



Cornelia Schneider

Gesund führen in der hybriden Arbeitswelt

Soziale Resonanz statt Führen auf Distanz

 hogrefe

Gesund führen in der hybriden Arbeitswelt

Gesund führen in der hybriden Arbeitswelt

Cornelia Schneider

Cornelia Schneider

Gesund führen in der hybriden Arbeitswelt

Soziale Resonanz statt Führen
auf Distanz

Cornelia Schneider

E-Mail: cornelia.schneider@ggw-homburg.de

www.ggw-homburg.de

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt. Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG

Lektorat Gesundheit

Länggass-Strasse 76

3012 Bern

Schweiz

Tel. +41 31 300 45 00

info@hogrefe.ch

www.hogrefe.ch

Lektorat: Susanne Ristea

Bearbeitung: Susanne Meinrenken, Bremen

Herstellung: Daniel Berger

Umschlagabbildung: Paul Brandbury, Getty Images

Umschlag intern: Daniel Berger

Illustrationen: Angelika Kramer, Grafik-Design, Stuttgart

Satz: Claudia Wild, Konstanz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Multiprint Ltd., Kostinbrod

Printed in Bulgaria

Auf säurefreiem Papier gedruckt

1. Auflage 2025

© 2025 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-96311-2)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-76311-8)

ISBN 978-3-456-86311-5

<https://doi.org/10.1024/86311-000>

Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Inhaltsverzeichnis

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 Nähe 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 Kränkungen 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	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 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 Zuhörens 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	Stärken stärken und Schwächen 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

Geleitwort

Gesund Führen in der hybriden Arbeitswelt ...

Gesund Führen? Ja, selbstverständlich! Viele Führungskräfte wissen, wie wichtig es für den unternehmerischen Erfolg ist, dass sie im Team ziel-, leistungs- und gesundheitsfördernde Arbeitsstrukturen etablieren und stärken. Deshalb kommunizieren sie mit ihren Mitarbeitenden oftmals wertschätzend und anerkennend, pflegen eine offene Feedback- und Kritikkultur, räumen Gestaltungsspielräume ein, reduzieren Arbeitsbelastungen, bieten soziale Unterstützung und verdeutlichen nicht nur die Ziele, sondern auch den Sinn und Zweck der Arbeit. So weit, so gut.

Aber gelingt dies auch in einer hybriden, durchtechnisierten Arbeitswelt, in der unsere Mitarbeitenden mobil arbeiten, nur noch wenige Tage pro Woche ins Büro kommen oder an unterschiedlichen Arbeitsorten flexibel tätig sind? Wie können wir in diesem Umfeld eine gesunde Unternehmens- und Organisationskultur erhalten und unsere Mitarbeitenden motiviert und produktiv bleiben? Vor allem: Wie kann es uns gelingen, dass der Mensch mit seinen Fachkenntnissen und menschlichen Fähigkeiten, wie Empathie, Intuition und Kreativität, nicht entwertet wird?

... erfordert vor allem eine neue Vertrauens- und Fehlerkultur.

Ich bin überzeugt: Ohne ein Umdenken bei uns Führungskräften wird es nicht gelingen. Wir müssen erkennen, dass wir einen – wie es Cornelia Schneider in diesem lesenswerten Buch sehr eindrucksvoll beschreibt – digitalen Humanismus brauchen, der das Beste aus zwei Welten miteinander verbindet: Technologiefreundlichkeit und Menschlichkeit. Das ist die Erfolgsgrundlage für gesunde Führung in einer hybriden Arbeitswelt, die sich seit der Corona-Pandemie und im Zuge der zunehmenden Verhandlungsmacht der Generation Z in immer mehr Unternehmen durchgesetzt hat – gerade im Mittelstand.

Was es dafür im Management neben Sozialkompetenz und Selbstführung braucht, ist nicht zuletzt mehr Fitness für den kompetenten Umgang mit digitalen Tools. Führungskräfte sollten zudem eine neue Vertrauenskultur und Fehlerkultur etablieren sowie alte Verhaltensmuster ablegen. Sie müssen lernen loszulassen und zuzulassen: Denn in der hybriden Arbeitswelt sollten die Mitarbeitenden mehr Entscheidungen eigenständig treffen und Prozesse selbstständig gestalten können. Das dabei auf allen Ebenen zunächst auch Fehler gemacht werden, versteht sich von

selbst. All dies erfordert nicht weniger, sondern mehr und vor allem eine schnellere Kommunikation, um die räumliche Distanz zu überbrücken – und zwar pro-aktiv von den Führungskräften wie von den Mitarbeitenden.

