

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1 Grundsätzliches zur Persönlichkeitsforschung .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 Menschen als Teil des Unternehmenssystems .....</b>	<b>33</b>
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
<b>3 Menschen verstehen .....</b>	<b>63</b>
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
<b>4</b>	<b>Zeugnisse – wie wir sie seit Jahrzehnten kennen .....</b>	<b>103</b>
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
<b>5</b>	<b>Die neue agile Arbeitswelt .....</b>	<b>123</b>
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

---

<b>6</b>	<b>Der neue Rahmen für das Arbeitszeugnis der agilen Arbeitswelt</b>	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
<b>7</b>	<b>Das neue Job-Feedback: Aufbau, Inhalt und Methoden</b>	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
<b>8</b>	<b>Job-Feedback: stärkenorientierte Formulierungsvorschläge</b>	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
<b>9</b>	<b>Schlusswort .....</b>	<b>223</b>
<b>10</b>	<b>Die Autorin .....</b>	<b>227</b>
<b>11</b>	<b>Danksagungen .....</b>	<b>229</b>
	Literaturverzeichnis .....	231
	Stichwortverzeichnis .....	236