

# Die Resilienz Revolution

Tamdjidi / Stephan / Rupprecht

2024

ISBN 978-3-8006-7360-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Die  
Resilienz  
Revolution

„Resilienz ist notwendiger denn je, und das gilt auch für dieses Buch. *Die Resilienz Revolution* räumt mit gängigen Mythen auf und stellt Resilienz als eine dynamische Fähigkeit dar, die wir alle aufbauen und von der wir alle profitieren können.“

– Jan Artem Henriksson  
Geschäftsführer Inner Development Goals Foundation

„Dieses Buch ist nicht nur empfehlenswert, es ist ein unverzichtbares Werkzeug für Führungskräfte des 21. Jahrhunderts, die sich in der Komplexität der heutigen Umwelt zurechtfinden wollen.“

– Dr. Michael Hagemann  
Global VP, Change & Transformation Engagement & Enablement, DHL

„Dieses Buch liefert durch die Linse der Resilienzkultur den Beweis für die positiven Auswirkungen, die die Entwicklung von Resilienzfähigkeiten auf die nachhaltige Leistungsfähigkeit von Unternehmen hat. In einer Zeit, in der es wichtiger denn je ist, einen Wettbewerbsvorteil zu haben, bietet dieses Buch einen solchen.“

– Stuart Hughes  
57. Präsident der Institution of Occupational Safety and Health sowie Leiter der Abteilung Gesundheit und Sicherheit Mercedes Grand Prix Ltd.

„Dieses Buch ist eine Pflichtlektüre für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Es ist ein aufschlussreicher Leitfaden, um in der heutigen schnelllebigen Welt Widrigkeiten in Stärke umzuwandeln.“

– Khaled El Gohary  
Leadership and Capacity Building, Büro des Premierministers, Vereinigte Arabische Emirate

„Liefert Antworten und Inspiration, um mit der Resilienz der Mitarbeitenden zu beginnen.“

– Eivind Slaaen  
Leiter Personal- und Kulturentwicklung, Hilti

„Dieses Buch bietet Erkenntnisse aus jahrzehntelanger Arbeit mit Unternehmen und konkrete Aktionspläne, damit Organisationen wissen, wo sie anfangen sollen.“

– Tina Weilmuenster  
Leiterin der Abteilung Lernen und Talententwicklung, Europäische Weltraumorganisation

„Von der Entlarvung alter Mythen bis zur Einführung einer neuen Perspektive auf kollektive Resilienz ist dieses Buch ein unverzichtbarer Leitfaden, um unsere Fähigkeit zu verbessern, die Herausforderungen des Lebens zu meistern und eine Organisation zu schaffen, in der Menschen sich entfalten können.“

– Stefan Tuegend  
Global Mindfulness Lead, Novartis

„Dieses Buch enthält alles, was man über Resilienz wissen muss und warum Organisationen gut daran tun, Resilienztrainings auf allen Ebenen anzubieten – auch für die oberste Führungsebene.“

– Gertrud Ingestad  
Ehemalige Generaldirektorin, Personal und Sicherheit, Europäische Kommission

„Wir arbeiten heute weniger, sicherer, besser bezahlt und mit mehr Mitspracherecht als je zuvor in der Geschichte der Menschheit. Und doch macht die Arbeit die Menschen zunehmend krank. Es gibt 1 000 Dinge, die Menschen und Organisationen tun können, um resilient zu bleiben. Die Autoren erklären sie mit außergewöhnlicher Klarheit.“

– Frank Dopheide  
Gründer von Human Unlimited

„Ein großartiges Buch, das inspiriert und zum Nachdenken anregt! Es enthält viele hilfreiche und leicht umsetzbare Tipps, die der Leser für sich und seine Organisation nutzen kann.“

– Christine Senkel  
Vizepräsidentin, Corporate Human Resources, Faber Castell

„Wenn ein Team hoch anerkannter Experten ihr gesamtes Wissen und ihre eigene Forschung in einem Buch zusammenfasst, ist das schon lesenswert. Wenn diese Experten dann auch noch langjährige Erfahrung mit diesen Themen haben, dann ist es eine Pflichtlektüre.“

– Petra Martin  
Leiterin Center of Competence Leadership, Bosch

„Eine Pflichtlektüre für jede Organisation, jedes Unternehmen, jedes Team und jeden Einzelnen.“

