

Inhaltsverzeichnis

Teil 1

New Work – Zukunft gestalten	11
1 Das Spannungsfeld der Modernität	15
1.1 Im Zeichen des Wandels	17
1.2 Von Trends hin zu Arbeitsformaten	18
1.3 Die neue Arbeitskultur – New Work	20
1.4 Die neuen Begriffshorizonte – Digitalisieren und Virtualisieren	21
1.4.1 Digitale Transformation	21
1.4.2 Virtuelle Arbeitswelt	23
1.5 Nachhaltigkeit als Programm	25
2 Im Dienst der Dynamik	27
2.1 Bedeutung von Teams	28
2.2 Eine zukunftsweisende Quadratur: Dynamik, Team, Führung und Digitalisierung	29
2.3 Agilität – Schlagwort und Handlungskonzept zugleich	30
2.4 Dynamik und Impuls	32
2.5 Lernen als wirkende Variable	33
2.6 Teams als Bewegungsfaktor	35
2.7 Kompetenz-Performanz, ein Führungsproblem – Kompetenz-Performanz, ein Quantifizierungsproblem	37
3 Mit Bewegung in die Zukunft – Strategie braucht Umsetzung	39
3.1 Der Blick aufs Ganze	41
3.2 Perspektivität – Notwendigkeit und Gefahr	44
3.3 Von Subjektivität und Objektivität	46
3.4 Wirkmechanismus der Operativität	47
3.5 Veränderungsbereitschaft erzeugen	48
3.6 Wissen als notwendige Grundsubstanz	50
3.7 Handlungsorientierung statt Lösungsorientierung	51
4 New Work und Agilität	53
4.1 Neue Arbeitsformate	55
4.2 Agile Teams und Agilität als Zielkorridor	57
4.3 Von der Bewegung zur Innovation	60
4.4 Synergien erzeugen	61
4.5 Innovative Teamarbeit – New Work umsetzen	62
4.6 Verlagerung der Kernkompetenzen	63

4.7	Handeln im Zentrum der Führung	64
4.8	Und dann noch KI	66
Teil 2		
Vom Erkennen und Verstehen zum Anwenden		69
5	Blick nach vorn	75
5.1	Digitalisierung im Kleinen	77
5.2	Virtualisierung als Chance	79
5.3	Leistungscontrolling will Quantifizierung – hin zu den Kennzahlen	81
5.4	Mehrwert als Verbindungsline	84
5.5	Das alles Umspannende – die Sicherheit und die Freiheiten	86
6	Den Weg zur Operativität bereiten	89
6.1	Innovation und Dynamik	90
6.2	Vertrauen, Verantwortung, Sicherheit – sicher ist sicher	91
6.2.1	Unsicherheit – die Kehrseite der Medaille	94
6.2.2	Schritte zur Sicherheit	96
6.2.3	Vertrauensbasis schaffen	97
6.2.4	Von der Sicherheit zur Medienkompetenz	97
6.3	Kleine Schritte statt großer Sprünge und alle machen mit	98
6.4	Perspektivität auflösen – Perspektivität nutzen	100
7	Von der digitalen Transformation bis zur Teamdynamik	101
7.1	Digitale Transformation als Ganzes	102
7.2	Digitalisieren	103
7.2.1	Digitalisierung = Entmenschlichung?	104
7.2.2	Unbegrenzte Dynamik der Digitalisierung	104
7.2.3	Alles hat seinen Preis – wenn nur der Mehrwert stimmt	106
7.2.4	Der klare Blick aufs Moderne	107
7.3	Digitale Kompetenz als Zukunftsfaktor	107
7.4	Vernetzung von Wissen – auch ein Digitalisierungsthema	109
7.5	KI – künstliche Intelligenz als Chance	110
7.6	Digitale Arbeitswelt – Risiken, Gefahren, Fehlentwicklungen	113
8	Von den virtuellen Arbeitsformen hin zur mobilen Arbeit und zu einer vernetzten Wissenswelt	115
8.1	Wie virtuell ist Virtualität?	116
8.2	Virtualisieren via Intranet	119
8.3	Team bleibt Team – virtuell und dennoch zusammen	120
8.4	Harmonisierung von Virtualisierung	122
8.5	Virtualisieren gezielt für Wandel nutzen	123
8.6	Strukturen schaffen	124

