, die u.a. auch die Einflüsse zwischen Personen, Teams, Unternehmen und der gesamten Umwelt berücksichtigen. Dies gelingt ihm weitgehend.

Relevanz

# Training aktuell – viel mehr als nur eine Fachzeitschrift

Jetzt für nur 8 EUR testen



Alle Vorteile für **Training aktuell**-Abonnenten:

<b>Training aktuell</b>	✓	12 Ausgaben im Jahr, print und ePaper
<b>Beitragsarchiv</b>	✓	Vollzugriff auf das digitale Beitragsarchiv: über 300 Hefte, 1.400 Beiträge, über 40 Dossiers
<b>Trainerkoffer</b>	✓	4.000 kostenfreie Inhalte – Flatrate auf alle Tools, Bilder, Inputs, Verträge unter <a href="http://www.trainerkoffer.de">www.trainerkoffer.de</a>
<b>Trainerbuch</b>	20% Rabatt	Abonnenten erhalten auf Bücher der Edition <b>Training aktuell</b> bis zu 20% Rabatt
<b>Trainingskonzepte</b>	20% Rabatt	Fertig ausgearbeitete Führungs- und Kommunikationstrainings für Profis
<b>Marktstudien</b>	gratis ebook	Die neue Honorarstudie 2019 ist online verfügbar!
<b>Seminarmarkt.de</b>	50% Rabatt	Premieeintrag im Expertenverzeichnis von <a href="http://seminarmarkt.de">seminarmarkt.de</a> für Abonnenten 149 EUR günstiger
<b>Veranstaltungen günstiger</b>	Rabatt	Traincamp 20 EUR günstiger
<b>Messefreikarten</b>	kostenfrei	kostenfrei auf wichtige Weiterbildungsmessen, z.B. auf die Zukunft Personal in Köln

Eine Ausgabe und Abovorteile **einen Monat für 8 EUR testen:** [www.trainingaktuell.de/testen](http://www.trainingaktuell.de/testen)  
 Telefon: +49 228 97791-23