– Daniela Wiesler  
Leitung Medientraining, DW Akademie

„Dieses Buch bietet überzeugende Forschungsergebnisse, anschauliche Beispiele und praktische Strategien, die Resilienz in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln und beweist, dass Resilienz nicht nur ein Wellness-Konzept, sondern eine entscheidende Geschäftsstrategie ist. Eine unverzichtbare Lektüre für jede moderne Führungskraft!“

– Christian Greiser  
C-Suite Coach, Strategieberater und Autor

„Die von den Autoren vorgestellten Methoden, Fakten und Ideen sind rigoros, praxiserprobt und in der Lage, einen tiefgreifenden Wandel zu unterstützen. Lesen Sie dieses Buch. Setzen Sie auch nur einige der wichtigsten Ideen um. Und sehen Sie, wie die Dinge besser werden.“

– Michael Chaskalson  
Gründer von Mindfulness Works

„Dieses Buch bietet eine überzeugende neue Perspektive auf Resilienz – eine Perspektive, die tief in unserer menschlichen, beziehungsorientierten Natur und unserer Fähigkeit zur Regeneration verwurzelt ist.“

– Thomas LeGrand

Leitender technischer Berater, Conscious Food Systems Alliance, UN

„Dieses brillante Buch analysiert nicht nur die verschiedenen Elemente der Resilienz, sondern stattet uns auch mit den wesentlichen Resilienzfähigkeiten aus, um erfolgreich zu sein. Es kommt genau zum richtigen Zeitpunkt und ist eine Pflichtlektüre für alle.“

– Dr. PV Ramana Murthy

Autor, Berater, Rechtsanwalt und Pädagoge

„Das Buch bietet eine überzeugende neue Perspektive auf das Thema Resilienz, die den Bedürfnissen unserer Zeit entspricht. Es ist realistisch, aufschlussreich, witzig und innovativ. Eine wahre Freude zu lesen.“

– Michael Bunting

Keynote Speaker und Autor

# DIE RESILIENZ REVOLUTION

Ein transformativer Ansatz für die Resilienz von  
Führungskräften, Teams und Organisationen

Resilienzstrategien für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit

von

Chris Tamdjidi

Liane Stephan

Dr. Silke Rupprecht

Aus dem Englischen übersetzt von

Dennis Johnson

Verlag Franz Vahlen München

**vahlen.de**

ISBN Print 978 3 8006 7360 5  
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7361 2  
ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7362 9

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Produktion: Sieveking Agentur, München  
Umschlag: Alex Alexandrou, Zypern  
Bildnachweis: Max Ducourneau



[vahlen.de/nachhaltig](https://vahlen.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Ein herzliches Dankeschön an alle Kunden,  
von denen ich so viel gelernt habe.  
Ohne Ihre Aufgeschlossenheit und Offenheit  
wäre die in diesem Buch vermittelte Weisheit  
nicht möglich gewesen.

– Liane Stephan

An Saskia, Hannah und Rosa: Möget ihr wachsen  
und gedeihen, jede auf ihre eigene wunderbare Weise.

An alle, die ihren Sinn für Resilienz verloren haben:  
Mögen Sie zu Ihrer eigenen tiefen, grundlegenden Gesundheit  
zurückfinden und Vertrauen in ihre angeborenen Resilienzfähigkeiten haben.

– Chris Tamdjidi

An Fritzi und Milo, dass ihr in einer komplexen  
Welt freundlich, offen und fürsorglich bleibt.

– Silke Rupprecht

An meine Frau Sophie. Danke für deine unendliche Geduld und  
Unterstützung, wenn ich mich in Schreibprojekte vertieft habe.  
Ohne dich hätte ich es nie geschafft.