8.7	Kommunikation als stabile, übergreifende, feste Größe	125
8.8	Vernetzung von Mitarbeitern als Zielpunkt der Virtualisierung	127
8.9	Vernetzung von Wissen als Entwicklungsmotor	128
8.10	Gefahren erkennen – Fehlentwicklungen vermeiden	131
9	Künstliche Intelligenz.....	133
9.1	Digitalisierung und Vernetzung	134
9.2	Von der Digitalisierung zur künstlichen Intelligenz – moderne Wissenswirtschaft	136
9.3	Künstliche Intelligenz und Wissen konkret	138
9.4	ChatGPT – Fragen, Antworten und Lernen	139
9.5	Personalentwicklung und maschinelles Lernen	142
9.6	Und dann noch die Mitarbeiter – Pflichten und Rechte der Mitarbeiter	145
10	Von der Quantifizierung zum operativen Handeln	147
10.1	Von Misstrauen bis Controlling	148
10.2	Bewertungssysteme in Zeiten von New Work	150
10.2.1	Führen nach Zielen – nicht ohne Mitarbeiter	151
10.2.2	Leistung – alles ganz einfach	152
10.2.3	Vereinbarungen zwischen Form und Kommunikation	154
10.3	Quantifizieren, Messen, Controllen	155
10.3.1	Messen und Controllen	157
10.3.2	Aufwand, Nutzen, Mehrwert	158
10.3.3	Grundsätzliches zum Quantifizieren	158
10.3.4	Systematik erkennen, System aufbauen, Strukturen schaffen und Gültigkeit als Ziel setzen	160
10.3.5	Perspektivität in der Quantifizierung und in der Leistungsermittlung	163
10.3.6	Umgang mit Kennzahlen	165
10.3.7	Transformation berechenbar machen	165
10.3.8	Objektivität als Handlungsrichtung, nicht als empirische Notwendigkeit	167
10.4	Berechenbarkeit herstellen, Leistungsmessung systematisieren – ganz praktisch	168
10.4.1	Leistung und Leistungsbewertung	170
10.4.2	Umgang mit Leistungsergebnissen	172
10.4.3	Vom Bewerten zum Quantifizieren	173
10.4.4	Angewandte Quantifizierung – aus der Praxis in die Praxis	175
10.4.5	Quantifiziertes Wissen – eine neue und eine ganz besondere Herausforderung ..	176
10.4.6	Praktische Handreichungen zur Quantifizierung	176
10.4.7	Leistungsmessung konkret – am besten am Beispiel	178
10.5	Quantifizierung in der Praxis – die Aufforderung zur Umsetzung	181
11	Verbindungen herstellen und bedarfskonformes Veränderungsmanagement	183
11.1	Kybernetik lesen	184
11.2	Neue Technologien und Wirtschaftlichkeit – alles berechenbar machen	185
11.3	Bedarfskonformität verstehen – Bedarf adäquat und geprüft	186

11.4	Bedarf erkennen, Bedarf decken und Bedarfsdeckung verfolgen	187
11.5	Eins nach dem anderen – Baukästen und Bausteine	189
11.5.1	Vom Baustein zum Impuls	189
11.5.2	Zukunft ist Handwerk	190
11.6	Konsequenzen für Führung – Führung kompakt	191
11.7	Mitarbeiter und Motivation	194
12	Die richtige Sprache finden	197
12.1	Sprachbewusstsein	198
12.2	Ansprache – ein ganz besonderes Instrument der Führung	199
12.3	Das Motivationsgespräch, Liniensitzung, Schwachstellendiskussion und Intervention	200
12.3.1	Motivation in den Dialog packen	200
12.3.2	Strategische Linie	201
12.3.3	Umgang mit Schwachstellen	201
12.3.4	Eingreifen, wo es notwendig ist	203
12.4	Kooperation fühlbar machen	203
12.5	Noch ein Exkurs zur künstlichen Intelligenz	205
13	Das homogene Ganze – alles zusammen schafft Dynamik und Zukunft	207
13.1	Das Allumspannende – die Kommunikation	208
13.2	Weg vom Aktionismus – hin zur Nachhaltigkeit	209
13.3	Kollektivität – mehr als ein Schlagwort	210
13.4	Wissenskollektiv – Utopie oder Wirklichkeit?	212
13.4.1	Das Wissenskollektiv als moderne Teamform	212
13.4.2	Demokratisierung des Wissens	213
13.5	Lernen als Schlüssel zu Agilität, Innovation und Change	214
13.6	Über die Perspektiven zum Handeln – Ziel aller Veränderungen	218
13.7	Perspektiven in Digitalität und Virtualität erkennen – ganz nach Bedarf	219
13.8	Mehrwert Raum geben	221
13.9	Freiheit in Grenzen – ein Widerspruch?	222
13.10	Noch einmal ein kurzer Blick auf die Gefahren und Risiken	223
14	Alles zusammen – modernes Changemanagement und New Work	227
Teil 3		
Anhang	233
Fragen als Impulsgeber	235	
Auswahlbibliografie	241	
Stichwortverzeichnis	247	