Studien belegen aber auch, dass es den Mitarbeitenden mit der neuen Flexibilität der hybriden Arbeitswelt und dem damit gewonnenen Mehr an selbstverantwortlichem Arbeiten schwerer fällt, ihre Produktivität und Motivation hoch zu halten. Aufgabe von uns Führungskräften muss es daher sein, unseren Mitarbeitenden auch über Distanz gute Führungsimpulse zu geben und sie an das Unternehmen emotional zu binden.

Am Ende müssen wir selbst entscheiden, was wir im hybriden Arbeitsmodus besonders berücksichtigen und welche Führungsprinzipien wir beibehalten wollen, um uns selbst und unsere Mitarbeitenden gesund und effizient zu führen. Um all dies meistern zu können, liefert uns das vorliegende Buch viele wertvolle, konkrete und innovative Impulse sowie Best-Practice-Beispiele überwiegend aus saarländischen Betrieben. Publikationen wie diese bieten uns Orientierung in einer sich drastisch verändernden Arbeitswelt. Sie helfen uns, das Wissen und die Erfahrungen rund um das Thema „Gesund Führen in der hybriden Arbeitswelt“ besser verarbeiten zu können und es im Sinne des Unternehmenserfolgs und der Mitarbeitenden anzuwenden.

Je eher und je konsequenter wir Führungskräfte uns dieser neuen Realität stellen, umso erfolgreicher werden wir diese Herausforderung meistern.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und viele „Learnings“!

Dr. Carsten Meier, Geschäftsführer der IHK Saarland

Prolog

„Gesundheit ist die Fähigkeit lieben und arbeiten zu können.“

(Sigmund Freud, o. J.)

Wozu „gesunde Führung“?

Vor über 30 Jahren bin ich mit einer Mission in die Arbeitswelt gestartet: Rahmenbedingungen, Organisation, Verhalten sowie Verhältnisse am Arbeitsplatz und insbesondere Führung unter dem Aspekt der Gesundheit zu analysieren und zu verbessern. Die Akzeptanz für das Thema „Gesunde Führung“ war damals noch eher gering. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) waren zwar bekannte Begriffe, hatten aber für die meisten in der täglichen Führungspraxis kaum Relevanz. Gesundheit war ein „add on“ und das meist nur in großen Organisationen, wenn es noch freie Ressourcen gab, um den Mitarbeitenden etwas Gutes zu tun. Fragte man damals eine Führungskraft, was sie mit Gesundheit verband, waren die Standardantworten: Bewegung, Sport, Ernährung und Entspannung. Kein Wunder also, dass mir viele Verantwortliche in den Unternehmen mit einem „Wozu-soll-das-gut-sein-Gesicht“ begegneten und es nicht als ihre vordringliche Aufgabe ansahen, sich darum zu kümmern. Das Wort Gesundheit war in vielen Köpfen eng verknüpft mit einzelnen Verhaltensregeln oder auch Verboten: „Du sollst nicht rauchen. Du musst dich mehr bewegen. Du musst gute Pausen machen. Du sollst ausreichend schlafen. Du sollst dich vernünftig ernähren ...“ Gesundheit wurde und wird immer noch zu sehr auf die individuelle Verhaltensweise reduziert. Ich verstehe, wenn Führungskräfte es in ihrer Rolle ablehnen, Einfluss auf diese individuellen Verhaltensaspekte ihrer Mitarbeitenden zu nehmen. Das ist nicht ihr Job.

Es ist aber ihre Aufgabe, arbeitsplatzspezifische Verhaltensweisen zu steuern und Strukturen sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen gut und gesund arbeiten können. Daher sollten Führungskräfte unterscheiden zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und privater Gesundheitsförderung (PGF). Die PGF bezieht sich auf Verhaltensweisen, die eine Person für sich in eigener Verantwortung zur Stabilisierung und Verbesserung ihres Gesundheitszustandes im privaten Umfeld ergreift, z. B. Ernährungsumstellung, Vermeidung von Genussgiften, Schlafhygiene, regelmäßige Bewegung usw. Im Gegensatz dazu

beschreibt die BGF Maßnahmen, die arbeitsplatzspezifisch geeignet sind, Wohlfühlen, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Diese Maßnahmen sollen und müssen einen messbaren Mehrwert für Mitarbeitende und das Unternehmen haben. Im Idealfall beruhen diese Maßnahmen zum einen auf Analysen, die mögliche arbeitsplatzspezifische Belastungen aufdecken, zum anderen begründen sie sich in arbeitspsychologischen Erkenntnissen der mitarbeiterorientierten Arbeitsgestaltung. So können z. B. Gefährdungsanalysen zu psychischen Belastungen klare Hinweise auf nötige Veränderungen auf struktureller Ebene und/oder auf Verhaltensebene geben.

