

Inhalt

Vorwort von Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg, Zukunftsforscherin	13
Einleitung	19

Teil I Leistungskultur neu denken

1. Alte Regeln, neue Realität – warum das etablierte Leistungsmodell heutzutage nicht mehr funktioniert	27
1.1 Ein persönlicher Blick zwischen zwei Kulturen	28
1.2 Die Rolle äußerer Einflüsse bei der kulturellen Prägung	30
1.3 Zwischen dem Wunsch zur Vereinbarkeit und harter Realität	32
<i>Familienbewusstsein – vom »Nice to have« zum strategischen Wettbewerbsvorteil – Nicole Beste-Fopma</i>	32
2. Motivation und Bindung unter Druck – warum klassische Steuerung versagt	37
2.1 Stabilität ist ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor	37
2.2 Der Wettlauf um die besten Zusatzleistungen: Wie weit soll Arbeitgeberattraktivität gehen?	40
2.3 Wie funktioniert Motivation und welchen Einfluss hat der Arbeitgeber darauf?	45
3. Von Kennzahlen zu Kultur – die neue Balance von Erfolg und Menschlichkeit	49
3.1 Was macht Unternehmenskultur aus?	49
3.2 Werte definiert zu haben, ist nur die halbe Miete	56
3.3 Was passiert, wenn Unternehmenskultur nicht einheitlich gelebt wird?	57
3.4 Was bedeutet eigentlich <i>Leistungskultur</i> ?	60

3.5 Glaubenssätze und Rahmenbedingungen:	
Die unsichtbaren Kräfte hinter der Leistung	61
3.6 Der schlechte Ruf von Leistung	63
<i>Chancen gesundheitsgerechter Führung und</i>	
<i>Neugierde in einer zukunftsorientierten</i>	
<i>Leistungskultur – Christoph Mundt</i>	63
3.7 High Performer: Zwischen Vorbild und	
Erwartungsfalle	67
3.8 Leistung fördern statt Bequemlichkeit verwalten	70

Teil II Wege zu einer neuen Leistungskultur

4. Neue Dimensionen als Fundament einer	
zeitgemäßen Arbeitsmoral	75
4.1 Erste Dimension: Vertrauen	75
4.2 Zweite Dimension: Kommunikation	77
4.3 Dritte Dimension: Anpassungsfähigkeit	78
4.4 Vierte Dimension: Ergebnisorientierung	80
4.5 Wissenschaftliche Sicht auf diese vier	
Dimensionen	82
<i>Die vier Säulen einer modernen Leistungskultur –</i>	
<i>Selina Schröttle</i>	82
4.6 Vier Schlüsselfragen für eine erste Reflexion	91
5. Alles beginnt mit der richtigen Führung	95
5.1 Die Komplexität von Führung	95
5.2 Welches Führungsverständnis schafft die besten	
Voraussetzungen für eine positive Leistungskultur?	99
5.3 Moderne Führung ist wirksame Führung	101
5.4 Praktisches Beispiel moderner Führung	103
<i>Modern Leadership meets People</i>	
<i>Experience – wenn Vertrauen zur Grundlage</i>	
<i>echter Eigenverantwortung wird – Katharina Baehr</i>	104
5.5 Der Besonderheit von virtuellen Teams in	
der Führung gerecht werden	108

6. Moderne Methoden im Vergleich – wo MbO, Leistungskennzahlen, OKR & Co. wirken (und wo nicht) . . .	111
6.1 Die gängigsten Leistungsmessungssysteme im Vergleich	111
6.2 Worauf es bei Leistungsmessung ankommt	116
6.3 Leistungsmessung im deutschen Arbeitsrecht <i>Rechtliche Grundlage der Leistungsmessung – Johanna Reiland</i>	118
6.4 Die Chancen von Leistungsmessung	120

Teil III Impact-Profil statt Jobtiteln

7. Was sich Bewerber und Arbeitnehmer wünschen	125
7.1 Der Wunsch nach einer Flexibilisierung der Arbeit führt zu neuen Arbeitsmodellen	126
7.2 Systematische Erfassung von Aufgaben für eine sinnvolle Ressourcenplanung	129
7.3 Fertigkeiten von Mitarbeitenden bewerten	132
7.4 Weiterbildung hilft nur, wenn sie richtig eingesetzt wird	133
7.5 Mitarbeitende wollen nicht mehr auf einen Jobtitel reduziert werden	134
8. Das Konzept des Impact-Profils	137
8.1 Der Unterschied zwischen Stelle und Profil	137
8.2 Was sind Impact-Profile?	138
8.3 Die Vorteile von Impact-Profilen	141
8.4 Voraussetzungen für Impact-Profile	143
8.5 Was bedeuten Impact-Profile für die Personalentwicklung	145
8.6 Der rechtliche Rahmen von Personalentwicklung Rechtssichere Datenbasis aufbauen – Johanna Reiland	146
8.7 Was Impact-Profile für die Personalgewinnung bedeuten	148

