

Inhaltsverzeichnis

1 Führung am Limit	1
1.1 Führungskräfte in der VUKA-Welt	1
1.2 Neurobiologische Stresstreiber	3
1.2.1 Bindung versus Bindungsverlust	5
1.2.2 Geduld und Selbstdisziplin versus Impulsivität	6
1.2.3 Kontrollgefühl versus Kontrollverlust	7
1.2.4 Gestaltungsmöglichkeiten versus Gestaltungsdruck	8
1.2.5 Kulturelle Mottos	11
Literatur	11
2 Aufgaben einer Führungskraft im 21. Jahrhundert	13
2.1 Die 7 Veränderungs-Problemlagen in agilen Kontexten	13
2.2 Konflikttherde funktional lösen, bevor es kritisch wird	17
2.3 Ein verantwortungsvoller Umgang mit Druck und Stress	21
2.4 Vermittlung zwischen Management und Mitarbeitern	24
2.5 Die Führungskraft als mediativer Vermittler	30
2.5.1 Mediative Haltungen	30
2.5.2 Mediative Prinzipien	32
2.5.3 Die Führungskraft als Vermittler, ein Zwischenfazit	34
Literatur	36
3 Das Mindset einer Führung in agilen Zeiten	37
3.1 Abschied von alten Geisteshaltungen	38
3.1.1 Alte Götter – neue Götter	38
3.1.2 Willkommen im Zeitalter der subjektiven Phänomenologie	39
3.1.3 Brauchen wir noch Helden und die Feuerwehr?	40
3.2 Eine evolutionäre Sicht auf Veränderungen	42
3.3 Focusing als neurobiologisch-evolutionäre Philosophie	45
3.3.1 Der Sinn des Lebens in einer Nussschale	45
3.3.2 Lebendigkeit als Sinn von Veränderungen	49
3.4 Evolutionär planen und verhandeln mit dem Effectuation-Ansatz	52

3.5	Ein evolutionär-visionärer Umgang mit Zielen	55
3.5.1	Wie Ziele und individuelle Erfahrungen versöhnt werden	56
3.5.2	Zielhorizonte im Unternehmen	57
3.5.3	Vom Management by Objectives zu Objectives and Key Results	58
3.5.4	Agile Balanced Scorecards	62
3.6	Das Prinzip indirekter Führung	65
3.7	Warum Frameworks und Schwarmintelligenz zur neuen Religion werden	67
3.7.1	Goodbye Diagnosen.	67
3.7.2	Wann Schwarmintelligenz angebracht ist	70
3.7.3	Von OKR und Scrum lernen	71
	Literatur	75
4	Die Führungskraft in Kontakt mit sich selbst	77
4.1	Achtsamkeit als eigenes Gut oder gut für was?	77
4.2	Von der Präsenz zur Persönlichkeitsentwicklung	80
4.2.1	Weiterentwicklung durch Neuroplastizität.	80
4.2.2	Der clevere Umgang mit inneren Antreibern.	84
4.2.3	Wie Sie neue Muster im Gehirn etablieren	87
4.3	Erhöhung der Aufmerksamkeit, Konzentration, Fokussierung und Leistung	90
4.3.1	Die fünf Bausteine der Konzentrations-Achtsamkeit	90
4.3.2	Konzentrationsregeln für Krisengespräche	92
4.4	Verbesserung der Kreativität und Entscheidungsfindung	93
4.4.1	Wann, wo und wie entstehen Ideen und Innovationen?	93
4.4.2	Warum achtsame Entscheidungen klüger sind.	95
4.4.3	Kreativität folgt Rhythmen	96
4.4.4	Achtsames Entscheiden mit Focusing	98
4.5	Durch Achtsamkeit die Teamresilienz erhöhen	99
4.5.1	Versöhnung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	99
4.5.2	Vertrauen in die Zukunft und Verbundenheit im Team	101
4.5.3	Realistischer Optimismus und realistische Ziele	102
4.5.4	Verantwortungsübernahme und persönliche Aktivierung	104
4.6	Kommunikative Achtsamkeit.	106
4.6.1	Achtsamkeit als Puffer gegen Konflikte.	106
4.6.2	Balance zwischen Geben und Auftanken.	108
4.6.3	Mit dem Mindsight-Konzept Erfahrungen und Empfindungen integrieren	110
4.6.4	Achtsame Gesprächsführung mit Focusing	112
4.7	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	116
	Literatur	117

