

# Inhalt

<b>Führung am Limit .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Die Aufgaben einer Führungskraft .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Trotzdem führen .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Gegenwart und Zukunft in Balance bringen .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Die Würde bewahren .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 Mit Haltungen und Prinzipien Krisen managen .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.1 Authentische Professionalität .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2 Präsenz, Geduld und Beharrlichkeit .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.3 Allparteilichkeit und Neugier .....</b>	<b>24</b>
<b>1.4.4 Vertrauen, Hoffnung und Optimismus .....</b>	<b>24</b>
<b>1.4.5 Sicherheit durch Struktur .....</b>	<b>25</b>
<b>1.5 Hoffnung vermitteln .....</b>	<b>25</b>
<b>2 Resilienz .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Akzeptanz einer „Neuen Normalität“ .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1 Über Risiken, Unsicherheiten und Ungewissheiten .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 Umgang mit einer absurd, chaotischen Welt .....</b>	<b>32</b>
<b>EXKURS: Was für ein Krisentyp bin ich? .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.3 Radikale Akzeptanz: Verluste annehmen und Perspektive ändern .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.4 Prinzipien zum Training einer Radikalen Akzeptanz .....</b>	<b>44</b>
<b>2.2 Ambiguitätstoleranz lernen .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.1 TATA – there are thousands of alternatives .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.2 Toleranz ist super, macht aber Arbeit .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.3 Der Mensch als Mängelwesen .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3 Stille statt Hektik .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.1 Stille als persönliche Herausforderung .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2 Neurologie der Stille .....</b>	<b>61</b>

## INHALT

<b>2.4 Resilienz als Gemeinschaftsaufgabe .....</b>	<b>62</b>
2.4.1 Wie Leistungs- und Statusdruck unsere Resilienz zerstören .....	62
EXKURS: Welcher Herausforderungstyp bin ich? .....	64
2.4.2 Der 7-Punkte-Plan für mehr persönliche Resilienz .....	65
2.4.3 Die soziale Seite der Resilienz .....	67
<b>3 Hoffnung .....</b>	<b>75</b>
<b>    3.1 Vom Fortschrittoptimismus zur Hoffnungs-Gesellschaft .....</b>	<b>77</b>
3.1.1 Ist der Traum aus? .....	77
3.1.2 Ohne Zukunft keine Gegenwart .....	81
3.1.3 Optimismus versus Hoffnung .....	82
3.1.4 Die soziale Seite der Hoffnung .....	87
3.1.5 Ohne Hoffnung keine Motivation .....	89
3.1.6 Die vier Phasen eines Willensakts .....	90
<b>    3.2 Auswirkungen einer positiven Sicht auf die Zukunft .....</b>	<b>95</b>
3.2.1 Eine positive Einstellung weitet unseren Blick .....	95
3.2.2 Eine positive Einstellung motiviert .....	98
3.2.3 Hoffnung bringt Sinn in unser Leben .....	99
<b>    3.3 Grenzen des positiven Denkens .....</b>	<b>100</b>
3.3.1 Optimismus-Bias und Wunschdenken .....	100
3.3.2 Optimismus als Hinhaltetaktik .....	104
3.3.3 Skepsis als notwendiger Begleiter der Hoffnung .....	105
EXKURS: Optimismus und Pessimismus als Charaktereigenschaften ..	107
<b>    3.4 Was macht eine tragfähige Utopie aus? .....</b>	<b>110</b>
3.4.1 Vernünftige Utopien statt zeitgeistiger Ideologien .....	110
3.4.2 Die Zukunft berechnen oder gestalten .....	113
3.4.3 Utopien als Inspiration für die Zukunft .....	116
3.4.4 Utopien brauchen ein positives Menschenbild .....	119
3.4.5 Gegenwart versus Zukunft .....	121
3.4.6 Freiheit versus Solidarität .....	124
<b>    3.5 Utopien für eine bessere Arbeitswelt .....</b>	<b>126</b>
3.5.1 Arbeitszeit-Utopien .....	126
3.5.2 Arbeitsort-Utopien .....	129
3.5.3 Die Rolle der Technik .....	131
3.5.4 Die Utopie einer sinnvollen Arbeit .....	132
3.5.5 Utopie eines guten Miteinanders .....	133

