

Inhaltsverzeichnis

Vorhang auf für das Drama der Arbeitswelt – Geleitwort von Jule Jankowski	11
Kurzüberblick zum Buch	13
1 Orientierung	14
1.1 Einstieg – Willkommen im Drama	14
1.2 Rückblick – Wie mich das Drama fand	15
1.3 Ziele – Was Euch das Buch bietet	21
1.4 Übersicht – Wie ist das Buch zu lesen?	22
1.5 Zur geschlechtergerechten Sprache	24
Teil 1: Schnellkurs Dramafreiheit	25
2 Die wissenschaftlichen Grundlagen zum Verständnis des Dramas	26
2.1 Von Sigmund Freud zum Growth Mindset im Schnelldurchlauf	26
2.2 Wenn uns der Stress in den Autopiloten schickt	29
2.3 Unser Arbeitsalltag ist eine Reihe von Transaktionen und Haltungen	31
2.4 Mindset-Kompetenz statt Mindset-Verordnung	32
2.5 Viele Mindsets werden zur Kultur	33
2.6 Selbst-Empowerment statt Wohltätigkeiten	35
3 Was ist Drama?	38
3.1 Der Ablauf eines Dramas in 5 Phasen	40
3.2 Die Alternative: Dramafreiheit und die Empowerment-Dynamik	42
4 Die besten 16 Werkzeuge und 3 Schlüsselfragen zum Drama-Ausstieg	44
4.1 Werkzeuge für »Vor dem Drama«: Vorbereitung	46
4.2 Werkzeuge für »Im Drama«: Ausstieg	47
4.3 Handwerkszeug für »Nach dem Drama«: Reflektieren, Lernen, Korrigieren	49
4.4 Harte Strukturfaktoren oder weiche menschliche Veränderungen?	50
Teil 2: Die 20 häufigsten Dramen erkennen und auflösen	51
5 Schwerpunkt: Konflikt	52
5.1 Exkurs: Klaus Eidenschink und die Kunst des Konflikts	52
5.2 Drama 1: Silokriege	54
5.3 Drama 2: Wenn fehlende Performance nicht angesprochen werden kann	59

6	Schwerpunkt: Führung	64
6.1	Exkurs: Kate Isaacs, VUCA, BANI und die verteilte Führung	64
6.2	Drama 3: Mikromanager und unfreiwillige Anarchisten	65
6.3	Drama 4: Das Konsens-Sabotage-Ritual	73
6.4	Drama 5: Dienst nach Vorschrift	77
6.5	Exkurs: Patrick Lencioni und die Frage »Was sind dysfunktionale Teams?«	83
6.6	Drama 6: Dysfunktionale Teams	86
6.7	Exkurs: Kurze Geschichte der Agilität	91
6.8	Drama 7: Agiles Theater	92
6.9	Drama 8: Abhängigkeitslähmung	98
6.10	Drama 9: Dauerkrisenmodus	103
7	Schwerpunkt: Lernen	107
7.1	Exkurs: Sapolskys Paviane und wie Stress Lernen verhindert	107
7.2	Drama 10: Kuscheln oder Eskalation	109
7.3	Methode: Konstruktiv kritisieren – Feedback-Kultur in 5 Phasen	112
7.4	Exkurs: Peter Senges lernende Organisation 1 – Disziplinen 1 bis 4	114
7.5	Drama 11 (Teil 1): Die lernfeindliche Organisation	116
7.6	Exkurs: Peter Senges lernende Organisation 2 – Disziplin 5	121
7.7	Drama 11 (Teil 2): Die systemdenkfeindliche Organisation	121
8	Schwerpunkt: Innovations- und Change-Management	126
8.1	Drama 12: Innovationstheater	127
8.2	Drama 13: Heilsversprechen	132
8.3	Drama 14: Change-Management-Ohnmacht	137
8.4	Exkurs: Sidney Yoshida und die Ahnungslosigkeit der Manager	143
8.5	Drama 15: Eisberg der Ahnungslosigkeit	144
9	Schwerpunkt: Kundenorientierung	147
9.1	Drama 16: Kundenzentrierungstheater	147
10	Schwerpunkt: Arbeitsorganisation	151
10.1	Exkurs: Jule Jankowski und die Nichtexistenz pauschaler Lösungen	151
10.2	Drama 17: New Work	152
10.3	Drama 18: Der Fachkräftemangel	156
10.4	Drama 19: Der Meetinginfarkt	159
10.5	Drama 20: Ticketsystem und informelle Kommunikationswege	164
11	Fazit: Der dramafreie Arbeitsplatz	170

