

Kettensprenger

Hamm

2025

ISBN 978-3-8006-7772-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Hamm

KETTENSPRENGER



KETTENSPRENGER

**Mehr Freiheit, mehr Wir –
Der Weg zur selbstbestimmten
und erfolgreichen Arbeit**

VON
PROF. DR. INGO HAMM



Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Ingo Hamm ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt, war Berater bei McKinsey & Company, arbeitete dann auf Konzernseite in Human Resources und Kommunikation und folgte schließlich seiner Leidenschaft für angewandte Forschung und Beratung.

Hamm berät Organisationen bei der Umsetzung von Strategien und durchleuchtet als Autor und Redner aktuelle Trends für die Unternehmenspraxis. Zudem ist Hamm stellvertretender Leiter des Darmstädter Instituts für Wirtschaftspsychologie.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7772 6

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7773 3

ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7774 0

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Alex Alexandrou – United Potential



vahlen.de/nachhaltig

produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Inhaltsverzeichnis

Nervt Sie Ihr Boss? Oder nerven Sie Ihre Mitarbeitenden? 15

Die Vertreibung aus dem Paradies 19

»Big Tech wants you back in the office« 19

»Wie die Sklaven auf der Galeere«? Von wegen! 22

»Auch Du, Deutsche Bank?« 24

**Mehr als Home vs. Office – Freiheit,
Selbstbestimmung, Wirksamkeit zählt** 26

Was ist eigentlich das Problem? 26

Alles eine Frage der Perspektive – aber wessen? 27

Das Karriere-Ende droht 29

Reaktanz – Verbote machen das Verbotene attraktiver 31

Verzicht ist das Eine, aber Verzicht auf Freiheit ...?! 33

Reaktanz-Taktiken – die Kunst des stillen Widerstands 35

Die Flucht aus dem Büro – psychologisch betrachtet 37

Freiheits-Motiv #1: Mehr Privatheit als Belohnung	38
Freiheits-Motiv #2: Befreiung vom Ballast des Büros	43
Freiheits-Motiv #3: Besinnung auf wirksames Tun	48
Die Big Three der neuen Arbeit	51

Individuelle Freiheit, gemeinsamer Erfolg:

Die 5 Motivationstypen verstehen und führen 56

Typ #1: Verweiger:in	56
Arbeitszeitbetrug	58
Der schöne Schein der Verweigerungshaltung	60
Verweiger:innen motivieren: So gewinnen Sie verlorenes Engagement zurück	61
Souveränität und Wertschätzung – auch in der Trennung	63
Typ #2: Jongleur:in	64
Lieber Chef, weißt du, wie deine Leute leben?	65
Knockout in der Firma	67
Jongleur:innen unterstützen: So fördern Sie Balance und Fokus	68
Typ #3: Eskapist:in	69
Job Crafting – den Job selbst in die Hand nehmen	71
Eskapist:innen integrieren: So nutzen Sie verborgenes Potenzial	74
Service-Based Leadership – alles, wirklich alles für seine Leute tun	75
Kennen Sie die Mad Skills Ihrer Leute?	78
Typ #4: Essenzialist:in	79
Die moderne Organisation hält Arbeitende von der Arbeit ab	81
Was man <i>wirklich</i> braucht – Fünf Faktoren der Arbeitszufriedenheit	82
Diagnose »Professionelle Einsamkeit«	85
Essenzialist:innen halten: So bieten Sie, was wirklich zählt	86
Typ #5: Fatalist:in	88

Energie für die Arbeit: Antrieb und Motivation pflegen, bevor der Akku leer ist	90
Das Erste, was verloren gehen kann: Wanting	91
Das Zweite, was verloren gehen kann: Liking	91
Das Dritte, was verloren gehen kann: Effort-Based Decision-Making	92
Verschütteten Elan reaktivieren: Ein 4-Schritte-Plan	93
Liking wieder lernen: Genusstraining	96
Anstrengung als Ressource: So planen Sie gezielt und vermeiden Überlastung	98
Fatalist:innen aktivieren: Auswege aus der Resignation aufzeigen	101
Predictive Maintenance – »Instandhaltung« von Mitarbeitenden	103
Mehr Wir braucht mehr als Freiheit	106
Das ECHTE WIR – Nicht virtuell, sondern wirklich zusammen .	106
Der Schlüssel liegt im Blickverhalten	108
Warum Technik allein nicht kreativ macht	111
Das GESUNDE WIR: Körper und Geist brauchen mehr als Homeoffice	112
Kreativität braucht Bewegung, nicht nur im Kopf	113
Das KREATIVE WIR: Zwischen Anspannung und Entspannung	118
Kreativität liebt Stress und Druck!	119
DAS VERTRAUENSVOLLE WIR – Gemeinsam arbeiten, gemeinsam erleben	120
Die Wissenschaft vom Vertrauen	123
Videocalls killen Vertrauen	124
Virtuelle Teams brauchen mehr Vertrauensmaßnahmen	125
Das RESILIENTE WIR: Stärke und Widerstandskraft durch das Team	126