Mit meinen Kolleginnen habe ich in den letzten Jahren hunderte solcher Analysen in den unterschiedlichsten Organisationen und Betrieben durchgeführt. Immer wieder zeigt sich ein ähnliches Muster nach der Auswertung der Daten. Hier die „Top 3 der Hitliste“ der betrieblichen Gesundheitsbelastungen in deutschen Betrieben: Arbeitsorganisation, Führung und Kommunikation. Auch wenn jeder Betrieb ganz spezifische Ausprägungen innerhalb dieser drei Bereiche ausweist, so zeigen die Ergebnisse fast aller Belastungsanalysen dringenden Handlungsbedarf für die Führung. Keinesfalls dürfen diese Daten aber als Schuldzuweisung gelten. Denn erstens sind Führungskräfte ebenfalls Mitarbeitende. Und zweitens ist ihr Handeln auch durch betriebsinterne Strukturen, Rahmenbedingungen und vorgegebene Ziele geprägt. Führungskräfte brauchen in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt und immer engeren Zeittaktung mehr denn je Unterstützung. In meinen Seminaren und Coachings höre ich immer wieder von den inneren Konflikten der Führungskräfte – wie viel Zeit und Energie sie tatsächlich in Führung investieren können (und sollen) und wie sie ihre Führungsrolle wirklich gut ausfüllen können. Was sind ihre Möglichkeiten, aber wo sind auch ihre Grenzen, Mitarbeitende gesund zu führen?

Wozu gesunde Führung in der hybriden Arbeitswelt?

Wir alle (manche mehr, manche weniger) waren überrascht, in welcher kurzen Zeit sich unsere Art des Zusammenzuarbeitens in den letzten Jahren verändert hat: Homeoffice, flexibles Arbeiten, hybride Veranstaltungen, Videokonferenzen, Online-Seminare, digitale Lernplattformen, remote arbeiten und führen, Einsatz von künstlicher Intelligenz, Arbeitsorganisation über digitale Tools ... Das und vieles mehr gehört für viele mittlerweile zum normalen Arbeitsalltag. Diese digitalen Arbeitsmöglichkeiten vermischen sich mit den konventionellen analogen Formen der Arbeit. Diese neue hybride Arbeitsweise erobert – für manche überraschend schnell – ganz verschiedene Branchen. Führungskräfte sind gefordert, zwischen analogem und digitalem Führen flexibel zu wechseln. Dieser „Hybrid-Betrieb“ ist anspruchsvoll und erfordert eine neue Haltung in der Führung (Abbildung 0-1).

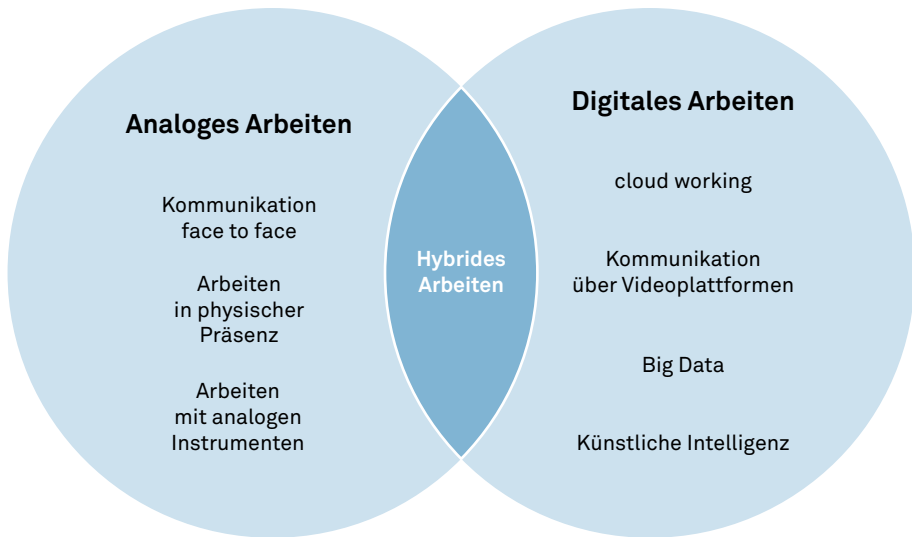


Abbildung 0-1: Analoges Arbeiten und digitales Arbeiten weisen Unterschiede, aber auch Überschneidungen auf. Wenn Teams beide Formen nutzen, sprechen wir vom hybriden Arbeiten.