5	Wie Führung in Veränderungen stabil und standhaft bleibt	119
5.1	Keine Führung ohne Autorität	119
5.1.1	Der Umgang junger Generationen mit Autoritäten	121
5.1.2	Macht, Autorität und Glaubwürdigkeit	122
5.1.3	Die Führungskraft als selbstreflektierte, präsele und wertschätzende Autorität	124
5.1.4	Beziehungen und Netzwerke als tragende Pfeiler der Zusammenarbeit	126
5.2	Provokant-humorvolles Führen	130
5.2.1	Humorvolle Nachrichten sind ehrlicher	131
5.2.2	Der Einsatz von Humor erzeugt tragfähige Beziehungen	132
5.2.3	Mit Humor Veränderungen anbahnen	134
5.2.4	Provokante Humortypen in der Führung	136
5.2.5	Humorvoll zu führen ist standhaft und authentisch	139
5.3	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	140
	Literatur	142
6	Die mediative Führungskraft als Prozessgestalter	143
6.1	Die Rolle von Prozessen und Strukturen in Vermittlungen	143
6.2	Auftragsklärung mit dem Management	145
6.2.1	Wie viel Selbststeuerung soll es sein?	145
6.2.2	Klärungsfragen an das Management	146
6.3	Themenfelder vorbereiten	149
6.3.1	Das Wissen über die Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter	150
6.3.2	Wissen über emotionale Zusammenhänge	153
6.3.3	Respekt und Anerkennung	155
6.4	Die sechs Klärungsphasen im Team	156
6.4.1	Klärung von Gesprächsregeln	157
6.4.2	Verantwortungskklärung	157
6.4.3	Klärung der Sichtweisen	158
6.4.4	Erwartungs- und Bedürfnisklärungen	160
6.4.5	Klärung gemeinsamer Visionen und Ziele	161
6.4.6	Klärung der Optionen und Einflussmöglichkeiten	163
6.5	Prototyp einer Shuttle-Mediation	164
6.6	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	171
	Literatur	172
7	Die Führungskraft als transformationaler Netzwerker	173
7.1	Die Führungskraft als präseleter Netzwerker	173
7.1.1	Kommunikation in normalen und Krisenzeiten	173
7.1.2	Kulturelle Hemmnisse beim Wissens- und Informationsaustausch	175
7.2	Mit persönlichem Storytelling authentisch beeinflussen	177

7.3	Veränderungen und Vermittlungen neurolinguistisch anbahnen	181
7.3.1	Wie Veränderungen abgetötet werden, bevor sie entstehen	181
7.3.2	Klare Sprache – klare Bedeutung	182
7.3.3	Mit Fragen neue Wege im Gehirn bahnen	183
7.3.4	Mit Metaphern den Zugang zu Mitarbeitern fördern	185
7.4	Wie persönliche Transformationen wirklich gelingen	189
7.4.1	Unser Körper weiß, was wir brauchen	190
7.4.2	Bewahrende und weiterentwickelnde Emotionen	191
7.4.3	Duale Fragen zur Wertschätzung und Bahnung von Veränderungen	193
7.4.4	Veränderungen als Prozess	196
7.5	Rhetorische Ausgleichsstrategien	200
7.5.1	Logische Zusammenhänge ansprechen	200
7.5.2	Mit Vergleichen Orientierungen anbieten und Versöhnungen anbahnen	201
7.5.3	Die Perspektive wechseln	203
7.5.4	Emotionale Transformationen	204
7.6	Der mediative Verhandlungsmethodenkoffer	204
7.7	Erweiterung der mediativen Kompetenzen von Führungskräften	206
	Literatur	207
8	Nachwort: Die wahre Komplexitätsreduktion beginnt beim Menschen	209
	Literatur	210