

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Arbeitswelten im Wandel: Warum sich Zusammenarbeit verändert .....</b>	<b>13</b>
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
<b>2 Unternehmenskultur gestalten: Werte in der Praxis umsetzen .....</b>	<b>41</b>
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
<b>3 Die 11 Schlüssel des Team-Codes .....</b>	<b>57</b>
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

<b>4</b>	<b>Die Team-Kalibrierung</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>Von der Kalibrierung zur Maßnahme</b>	<b>81</b>
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
<b>6</b>	<b>Führung – Der Weg zur inspirierenden Führungskraft</b>	<b>133</b>
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
<b>7</b>	<b>Der Quick-Check®: Praxis-Check für eine werteorientierte Lernkultur</b>	<b>163</b>
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 werteorientierte Lernkultur etablieren	180
<b>8</b>	<b>Megatrends – gute Gründe wachsam zu bleiben</b>	<b>183</b>
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	<b>Schlusswort: Mensch. Team. Zukunft.</b> .....	197
10	<b>Autor</b> .....	199
	Literatur .....	201
	Danksagung .....	207