Diejenigen Führungskräfte, die davon bisher noch wenig oder vielleicht sogar noch nicht betroffen sind, sollten sich darauf einstellen: Diese Strukturen werden nach und nach fast alle Arbeitsbereiche erfassen – natürlich in unterschiedlicher Ausprägung und Geschwindigkeit. Für alle, die Teams erfolgreich führen wollen, gibt es kein „weiter so“. Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert werden. Dabei sollten wir aber nicht vergessen, dass Innovation nicht gleichbedeutend ist mit Fortschritt. Wir sollten uns davor hüten, die Begriffe Innovation und Fortschritt als Synonyme zu betrachten. Nicht jede Digitalisierung und jede Flexibilisierung des Arbeitsorts bedeutet für Unternehmen und Mitarbeitende automatisch auch einen Fortschritt. Daher sollte in jedem Betrieb kritisch geprüft und mit allen Beteiligten diskutiert werden, welche Vor- und Nachteile mit den geforderten Änderungen auf allen Ebenen einhergehen können.

Die aktuelle Studienlage zur Produktivität im hybriden Arbeitsmodus ist uneinheitlich. Manche Studien belegen Einbußen von 8–19 %, andere Produktivitätssteigerungen von bis zu 24 %. Könnte dieser große Gap vielleicht durch die Qualität der jeweiligen Führung erklärt werden? Zumindest glaubt das der auf dem Gebiet der Telearbeit führende Wirtschaftswissenschaftler Nick Bloom (Goldberg, 2023).

Auf jeden Fall ändern sich mit diesen Umbrüchen auch die Anforderungen sowie die Belastungen, aber auch die möglichen Ressourcen für Führungskräfte und Mitarbeitende. Das hat bereits jetzt schon Auswirkungen auf Befindlichkeit, Leistungs-

fähigkeit und Gesundheit aller Beteiligten. Wir haben es in der Hand, ob diese Auswirkungen sich zukünftig mehr auf der Haben- oder mehr auf der Sollseite finden werden. Sicher ist, dass es nicht ausreichen wird, die bisherige Führung und Kommunikation einfach nur in den digitalen Raum zu verlagern. Arbeitsorganisation und Kommunikation benötigen eine neue Ausrichtung. Bei aller Technologiefreundlichkeit und Bereitschaft, sich auf einen digitalen Tsunami einzulassen, dürfen wir nicht vernachlässigen, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen und seinen Potenzialen im Zentrum guter und gesunder Führung stehen muss.

Da ich aus meiner Arbeit mit Führungskräften weiß, dass der Wissensdurst zwar groß, aber die Zeit zum Lesen knapp ist, werde ich Ihnen in diesem Buch in kurzer und prägnanter Form Gelegenheit zur Reflexion geben. Dazu habe ich exemplarisch sechs Teilbereiche ausgewählt, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende in meinen Seminaren und Coachings Informations- und Reflexionsbedarf zu den Themen der hybriden Arbeitswelt benannt haben:

1. Die Haltung entscheidet. Menschliches Verhalten ist überwiegend unbewusst und beruht auf inneren Überzeugungen und Haltungen. Identifizieren Sie in einem ersten Schritt Ihre innere Haltung und entwickeln Sie sie weiter. Denn von ihr hängt überwiegend ab, wie Sie sich verhalten, welche Möglichkeiten Sie nutzen; und sie entscheidet auch über Ihr Erleben sowie über Ihre Wirkung nach außen. Authentizität benennt in diesem Zusammenhang die Synchronisation zwischen der eigenen Haltung und dem beobachtbaren Verhalten. Ich lade Sie ein, Ihre Haltung zu exemplarisch ausgewählten Themen zu reflektieren und ggf. zu justieren: Mobiles Arbeiten, Gesundheit, Fehlerkultur und Arbeiten im Generationenmix.

2. Der Mensch als soziales Resonanzwesen. In diesem Kapitel reaktivieren Sie Ihr Wissen über die Bedeutung der sozialen Resonanz in der Menschenführung. Menschen haben Bedürfnisse nach Nähe und auch nach Distanz, nach Kontinuität und auch nach Wandel. Diese Bedürfnisse benötigen im hybriden Arbeiten ganz besondere Berücksichtigung, um Motivation, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern.

3. Kommunikation. Sie war schon immer eine zentrale Führungskompetenz und sie wird es auch bleiben. Erfahren Sie, ob und ggf. wie sich Ihre Kommunikation in welcher Form verändern muss, damit Mitarbeitende gesund, leistungsfähig und mit Freude arbeiten.

