

Inhalt

Vorwort.....	13
--------------	----

Kapitel 1:

Die Arbeitswelt im Wandel.....	15
---------------------------------------	-----------

Falk Hecker

1 Die Bedeutung der Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit	15
2. Mit GRID den Wandel gestalten.....	18
3. Die Informatisierung der Arbeit.....	20
4. Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz	23
5. Die Ambivalenz der Führungsstile.....	27
6. Die Bedeutung von Arbeit	32
7. Glücksempfinden bei der Arbeit.....	38
8. Der Einfluss einer werteorientierten Unternehmenskultur	43
9. Corporate Volunteering	46
10. Das Organisations- und Führungsmodell für die Arbeitswelt der Zukunft	49
11. Mit Leadership 4.0 den Wandel erfolgreich gestalten – ein Fazit	54
Literatur	55

Kapitel 2:

Vision Leadership 4.0	59
------------------------------------	-----------

Arnulf D. Schircks

1. Weg von ineffizienter Führung und anderen Stolpersteinen	59
1.1 „Wenn es Probleme gibt, so liegt es meist am Chef“	59
1.2 Der Wandel als solcher ist zu steinig, um Arbeit 4.0 oder New Work zeitgemäß zu gestalten	63
1.2.1 Widerstand gegen den Wandel ... zu wenig Empathie?	64
1.3 Change-Management: ein wichtiger Stolperstein im Wandel zur Arbeitswelt 4.0	65
1.4 Von der Koexistenz zweier Welten zu neuen Synergien	66
1.4.1 Die kalte digitale Welt ist die Tochter der analogen Welt.....	67
1.4.2 Die analoge Welt hilft Vertrauen zu schaffen.....	67
2. Zur Arbeitsmotivation als Motor der Unternehmen 4.0 mit neuer Leadership-Kompetenz.....	69
2.1 Erfolg im Wettbewerb dank Disruption?.....	71
2.2 Die kompetente Organisation steigert die Handlungsfähigkeit	76
2.3 Frühwarnsystem mit Organisationskompetenz am Beispiel einer Fallstudie....	78
3. Welche Rolle spielt Leadership in der Arbeitswelt 4.0?	80
4. Führungsstärke stärken?	82

- 5. „Manager scheitern, weil sie ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale haben“ 83
- 5.1 Mit Kant zur Standortbestimmung für neues Lernen 85
- 5.2 Worauf kommt es bei der Verhaltenssteuerung für Leadership an? 87
- 5.3 Unser „Betriebssystem“: die Persönlichkeit und die
Darm-Hirn-Connection 88
- 5.4 Die Schlüsselkompetenzen als Fundament für die Führungsstärke –
auch bei GRID-5 90
- 5.5 Mindset 90
- 5.6 Der Dreiklang führt zu Resilienz 92
- 6. Abhilfe schaffen durch Stärkung der Organisationskompetenzen 93
- 6.1 Leadership als Organisationskompetenz 93
- 6.2 Innovation als Organisationskompetenz 95
- 6.3 Produktivität als Organisationskompetenz 96
- 6.4 Teamleistung als Organisationskompetenz 97
- 7. Leadership stärken 98
- 7.1 Die Analogie aus der Humanmedizin 98
- 7.2 Eigenverantwortlich auf der Suche nach Stärken und Lücken 100
- 7.3 Von der Quantität zur Qualität als Schritt zur Stärkung
der Handlungsfähigkeit 101
- 8. Ist GRID eine „zeitlose“ Vision? 102
- 8.1 „Für mich ist vor allem die Vorbildfunktion ein Führungsinstrument“ 103
- 8.2 Umsetzung 104
- 9. Praxisleitfaden 105
- Literatur 108

Kapitel 3:

- Warum Beziehungsqualität so wichtig ist** 113
Thomas Lindenberg
- 3.1 Was Unternehmen einzigartig macht 113
- 3.2 Drei wichtige Faktoren zur Gestaltung des Miteinanders 115
- 3.3 Die vier Rs der Zusammenarbeit 117
- Literatur 123

Kapitel 4:

