

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Führung am Limit . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Führungskräfte in der VUCA-Welt . . . . .	1
1.2	Neurobiologische Stressstreiber . . . . .	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
<b>2</b>	<b>Aufgaben einer Führungskraft im 21. Jahrhundert . . . . .</b>	<b>13</b>
2.1	Die 7 Veränderungs-Problemlagen in agilen Kontexten . . . . .	13
2.2	Konfliktherde 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
<b>3</b>	<b>Das Mindset einer Führung in agilen Zeiten . . . . .</b>	<b>37</b>
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 Nusschale . . . . .	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	<b>Die Führungskraft in Kontakt mit sich selbst .....</b>	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

---

<b>5 Wie Führung in Veränderungen stabil und standhaft bleibt . . . . .</b>	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, präsente 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
<b>6 Die mediative Führungskraft als Prozessgestalter . . . . .</b>	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 Verantwortungsklärung . . . . .	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
<b>7 Die Führungskraft als transformationaler Netzwerker . . . . .</b>	173
7.1 Die Führungskraft als präsenter 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
<b>8</b>	<b>Nachwort: Die wahre Komplexitätsreduktion beginnt beim Menschen . . . . .</b>	<b>209</b>
	Literatur . . . . .	210