4. Organisation. Die Zunahme der Komplexität sowie die Anforderungen an die Zusammenarbeit erfordern eine neue Justierung der Arbeitsorganisation. Dies wird zukünftig viel mehr Bottom up und viel weniger top down geregelt werden müssen.

In diesem Kapitel lesen Sie, warum Sie Ihre Mitarbeitenden deutlich mehr in Arbeitsorganisationsprozesse mit einbeziehen sollten und wie das aussehen könnte.

5. Resilienz und Ressourcenorientierung. Gesunde Führung benötigt in der analogen sowie in der digitalisierten Arbeitswelt Ressourcenorientierung und Resilienz. In diesem Kapitel erhalten Sie Informationen darüber, was sich hinter dem Resilienz-Konzept verbirgt. Sie lesen, wie Sie ressourcenorientierte Führung ganz praktisch umsetzen können und wie Sie dadurch zu mehr positiven Emotionen sowie mehr sozialer Resonanz am Arbeitsplatz beitragen können.

6. Die Gesundheit der Führungskraft. Bei aller Achtsamkeit für die Gesundheit der Mitarbeitenden sollte die Führungskraft auch immer die eigene Gesundheit im Blick haben. Das letzte Kapitel lädt Sie ein, über Ihr ganz persönliches Arbeits- und Gesundheitsverhalten zu reflektieren und gegebenenfalls Änderungen einzuleiten.

Kleine Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Dieses Buch erhebt keinesfalls den Anspruch umfassend über das Thema gesunde Führung zu informieren. Das wurde an anderen Stellen bereits ausreichend getan (Matyssek, 2012, 2018; Schneider, 2018). Ich möchte vielmehr einige zentrale Aspekte der hybriden Führung unter der Perspektive Gesundheit beleuchten und zur Reflexion anregen: Welche Ihrer Führungsprinzipien können und sollten Sie beibehalten oder auch vermehrt berücksichtigen? Was sollten Sie anpassen und was sollten Sie ggf. erneuern, um in der hybriden Arbeitswelt auch weiterhin eine gute Führungskraft zu sein?

Zielgruppe des Buchs sind Führungskräfte aller Ebenen und alle, die an gesunden Arbeitswelten interessiert sind. Die Inhalte sind so gewählt, dass Sie unabhängig von Ihrer Führungsspanne davon profitieren können. Manche Hinweise werden Sie bei sehr großen Führungsspannen nicht selbst umsetzen können, aber Sie können die Informationen in der Gesamtplanung berücksichtigen und an die zuständigen Personen in Ihrem Unternehmen delegieren.

Eine kurze Anmerkung für die Leser:innen meiner vorhergehenden Bücher: Sie werden an wenigen Stellen vielleicht bereits Bekanntes wiedererkennen. Diese Überschneidungen waren notwendig, um das Thema auch für diejenigen verständlich darzustellen, die sich bisher damit noch nicht beschäftigt haben. Ich hoffe, Sie können dies als willkommene Wiederholung und Verdichtung Ihres Wissens annehmen.

Die Zeit der Informationsaufnahme (das Lesen des Textes) ist nicht gleich der Zeit der Informationsverarbeitung (Transformation in Verhalten). Wir nehmen in der digitalen Arbeitswelt viel mehr Informationen auf, als wir verarbeiten können

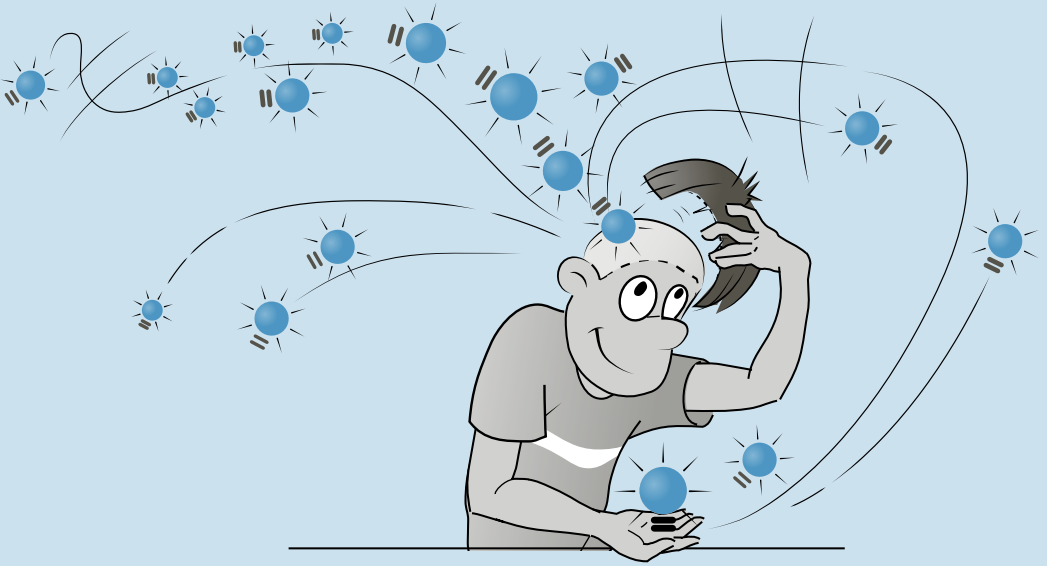
und muten das auch häufig anderen zu. Expecten Sie daher niemals, dass das alleinige Lesen eines Textes tatsächlich eine Haltungs- und/oder eine Verhaltensveränderung hervorbringt – nicht bei Ihnen selbst und auch nicht bei Ihren Mitarbeitenden. Daher empfehle ich Ihnen (wenn möglich), das Buch in einem Kolleg:innen-Tandem zu lesen. Nehmen Sie sich jeweils nur ein Kapitel vor, diskutieren Sie Inhalte und die möglichen Konsequenzen. Erproben Sie sich in der Umsetzung, beobachten Sie Reaktionen und passen Sie ggf. Ihre Vorgehensweise an. Sie finden dazu in allen Kapiteln Reflexionsaufgaben, die Ihnen bei der Integration und der Umsetzung der Inhalte helfen können.