– Mike Mackay Richards





# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Daniel J. Siegel .....	15
<b>GIBT RESILIENZ EINE ANTWORT AUF DIE HEUTIGEN HERAUS- FORDERUNGEN?</b> .....	17
Menschen sind darauf programmiert, anpassungsfähig zu sein .....	19
Stress ist ein globales Phänomen geworden – in einem nie dagewesenen Ausmaß .....	20
Was bedeutet es, resilient zu sein? .....	22
Zusammenarbeit: der blinde Fleck von vielen Führungskräften .....	22
Die Auswirkungen von zu viel Stress: eine Teamübung .....	25
Wohlbefinden allein ist nicht ausreichend .....	28
Der Übergang vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘ .....	29
<b>KAPITEL 1: VERBREITETE MYTHEN ÜBER RESILIENZ</b> .....	31
Die Ursprünge der Resilienz in der Arbeitswelt .....	33
Resilienz am Arbeitsplatz: der überlastete Mitarbeitende wird gefeiert .....	34
Mythos eins – Resilienz hat etwas mit Durchhaltevermögen zu tun .....	35
Mythos zwei – Resilienz ist eine Persönlichkeitsmerkmal; manche haben es, andere nicht .....	36
Mythos drei – Resilienz kommt von unserer Erziehung und ist festgelegt ..	37
Mythos vier – Resilienz liegt in der Verantwortung anderer .....	39
Mythos fünf – Resilienz ist zu komplex, um kausal verstanden zu werden .	40
Jenseits der Resilienz-Mythen .....	41
<b>KAPITEL 2: IN UNSERER INNEREN LANDSCHAFT NAVIGIEREN</b> .....	43
Unser Nervensystem und Erregung .....	44
Stress, Eustress und Distress .....	45
Menschliche Emotionen, das mesolimbische System und Valenz .....	46
Unternehmensrealitäten und die vier Bereiche der Resilienz .....	51
Die natürlichen Muster des Lebens und der Arbeit .....	53
Zu viele Arbeitnehmende stecken im Stressbereich fest .....	54
Überstimulation und Erschöpfung .....	56
Eine neue ‚gechillte‘ Generation? .....	58
Die Generation ‚Bore-out‘, ‚Burn-out‘ oder ‚Lie Flat‘ .....	58
Resilienz: die Fähigkeit, Zustände zu durchlaufen .....	59

<b>KAPITEL 3: DIE 12 WICHTIGSTEN RESILIENZFÄHIGKEITEN</b> .....	63
Ein umfassenderes Verständnis von Resilienzfähigkeiten .....	65
Welche Resilienzfähigkeiten sind am wirksamsten? .....	68
Resilienzfähigkeiten erfassen .....	75
Das Gleichgewicht unserer Resilienzfähigkeiten verstehen: die Analogie der Resilienzatterie .....	76
Wie wir Resilienzatterieprofile verwenden .....	79
Sind Resilienzfähigkeiten tatsächlich wirksam? .....	80
Welche Fähigkeiten haben den größten Einfluss auf die Resilienz? .....	81
<b>KAPITEL 4: RESILIENZKOMPETENZEN UND -PROFILE</b> .....	85
1. Achtsame Selbstregulation .....	88
2. Gesunde Gewohnheiten .....	88
3. Soziale Integration .....	89
Welche Resilienzkompetenzen helfen im Umgang mit beruflichen und persönlichen Stressoren? .....	90
Verteilung von Resilienzkompetenzen .....	92
Wie sich Kompetenzen zu Resilienzprofilen zusammenfügen .....	93
Herausforderungen für Menschen mit geringer Resilienz .....	94
Die Kompetenzen der Autoren .....	96
Wichtige Schlussfolgerungen für Unternehmen .....	97
<b>KAPITEL 5: DIE BEDEUTUNG VON ACHTSAMKEIT FÜR RESILIENZ</b> .....	101
Warum sind Denken und Fühlen zunehmend entkoppelt? .....	103
Die Evidenzgrundlage für Achtsamkeit am Arbeitsplatz .....	105
Die Mechanismen der Achtsamkeit verstehen .....	107
Physiologische Intelligenz .....	107
Konzentrationsschwierigkeiten .....	108
Mehr als Entspannung .....	110
Herzratenvariabilität als Fenster zur physiologischen Regulation .....	112
Mangelnde Integration von Körper und Geist .....	114
Ein Sensor in unserem System .....	114
Achtsamkeit als Schlüsselkompetenz verankern .....	116

