

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<i>Von Schwester Hue Nghiem, ordinierte Nonne im Kloster Buddhas Weg</i>	
Einleitung – ein schwelendes Problem, das viele unterschätzen .....	13
Für alle, die echten Wandel wollen .....	15
Veränderung beginnt im Verhalten – zwei Werkzeuge zur Umsetzung .....	16
Wie dieses Buch entstanden ist – unsere Zusammenarbeit mit Ghostwriter Christian .....	18
Geschlechtergerechte Sprache – unser Weg .....	18
<b>Kapitel 1 – Zweck und Nutzen der Leitbildintegration .....</b>	<b>19</b>
Der Arbeitsmarkt im Wandel .....	19
Der demografische Wandel: Eine alternde Gesellschaft und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt .....	20
Der »War for Talents« und seine Herausforderungen .....	22
Reskilling: Neue Kompetenzen für die digitale Transformation .....	23
Motivationsfaktoren .....	24
Höhere Mitarbeiterbindung durch motivierende Unternehmenskultur .....	26
Attraktivität für neue Mitarbeiter:innen .....	26
Messbare Veränderungen durch eine gelebte Unternehmenskultur .....	28
Unerwartete Zusammenhänge in der Leitbildintegration .....	31
Unerwartete Ergebnisse durch gelebte Kultur .....	32
Positionierung und Polarisierung durch das Leitbild .....	32
Authentizität und Ehrlichkeit im Leitbild .....	33
Bessere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen .....	35
<b>Kapitel 2 – Rahmen für Entwicklung des Leitbilds .....</b>	<b>37</b>
Verstehen, wie Veränderung funktioniert .....	38
Der Unterschied zwischen Entwicklung und Veränderung .....	39
Strategien zur Integration von Entwicklung und Veränderung .....	40
Herausforderungen bei der Veränderung .....	41
Eine positive Haltung gegenüber Widerständen entwickeln .....	42
Strategien, um Widerstände zu lösen .....	43
Das PAKT-Modell .....	43
Die Change-Kurve nach Kübler-Ross .....	46
Stufenweise Veränderung .....	49
Verstehen, wie Lernen funktioniert .....	53
Lernen durch emotionale Erfahrungen .....	53
Positive und negative Emotionen im Lernprozess .....	54
Die Rolle der Relevanz und Bedeutsamkeit im Lernprozess .....	55

Traditionelle Lernmethoden .....	56
Was bedeutet das alles für die Leitbildintegration? .....	56
Analyse der bestehenden Lernkultur .....	62
Vier-Stufen-Modell des Lernens .....	63
Praktische Umsetzungsstrategien zur Verbesserung der Lernkultur .....	65
Warum eine positive Lernkultur essenziell ist .....	66
Praktische Tipps für die Implementierung einer positiven Lernkultur .....	67
Motivation und Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen verstehen .....	68
Verschiedene Perspektiven und Wahrnehmungen .....	68
Maslows Bedürfnispyramide .....	71
Motivationsarten .....	76
Kohärenz als Schlüsselfaktor für die Leitbildintegration .....	81
Salutogenese und ihre Anwendung auf die Leitbildintegration .....	83
Verknüpfung von Kohärenz und Salutogenese .....	84
<b>Kapitel 3 – Individualität integrieren .....</b>	<b>87</b>
Vielfalt als Stärke .....	87
Individualität, Diversität und Inklusion aus einer Business-Perspektive .....	88
Unterschiede .....	89
Einfluss auf Innovation und Kreativität, auf Loyalität und Zufriedenheit .....	89
Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung .....	90
Förderung eines positiven Arbeitsklimas .....	91
Stärkung des Teamzusammenhalts .....	91
Reduktion der Fluktuation und Abwesenheit .....	92
Förderung einer diversen Kultur durch das Leitbild .....	93
Bedeutung von Wertschätzung und Individualität für die jüngeren Generationen .....	95
Praktische Umsetzung im Leitbild und im Unternehmen .....	96
Verbindung zur Leitbildintegration .....	97
<b>Kapitel 4 – Klarheit für die Zusammenarbeit schaffen .....</b>	<b>99</b>
Maximale Orientierung durch Prozesse .....	101
Prozesse und die Generationen Z und Alpha .....	101
Prozesse als Basis für Automatisierung und Digitalisierung .....	102
Prozesse in der Leitbildintegration .....	102
Prozessarbeit .....	102
Prozessmanagement .....	103
Prozesse zur Qualitätssicherung .....	104
Prozesse und Leitbildintegration: Konkrete Hilfestellung .....	106
Regeln, Vereinbarungen und Erwartungen .....	109
Auswirkungen von Willkür auf Motivation, Lern- und Veränderungsbereitschaft .....	110
Leitbild als Orientierungshilfe in der Anfangsphase .....	110
Positive Auswirkungen klarer Regeln .....	112

