

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Daniel J. Siegel	15
GIBT RESILIENZ EINE ANTWORT AUF DIE HEUTIGEN HERAUS-FORDERUNGEN?	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
KAPITEL 1: VERBREITETE MYTHEN ÜBER RESILIENZ	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
KAPITEL 2: IN UNSERER INNEREN LANDSCHAFT NAVIGIEREN	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

KAPITEL 3: DIE 12 WICHTIGSTEN RESILIENZFÄHIGKEITEN	63
Ein umfassenderes Verständnis von Resilienzfähigkeiten	65
Welche Resilienzfähigkeiten sind am wirksamsten?	68
Resilienzfähigkeiten erfassen	75
Das Gleichgewicht unserer Resilienzfähigkeiten verstehen: die Analogie der Resilienzbatterie	76
Wie wir Resilienzbatterieprofile verwenden	79
Sind Resilienzfähigkeiten tatsächlich wirksam?	80
Welche Fähigkeiten haben den größten Einfluss auf die Resilienz?	81
KAPITEL 4: RESILIENZKOMPETENZEN UND -PROFILE	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
KAPITEL 5: DIE BEDEUTUNG VON ACHTSAMKEIT FÜR RESILIENZ	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

KAPITEL 6: UNSERE RESILIENZFAHIGKEITEN ENTWICKELN	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
KAPITEL 7: VOM ICH ZUM WIR – DIE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR	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
INTERMEZZO: Ein frischer Blick auf unser Verständnis von Wohlbefinden und Resilienz am Arbeitsplatz	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
KAPITEL 8: WIE MAN RESILIENZFAHIGKEITEN AUF UNTERNEHMENS- EBENE AUFBAUT	163
Personliche 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

KAPITEL 9: RESILIENZFÄHIGKEITEN IM TEAM	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
KAPITEL 10: DIE BEDEUTUNG RESILIENTER FÜHRUNGSKRÄFTE	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
KAPITEL 11: WARUM RESILIENZ EINE UNTERNEHMENS- VERANTWORTUNG IST	213
Wohlbefinden und Resilienz ernster 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

KAPITEL 12: WIR-RESILIENZ IN ORGANISATIONEN VERANKERN	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
EPILOG: EIN BRIEF AN DEN CEO	233
ANHÄNGE	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