9. Grenzen und Gefahren von Multifunktionsprofilen . . .	151
9.1 Das Risiko der Überforderung	151
9.2 Multifunktionalität wider Willen	152
9.3 Beschäftigt, aber nicht wirksam	153
9.4 Verzettelung aus Begeisterung	153
9.5 Rechtliche Leitplanken für Multifunktionsprofile	154
<i>Arbeitsrechtliche Instrumente zur Einführung</i>	
<i>neuer Rollenmodelle – Johanna Reiland</i>	154
9.6 Abhängigkeit vom Individuum	156

Teil IV Kulturelle Transformation begleiten: Zwischen innerer Einstellung und Widerständen

10. Transformation wünscht sich keiner	161
10.1 Warum Angst stärker ist als Einsicht	162
10.2 Die Rolle der Führung bei Transformationsprozessen	164
10.3 Was Transformation wirklich braucht	166
11. Selbstführung und Selbstwirksamkeit – Eigenverantwortung als Ressource nutzen	171
11.1 Die Kraft der Selbstbestimmung	172
11.2 Das Konzept der <i>Ownership</i>	172
11.3 Erfolge sichtbar machen	175
11.4 Stärkenorientierung als Erfolgsfaktor	177
11.5 Positive Fehlerkultur: Investition in Fortschritt oder gefährliche Toleranz?	178
11.6 Selbstführung – am Steuer des eigenen Handelns	181
11.7 Am Anfang jeder Transformation stehen die richtigen Fragen	181
12. Transformation in unsicheren Zeiten	185
12.1 Übergangsphase gestalten	187
12.2 Kurskorrekturen gehören dazu	189
12.3 Transformation braucht keine Perfektion, erst recht nicht in unsicheren Zeiten	191

12.4 Mut zur Veränderung in unsicheren Zeiten	192
<i>Interview mit Inkeri Klomdsdorf</i>	193
12.5 Voraussetzungen schaffen	197

Teil V Positive Leistungskultur etablieren

13. Ist-Zustand analysieren und Grundlage schaffen	205
13.1 Kritische Analyse des Ist-Zustands	205
<i>Denkanstoß von Arina Zonner</i>	205
13.2 Interne Befürworter als Schlüssel für erfolgreiche Transformation	211
<i>Denkanstoß von Arina Zonner</i>	212
13.3 Schlüsselbereiche in die Veränderung integrieren	215
<i>Denkanstoß von Arina Zonner</i>	216
13.4 Leistungsmessung ist und bleibt ein sensibles Thema	219
<i>Denkanstoß von Arina Zonner</i>	219
14. Praxisbeispiele – Erfahrungen aus Organisationen und Teams	223
14.1 Leistungskultur jenseits von Kennzahlen	224
<i>Interview mit Britta Loick</i>	225
14.2 Mitarbeitermotivation als strategischer Hebel für positive Leistungskultur	228
<i>Interview mit Kiki Radicke</i>	229
14.3 Personalentwicklung und Zukunftskompetenzen im internationalen Kontext	233
<i>Interview mit Lisa-Charlotte Robben</i>	234
14.4 Leistungskultur in der Nachfolge: Wie Tradition und Zukunft zusammenfinden	240
<i>Interview mit Sina Thomas</i>	241
15. Neue Leistungskultur und Zukunftsthemen	247
15.1 Das Potenzial von KI in der Leistungskultur	247
15.2 Die Rolle des Menschen im Zeitalter von KI	249
15.3 Die Demokratisierung von Fachkompetenzen	251

15.4	Leistungskultur der Zukunft	252
	<i>Vom Kontrollverlust zur Orchestrierung: Warum die AI-Transformation eine neue strategische Leistungskultur braucht – Katharina Dutzi</i>	253
15.5	Rechtskonforme Nutzung von KI in der Personalarbeit	261
	<i>Zwischen DSGVO und AI Act – Johanna Reiland</i>	261
15.6	Die Endlichkeit von Ressourcen	264
15.7	Innovationskraft in Deutschland und Europa	265
Fazit		267
Danksagung		273
Die Autorin		287
Literatur		289
Stichwortverzeichnis		297

Teile dieses Textes wurden mit Hilfe von Chat GPT 5.3 und Notebook LM verfasst. Diese KI-Tools halfen mir und zum Teil den Mitwirkenden, Ideen zu organisieren, alternative Formulierungen für komplexe Konzepte vorzuschlagen und Klarheit und Prägnanz während des gesamten Schreibprozesses zu verbessern. Alle von der KI generierten Inhalte wurden sorgfältig geprüft, bearbeitet und genehmigt. Die endgültige Analyse, die Schlussfolgerungen und die Interpretationen geben meine Ansichten und mein Fachwissen wieder. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt und die Richtigkeit dieser Arbeit.