- GRID-5 – das Rahmenmodel zur Reflexion und Gestaltung der
Führungskultur** 125
Thomas Lindenberg
- 4.1 Ein positives Menschenbild basiert auf folgenden vier Säulen
(vgl. Völker, 1980) 125
- 4.2 GRID-5 – Grundstrukturen leistungsfähiger Unternehmenskulturen 128

4.3	Grundlegende Aufgaben der Unternehmensführung oder: Wozu gründet man eine Firma, welchem Zweck dient sie?	130
4.4	Warum uns das Sowohl-als-auch-Denken so schwer fällt – es aber unbedingt notwendig ist	133
4.5	Zwei Orientierungen bilden eine GRID-5-Führungspräferenz	135
4.5.1	Es gibt über sieben Milliarden Menschen, aber nur sieben GRID- Verhaltensprofile. Ist das nicht ein Widerspruch in sich?	137
4.6	Übersicht GRID-5-Präferenzen	139
4.7	Motive für eine bestimmte Verhaltenspräferenz	140
4.8	Beständigkeit und Änderung eines Verhaltensstils	141
4.8.1	Dominante GRID-5-Präferenzen	142
4.8.2	Alternative GRID-5-Präferenzen	143
4.9	Zusammenfassung: Ein stabiles Fundament für Wandel und Entwicklung	144
	Literatur	145

Kapitel 5:

GRID-5-Interaktionselemente – Wann ist der Teamgeist ein guter Geist? 147

Thomas Lindenberg

5.1	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile	147
5.2	Die Qualität der Beziehung messen	149
5.3	Richtig und Falsch existieren nicht mehr	151
5.4	Überblick „GRID-5-Interaktionselemente“	152
5.5	Zusammenfassung	175
	Literatur	175

Kapitel 6:

9,9-Verhaltensprofil „Leadership“

3+3 = 7,8 oder mehr 177

Thomas Lindenberg

6.1	Überblick	177
6.2	9,9-Leadership in der Praxis	179
6.3	R2 Beziehungen und 9,9-Leadership-Verhalten	183
6.4	9,9-Umgang mit Macht und Autorität	184
6.5	R2 Beziehungen und Wechselwirkungen mit 9,9-Verhalten	186
6.6	Was treibt 9,9-orientierte Menschen an, was motiviert sie?	187
6.7	GRID-5-Interaktionselemente und 9,9-Leadership	188
6.8	Leadership-Verhalten in der Praxis erkennen	202
6.9	Fallbeispiel: Vom Weg abkommen, um nicht auf der Strecke zu bleiben	203
6.10	Zusammenfassung	205
	Literatur	208

Kapitel 7:

5,5-Verhaltensprofil „Status quo“

Fortschritt – wenn auch in Maßen – durch Ausgleich und Kompromiss..... 209

Thomas Lindenberg

7.1	Übersicht.....	210
7.2	Status-quo-Verhalten im Sinne von 5,5 auf Teamebene: Schwarmintelligenz, Kompromiss oder Sicherheit, so falsch kann das nicht sein, oder?	211
7.3	R2-Beziehungen und 5,5-Status-quo-Verhalten.....	214
7.4	Motive für 5,5-Status-quo-Verhalten	216
7.5	GRID-Interaktionselemente und 5,5-ausgleichendes Verhalten	218
7.6	5,5-Status-quo-Verhalten erkennen	228
7.7	Fallbeispiel: Das haben wir schon immer so gemacht!	228
7.8	Zusammenfassung.....	230
	Literatur	231

Kapitel 8:

1,1-Verhaltensprofil „Gleichgültigkeit“

Vermeiden, ausweichen und unbeteiligt sein sichern das Überleben..... 233

Thomas Lindenberg

8.1	Übersicht.....	233
8.2	Gleichgültigkeit im Sinne von 1,1 auf Teamebene	236
8.3	(R2-)Beziehungen und 1,1-gleichgültiges Verhalten	238
8.4	GRID-Interaktionselemente und 1,1-Verhalten im Detail	241
8.5	Eigenschaften von 1,1-Verhalten in der Praxis erkennen.....	247
8.6	Fallbeispiel: Eigentlich bin ich ganz anders, ich komme nur grade nicht dazu!.....	247
8.7	Zusammenfassung.....	250
	Literatur	251