Darüber hinaus finden Sie im Text Videos, die als QR-Codes hinterlegt sind. Sie zeigen Zusammenfassungen oder weiterführende Informationen zu ausgewählten Themen.

Hinweis: Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

1 Die Haltung entscheidet



„Bücher, Regenschirme und Gehirne erfüllen ihre Funktion am besten, wenn sie offen sind.“

Sir James Dewar (Rowlinson, 2012)

Woran denken Sie, wenn Sie das Wort „Haltung“ hören? „Oh, ich sollte unbedingt mal wieder etwas für meinen Rücken tun?“ Oder: „Was hat der Mayer denn für eine Arbeitshaltung? Bei der kleinsten Erkältung meldet der sich schon krank.“ Oder verbinden Sie mit dem Wort vielleicht eher gesellschaftliche, politische oder auch religiöse dauerhafte Grundwerte und Einstellungen, die Ihnen als Person Orientierung geben und ebenso Teil Ihrer Persönlichkeit sind? Tatsächlich definieren Expert:innen den Begriff Haltung je nach Kontext sehr unterschiedlich. Physiotherapeuten, Psychologinnen oder Philosophinnen werden jeweils unterschiedliche Aspekte von Haltung in ihrer Definition einbringen.

Für die meisten ist der Begriff positiv besetzt: Haltung zeigen, Haltung bewahren, klare Haltung ausbilden ... Glauben wir, eine solche Haltung zu erkennen, dann begegnen wir dem Phänomen meist mit Respekt. Scheint Haltung zu fehlen, beklagen wir ihre Abwesenheit. Christiane Woopen, Vorsitzende des europäischen Ethikrates definiert ihre Vorstellung von Haltung wie folgt:

„Eine Haltung zu haben bedeutet für mich aus einer Grundüberzeugung heraus zu handeln, die die ganze Person umfasst, also ihren Körper, ihren Geist und ihre Gefühle. Eine Haltung besteht nicht aus einer konkreten Regel wie „du sollst nicht töten“, sie ist vielmehr eine Handlungsdisposition, die sich im Laufe des Lebens und Erlebens einer Person also im individuellen Lebensvollzug, entwickelt. Die Grundüberzeugung lautet dann zum Beispiel, dass Leben etwas äußerst Wertvolles ist und das führt dann zur Handlungsdisposition, Leben zu schützen und zu bewahren, ohne vorher darüber jetzt eigens nachzudenken.“

(Josten & Florin, 2017).

Diese Definition umfasst aus meiner Sicht richtigerweise natürlich auch Haltungen, denen wir nicht zwangsläufig respektvoll begegnen möchten. Haltungen sind also per se weder positiv noch negativ. Wir können sie nicht verordnen, nicht lehren. Den Versuch, das zu tun, kann man wohl am besten mit dem Begriff der „Indoktrination“ beschreiben. Wir erwerben Haltungen im Laufe des Lebens aktiv und gleichzeitig formen die soziale Umwelt sowie unsere Lebens- und Arbeitsbedingungen unsere Haltungen. Es handelt sich also zugleich um einen aktiven und passiven Vorgang. Führungskräfte aller Ebenen sollten sich ihrer Haltungen bewusst sein, sie sollten sie reflektieren, weiterentwickeln und – dort, wo es für sie sinnvoll ist – auch stärken. Ich plädiere für eine überwiegend aktive Aneignung von inneren Grundhaltungen, Einstellungen, Glaubenssätzen und Werten. Das geschieht, indem Sie Themen durchdenken, unterschiedliche Blickwinkel dazu einnehmen und mit anderen darüber diskutieren, um die eigene Position zu schärfen, und um damit die eigene Haltung zu klären. Und diese ist nichts Feinstoffliches, sondern sie wird im Gehirn in

