

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Arbeitswelten im Wandel: Warum sich Zusammenarbeit verändert	13
1.1 Warum das Verstehen des Wandels so wichtig ist	13
1.2 Sich verändernde Arbeitswelten	15
1.2.1 Die Maschinenwelt	16
1.2.2 Die Wissenswelt und die VUCA-Welt	17
1.2.3 Die Coronawelt	20
1.2.4 Die KI-Welt	21
1.3 Dimensionen der Arbeitswelt von heute und morgen	26
1.3.1 Unternehmenswerte & Unternehmenskultur	27
1.3.2 Kompetenzen	30
1.3.3 Teams	33
1.3.4 Führungspersönlichkeit	36
1.3.5 Führungsstile	39
2 Unternehmenskultur gestalten: Werte in der Praxis umsetzen	41
2.1 Werte als Orientierung und Handlungsleitlinie	41
2.2 Exkurs: Perspektiven zu Rahmenbedingungen und externen Einflüssen	43
2.3 Das Eisbergmodell und die Unternehmenswerte	46
2.4 Die Maslowsche Bedürfnispyramide im Unternehmenskontext	49
2.5 Wie Werte im Unternehmensalltag sichtbar werden	51
2.6 Wie Werte in der Unternehmenskultur gezielt implementiert werden	53
2.7 Fazit	55
3 Die 11 Schlüssel des Team-Codes	57
3.1 Schlüssel 1: Teamwerte	57
3.2 Schlüssel 2: Psychologische Sicherheit	58
3.3 Schlüssel 3: Verlässlichkeit	60
3.4 Schlüssel 4: Struktur und Übersicht	60
3.5 Schlüssel 5: Bedeutung der Arbeit	62
3.6 Schlüssel 6: Wirkung	62
3.7 Schlüssel 7: Identifikation	63
3.8 Schlüssel 8: Führung	64
3.9 Schlüssel 9: Persönliche Kompetenzen	66
3.10 Schlüssel 10: Digitalisierung	69
3.11 Schlüssel 11: Work-Life-Balance/Wohlbefinden	70
3.12 Fazit	70

4	Die Team-Kalibrierung	73
5	Von der Kalibrierung zur Maßnahme	81
5.1	Zielklarheit: Von klaren Zielen zur echten Umsetzung	81
5.1.1	Ziele formulieren – die SMART-Regel	82
5.1.2	Ziele begleiten – die Aufgabe der Führungskraft	83
5.1.3	Ziele konsequent verfolgen – die richtige Einstellung	84
5.1.4	Ziele angehen – Mut und Risiko	84
5.1.5	Ziele priorisieren – das passende Tool	84
5.1.6	Ziele verwirklichen – vom Planen zum Handeln	85
5.1.7	Ziele leben – die bewusste Haltung	86
5.1.8	Ziele umsetzen – die 1%-Methode	86
5.1.9	Fazit	87
5.2	Der Wunsch nach substanziellem Feedback	87
5.2.1	Feedback als soziale Kompetenz	87
5.2.2	Grundregeln des Feedbacks	88
5.2.3	Positives Feedback: Der Einstieg ins Feedbackgeben	88
5.2.4	Kritisches Feedback: Die Königsdisziplin des Feedbackgebens	90
5.2.5	Strukturiertes Feedback: Das Entwicklungsgespräch	91
5.3	Zuverlässigkeit: Selbstbild versus Fremdbild	97
5.4	Konfliktmanagement in Teams: Erkennen, Verstehen und Lösen	99
5.4.1	Die Bedeutung von Konflikten	99
5.4.2	Arten und Ursachen von Konflikten am Beispiel der Personalentwicklung	100
5.4.3	Dynamik von Konflikten und Ausstiegsmöglichkeiten	102
5.4.4	Verhalten und Konflikttypen	105
5.4.5	Praktische Konfliktstrategien und Lösungsansätze	107
5.4.6	Fazit: Konfliktkultur als Erfolgsfaktor	116
5.5	Abstimmung der Zusammenarbeit im Team	116
5.5.1	Erfolgreiche Teams haben ein gemeinsames Ziel	117
5.5.2	Erfolgreiche Teams haben emotionale Gemeinsamkeiten	118
5.5.3	Erfolgreiche Teams haben Wissen über die Stärken und Arbeitsweisen der Teammitglieder	119
5.5.4	Erfolgreiche Teams haben den Grundsatz »Beziehung vor Aufgabe«	119
5.5.5	Erfolgreiche Teams haben eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung	120
5.5.6	Erfolgreiche Teams haben ein Auge darauf, sich gegenseitig zu unterstützen	123
5.5.7	Erfolgreiche Teams haben den Anspruch, Informationen offen zu teilen	125
5.5.8	Erfolgreiche Teams haben den Grundsatz »Als Team wissen wir mehr als jeder Einzelne«	125
5.5.9	Erfolgreiche Teams haben eine transparente Kommunikationsstruktur	126
5.5.10	Erfolgreiche Teams haben den Anspruch, dass Konflikte offen angesprochen werden	127
5.5.11	Erfolgreiche Teams haben Spaß und feiern ihre Teilerfolge	127