Teil 3: Historie und Herleitung – Drama und Dramafreiheit	171
12 Übersicht: 5 Drama-Phasen	172
13 Drama	173
13.1 Drama-Phase 1 + 2: Trigger und Stressreaktionen	173
13.1.1 Das transaktionale Stressmodell nach Richard Lazarus	173
13.1.2 Positiver und negativer Stress	176
13.1.3 Limbische Reaktion und Amygdala	178
13.1.4 VUCA, BANI, Multikrisen	180
13.1.5 Digitaler Stress – Nicholas Carr und was das Internet mit unseren Gehirnen macht	185
13.1.6 Fehlende Schlüsselkompetenzen für die Digitalisierung	189
13.1.7 Fehlende Resilienz	192
13.2 Drama-Phase 3: Problemorientierung als Überlebenstaktik	197
13.2.1 Alfred Adler: Überleben, Überlegenheit, Minderwertigkeit	197
13.2.2 Daniel Kahneman: Schnell sein und effizient – im Zweifel für das Überleben	199
13.2.3 Carol Dweck: Ein starres Mindset	202
13.2.4 Joseph LeDoux: Die Neurologie der Angst	204
13.2.5 Walter Cannon: Kampf, Flucht, Totstellen?	207
13.2.6 Der moderne Arbeitsplatz: Gefangen im reaktiven System-1-Denken	208
13.3 Drama-Phase 4: Soziale Problemorientierung im Drama- Dreieck	209
13.3.1 Eric Berne – die Transaktionsanalyse und die 3 Ich-Zustände	209
13.3.2 Karpman und das Drama-Dreieck – die alltagstaugliche Transaktionsanalyse	218
13.3.3 Drama-Rollen sind Überlebensrollen	222
13.3.4 Wenn sich das Drama verteidigt und zur Identität wird	227
13.4 Drama-Phase 5: Reaktives Verhalten	228
13.4.1 Ein reaktives Verhalten erkennen	228
14 Dramafreiheit	231
14.1 Dramafrei Phase 1+2: Bewusste Souveränität	233
14.1.1 Wir erfinden uns selbst – radikaler Konstruktivismus nach von Glasersfeld und von Foerster	233
14.1.2 Fred Luthans: Durch psychologisches Kapital zu einem Growth Mindset	235
14.1.3 Viktor Frankl: Die Freiheit liegt zwischen Reiz und Reaktion	239
14.1.4 Aaron T. Beck: Kognitive Verhaltenstherapie	242
14.1.5 Schätze deine Reflexe – und misstraue ihnen	246
14.1.6 Richard Davidson: Die Amygdala macht den Unterschied	248
14.1.7 Regulieren der eigenen Reaktionen	252
14.1.8 Bewältigungsstrategien für digitalen Stress	253

