

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Grundsätzliches zur Persönlichkeitsforschung	15
1.1 Historische Typologien	16
1.1.1 Die vier Temperamente	16
1.1.2 Das Enneagramm	17
1.2 Moderne Typologien	19
1.2.1 Grundformen der Angst	19
1.2.2 Das Modell »The Big Five«	20
1.2.3 Das DISG-Persönlichkeitsprofil	22
1.2.4 MBTI™ – der Myers Briggs Type Indicator	23
1.3 Typen vs. Traits	28
2 Menschen als Teil des Unternehmenssystems	33
2.1 Der Mensch passt sich seinem Umfeld an	33
2.2 Faktoren für eine gute Passung	34
2.2.1 Wertesysteme	34
2.2.2 Kooperationsfähigkeit	46
2.2.3 Agiler Reifegrad	56
2.2.4 Conclusio: Präferenzen und situative Führung	60
3 Menschen verstehen	63
3.1 Mut zur menschlichen Komplexität	64
3.1.1 Differenzierte Wahrnehmung	64
3.1.2 So gewinnt man ein klares Bild	65
3.2 Stärken identifizieren	68
3.2.1 Extravertiert oder introvertiert	69
3.2.2 Wahrnehmen – konkret oder abstrakt	72
3.2.3 Entscheidungen auf der Basis von Denken oder Fühlen	76
3.2.4 Organisiert oder spontan	79
3.2.5 Stärken und Flow-Erlebnis	83
3.3 Stärken und Beruf aufeinander abstimmen	85
3.3.1 Was Mitarbeitende sich wünschen und was es in der Zukunft braucht	85
3.3.2 Was die einzelnen Typen brauchen, um ihre Stärken voll auszuspielen	89

3.4	Leistungsbereitschaft durch intrinsische Motivation	97
3.4.1	Nutzung der Präferenzen als Motivator	98
3.4.2	KD – der praktische Macher	98
3.4.3	KF – der freundliche Verhandlungspartner	99
3.4.4	AD – der unternehmerische Architekt	100
3.4.5	AF – der kollegiale Katalysator	100
3.4.6	Nutzen der positiven Antreiber	101
4	Zeugnisse – wie wir sie seit Jahrzehnten kennen	103
4.1	Historische Hintergründe klassischer Arbeitszeugnisse	103
4.2	Typischer Aufbau und Inhalt	108
4.2.1	Einleitung und Bewertungskriterien im Detail	109
4.2.2	Schlussworte	111
4.2.3	Die »Geheimsprache« in Zeugnissen	111
4.2.4	Fazit	112
4.3	Stereotype Formulierungen – die Bewertungskriterien unter der Lupe	113
4.3.1	Fachwissen	114
4.3.2	Leistungsbereitschaft	114
4.3.3	Arbeitsweise	115
4.3.4	Arbeitsqualität	116
4.3.5	Belastbarkeit	117
4.3.6	Führungsstil	118
4.3.7	Gesamturteil	119
4.3.8	Sozialverhalten	120
4.3.9	Austrittsgrund	120
4.3.10	Abschiedsformel	121
4.3.11	Mein Fazit	121
5	Die neue agile Arbeitswelt	123
5.1	Agiles Manifest und agile Prinzipien	123
5.2	Agiles Mindset	125
5.3	Agiles Organisationsdesign	126
5.4	Selbstorganisierte Teams	134
5.5	Agile Methoden	136
5.6	Agile Rollen	139
5.7	Scrum-Rollen: Sinn, Aufgaben, Fähigkeiten und nützliche Stärken	140
5.7.1	Scrum Master	141
5.7.2	Product Owner	144
5.7.3	Development-Team	146
5.7.4	Agile Coach	148
5.7.5	Manager	150