5.5.12	Erfolgreiche Teams haben Teammitglieder, die ihre eigenen Grenzen akzeptieren	128
5.5.13	Erfolgreiche Teams pflegen ihre Netzwerke	128
5.5.14	Erfolgreiche Teams wollen sich ständig weiterentwickeln	129
5.5.15	Erfolgreiche Teams fördern Entscheidungsfindung – und akzeptieren die getroffene Entscheidung	129
5.5.16	Spielregeln – der Weg zur abgestimmten guten Zusammenarbeit	130
5.6	Differenzierte Wünsche an die direkte Führungskraft	131
5.7	Fazit – Von der Kalibrierung zur Maßnahme	132
6	Führung – Der Weg zur inspirierenden Führungskraft	133
6.1	Die Führungspersönlichkeit	135
6.1.1	Drei Impulse zur Weiterentwicklung Ihrer Führungspersönlichkeit	136
6.1.2	Fach- vs. Führungskompetenz je nach Führungsspanne	139
6.1.3	Schlüsselkompetenzen im Topmanagement	139
6.1.4	Können – Wollen – Dürfen: Orientierung bei der Aufgabenverteilung	141
6.1.5	Führungsrolle – ja oder nein?	142
6.2	Führungsstile	143
6.2.1	Eigenschaftsorientierte Ansätze	143
6.2.2	Verhaltensbasierte Ansätze	144
6.2.3	Situative Führung	148
6.2.4	Neuere Führungsansätze	151
6.2.5	Moderne Führungsansätze	154
6.3	Führung im Wandel	158
6.4	Ausgewählte Führungswerkzeuge	158
6.4.1	Teammeetings	158
6.4.2	Systematische Müllabfuhr	160
6.5	Fazit	161
7	Der Quick-Check°: Praxis-Check für eine wertorientierte Lernkultur	163
7.1	Die Weiterbildungskultur in Deutschland	164
7.2	Personalentwicklung	165
7.3	Der Quick-Check°	168
7.3.1	Die Unternehmenssicht	168
7.3.2	Die Sicht der Beschäftigten und Führungskräfte	179
7.3.3	Die Sicht der Kennzahlen	179
7.4	Quick-Check° – eine wertorientierte Lernkultur etablieren	180
8	Megatrends – gute Gründe wachsam zu bleiben	183
8.1	Megatrend Digitalisierung und künstliche Intelligenz	183
8.1.1	Marktentwicklung	185
8.1.2	Tools und Player auf dem KI-Markt	186
8.1.3	KI-Teilgebiete, Ansätze und Methoden	188

- 8.1.4 Vorteile, Nachteile und Bedarfe durch KI 189
 - 8.1.5 Ausblick 190
 - 8.2 Megatrend Wertewandel 191
 - 8.2.1 Gleichberechtigung und die Komplexität von Werten 192
 - 8.2.2 Verlässliche Informationsquellen 194
 - 8.2.3 Soziale Medien 194
 - 8.3 Megatrend Demografie – Generationenvielfalt gestalten 195
- 9 Schlusswort: Mensch. Team. Zukunft..... 197
- 10 Autor 199
- Literatur 201
- Danksagung 207