14.2	Dramafrei Phase 3: Vitale Frage 1 – Wo liegt mein Fokus?	255
14.2.1	Die Berg-und-Tal-Bahn der Problemorientierung	256
14.2.2	Die Romantik der Ergebnisorientierung	257
14.3	Dramafrei Phase 4: Vitale Frage 2 – Wie trete ich in Beziehung?	258
14.3.1	Rollen der Drama-Dynamik vs. Rollen der Empowerment-Dynamik	259
14.3.2	Beispiel für Rollen im Drama vs. Rollen im Empowerment	261
14.4	Dramafrei Phase 5: Vitale Frage 3 – Welche Maßnahmen ergreife ich?	263
14.4.1	Dynamische Spannung zwischen dem erwünschten Ergebnis und der aktuellen Realität	265
14.4.2	Der Mechanismus der Babys Steps	267
Teil 4: Werkzeuge für den Drama-Ausstieg		271
15	Phasen 1 + 2: Reiz und Reaktion bewusst machen	277
15.1	Vorbereitung: Souveränität wahrscheinlicher machen	277
15.1.1	Triggerkatalog anlegen	277
15.1.2	Überraschungen vermeiden – auf den Trigger vorbereitet sein	278
15.1.3	Drama-Potenzial auf inhaltlicher Ebene reduzieren	279
15.1.4	Grundstress und neurologische Stressbarkeit verringern	279
15.2	Während der Situation: Stress regulieren, bewusst entscheiden	280
15.2.1	Trigger bemerken	280
15.2.2	Stresssymptome bemerken	281
15.2.3	Der Wecker-Hack	281
15.2.4	Stressreaktionen unterbinden oder regulieren	281
15.2.5	Boxatmung	282
15.2.6	Zentrieren und Atmen	283
15.2.7	Interventionsfragen	283
15.2.8	Hack: 5 rote Dinge	285
15.2.9	Coping aktivieren: 3 Geschichten	286
15.2.10	Balkon-Übung	288
15.2.11	Emotionen kategorisieren/Gedankenprotokoll	289
16	Phase 3: Ausrichtung wählen	291
16.1	Vorbereitung: Ergebnisorientierung wahrscheinlicher machen	291
16.1.1	Themenunspezifische Vorbereitung: Gefühlte Sicherheit bewusst machen und vergrößern	291
16.1.2	Themenspezifische Vorbereitung: Ein Ergebnis formulieren.	292
16.2	In der Situation: Raus aus der Problemorientierung	293
16.2.1	Dem Schimmel ist egal, wie gut die Ausrede ist.	294
16.2.2	Das Warum verbieten	295

17	Phase 4: Soziale Dynamik wählen	297
17.1	Vorbereitung: Bewusste Rollenwahl ermöglichen	297
17.1.1	Drama-Rollen unwahrscheinlicher machen	297
17.1.2	Empowerment-Rollen wahrscheinlicher machen	299
17.2	In der Situation: Drama-Rollen ablegen, Empowerment-Rollen einnehmen	299
17.2.1	Drama-Rollen bemerken	300
17.2.2	Switches	306
17.2.3	Switch zum Gestalter	306
17.2.4	Switch zum Herausforderer	310
17.2.5	Switch zum Coach	313
17.3	Andere aus ihrer Drama-Rollen locken	315
17.3.1	Phasenmodell der Veränderung oder das transtheoretische Modell der Veränderung	316
17.3.2	Einen anderen Menschen aus der Opfer-Rolle locken	319
17.3.3	Einen anderen vom Schurken zum Herausforderer machen	324
17.3.4	Jemanden aus der Schurken-Rolle locken	326
17.3.5	Einen anderen aus der Retter-Rolle holen	327
18	Phase 5: Aktion wählen	332
18.1	Vorbereitung: Ergebnisorientiertes Gestalten ermöglichen	332
18.1.1	Auf Spannung vorbereiten	332
18.1.2	Mit der 5-Steps-Methode das Gestalten vorbereiten	333
18.2	In der Situation: Vom reaktiven Überleben ins Gestalten wechseln	335
18.2.1	Dynamische Spannung	336
18.2.2	Die 5 Schritte der Maßnahmenplanung	339
18.2.3	Baby Steps	341
19	Wenn es zum Drama kam: Reflektieren, Lernen, Korrigieren	346
19.1	Reflektieren	346
19.2	Lernen	346
19.3	Aufräumen	347
	Fazit und Ausblick	349
	Informationen zum Autor	351
	Danke	353
	Literaturverzeichnis	355