Form von neuronalen Netzwerken repräsentiert. Sie selbst formen diese Netzwerke durch Ihr Denken, Sprechen, Fühlen und Handeln.

Daher ist es keineswegs überflüssig, die eigenen Bewertungen immer wieder in Worte zu fassen und diese mit anderen auszutauschen. Das Gespräch kann somit als eine Art „geistige Kläranlage“ dienen. Beim stillen Denken verliert man sich leicht. Beim Sprechen hingegen muss man sich anderen gegenüber verständlich machen. Das erfordert deutlich mehr Präzision in den Worten als im stummen Selbstgespräch. Das wiederum hilft in der Selbstklärung „Was genau meine ich damit? Was fühle ich dabei? Was könnten die Konsequenzen dieser Haltung sein? Was würde es bedeuten, wenn ich meine Haltung ändern würde?“ Noch konkreter können Sie werden, wenn Sie Ihre Worte nach dem Gespräch verschriftlichen. Nicht selten bemerkt man erst beim Aufschreiben, dass man es doch „etwas anders gemeint“ hat.

Zusammenfassend: Haltungen erwerben Sie durch Denken, Hinterfragen, Sprechen, Konkretisieren, Bewerten, Schreiben, Reflexion und Integration eigener Erfahrungen, Abgleichen mit den Sichtweisen anderer und natürlich durch Transformation in Handlungen.

1.1 Haltung vor Verhalten

In der Definition von Christiane Woopen haben wir schon gehört, dass Haltung nicht gleich Handlung ist, sondern lediglich eine starke Handlungsdisposition beinhaltet.

So kann es durchaus sein, dass eine Führungskraft z.B. eine grundsätzlich wertschätzende Haltung ihren Mitarbeitenden gegenüber hat, aber in Belastungssituationen nicht mehr in der Lage ist, diese Grundhaltung im Verhalten sichtbar zu machen. Selbstverständlich gibt es auch unzählige Beispiele im privaten Bereich, in denen es uns nicht gelingt, Haltung und Verhalten tatsächlich zu synchronisieren. Gesundheit ist für die meisten ein hoher Wert und dennoch handeln viele häufig entgegen dieser inneren Werthaltung. Dennoch gilt: Langfristiges und stabiles Verhalten beruht auf einem inneren Wertekompass und einer inneren klaren Haltung. Je stabiler diese Haltung ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das dazugehörige Verhalten auch in Stresssituationen aktivieren können.

Umgekehrt gilt: Ein Verhalten, das nicht mit Ihrer inneren Haltung übereinstimmt, können Sie zumeist nicht dauerhaft und glaubwürdig umsetzen. Eine Führungskraft, die z.B. die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht als Führungsaufgabe versteht und im eigenen Wertesystem verankert hat, wird nicht konsequent in der Umsetzung sein können. Denn der überwiegende Anteil unserer Handlungen ist unbewusst. Unser Gehirn wäre völlig überfordert, wenn all unsere Verhaltensweisen

bis in unser Bewusstsein vordringen würden und wenn wir jede Situation neu bewerten müssten. Also greift unser Gehirn gerne auf alte Muster zurück. Eine starke Haltung entlastet somit das Gehirn, das sonst in jeder Situation noch einmal neu und selbstständig denken müsste. Das unbewusste und automatische Grundprogramm – Ihre innere Haltung – übernimmt stattdessen die Steuerung.

Mitarbeitende haben ausgeprägte, gute Sensoren für die Authentizität, also die Übereinstimmung zwischen Haltung, Kommunikation und Handlungsweisen, ihrer Führungskräfte.

Daher sollte der erste Schritt die Reflexion und Diskussion der eigenen Haltung zum Thema sein. Es ist bedeutend, welche persönlichen Theorien und Vorstellungen Sie mit dem Thema Gesundheit verbinden, um zu entscheiden, ob und wie genau Sie die Gesundheitsperspektive in Ihrer täglichen Führungspraxis berücksichtigen. Albert Einstein wird der Satz zugeschrieben:

„Die Theorie bestimmt, was wir beobachten“.

