

# Inhalt

## Vorwort 7

## Einleitung 11

### 1. Führung im Umbruch 15

1.1 Neue Anforderungen 20

1.2 Die Macht der traditionellen Muster 22

1.3 Musterwechsel 31

### 2. Aktuelle Entwicklungen 33

2.1 Die Diskussion um die »nächste Gesellschaft« 33

2.2 Die Diskussion um Industrie und Arbeit 4.0 35

2.3 Schwarze Schwäne und die Forderung nach Antifragilität 36

2.4 Die Erwartungen der Generation Y 38

### 3. Moderne Konzepte für Führung und Zusammenarbeit 41

3.1 Orientierung 41

3.1.1 Ganzheitliche Betrachtung – der systemische Ansatz 42

3.1.2 Von mehreren Seiten – triadisches Denken 43

3.2 Haltung 45

3.2.1 Sozialiserte Macht 46

3.3 Werte 50

3.3.1 Das Prinzipienmodell der Führung 50

3.4 Lernen 53

3.4.1 Lernende Organisation – Das Konzept von Peter M. Senge 54

3.4.2 Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen – eine Präzisierung von Rudolf Wimmer 56

3.5 Achtsamkeit 57

3.5.1 Der personale Ansatz von Achtsamkeit 59

3.5.2 Der sozialpsychologische Ansatz von Achtsamkeit 63

3.5.3 Der organisationsbezogene Ansatz von Achtsamkeit 65

3.6 Struktur 69

3.6.1 Führen in einem Netzwerk interagierender Gruppen 69

3.6.2 Die evolutionäre Organisation 71

### 4. Musterwechsel durch moderne Mediation 79

4.1 Führungskräfte als Mediatoren 79

4.1.1 Mitarbeitende beteiligen 81

4.1.2 Umgang mit Kontrolle 82

4.1.3 Sensibilität für Abläufe und Beziehungen 83

4.1.4 Einordnung von Konflikten 85

4.2 Entwicklung der Mediation 86

4.2.1 Die europäische Geschichte der Mediation 86

4.2.2 Der Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation 89

4.2.3 Systemische Mediation 91

4.2.4 Das Bochumer Konzept 93

4.3 Der organisationale Blick auf Konflikte 93

4.3.1 Gute Arbeit 95

4.3.2 Anerkennung 95

4.3.3 Systemische Einordnung sozialer Konflikte 96

4.3.4 Funktionale und dysfunktionale Konflikte 98

4.3.5 Konfliktkosten 100

4.4 Praxisbeispiel 102

4.5 Die Führungskraft in der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung 110

4.5.1 Grundlagen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung 110

4.5.2 Kooperation im Prozess der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung 112

4.5.3 Kooperative Auftragsgestaltung in der Vorphase / Pre-Mediation 113

4.5.4 Kooperation in der Mediation 115

4.5.5 Kooperation in der Konsolidierungsphase 116

4.6 Systemisches Konfliktmanagement 116

4.6.1 Was ist Systemdesign? 117

4.6.2 Die Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung im Systemdesign 119

4.6.3 Orientierung am Bestehenden und Erweiterung durch Mediation 121

4.7 Das Konzept der META-Mediation 123

### 5. »Mindful Management« – ein triadisches Konzept

#### Achtsamen Führens 127

5.1 Selbstführung 131

5.1.1 Selbstreflektion	132
5.1.2 Soziale Achtsamkeit	134
5.1.3 Lernen	143
5.2 Mindful Leadership	144
5.2.1 Mit Komplexität umgehen – Das Ziehharmonika-Prinzip	145
5.2.2 Sensibilität für Abläufe und Beziehungen entwickeln – Das Kongruenz-Prinzip	147
5.2.3 Kompetenz fördern	149
5.2.4 Selbstbestimmung ermöglichen	153
5.2.5 Mit Leitplanken führen	160
5.3 Organisationale Achtsamkeit	164
5.3.1 Achtsame Kommunikationsstrukturen	165
5.3.2 »Weiche« Managementsysteme	174
Praxisbericht 1 »Achtsamkeit im Umgang mit Fehlern«	179
Praxisbericht 2 »Konfliktmanagement in der Pflege«	196
5.3.3 Werteorientierte und sinngebende Unternehmenskultur	209
<b>6. Die transformative Weiterentwicklung der Führungskultur</b>	<b>217</b>
6.1 Transformationslernen	217
6.1.1 Wirkungsunsicherheit	218
6.1.2 Theorie und Praxis	219
6.1.3 Ebenen des Lernens	219
6.2 Entwicklungsdesign für die Weiterentwicklung der Führungskultur	221
6.3 Praxisbericht 3 »Führung im Dialog«	231
6.3.1 Herausforderungen	232
6.3.2 Der strategische Prozess der Salus gGmbH	233
6.3.3 Umsetzungsschritte – Meilensteine des Veränderungsprozesses	236
6.3.4 Zusammenfassung	239
6.4 Die »Lehr-Lern-Schleife« als gemeinsame Orientierung	240
<b>7. Techniken des achtsamen Managements</b>	<b>245</b>
7.1 Techniken systemischer Gesprächsführung	245
7.1.1 Fragend führen	246
7.1.2 Das Neun-Felder-Modell® als Instrument professioneller Gesprächsführung	250
7.1.3 Feedback – Grundlagen	258
7.1.4 Verhandeln	261
7.2 Techniken der Selbstführung	268
7.2.1 Selbsteinschätzung der Führungsmotivation	269
7.2.2 Selbsteinschätzung der Führungskompetenzen	273
7.2.3 Feedback für die Führungskraft	275
7.2.4 Übung »Screenshot«	282
7.3 Techniken mediativer Mitarbeiterführung	285
7.3.1 Feedback im Mitarbeiterjahresgespräch	286
7.3.2 Feedback in Anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen	293
7.3.3 Teamfeedback	296
7.4 Techniken zur Analyse von Komplexität	304
7.4.1 Stakeholdermodell	304
7.4.2 Systemzeichnung	306
7.4.3 Spinnwebanalyse	309
7.4.4 Umgang mit komplexen Konflikten – Anwendung der Triade	311
7.5 Techniken zur organisationalen Konfliktbearbeitung	315
7.5.1 Analyse der Organisationskultur	315
7.5.2 Lesen von Widerstand	319
7.5.3 Der strukturierte Klärungsidialog – ein Instrument, mit Machtverhältnissen in Konflikten mediativ umzugehen	322
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>331</b>
<b>Index</b>	<b>337</b>