

| | |
|--|----|
| Geleitwort | 9 |
| Prolog | 11 |
| 1 Die Haltung entscheidet | 17 |
| 1.1 Haltung vor Verhalten | 19 |
| 1.2 Ein Modell als Grundlage guter und gesunder Führung | 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 Führung | 42 |
| 2.2 Wertschätzung – kostenlos und unbezahlbar | 45 |
| 2.2.1 Wertschätzung und Anerkennung | 45 |
| 2.2.2 Individuelles Verhalten und kulturelle Einflüsse | 46 |
| 2.3 Körpersprache – ein Resonanzraum | 50 |
| 2.4 Vertrauen – die starke Währung in der hybriden Arbeitswelt | 52 |
| 2.4.1 Krankheiten können krank machen | 53 |
| 2.4.2 Vertrauen und Firmenkultur | 53 |
| 2.4.3 Vertrauen ist keine Einbahnstraße | 54 |
| 2.5 Positive Fehlerkultur | 55 |
| 2.5.1 Umgang mit eigenen Fehlern | 55 |
| 2.5.2 Positive Fehlerkultur: Einen sicheren Rahmen setzen | 58 |
| 2.5.3 Fehlernachbetrachtung | 59 |
| 2.5.4 Positive Fehlerkultur: Respektvoller Umgang | 60 |
| 2.5.5 Stimme aus der Praxis | 61 |
| <i>Lars Altenkirch, Ministerium für Wirtschaft, Innovation, digitales und Energie, Saarbrücken</i> | |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.6 | Informelle und formelle Befindlichkeitsanalyse | 65 |
| 2.7 | Gefahrungsbeurteilung 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 Kommunikationskanäle | 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 | Präventionsgespräche 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 stärken und Schwachen schwächen | 161 |
| 6 | Die gesunde Führungskraft | 163 |
| 6.1 | Die vier Lebensqualitäten der Führungskraft | 167 |
| 6.2 | Lebensphasenorientierte Gesundheitsförderung 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 |