<b>KAPITEL 6: UNSERE RESILIENZFÄHIGKEITEN ENTWICKELN</b> .....	119
Die zunehmende Krise des Wohlbefindens am Arbeitsplatz .....	121
Die Vorteile der Konzentration auf Resilienzfähigkeiten .....	123
Resilienzfähigkeiten erlernen – ein Prozess in fünf Phasen .....	125
Phase eins: Neugier .....	125
Phase zwei: Einsicht (der „Aha“-Moment) .....	125
Phase drei: Exploration .....	125
Phase vier: Praxis .....	126
Phase fünf: Gewohnheit .....	126
Eine Führungskraft lernt, sich zu entspannen – mit einigen Schwierigkeiten .	128
Und wie lange dauert das? .....	130
Was haben wir aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen gelernt? .....	133
Der geheime Hack – alle Vorteile ohne Aufwand? .....	134
<b>KAPITEL 7: VOM ICH ZUM WIR – DIE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	137
Ein Beispiel für unser soziales Gehirn am Arbeitsplatz .....	139
Auch unser Nervensystem ist sozial .....	140
Wie funktioniert die Neurozeption im Arbeitsumfeld? .....	142
Das soziale Gefüge der Arbeit: eine entscheidende Komponente der Wir- Resilienz .....	143
Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Unternehmenskultur .....	145
Die Macht der Arbeitsplatzkultur .....	148
Die Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Aspekt der Wir-Resilienz .....	151
<b>INTERMEZZO: Ein frischer Blick auf unser Verständnis von Wohlbefinden und Resilienz am Arbeitsplatz</b> .....	155
Eine Maßnahme zur Qualitätsverbesserung .....	156
Sorge um das Wohlbefinden in einer Umgebung mit normalen Stressfaktoren	158
Probleme des Wohlbefindens in einer toxischen Umgebung .....	159
<b>KAPITEL 8: WIE MAN RESILIENZFÄHIGKEITEN AUF UNTERNEHMENS- EBENE AUFBAUT</b> .....	163
Persönliche Resilienzfähigkeiten haben ihre Grenzen .....	165
Organisationen und Individuen sind gleichermaßen für Resilienz verantwortlich .....	166
Aufbau organisationaler Resilienzfähigkeiten .....	168
Aufbau eines unternehmensweiten Aufmerksamkeitsmanagements .....	174
Gezielte Interventionen sind notwendig .....	178

<b>KAPITEL 9: RESILIENZFÄHIGKEITEN IM TEAM</b> .....	183
Erfolgreiche Teams definieren sich über ihre Fähigkeiten und Gewohnheiten .	185
Aufbau emotionaler Intelligenz und psychologischer Sicherheit im Team durch regelmäßige Interaktionspraktiken und -gewohnheiten .....	186
Teamgewohnheiten machen den Unterschied .....	191
Manche Teamfähigkeiten sind wichtiger als andere .....	194
Ein fünfstufiger Prozess zur Verbesserung der Resilienz von Teams .....	196
<b>KAPITEL 10: DIE BEDEUTUNG RESILIENTER FÜHRUNGSKRÄFTE</b> .....	201
Resilienz ist auf dem Radar, aber die praktische Umsetzung ist es nicht .....	203
1. Führungskräfte sind sich ihres Einflusses auf die Resilienz einer Organisation nicht bewusst .....	203
2. Viele Führungskräfte fühlen sich nicht so gestresst wie ihre Mitarbeitenden .....	204
3. Führungskräfte wissen nicht, wie sie Wir-Resilienz fördern können . . . .	205
4. Unter Stress steht Leistung oft an erste Stelle .....	206
Resilienzintelligenz bei Führungskräften kultivieren .....	207
Führung im Sinne der Wir-Resilienz .....	209
1. Resilienz leben .....	209
2. Sich Zeit für Führung nehmen .....	210
3. Gut oder klar führen .....	211
4. Mitarbeitende unterstützen .....	211
5. Unternehmensweite Gewohnheiten verankern .....	212
<b>KAPITEL 11: WARUM RESILIENZ EINE UNTERNEHMENS- VERANTWORTUNG IST</b> .....	213
Wohlbefinden und Resilienz ernst nehmen .....	214
1. Resilienz liegt in der Verantwortung der Organisation, nicht nur in der Verantwortung des Gesundheits- oder Wellbeingteams .....	214
2. Resilienz erfordert den Aufbau von Resilienzfähigkeiten, nicht die Behandlung von Symptomen .....	217
3. Resilienz ist eine geteilte Verantwortung. Sie liegt weder in der Verantwortung eines Einzelnen noch in der Verantwortung einer Organisation allein .....	218
Unternehmen für Resilienz verantwortlich machen .....	219

