

Geleitwort	9
Prolog	11
1 Die Haltung entscheidet	17
1.1 Haltung vor Verhalten	19
1.2 Ein Modell als Grundlage guter und gesunder Führungs	20
1.3 Hybrid Arbeiten – Notwendigkeit und Chance	25
1.4 Androiden als Führungskräfte	26
1.5 Raus aus der Alters- und Generationenschublade	30
1.5.1 Megatrends: Demografischer Wandel und Digitalisierung	30
1.5.2 Altersbilder sind sich selbst erfüllende Prophezeiungen	31
1.5.3 Generation „Gibt's nicht“	32
2 Der Mensch als soziales Resonanzwesen	37
2.1 Nahe und Distanz in Balance	39
2.1.1 Praktischer Nutzen dieses Modells in der Führungs	42
2.2 Wertschätzung – kostenlos und unbezahlt	45
2.2.1 Wertschätzung und Anerkennung	45
2.2.2 Individuelles Verhalten und kulturelle Einflusse	46
2.3 Körpersprache – ein Resonanzraum	50
2.4 Vertrauen – die starke Wahrung in der hybriden Arbeitswelt	52
2.4.1 Krankungen können krank machen	53
2.4.2 Vertrauen und Firmenkultur	53
2.4.3 Vertrauen ist keine Einbahnstraße	54
2.5 Positive Fehlertoleranz	55
2.5.1 Umgang mit eigenen Fehlern	55
2.5.2 Positive Fehlertoleranz: Einen sicheren Rahmen setzen	58
2.5.3 Fehlernachbetrachtung	59
2.5.4 Positive Fehlertoleranz: Respektvoller Umgang	60
2.5.5 Stimme aus der Praxis	61

*Lars Altenkirch, Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
digitales und Energie, Saarbrücken*

2.6	Informelle und formelle Befindlichkeitsanalyse	65
2.7	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – eine Orientierung	66
2.7.1	Das sollten Sie als Führungskraft zur GBU Psyche wissen	66
3	Kommunikation – verknappen ohne zu verflachen	71
3.1	Synchrone und asynchrone Kommunikationskanale	73
3.2	Hybride Kommunikationsrituale	74
3.3	Digitale Kommunikation aufwerten	78
3.3.1	Kommunikation in Videomeetings professionalisieren	79
3.4	Führung braucht Charisma	82
3.5	Kommunikationsskills reaktivieren und trainieren	83
3.5.1	Die 3x3er Regel des guten Zuhorens im analogen Raum	84
3.5.2	1-3-3-Regel im digitalen Raum	87
3.5.3	Positives Feedback verfeinern	87
3.5.4	Kritisches Feedback geben	89
3.6	Gesunde Personalgespräche	91
3.6.1	Warnsignale frühzeitig erkennen	91
3.6.2	Das ANGEL-Prinzip zur Selbstreflexion nutzen	93
3.6.3	Preventionsgespräche funktionieren auch digital	95
3.6.4	Personalgespräche an die Herausforderungen anpassen	98
3.6.5	5 Phasen des Jahresgesprächs	99
3.7	Stimme aus der Praxis	106
<i>Rosemarie Clarner, Scheer Holding GmbH</i>		
4	Organisation – Abschied von der Macht der Führungsrolle	111
4.1	Kooperationswerkstatt, Kollaborationsprints, Community Building & Co.	113
4.1.1	Kooperationswerkstätten werden unverzichtbar	113
4.1.2	Varianten der Kooperationswerkstatt wählen	117
4.1.3	Team-Charta im Spannungsfeld von Autonomie und selbstbestimmtem Arbeiten	120
4.1.4	Mehr Netzwerkorganisation und mehr bottom up	123
4.2	Vom „Ich“ zum „Wir“	123
4.3	Aufmerksamkeit – ein kostbares Gut in der digitalen Arbeitswelt	125
4.4	Arbeitsplatzgestaltung – Räume für Communal Work	130
4.5	Online-Müdigkeit oder Zoom-Fatigue	133
4.6	Work-Life-Blending, Work-Life-Integration, Work-Life-Balance	135

4.7	Stimme aus der Praxis	137
	<i>Petra Messinger, Personalchefin der Landeshauptstadt Saarbrücken</i>	
5	Resilienz – die Superkraft der neuen Arbeitswelt?	143
5.1	Resilienz – was ist das genau?	144
5.2	Acht Entwicklungsfelder für höhere Resilienz	147
5.2.1	Entwicklungsfeld 1: Akzeptanz	148
5.2.2	Entwicklungsfeld 2: Zuversicht	149
5.2.3	Entwicklungsfeld 3: Selbstwirksamkeit	151
5.2.4	Entwicklungsfeld 4: Eigenverantwortung/Mitverantwortung	152
5.2.5	Entwicklungsfeld 5: Zukunftsorientierung/Zeitorientierung	153
5.2.6	Entwicklungsfeld 6: Soziale Netzwerke/Bindungen	154
5.2.7	Entwicklungsfeld 7: Körper	155
5.2.8	Entwicklungsfeld 8: Lösungsorientierung/ Ressourcenorientierung	157
5.2.9	Fazit	158
5.3	Eine ressourcenorientierte Haltung entwickeln	158
5.3.1	Haltungsveränderung durch neue Sprachgewohnheiten	159
5.3.2	Starken starken und Schwachen schwachen	161
6	Die gesunde Führungskraft	163
6.1	Die vier Lebensqualitäten der Führungskraft	167
6.2	Lebensphasenorientierte Gesundheitsforderung statt allgemeiner Gesundheitsratschläge	174
6.3	Gelassenheit ist Übungssache	175
6.3.1	Gelassenheit stellt sich nicht von selbst ein	175
6.3.2	Körperliche, intellektuelle und emotionale Gelassenheit	176
6.4	Umschalten statt Abschalten lernen	181
6.5	Gesundheitsrituale: Zwischen Gewohnheit und Flexibilität	183
6.6	Exkurs: Philosophische Impulse für gute und gesunde Führung	184
Epilog und Zusammenfassung	191	
Dank	193	
Literatur	195	
Weiterführende Literatur	198	
Sachwortverzeichnis	199	