Resilienz ist teamspezifisch	127
Teamgeist und Unternehmenskultur: Der Schlüssel zur Resilienz	128
Das AUTHENTISCHE WIR – Zwischen Inszenierung und Echtheit	130
Selbstdarstellung strengt an – erst recht virtuell	132
Erfolg – Eine Frage der Einstellung, nicht der Rahmenbedingungen	134

Die goldene Mitte: Wie hybride Kooperation den Flow freisetzt 138

Besser als die Polizei erlaubt – eine bahnbrechende Studie	138
Hybrid ist wichtig. Wichtiger ist gute Führung dabei	141
Die hybriden magischen 70 Prozent	142
Rotation: Wie man »hybrid« am besten organisiert	143
Drei Schlüsselstrategien für erfolgreiches Remote Work	144
Von Ameisen lernen: Eine Blaupause für hybride Teamarbeit	146
Hybride Kommunikation ist, wenn alle an einem Strang ziehen	150
Die Schwarm-Intelligenz (nicht nur der Ameisen)	152
Co-Working statt Remote Work: So maximieren Sie die Produktivität	154

Stille Motive im Büro – Warum wir oft aneinander vorbeireden 156

Wenn denken, handeln und reden total verschiedene Dinge sind	159
Das stille Motiv »Wirksamkeit«	162
Die Ur-Motiv »Helfen«	164
Das Ur-Motiv »Bewegung«	167
Das stille Motiv Stabilität	168
Das stille Motiv Einzigartigkeit	173
Das stille Motiv Teamgeist	175

Das stille Motiv Status und Selbstdarstellung	176
Das stille Motiv »Peace of Mind«	178
Das stille Motiv Sinnfindung	181
Das stille Motiv Zugehörigkeit	184
Moral bei der Arbeit – Verpflichtung zum Widerspruch!	186
Stille Motive als Chance begreifen	190

**Führungskräfte im Spannungsfeld –
zwischen Macht, Kontrolle und Vertrauen 192**

Spannungsfeld #1: Macht und Machtverlustangst	193
Spannungsfeld #2: Kontrolle und Kontrollverlustangst	196
Spannungsfeld #3: Wertschätzung und Angst vor Bedeutungslosigkeit	198
Das Meeting, die Arena der Missverständnisse	200
Das überragende Chef-Motiv	202
Vom Manager zur Führungskraft: Konkrete Schritte für eine bessere Führung	204

**Chef:in sein heute: Vier Führungsstile für
die neue Arbeitswelt 206**

Flexibel führen heißt: auf Menschen eingehen	206
Führungsstil #1: »Telling« – Klare Anweisungen in unsicheren Zeiten	208
Führungsstil #2: »Delegating« – Verantwortung übertragen und Eigenverantwortung fördern	210
Führungsstil #3: »Participating« – Gemeinsam entscheiden, gemeinsam umsetzen	211
Führungsstil #4: »Selling« – Überzeugen statt anweisen: Motivation für erfahrene Teams	212
Situatives Führen: Welcher Stil passt wann? – Eine Praxishilfe ...	213
Führen in Extremsituationen	215
Hybrid heißt: die Beziehung steht im Vordergrund	217

Bessere Arbeit durch besseren Arbeitsplatz	219
Homeoffice allein ist nicht die Lösung	219
Physical Space Design – Arbeitsorte radikal neu denken	220
Social Collision Points: Wo man sich trifft	221
Community Spaces: Hier bin ich Mensch	223
Team-Aktivitäten, die verbinden: So funktioniert Zusammenhalt über Räume hinweg	224
Nur ängstliche Chefs fürchten Kontrollverlust	227
Der Mensch ist, was er sieht	229
Von Kreativzellen bis Makerspaces	231
Kreativitäts-Booster: Konkrete Maßnahmen für innovative Arbeitsplätze	232
Mensch im Mittelpunkt: Strategien für eine mitarbeiterzentrierte Arbeitsumgebung	234
Low-Budget, High-Impact: Menschlichkeit fördern ohne Kosten	238
Bessere Arbeit durch Unternehmenskultur	242
Kultur ist mehr als Vanilletee und Räucherstäbchen	242
Kulturfundament #1: Stillschweigende Annahmen – keiner sagt's, aber alle denken es	244
Die IBM-Banane und andere Statussymbole	245
Cultural Management: So gestaltet man eine Kultur, die zu gemeinsamen Werten passt	247
Kulturfundament #2: Werte – das Handbuch menschlichen Verhaltens	248
Corporate Wording: Sprache als Kulturhebel nutzen	251
Sprache als Kulturhebel: Wie Worte das Verhalten beeinflussen	253
Kulturfundament #3: Artefakte (»Form follows function«)	254
Architektur ist Kultur, die bleibt	255
»Wenn Wände reden könnten«	258
Werte gestalten Arbeit, nicht Regeln	259

Schöne neue Arbeit, schöne neue Welt – Ein Fazit	262
Home vs. Office – (Unnötiger) Kampf der Welten	262
Raus aus der Bequemlichkeit!	263
Mehr Zeit für mich!	264
Wieder das tun, was wir gut und gerne machen	266
Nicht jedes Team funktioniert, schon gar nicht von allein	267
Arbeit ist »alles dazwischen«	268
Nimm es dir raus: Die We-Me-Balance!	270
 Quellen	 273