

Geleitwort	11
Vorwort	12
1 Wie werde ich (wieder) lösungsorientiert?	15
1.1 Die Antwort gibt der Reteaming-Kreislauf	17
1.2 Lösungen entspringen dem Dialog	20
<i>Was kennzeichnet die Rolle des Zuhörers?</i>	22
<i>Wie wirkt sich das auf den Gesprächspartner aus?</i>	22
1.3 Welche Schlüsse können wir daraus ziehen?	27
2 Das Reteaming-Konzept	28
2.1 Die Reteaming-Methode	29
2.2 Contracting	32
<i>Idealtypischer Ablauf eines Contractings</i>	34
<i>Ausschlusskriterien für ein Reteaming</i>	37
2.3 Reteaming-Prozess-Schritte	37
<i>Vom Problem zum Ziel</i>	37
<i>Ein Ziel auswählen</i>	39
<i>Nutzen identifizieren</i>	40
<i>Dream-Team</i>	40
<i>Erste Überlegungen, was getan werden kann</i> (<i>»solution talk«</i>)	41
<i>Aktionsplan/Maßnahmenplan</i>	41
2.4 Reteaming und Szenariotechnik	46
2.5 Individual-Reteaming	47
3 Lösungsorientierung im Fokus: Führen mit Neuer Autorität	52
3.1 Teamleader sind Keyplayer	52
3.2 Harte Faktoren – weiche Faktoren	53
3.3 Konzept der Neuen Autorität	55
3.4 Grundlagen der Neuen Autorität	56
3.5 Die Elemente der Neuen Autorität	57
<i>Präsenz vs. Distanz (Beziehung)</i>	58
<i>Transparenz vs. Abschottung (Information)</i>	59

<i>Beharrlichkeit vs. Dringlichkeit (Zeitverständnis)</i>	60
<i>Entschiedenheit vs. Dominanz (Grenzen)</i>	61
<i>Selbstführung vs. Kontrolle (Reflexion)</i>	61
<i>Deeskalation vs. Eskalation (Wiedergutmachung)</i>	63
<i>Vernetzung vs. Hierarchie (Koalition)</i>	63
3.6 Exkurs: Die klassischen Grundtugenden als universelle Charaktereigenschaften	65
4 Lösungsorientierung als Prozess: Entwicklungsfelder	
 Neuer Autorität	67
4.1 Lösungsorientierte Kommunikation	68
<i>Führen durch Fragen</i>	68
<i>Zuträgliche Information</i>	69
<i>Konfliktklärung</i>	70
<i>Exkurs: Vergeben</i>	71
<i>Zwölf Spielregeln für den Alltag</i>	73
4.2 Systemisches Denken	76
<i>Menschen lassen sich nicht steuern</i>	77
<i>Ein System organisiert sich selbst</i>	78
<i>Ordnung</i>	79
<i>Prinzipien in sozialen Systemen</i>	79
<i>Ökologie und Beziehungsdynamik</i>	81
<i>Exkurs: Rangdynamisches Positionsmodell</i>	84
4.3 Reflexion	85
<i>Führung als »Hexenkunst«</i>	86
<i>Coaching oder Supervision?</i>	89
<i>Der »passende« Coach</i>	90
5 Rückenstärkung für die Neue Autorität	91
5.1 Gewaltfrei: Gewaltfreier Widerstand statt destruktive Auseinandersetzung/Intervention	91
<i>Destruktive und konstruktive Intervention</i>	93
<i>Schlussfolgerungen für Führungskräfte</i>	95
5.2 Dialogbereit: Der offene Dialog	95
5.3 Lösungsfokussiert: Führen mit dem Lösungsfokus	97
5.4 Planvoll: Von der strategischen Planung zur evolutionären Planung	101
5.5 Empathisch: Empathie und Achtsamkeit für einen fruchtbringenden Austausch	103

6	Vorsicht, Falle! – Beispiele aus der Praxis	105
	<i>Falle: Ohr an die Basis legen</i>	105
	<i>Falle: Unordnung im System erzeugen</i>	105
	<i>Falle: Intransparenz begünstigen</i>	106
	<i>Falle: Ausschließlich Vieraugengespräche praktizieren</i>	107
	<i>Falle: Change-Prozess per Dekret verordnen</i>	108
	<i>Wie man sein Team »ruiniert« – eine paradoxe Anleitung</i>	109
7	Beratung, die stärkt	111
	<i>State of the Art</i>	112
	<i>Wirkung</i>	114
8	Wege aus dem Dramadreieck	115
9	Generationenfrage und Neue Autorität	122
9.1	Was sich die Jüngeren (nicht) wünschen	123
9.2	Weg vom übersteigerten Perfektionismus – zu vitaler Optimierung	124
9.3	Führen mit Neuer Autorität – Bereicherung für alle Generationen	125
10	Gesundheit	127
10.1	Salutogenese-Modell	127
	<i>Kohärenzgefühl (»sense of coherence«)</i>	128
10.2	Systemstörung und Burn-out-Syndrom	129
	<i>Was ist Burn-out?</i>	130
	<i>Die Rolle der Organisation bei Burn-out</i>	130
	<i>Wie sich Burn-out manifestiert</i>	131
	<i>Wie sich Burn-out zeigt</i>	132
	<i>Dimensionen von Burn-out</i>	133
	<i>Weshalb sollte man etwas gegen Burn-out unternehmen?</i>	133
	<i>Wie kann man mit Burn-out umgehen?</i>	134
	<i>Was kann man auf der organisationalen Ebene tun?</i>	135
10.3	Exkurs: Mobbing	136
11	Lösungsorientiert durch die Krise	137
11.1	Kann man angesichts einer Krise lösungsorientiert bleiben?	138
11.2	Worauf kann man vertrauen, wenn man sich von einer Krise bedrängt fühlt?	138

11.3	Was kann das Konzept der Neuen Autorität für die Krisenbewältigung noch leisten?	139
11.4	Nach der Krise beginnt die sensible Phase »Aufwachen«	140
	<i>Was kann Führung aus der Krise jetzt schon lernen?</i>	
	<i>Was hat aber auch ausgedient?</i>	142
12	Remote Working	143
	Epilog	162
	Danksagung	166
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	167
	Literatur	168
	Über den Autor	171