6	Der neue Rahmen für das Arbeitszeugnis der agilen Arbeitswelt	153
6.1	Beobachten statt Bewerten	153
6.2	Multiperspektivität	156
6.2.1	Feedback im hybriden Arbeitsraum	156
6.2.2	Feedback zum Arbeitsergebnis	157
6.2.3	Team-Retrospektiven	158
6.3	Individualität und Authentizität	160
6.4	So viel wie nötig und so wenig wie möglich	161
6.5	Agiles Offboarding	164
7	Das neue Job-Feedback: Aufbau, Inhalt und Methoden	167
7.1	Basismerkmale	168
7.2	Leistungsmerkmale	168
7.2.1	Informationen zu Arbeitsorganisation, Arbeitsweise und -methoden	168
7.2.2	Informationen über spezifisches agiles Fachwissen des Mitarbeitenden und dessen agilen Reifegrad	169
7.2.3	Informationen zum Unternehmensbereich, in dem der Mitarbeitende tätig war	172
7.2.4	Information über die Weiterbildungsmöglichkeiten, die der Mitarbeitende sich ausgesucht hat	173
7.3	Begeisterungsmerkmale	174
7.3.1	Informationen zu Unternehmensvision, Unternehmenskultur und Unternehmenswerten	174
7.3.2	Informationen zu den Stärken des Mitarbeitenden	175
7.3.3	Informationen zur stärkenorientierten Arbeitsweise	177
7.3.4	Informationen zu den individuellen Werten	178
7.3.5	Informationen zur Job-Retrospektive: Feedback des Teams zur Zusammenarbeit mit dem ausscheidenden Mitarbeiter	179
7.3.6	Informationen zur Job-Retrospektive: Feedback des ausscheidenden Mitarbeiters zur Zusammenarbeit mit dem Team	181
7.3.7	Informationen zur Kooperationsfähigkeit des Mitarbeitenden	183
7.3.8	Die wertvollsten Arbeitsergebnisse des ausscheidenden Mitarbeiters	185
7.3.9	Feedback des Mitarbeiters zu den Arbeitsbedingungen, in denen er seine Stärken voll ausschöpfen kann	186
8	Job-Feedback: stärkenorientierte Formulierungsvorschläge	189
8.1	Checkliste Job-Feedback	192
8.2	Aufbau und Inhalt der Job-Feedbacks – Beispiele	193
8.3	16 stärkenorientierte Job-Feedbacks	195
8.3.1	Persönlichkeitstyp: IKDO – agiler Reifegrad: R4	195
8.3.2	Persönlichkeitstyp: IKFO – agiler Reifegrad: R3	196
8.3.3	Persönlichkeitstyp: IAFO – agiler Reifegrad: R2	198

8.3.4	Persönlichkeitstyp: IADO – agiler Reifegrad R4	200
8.3.5	Persönlichkeitstyp: IKDS – agiler Reifegrad: R4	201
8.3.6	Persönlichkeitstyp: IKFS – agiler Reifegrad R2	203
8.3.7	Persönlichkeitstyp: IAFS – agiler Reifegrad R4	205
8.3.8	Persönlichkeitstyp: IADS – agiler Reifegrad R3	207
8.3.9	Persönlichkeitstyp: EKDS – agiler Reifegrad R2	208
8.3.10	Persönlichkeitstyp: EKFS – agiler Reifegrad R4	210
8.3.11	Persönlichkeitstyp: EAFS – agiler Reifegrad: R1	211
8.3.12	Persönlichkeitstyp: EADS – agiler Reifegrad: R4	213
8.3.13	Persönlichkeitstyp: EKDO – agiler Reifegrad: R1	215
8.3.14	Persönlichkeitstyp: EKFO – agiler Reifegrad R2	216
8.3.15	Persönlichkeitstyp: EAFO – agiler Reifegrad R4	218
8.3.16	Persönlichkeitstyp: EADO – agiler Reifegrad R3	219
9	Schlusswort	223
10	Die Autorin	227
11	Danksagungen	229
	Literaturverzeichnis	231
	Stichwortverzeichnis	236