

Inhalt

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

INHALT

2.4 Resilienz als Gemeinschaftsaufgabe 62

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

3 Hoffnung 75

3.1 Vom Fortschrittsoptimismus zur Hoffnungs-Gesellschaft 77

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

3.2 Auswirkungen einer positiven Sicht auf die Zukunft 95

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

3.3 Grenzen des positiven Denkens 100

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

3.4 Was macht eine tragfähige Utopie aus? 110

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

3.5 Utopien für eine bessere Arbeitswelt 126

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

- 4 **Pragmatismus** 137
 - 4.1 **Utopie und pragmatische Anpassung in Balance** 139
 - 4.1.1 Idealismus versus Materialismus 139
 - 4.1.2 Weiterentwicklung in kleinen Schritten 143
 - 4.2 **Sich improvisierend weiterentwickeln** 147
 - 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
- 5 **Krisen gemeinsam meistern** 163
 - 5.1 **Herausforderungen moderieren** 165
 - 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
 - 5.2 **Warum die Verbundenheit abnimmt** 173
 - 5.2.1 Die Folgen einer hohen Fluktuation 173
 - 5.2.2 Die Kultur der Abgrenzungen 176
 - 5.3 **Gegenseitige Unterstützung fördern** 179
 - 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
 - 5.4 **In Resonanz mit anderen Menschen kommen** 189
 - 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
 - 5.5 **Gemeinsam und miteinander wachsen** 195
 - 5.5.1 Das Entwicklungs- und das Leistungsmindset 195
 - 5.5.2 Das Bindungsmindset 197
 - 5.6 **Arbeitsfreundschaften pflegen** 200
 - 5.6.1 Die Bedeutung von Arbeitsfreundschaften in Krisen 200
 - 5.6.2 Grenzen von Arbeitsfreundschaften 204

INHALT

5.7	Solidarität stärken	207
5.7.1	Mechanische versus organische Solidarität	207
5.7.2	Auf dem Weg zu einer „morganischen“ Solidarität	210
5.8	Zusammenarbeiten	212
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
5.9	Sich in einer hybriden Welt vernetzen	214
5.9.1	Typen von Netzwerken	216
5.9.2	Nachhaltige Vernetzung	217
5.10	Durch Austausch die Team-Resilienz fördern	221
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
6	Hoffnung: Weil Aufgeben keine Option ist	233
7	Methodenteil	237
7.1	Hoffnungsfragebogen	239
7.2	Reflexion über Hoffnungen bei schwierigen Herausforderungen im Team	240
7.3	Gegenwart versus Utopie	241
7.4	Kraftfeldanalyse	242
7.5	Reflexions-Mindmap	242
7.6	Frage Techniken	243
7.7	Biographisches Interview	244
	Literatur	245