Kapitel 9:

9,1-Verhaltensprofil „Kontrolle“

Anweisen und kontrollieren, damit die Dinge im Fluss bleiben..... 253

Thomas Lindenberg

9.1	Übersicht.....	254
9.2	Kontrolle & Dominanz im Sinne von 9,1 auf Teamebene.....	255
9.3	R2-Beziehungen und 9,1-Verhalten	257
9.4	Motive für 9,1-kontrollierendes Verhalten	258
9.5	GRID-Interaktionselemente und 9,1-kontrollierendes Verhalten	260
9.6	Eigenschaften von 9,1 in der Praxis erkennen	268

9.7 Fallbeispiel: Zuhören können, ist der halbe Erfolg..... 269
 9.8 Zusammenfassung 272
 Literatur 272

Kapitel 10:

1,9-Verhaltensprofil „Harmonie“

Nachgeben und entgegenkommen und bloß niemanden verletzen 273

Thomas Lindenberg

10.1 Übersicht..... 273
 10.2 Nachgeben und einwilligen im Sinne von 1,9 auf Teamebene 274
 10.3 Wechselwirkung zwischen 1,9-harmoniebestrebendem Verhalten
 und der R2-Beziehungsqualität..... 276
 10.4 Motive für 1,9-kontrollierendes Verhalten 277
 10.5 GRID-Interaktionselemente und 1,9-entgegenkommendes Verhalten..... 279
 10.6 1,9-entgegenkommendes Verhalten in der Praxis..... 287
 10.7 1,9-Fallbeispiel: Charly investiert in ihre Führungskompetenz..... 287
 10.8 Zusammenfassung 289
 Literatur 290

Kapitel 11:

9+9-Verhaltensprofil „Parental Leadership“

Ich weiß, was gut für dich ist 291

Thomas Lindenberg

11.1 Übersicht..... 292
 11.2 Vorschreiben und anleiten im Sinne von 9+9 auf Teamebene 295
 11.3 (R2-)Beziehungen und Wechselwirkungen mit Parental Leadership..... 298
 11.4 Motive für 9+9-Verhalten 300
 11.5 GRID-Interaktionselemente und Parentalismus 302
 11.6 9+9-Verhalten in der Praxis erkennen 311
 11.7 Fallbeispiel „Nimm Aubergine, Helen“ 312
 11.8 Zusammenfassung 313
 Literatur 314

Kapitel 12:

GRID-5-Verhaltensprofil „Opportunismus“

Was springt für mich dabei heraus? 315

Thomas Lindenberg

12.1 Überblick..... 315
 12.2 Opportunistisches Verhalten auf Teamebene 316
 12.3 R2-Beziehungen und Wechselwirkungen mit OPP-Verhalten 320

12.4	Motive für opportunistisches Verhalten	321
12.5	GRID-Interaktionselemente und Opportunismus.....	322
12.6	Opportunistisches Verhalten in der Praxis erkennen.....	330
12.7	Fallbeispiel: Vom Sunnyboy zum verlässlichen Teamplayer	330
12.8	Zusammenfassung.....	333

Kapitel 13:

Mut und Wandel mit GRID-5	335
--	------------

Thomas Lindenberg

13.1	Warum bin ich Führungskraft?.....	336
13.2	Macht Arbeit Spaß?	337
13.3	Ist das Kunst oder kann das weg?	338
13.4	Werte machen das Miteinander und das Leben an sich wertvoller	340
13.5	Aktionsfeld Nr. 1: Einstellungen, Wertvorstellungen und Überzeugungen.....	341
13.6	Aktionsfeld Nr. 2: Wind of Change	343
13.7	Gruppendynamik und Teamentwicklung	345
13.8	Gruppennormen.....	346
13.9	Die Macht von Normen	348
13.10	Die Wirkung von Normen: Unternehmensweite Konformität	349
13.11	Normen und Standards ändern	350
13.12	Den Wandel aktiv gestalten mit GRID-5.....	353
	Literatur	355

Epilog.....	357
--------------------	------------

Abbildungsverzeichnis.....	359
-----------------------------------	------------