<b>KAPITEL 12: WIR-RESILIENZ IN ORGANISATIONEN VERANKERN</b> .....	221
Schritt 1: Mit einer angemessenen Gruppengröße arbeiten .....	222
Schritt 2: Das Management an Bord holen .....	223
Schritt 3: Einstieg durch individuelles Resilienzscreening .....	224
Schritt 4: Analyse der Daten der gesamten Belegschaft .....	225
Schritt 5: Gemeinsame Prioritäten mit dem Management festlegen .....	227
Schritt 6: Konsequenter Aufbau individueller Resilienzfähigkeiten .....	228
Schritt 7: Paralleler Aufbau unternehmensweiter Resilienzfähigkeiten .....	229
Schritt 8: Ergebnisse messen .....	230
Auf dem Weg zu resilienten Unternehmenskulturen .....	230
<b>EPILOG: EIN BRIEF AN DEN CEO</b> .....	233
<b>ANHÄNGE</b> .....	237
Anhang A: Resilienzkompetenzen .....	238
Anhang B: Studienübersicht .....	239
Unser Ansatz zur Verankerung von Wir-Resilienz in Organisationen .....	240
Wichtige Komponenten unserer Wir-Resilienz-Interventionen .....	240
Anmerkungen .....	243
Über Awaris .....	249
Über die Autoren .....	251
Stichwortverzeichnis .....	253



## Vorwort von Daniel J. Siegel

Stellen Sie sich ein umfassendes, wissenschaftlich fundiertes Kompendium der Schlüsselkompetenzen vor, die eine Organisation entwickeln kann, um eine Kultur zu schaffen, die Resilienz wertschätzt und gleichzeitig Engagement, Kreativität und Zusammenarbeit auf allen Ebenen fördert. Die ermutigende Reise durch dieses Buch bietet Ihnen kompakte Pakete mit umsetzbarem Wissen und Schritten an, die auf praktische Weise zeigen, wie Führungskräfte die Interaktionen *zwischen* den Mitgliedern ihrer Organisation in eine Atmosphäre der Inspiration und Zusammenarbeit umwandeln können – mehr noch, die Stress abbaut, das Gefühl des Engagements und der Zugehörigkeit stärkt und ein sicheres Umfeld bietet. Es sind diese wesentlichen Aspekte der Organisationskultur – die Art und Weise, wie wir in Gruppen interagieren –, die unsere Gehirne optimal arbeiten und unsere kollektive Intelligenz gedeihen lassen.

Sie fragen sich vielleicht, warum die „Kultur“ einer Organisation so wichtig ist? Warum ist die Konzentration auf Resilienz, wie sie in diesem Buch vorgeschlagen wird, nützlicher als die übliche Aufmerksamkeit, die Führungskräfte, wenn überhaupt, dem Wohlbefinden widmen? Was macht die wichtige und einzigartige Idee der „Wir-Resilienz“ so hilfreich?

Die Antworten auf diese grundlegenden Fragen finden sich auf den Seiten dieses durchdachten, sorgfältig geschriebenen und äußerst nützlichen Buches. Aus der Perspektive der interpersonellen Neurobiologie können wir das systematische Programm, das in *Die Resilienz Revolution* vorgestellt wird, als einen Fahrplan verstehen. Einen Fahrplan, der Führungskräfte zu inspirieren vermag und jedes Mitglied einer Gruppe in die Lage versetzt, einen bedeutenden Beitrag zur Gemeinschaft oder der Organisation zu leisten. Die Forschung zeigt, dass, wenn einer Führungskraft diese Werkzeuge an die Hand gegeben werden, die Kultur viel eher zu einem Ort wird, an dem sich die Menschen zugehörig fühlen, besser zusammenarbeiten, kreativer sind und ein Gefühl der Sicherheit spüren. Wenn wir uns zugehörig fühlen, blühen wir alle auf. Der Gewinn eines solchen Ansatzes ist eine Win-win-win-Situation: In jeder Dimension der Organisation wird der Samen der Stärke gesät, und das System selbst wird in die Lage versetzt, sich optimal zu organisieren. Durch die Anerkennung von Unterschieden und die Förderung von Verbindungen, die den Wir-Resilienz-Praktiken innewohnen, wird die entscheidende Integration komplexer Systeme katalysiert sowie die Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Kohärenz – d. h. Resilienz über die Zeit – und Energie freigesetzt, die diese emergente Qualität gedeihen lässt.