## INHALT

<b>4 Pragmatismus .....</b>	<b>137</b>
<b>4.1 Utopie und pragmatische Anpassung in Balance .....</b>	<b>139</b>
4.1.1 Idealismus versus Materialismus .....	139
4.1.2 Weiterentwicklung in kleinen Schritten .....	143
<b>4.2 Sich improvisierend weiterentwickeln .....</b>	<b>147</b>
4.2.1 Angewandtes Improvisieren in der Arbeitswelt .....	147
4.2.2 Wenn Improvisation und Professionalität zusammenkommen .....	152
4.2.3 Das eigene Ego zähmen .....	155
4.2.4 Zehn Improvisationsregeln als Leitplanken .....	156
4.2.5 Improvisieren üben und anwenden .....	158
<b>5 Krisen gemeinsam meistern .....</b>	<b>163</b>
<b>5.1 Herausforderungen moderieren .....</b>	<b>165</b>
5.1.1 Die Welt ist kein Labor .....	165
5.1.2 Die Führungskraft als Moderator*in .....	166
5.1.3 Welche Themen eignen sich für eine Moderation? .....	167
5.1.4 Wie läuft eine Moderation ab? .....	169
5.1.5 Wer kann oder soll ein Gespräch moderieren? .....	170
5.1.6 Gespräche als Austauschritual .....	171
<b>5.2 Warum die Verbundenheit abnimmt .....</b>	<b>173</b>
5.2.1 Die Folgen einer hohen Fluktuation .....	173
5.2.2 Die Kultur der Abgrenzungen .....	176
<b>5.3 Gegenseitige Unterstützung fördern .....</b>	<b>179</b>
5.3.1 Wir sind verbundener, als wir denken .....	179
5.3.2 Wir brauchen ein erweitertes Mindset .....	181
5.3.3 Warum wir im Grunde altruistisch sind .....	184
5.3.4 Tipps zur Förderung der gegenseitigen Unterstützung .....	188
<b>5.4 In Resonanz mit anderen Menschen kommen .....</b>	<b>189</b>
5.4.1 Haben versus Sein .....	190
5.4.2 Unterschiedliche Formen der Resonanz .....	192
5.4.3 Tipps zur Erhöhung der Resonanz der Mitarbeitenden untereinander ..	194
<b>5.5 Gemeinsam und miteinander wachsen .....</b>	<b>195</b>
5.5.1 Das Entwicklungs- und das Leistungsmindset .....	195
5.5.2 Das Bindungsmindset .....	197
<b>5.6 Arbeitsfreundschaften pflegen .....</b>	<b>200</b>
5.6.1 Die Bedeutung von Arbeitsfreundschaften in Krisen .....	200
5.6.2 Grenzen von Arbeitsfreundschaften .....	204

## INHALT

<b>5.7 Solidarität stärken .....</b>	<b>207</b>
5.7.1 Mechanische versus organische Solidarität .....	207
5.7.2 Auf dem Weg zu einer „organischen“ Solidarität .....	210
<b>5.8 Zusammenarbeiten .....</b>	<b>212</b>
5.8.1 Additive Zusammenarbeit .....	212
5.8.2 Antagonistische Zusammenarbeit .....	213
5.8.3 Synergetische Zusammenarbeit .....	213
5.8.4 Zusammenarbeit mit schwierigen Kolleg*innen .....	214
<b>5.9 Sich in einer hybriden Welt vernetzen .....</b>	<b>214</b>
5.9.1 Typen von Netzwerken .....	216
5.9.2 Nachhaltige Vernetzung .....	217
<b>5.10 Durch Austausch die Team-Resilienz fördern .....</b>	<b>221</b>
5.10.1 Belastungen aushalten statt Probleme lösen .....	221
5.10.2 Verstehen, worin die Belastung besteht .....	223
5.10.3 Die Sinnhaftigkeit von Belastungen diskutieren .....	225
5.10.4 Austausch über Erwartungen und Wünsche .....	226
5.10.5 Erwartungen an die gegenseitige Unterstützung reflektieren .....	227
5.10.6 Rituale an Krisenzeiten anpassen .....	228
5.10.7 Neue soziale Regeln in Krisen definieren .....	229
5.10.8 Handlungskompetenzen reflektieren und erhöhen .....	231
<b>6 Hoffnung: Weil Aufgeben keine Option ist .....</b>	<b>233</b>
<b>7 Methodenteil .....</b>	<b>237</b>
<b>7.1 Hoffnungsfragebogen .....</b>	<b>239</b>
<b>7.2 Reflexion über Hoffnungen bei schwierigen Herausforderungen im Team .....</b>	<b>240</b>
<b>7.3 Gegenwart versus Utopie .....</b>	<b>241</b>
<b>7.4 Kraftfeldanalyse .....</b>	<b>242</b>
<b>7.5 Reflexions-Mindmap .....</b>	<b>242</b>
<b>7.6 Fragetechniken .....</b>	<b>243</b>
<b>7.7 Biographisches Interview .....</b>	<b>244</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>245</b>