



Harald Danzmayr

COME BACK STRONGER

*Business-Resilienz als Leadership-Kompetenz
für das VUCA-Management*

<i>Intro: Menschen stärken. Dinge klären.</i>	4
1: Der Possibilismus Ein integrales Welt- und Menschenbild als stabile Basis für Business-Resilienz.	11
2: Widerstandskraft und Wirkmacht mithilfe unserer inneren Antreiber. Intrinsische Motivation als Bedingung von Resilienz.	49
3: Von der Kraft des Willens und der Ziele Volution und Goalsetting.	73
4: Stoisches Emotionsmanagement und Resilienz Der Stoizismus als VUCA-Philosophie.	90
5: Personale Resilienz Modelle, Theorien, persönliche Geschichte.	111
6: Aus der Kraft der Mitte leben Zur Bio-Philosophie der Leibesmitte: Zwischen Rumpfstabilität und Bauchgehirn, vom Hara zum Mikrobiom. Körperliche Resilienz durch innere und äußere Balance.	143
7: Rhythmen, Routinen, Rituale Wiederkehrende Strukturelemente als Halte- und Orientierungspunkte im Change. Resilienz durch Kongruenz von Bio- und Arbeitsrhythmus.	173
8: Organisationale Resilienz Zur Widerstandskraft von Unternehmen und Organisationen. Die Stabilität des goldenen Dreiecks: Strategie-Struktur-Kultur.	198
9: Über das Üben Train to gain. Resilienz-Hacks	265
10: Extramile Persönlichkeitsstärkung und Charakterbildung durch Triathlon: Obenauf geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen.	299
<i>Bibliografie</i>	310

INTRO

*Menschen stärken.
Dinge klären.*

Das Buch ist großteils in und aus größerer Distanz entstanden. Nachdem es Anfang 2020 bald klar war, dass in unserem Geschäft pandemiebedingt in absehbarer Zeit kaum mehr Präsenzveranstaltungen (Seminare, Moderationen etc.) stattfinden werden, habe ich mir eine komfortable **Hütte** auf der Koralpe gemietet und bin viele, viele Wochen dort oben gewesen. In 1700 Metern Seehöhe ist der Geist klar und die Welt relativ weit weg, es gibt so gut wie keine Ablenkungen. Eine ideale Situation, um kreativ und konsequent zu sein. Das Resilienz-Thema selbst war mir immer schon sehr nahe - sowohl biografisch als auch fachlich. Daher habe ich primär ein **Fachbuch** geschrieben - es aber mit persönlichen Sequenzen ergänzt. Ein inspirierender Kontrast - wie ich hoffe. Als Einführung in dieses Thema ist es aber kaum geeignet.

Die substanzielle Basis des Buches setzt sich aus meinen drei Erkenntnisquellen zusammen: **Wissenschaft, Wirtschaft und Wirtshaus** - wobei die Philosophie als Mutter aller Wissenschaften für mich ganz oben steht:

Die **Philosophie** ist alleine schon aufgrund ihrer historischen und inhaltlichen Resilienz zurecht die Königsdisziplin aller Wissenschaften. Sie hält sich seit über 2500 Jahren und hat es nicht notwendig, Theorien zu falsifizieren, Daten zu generieren oder Statistiken zu frisieren... In ihrer „Liebe zur Weisheit“ bekennt sie sich zu Idee, Erfahrung und Vernunft, ohne sich einer speziellen Form zu unterwerfen. Unabhängigkeit ist die Grundhaltung des philosophierenden Menschen. Philosophie ist keine Ideologie und keine Heilslehre, sie ist selten nett, sie ist nicht einfach. Sie ist eine Geisteshaltung und Denkschule und öffnet jedem Menschen den spannenden Weg des Denkens auf der Suche nach wirklicher Erkenntnis. Und eines ist sicher: Philosophie ist aktueller denn je. Und: sie ist jedem, der sich mit