Er bringt damit sehr gut auf den Punkt, dass sowohl unsere bewussten als auch unbewussten inneren Vorstellungen unsere Wahrnehmung, aber auch unsere ganz konkreten Handlungen leiten. Was genau ist Ihr Verständnis von Gesundheit? Wie entsteht sie, wie kann sie gefördert werden, wo und bei wem liegen die Verantwortlichkeiten?

Die Gesundheitspsychologie bietet verschiedene Gedankenmodelle an, die hilfreich sein können, um die eigene Haltung und damit das daraus resultierende Verhalten zu überprüfen und ggf. zu verändern. Ich möchte Ihnen im Folgenden ein Modell vorstellen, das sich in der Arbeit mit Führungskräften bewährt hat. Es ist ein Gesundheitsmodell, das sehr leicht auf gute und gesunde sowie hybride Führung übertragbar ist.

1.2 Ein Modell als Grundlage guter und gesunder Führung

Das systemische Anforderungs- und Ressourcenmodell, kurz auch SAR-Modell, wurde von dem Psychologen Peter Becker entwickelt (Becker, 2006). Es ist in der Gesundheitspsychologie wie in der Medizin anerkannt und Sie können es für Ihre individuelle, ebenso für die betriebliche Prävention nutzen. Richtig eingesetzt kann es für ganz verschiedene Lebens- und Arbeitsbereiche Impulse zur Weiterentwicklung geben. Die Kernaussage des Modells beinhaltet, dass Gesundheit, Wohlfühlen sowie auch Leistungsfähigkeit durch Anpassungs- und Regulationsprozesse zwischen dem Individuum und dessen Umwelt entstehen. Das Wort „systemisch“

beschreibt, wie Individuum und Umwelt als komplexe Systeme ständig miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen.

Vier Einflussgrößen sollten Sie laut diesem Modell in ihren Wechselwirkungen betrachten und immer wieder in Balance bringen:

- Externe Anforderungen
- Interne Anforderungen
- Externe Ressourcen
- Interne Ressourcen

Externe Anforderungen sind Einflüsse aus der biologischen, ökologischen, materiellen und auch der sozialen Umwelt. Es handelt sich also um Faktoren, die von außen auf das Individuum einwirken und somit mögliche Belastungen darstellen können. Dazu gehören z.B. schlechte Luftverhältnisse, ungünstige ergonomischen Bedingungen, häufige technische Störungen, unklare Firmenkommunikation, Arbeitsunterbrechungen, Multitasking-Anforderungen, unzureichende technische Ausstattung, mangelnde Aus- und Weiterbildung, lange Arbeitswege, keine oder schlechte Feedback-Kultur, Schichtarbeit, dünne Personaldecke, enge Zeittaktung. Beispiele im privaten Umfeld sind: Scheidung, private Konflikte, finanzielle Sorgen, Umzug, zu pflegende Angehörige etc.

Die **internen Anforderungen** dagegen kommen aus der biologischen und psychomentalen „Innenwelt“ des Individuums. Biologische Beispiele dafür sind: Geringe körperliche Belastbarkeit aufgrund des Trainingszustandes, der individuelle Biorhythmus, geringere Leistungsfähigkeit aufgrund des biologischen Alters, Nahrungsmittelunverträglichkeiten, besondere körperliche Merkmale, Impfstatus, Schlafqualität, Entspannungsfähigkeit. Unterschätzt werden die häufig unbewussten internen Anforderungen, die vielen das Leben schwer machen können, z. B. Angst vor Veränderung und innere Widerstände sich auf Neues einzulassen, Perfektionismus, Angst Fehler zu machen oder neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein, sowie Befürchtungen ausgrenzt zu werden, der Wunsch von allen akzeptiert und geliebt zu werden, das Bedürfnis immer stark zu sein, mangelnde Zuversicht, geringe Lernbereitschaft oder Lernfähigkeit, mangelndes Selbstwertgefühl oder Selbstbewusstsein.

Unter **externe Ressourcen** fallen alle biologischen, materiellen sowie sozialen Aspekte, die einem Menschen zur Verfügung stehen, um seine Anforderungen gut zu bewältigen. In der Arbeitswelt wären das z. B. ein guter Teamzusammenhalt, ein sicherer Arbeitsplatz und ein angemessenes Gehalt, ein gut eingerichtetes Büro, funktionierende Technik, Weiterbildung, eine menschengerechte und funktionierende Arbeitsorganisation, menschliche Hilfe in Krisenzeiten, wertschätzende Führung, soziale und kollegiale Unterstützung, passende Homeoffice-Regelungen sowie sinnhafte Tätigkeit.