Auswirkungen klarer Regeln auf den Arbeitsmarkt .....	112
Bedeutung von Erwartungen im Unternehmen .....	113
Transparenz in der Strategie .....	115
Zieldefinitionen und ihre Bedeutung .....	116
Herausforderungen für die Kommunikation strategischer Ziele .....	116
Werkzeuge zur Förderung der Transparenz .....	117
Bedeutung regelmäßiger Meetings zur Leitbildintegration .....	119
Rolle der Führungskräfte beim »Bereitstellen« von Klarheit .....	121
<b>Kapitel 5 – ausgeglichene Zeitbalancen .....</b>	<b>123</b>
Operative Zeitbalance .....	124
Persönliche Zeitbalance .....	125
Strategische Zeitbalance .....	126
Ideen zur Gestaltung der operativen, persönlichen und strategischen Zeitbalance .....	127
Methoden und Werkzeuge für die operative Zeitbalance .....	128
Methoden und Werkzeuge für die persönliche Zeitbalance .....	131
Methoden und Werkzeuge für die strategische Zeitbalance .....	132
Pareto-Prinzip in der Leitbildintegration .....	133
Die besten Wege zum Erfolg .....	137
Zeit im Griff – Freiraum für das Wesentliche .....	144
<b>Kapitel 6 – Kooperation ermöglichen .....</b>	<b>147</b>
Kommunikationsformate: Offene Türen und feste Rituale .....	149
Feste Rituale als Alternative zur »offenen Tür« .....	149
Der Blumenstrauß an Kommunikationsformaten: Vielfalt für unterschiedliche Bedürfnisse .....	151
Feedbackkultur – Haltung und Werkzeuge .....	151
Psychologische Sicherheit als Basis für eine offene Feedbackkultur .....	152
Trennung von Person, Verhalten und Absicht .....	154
Techniken und Werkzeuge für ein konstruktives Feedback .....	156
Zeit für Zwischenmenschliches: Beziehungen als Basis der Zusammenarbeit .....	157
Teambudget für Aktivitäten .....	157
Vertrauensbildung durch informellen Austausch .....	158
Verbindung von Arbeit und Privatem .....	158
Top-10-Empfehlungen für Zeiten hohen Projektdrucks .....	159
In Zeiten des Drucks: Ist Ihr Leitbild mehr als nur Theorie? .....	162
<b>Kapitel 7 – Integration des Leitbildes in den Arbeitsalltag .....</b>	<b>163</b>
Erste konkrete Schritte zur Umsetzung .....	164
Die Vorbereitung .....	164
Initiale Kommunikation und Kickoff-Event .....	166
Vielfalt der Kommunikationskanäle nutzen .....	167

Präsentation des Leitbildes für verschiedene Zielgruppen .....	172
Kulturübergreifende Kommunikation .....	175
Interaktive Formate für Schulung und Feedback .....	176
Feedbackkultur etablieren .....	179
Verantwortung und Freiheit im Rahmen des Leitbildes .....	180
Klare Verantwortlichkeiten festlegen .....	180
Freiheit und Eigenverantwortung fördern .....	181
Balance zwischen Freiheit und Verantwortung .....	181
Ermutigung zur Eigenverantwortung .....	182
Förderung von Eigenverantwortung .....	183
Positiver Umgang mit Konflikten und Spannungen bei der Leitbildintegration .....	185
Positiver Umgang mit Meinungsverschiedenheiten .....	185
Methoden zur konstruktiven Konfliktlösung und Förderung der Zusammenarbeit .....	187
Monitoring und Evaluation der Leitbildintegration .....	188
Anpassungen durch regelmäßiges Feedback .....	190
<b>Kapitel 8 – Best Practices .....</b>	<b>193</b>
Interview mit Andrea Wäldele, APH Mannheim .....	194
Entstehung des Leitbildes – Beteiligung und Prozessgestaltung .....	194
Führungskräfte als Multiplikator:innen – der Funke, der überspringt .....	198
Return on Invest und die betriebswirtschaftliche Perspektive .....	200
Herausforderungen und Tipps für andere Unternehmen .....	201
Interview mit Kristian Mansfeld, Zebras AG .....	204
Der Auslöser für den Fokus auf Unternehmenskultur .....	205
Die persönliche Motivation .....	205
Die Kernidee und Leitprinzipien .....	207
Integration in den Alltag .....	208
Herausforderungen und Learnings .....	209
Zukünftige Entwicklungen .....	210
Abschluss und Ausblick .....	211
Interview mit Michael Vogel, Volksbank Ulm-Biberach .....	212
Wie ein Leitbild zum Leben erwacht – ein Blick in die Praxis .....	212
Das vollständige Interview zum Anhören .....	214
Abschlusskommentar zu den Interviews .....	214
Schluss – den Wandel lebendig machen .....	217
Jetzt liegt es an Ihnen .....	218
Anhang .....	219
Stichwortverzeichnis .....	231
<b>Die Autoren .....</b>	<b>237</b>
Frank Leuz .....	237
Normen Ulbrich .....	238