ihr beschäftigt, nützlich. Das erklärt auch ihren Boom. Sie gilt auch als „Mutter aller Wissenschaften“, weil sich alle heutigen Einzelwissenschaften im Laufe der europäischen Geistesgeschichte erst allmählich aus der Philosophie mit ihren grundlegenden Fragestellungen heraus entwickelt haben. Es ist höchste Zeit, dass sie sich wieder um ihre „Kinder“ kümmert, die allesamt in ernsten Nöten sind, weil sie sich ausschließlich um sich selber sorgen. Der Philosophie geht es letzten Endes immer ums gemeinsame Ganze. In diesem Sinne kommen hier viele große Denker zu Wort. Wir zapfen diesen genialen **Think Tank** bei allen möglichen Gelegenheiten an und schöpfen aus 2500 Jahren Ideenkapital. Aber auch andere Einzelwissenschaften mit ihren spannenden Experimenten und Studien waren für dieses Buch erkenntnisleitend.

Ich bewege mich seit fast 30 Jahren im Feld der **Wirtschaft**. Als Unternehmensberater und Unternehmer habe ich etliche Entwicklungen kennengelernt, und es fasziniert mich immer noch, welche Marktdynamiken, welche unternehmerischen Chancen und Risiken gerade in unserer VUCA-Welt auftauchen. Diese werden ausführlich und von vielen Seiten beleuchtet und besprochen.

Nicht zuletzt dient mir das „**Wirtshaus**“ als 3. Erkenntnisquelle - einerseits, weil ich in so einem Umfeld aufgewachsen bin, andererseits weil ich die Weisheit des Einfachen und Banalen oft genauso schätze wie die wissenschaftlichen Theorien, philosophischen Prinzipien oder wirtschaftlichen Dynamiken.

Als ich das Buch begonnen hatte, wusste ich noch nicht, wie sehr mich dieses Thema und vor allem der Titel **#comebackstronger** selber noch betreffen würde.

Ein Stich in den linken Oberarm hat in meinem Fall ausgereicht, um mein Immunsystem entgleiten zu lassen, und in Folge sehr unangenehme und v.a. anhaltende neurologische und kardiologische Symptome zu entwickeln. Das Krankheitsbild mancher Impfschäden ist jenem von Long Covid sehr ähnlich. Und es gibt weder schlüssige Erklärungen noch rasche Therapien. Niemand kennt sich aus. Doch zumindest das Verständnis wächst (langsam).

Und trotzdem: Freunde haben sich distanziert, meine Beziehung ist in die Brüche gegangen und auch meine Kinder haben sich mit mir in dieser „neuen Rolle“ hart getan. Ich war vorher immer stark und fit, zumindest Herr der Lage. Nun ist mir erstmalig etwas passiert, worüber sich leicht dahin philosophieren lässt - wenn man es nicht erfahren hat: nämlich tatsächlich mal in seinem Leben eine Art Opfer zu sein und damit klarzukommen. Ich kann mir heute gut vorstellen, wie schnell der Weg nach unten gehen kann - und kaum jemand ist davor gefeit. Folgende Situationen können **akkumulieren**: ein körperliches Gebrechen oder eine sonstige gesundheitliche Einschränkung, persönlicher Rückzug aus den früheren sozialen Kreisen, weil man sich dort nicht mehr wohlfühlt bzw. auch nicht mehr mithalten kann (beim Feiern oder Sporteln). Auf die eigene Distanzierung folgt der Rückzug der anderen, manchmal ist es auch umgekehrt. Man möchte mit seiner Schwäche niemanden zur Last fallen. Man mag sich schließlich auch selbst so nicht. Dann wird's relativ schnell einsam. Vielleicht auch noch ein Alkoholthema, damit das Ganze etwas leichter erträglich wird, zumindest zunächst. Die alten Schutzfaktoren wie körperliche Bewegung und Süden, die in früheren Krisen so einiges abgefedert haben, sind in meinem Fall auch weggefallen. Auch die echten Freundschaften zu pflegen war in Pandemiezeiten schwierig. Zum Glück gab es meinen loyalen Geschäftspartner, der das ganze „Werk“ am Laufen