Der menschliche Geist ist sowohl vollständig verkörpert als auch beziehungsorientiert. Das bedeutet, dass das Verständnis der Funktionsweise des Nervensystems – suboptimal in Zeiten von Distress, Bedrohung und Unverbundenheit und optimal in Zeiten von machbarer Herausforderung, Engagement und Verbundenheit – jedem Mitglied eines Teams hilft, Verantwortung für die Bewältigung der Arbeitsbelastung und das Erreichen der Ziele zu übernehmen. Für jemanden, der in dieser Organisation



Führungsverantwortung trägt, kann die Führung der ihm unterstellten Mitarbeitenden die Aufgabenverteilung und die Ergebniskontrolle innerhalb des Zeitrahmens und der Arbeitsbelastung erheblich erleichtern, so dass die Kultur dieser Gruppe gut funktioniert.

Für diejenigen, die in der Lage sind, die Arbeit von Abteilungen und ihren Bereichen innerhalb einer größeren Organisation zu überblicken, wird die Kenntnis dieser inneren neurologischen Erkenntnisse darüber, wie geistige Prozesse wie Aufmerksamkeit, Motivation und Gedächtnis funktionieren, eine große Unterstützung sein. Sie werden leichter Arbeitsaufgaben verteilen und größere Ziele erreichen, während sie gleichzeitig den Puls dessen, was gut funktioniert, im Auge behalten können und den Kurs ändern, wenn dies erforderlich ist. Dieses Buch bietet einen Leitfaden, um diese neurologischen Grundlagen zu verstehen und im Arbeitsalltag anzuwenden. Innerhalb des Toleranzfensters erzielen wir optimale Ergebnisse. Wenn Stress jedoch unsere Bewältigungskapazität übersteigt, bewegen wir uns auf die eine oder andere Seite des Spektrums und geraten in einen Zustand von Chaos oder Starre – und keines von beiden ist hilfreich, um als Einzelperson oder in einem kooperativen Team gut zu arbeiten. In diesem Buch erfahren Sie nicht nur etwas über dieses Toleranzfenster, sondern auch darüber, wie Sie weitere Erkenntnisse der Neurowissenschaften nutzen können, um eine Kultur zu schaffen, die soziale Beziehungen und einen klaren Fokus optimiert und gleichzeitig Stresszustände minimiert.

Auf der Beziehungsebene lernen Sie zu verstehen, dass wir Menschen nicht nur ein inneres neuronales System haben, das uns hilft, uns zu konzentrieren und gut zu funktionieren, sondern dass dieses körperliche System auch sozial ist. Da unser Geistesleben – die Art und Weise, wie wir unsere Aufmerksamkeit steuern, uns an wichtige Informationen erinnern, offen und kreativ für neue Möglichkeiten bleiben oder uns innovative Wege vorstellen können, um eine Herausforderung zu meistern – *sowohl verkörpert als auch* beziehungsorientiert ist, lautet die Empfehlung, sich auf die *Organisationskultur* zu fokussieren. Als soziale Wesen mit einem Geist, der innerhalb unserer sozialen Beziehungen funktioniert, ist unser Gehirn für Gefühle von Sicherheit und Zugehörigkeit veranlagt. Wenn wir uns verbunden fühlen, sind wir kooperativ und kreativ. Wenn wir uns sicher fühlen, engagieren wir uns für die Gruppe, zu der wir gehören. Wir geben unser Bestes und sind stolz auf das kollektive Ergebnis unserer gemeinsamen Anstrengungen. Das ist es, was eine resiliente Kultur ausmacht. Es ist mir eine große Freude, Sie in diesen schwierigen Zeiten auf unserem Planeten zu dieser wichtigen und inspirierenden Reise einzuladen. Beherrzigen Sie die weisen Worte über Wir-Resilienz, und Sie werden über das Wissen und die Fähigkeiten verfügen, eine resiliente Kultur zu schaffen, die für alle, die das Glück haben, zu Ihrer Organisation zu gehören, eine ermutigende Erfahrung sein wird.

**Daniel J. Siegel, M.D.**

Geschäftsführender Direktor, Mindsight Institute; Mitbegründer und Ko-Direktor des Mindful Awareness Research Center und ehemaliger Mitbegründer und Forschungsleiter des Center for Culture, Brain and Development an der Universität von Kalifornien, Los Angeles