hielt und mir den Rücken für meine Genesung frei gehalten hat. Was für eine unglaubliche Stütze! Auch konnte ich mich ausschließlich auf die kreativ-strategischen Themen in meinem Unternehmen konzentrieren - und natürlich auf dieses Buch, das in den letzten 1,5 Jahren quasi „en passant“ entstanden ist. Wenn diese stabile geschäftliche Basis auch noch gebröckelt hätte, dann wäre man bald unten durch - am Boden der harten und kalten Realität gelandet. Gerade noch topfit gewesen, beliebt und erfolgreich - und plötzlich...?

Dann gab es da noch einen weiteren **protektiven Faktor**, um den ich wirklich froh bin. Meine Freude am Lesen, Denken und Schreiben. Allein die Beschäftigung mit diesem Buch hat mich motiviert, aufzustehen und dranzubleiben, egal wie schwierig die anderen Themen sich entwickelt haben. Auch wenn mein Herz gerast ist, meine Wahrnehmung benebelt und der kurze Gehweg zum Einkaufen ein kleiner Marathon für mich war - diese Form der Arbeit hat mir Kraft gegeben. Die Erfahrungen selbst, die ich in dieser Zeit gemacht habe, sind in diesem aktuellen Buch kaum eingearbeitet, weil ich auch noch mitten drin stecke in dieser Krise, und zur Zeit nur weiß, dass es wieder gut werden wird; Vielleicht wird nie mehr alles beim Alten sein, aber wer will das schon. ;-)

Manchmal bin ich mir bei der Arbeit an diesem Buch trotz dieser widrigen Bedingungen vorgekommen wie **Bruce Springsteen** auf seiner letzten Europatournee. Ich war mit Sohn und Freund damals (2012, auch schon fast wieder 10 Jahre her) bei seinem Konzert im Wiener Praterstadion - und der alte Haudegen haute in die Tasten und rührte ins Mikro, als gäbe es kein Morgen. Nach 3 Stunden Spielzeit wurde das Licht im Stadion aufgedreht - ein Indiz dafür, dass das Konzert jetzt vorbei war, wovon sich Bruce nicht beirren

Konzert jetzt vorbei war, wovon sich Bruce nicht beirren ließ. Er spielte frisch und munter weiter - auch als ein Teil des Publikums schon das Stadion verlassen hatte, spielte er immer noch. Er spielte aus **reiner Spielfreude**, und er spielte zumindest ebenso sehr für sich wie für sein Publikum.

So ähnlich ist es mir beim Schreiben gegangen. Es hat mir soviel Freude gemacht, dass ich oft den Rahmen übersehen habe. Mir ist immer noch etwas und noch etwas eingefallen - und das musste alles noch Platz haben und gesagt werden. Mir ist durchaus bewusst, dass viele Leser aufgrund der teilweisen Komplexität recht bald aussteigen werden - aber das kränkt mich nicht. Ich hab das Buch mindestens so gern für mich selber geschrieben wie für alle anderen interessierten Menschen auch. Außerdem ist dieses Buch alles andere als eine Handlungsanleitung a la' „in 10 Schritten zur Erleuchtung“ oder sonstwo hin. Auch wenn sich das viele wünschen und etliche Autoren liefern - ich kann und will so nicht schreiben. **Mein Buch ist eine Verführung zur Lust am (Mit-) Denken.**

Den roten Faden brauchst du gar nicht lange suchen, du wirst ihn nicht finden, es gibt keinen. So wie am Cover und auf manchen Seiten zwischendurch dargestellt, ist dieses Buch ein wirres Knäuel von Gedanken und Ideen - wo sich manche Fäden verlaufen und zu losen Enden werden und andere sich im Laufe der Kapitel verstärken und dick wie Schiffstau werden. An dieser Stelle möchte ich mich gleich bei „meiner“ Grafik-Designerin bedanken, die mich seit Jahrzehnten begleitet, betreut und mich jedes Mal aufs Neue mit ihren lässigen Kreationen überrascht.

Ich habe versucht, dieses riesige Thema von unterschiedlichen Blickwinkeln anzuschauen und anzugehen. Man könnte auch meinen, es handelt sich hier um einen Sam-

melband verschiedener Autoren. Falls das so ist, würde mir das schmeicheln und meinem Anspruch auf **Multiperspektivität und Mehrdimensionalität** sehr entgegenkommen.

Es wird allerhöchste Zeit, das Thema Business-Resilienz so richtig wichtig zu nehmen und ganz oben auf die unternehmerische Agenda zu setzen.

Es ist gerade in der VUCA-Welt, in dieser Fülle von Veränderungen, die eine unglaublich komplexe neue (Arbeits-)Welt entstehen lassen (Stichwort New Work), vom „nice-to-have“ zu einem echten „**must-have**“ für verantwortungsvolle und zukunftsorientierte Unternehmen geworden. Auch in einer hochaktuellen Publikation wird Resilienz unter den entscheidenden „**Future Skills**“¹ gehandelt. Das Thema ist also im Topmanagement als Schlüsselfaktor einer langfristigen Organisationsentwicklung angekommen. Es wird allerdings nicht genügen, möglichst viele resiliente Führungskräfte und Manager einzustellen und auf deren Widerstandskraft zu vertrauen. Die Organisation als Ganzes muß Fähigkeiten zur Resilienz entwickeln. Damit haben Leader eine „**Parallel-Challenge**“ - nämlich einerseits ihre eigene **personale Resilienz** und auch die **organisationale Resilienz** für ihr Unternehmen gezielt weiterzuentwickeln. Das sind auch die beiden Hauptrichtungen, um die es in dieser Publikation geht. Sie zusammen bilden die entscheidende **Leadership-Kompetenz** für das VUCA-Management.

Resilienz im Allgemeinen ist eine Querschnittskompetenz, die sich aus unterschiedlichen Teilkompetenzen zusammensetzt. Etliche Ansätze dazu werden in diesem Buch vorgestellt. Business Resilienz ist die Kompetenz, **berufliche und geschäftliche Widerstandsfähigkeit** aufzubauen, und gestärkt aus krisenhaften Zeiten hervorzugehen sowie die eigene Belastbarkeit auszubauen. Auf der Meta-Ebene

handelt es sich natürlich wiederum um ein Optimierungsprogramm, Menschen und Unternehmen NOCH fitter zu machen - aber zumindest stehen wir damit auf der richtigen Seite. Das (wirtschaftliche) System des Kapitalismus hinterfrage ich in diesem Buch nicht. Jeder fühle sich persönlich aufgefordert, im Rahmen seiner Möglichkeiten das Beste daraus zu machen.

Bei der Entwicklung von Widerstandsfähigkeit im beruflichen und geschäftlichen Kontext geht es zu allererst mal um das eigene Welt- und Menschenbild, sowie die damit zusammenhängende innere Wert-Haltung. Erst im 2. Schritt geht es um das konkrete Verhalten inklusive Handlungen und Maßnahmen. Ohne diesen Schritt „zurück“ in die Haltung bleibt Lernen und Entwicklung symptomatisch, reaktiv und oberflächlich. Klassische Konditionierung. Single Loop. Daher: **Haltung vor Verhalten**. So startet dieses Buch auch gleich.

Ich entwickle im 1. Kapitel mit dem „**Possibilismus**“ ein integrales Welt- und Menschenbild, das aufgrund seiner Ausgewogenheit (strukturell und inhaltlich) eine stabile Basis für Business-Resilienz sein kann. Alle anderen Welt- und Menschenbilder erscheinen mir aufgrund ihrer Einseitigkeiten und Überbetonungen ungeeignet, nachhaltig für widerstandsfähige Verhältnisse im Business-Kontext zu sorgen.

Inwieweit die intrinsische Motivation eine Bedingung von Resilienz ist, wird im 2. Kapitel behandelt. Nach einer Reise durch die Motivationsgeschichte beschäftigen wir uns intensiv mit dem **Reiss Motivation Profile** als Diagnose- und Entwicklungs-Tool für einen progressiven Possibilismus. Unter dem antiken Imperativ „Werde der du bist“ geht es um die Widerstandskraft und Wirkmacht der inneren Antriebe.

Auf dieser Basis verorten wir die **Kraft des Willens und der Ziele** (volution & goalsetting) im 3. Kapitel als psychologische Stellhebel in Richtung personale Resilienz. Danach fragen wir uns, ob der Stoizismus eine geeignete VUCA-Philosophie darstellt und leiten ein anwendbares Emotionsmanagement davon ab (4. Kapitel).

In Folge geht es ganz konkret um eine selektive Zusammenfassung der vorherrschenden Modelle und Theorien zur **Personalen Resilienz**. Meine Resilienz Erfahrungen aus Kindheit, Jugend und frühem Erwachsenenalter unter dem Aspekt „**das Gute im Schlechten**“ runden dieses 5. Kapitel mit einem persönlichen Touch ab.

„Aus der Kraft der Mitte leben“ beschreibt die Spannweite von innerer und äußerer Balance zum Erlangen von körperlicher Resilienz. In einer „**Bio-Philosophie der Leibesmitte**“ pendelt das 6. Kapitel zwischen Rumpfstabilität und Bauchgehirn, und vom Hara zum Mikrobiom.

Wiederkehrende Strukturelemente in Form von **Rhythmen, Ritualen und Routinen** gelten als wichtige Halte- und Orientierungspunkte im Change. Resilienz wird so - wie im 7. Kapitel beschrieben - durch die weitgehende Kongruenz von Bio- und Arbeitsrhythmus gefördert.

Das 8. Kapitel widmet sich ausführlich dem Thema der **organisationalen Resilienz**. Um die Widerstandskraft von Unternehmen und Organisationen auszubauen, braucht es die Stabilität des goldenen Dreiecks von Strategie-Struktur-Kultur. Hier werden ergänzende Ansätze und Methoden für innovatives Leadership in der VUCA-Welt vorgestellt und diskutiert.

Im 9. Kapitel erklingt ein Loblied **„über das Üben“** - auch in Form unseres Firmensongs „Train to gain“. Im Anschluss werden alle **„Resilienz-Hacks“** - also Übungen, Reflexionen und Inspirationen zum Thema, die in den einzelnen Kapiteln an geeigneter Stelle zur weitergehenden Beschäftigung plazierte sind, in gesammelter Form dargestellt.

Das 10. Kapitel stammt aus unserem ersten Resilienzbuch² und wurde leicht adaptiert. Unter der Überschrift **„Extramile“** beschreibe ich meine Triathlonerfahrungen und wie diese zu Persönlichkeitsstärkung und Charakterbildung beitragen: „Obenauf geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen“ als finales Lebensziel eines damals 45-jährigen. Heute sehe ich das etwas differenzierter.

Es war mir eine Freude und Ehre etwas zu diesem wichtigen Thema beizutragen. Auch wenn man die Essenz dieses Buches wahrscheinlich in 4 simple und starke Worte packen könnte:

Wie entsteht Business-Resilienz?

„Menschen stärken. Dinge klären“³

Anmerkungen

¹ Spiegel P. et al. (Hrsg.) (2021): Future Skills: 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. Vahlen Verlag.

² Locomotion Consulting (Hrsg.) (2014): Resilienz: Die Schlüsselkompetenz der Arbeitswelt von Heute. ED LOCO

³ Von Hentig H. (1985): Die Menschen stärken, die Sachen klären. Ein Plädoyer für die Wiederherstellung der Aufklärung. Reclam-Verlag,