

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Führung von Mitarbeitern in Fällen .....	1
1.2 Aufbau des Buches .....	4
1.3 Empfehlungen zur Arbeit mit den Fallstudien .....	4
1.4 Umgang mit Widerständen .....	6
1.5 Abschluß .....	7

## Teil I

### Führung: Basiswissen und Perspektiven

1. Einleitung.....	11
2. Grundlagen der Führung .....	12
2.1 Das kühle Abteilungsklima ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	12
2.2 Die Quasselbude ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	16
2.3 Die Postwurfsendung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	18
2.4 Frau Hallweg ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	19
2.5 Das erste Jahr in einer anderen Abteilung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	23
2.6 Die Degradierung ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	29
2.7 Der Karrieresprung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	35
3. Tiefenpsychologische Perspektiven der Führung von Mitarbeitern .....	39
Das eindrucksvolle Treppenhaus ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	39
4. Entwicklung und Training von Führungskräften .....	43
4.1 Ärger im Führungsseminar ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	43
4.2 „Kooperativ führen“ als Bestandteil des Unternehmenskonzepts ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	44

## Teil II

### Führung der eigenen Person

1. Einleitung.....	51
2. Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre .....	52
2.1 Rollenprobleme ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	52
2.2 Der Spätheimkehrer ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	54
3. Streß und Möglichkeiten der Streßhandhabung .....	56
Frau Dittrich ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	56
4. Persönliche Arbeitstechniken .....	58
4.1 Herr Eilig ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	58
4.2 Die Schaltstelle ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	60

5. Persönlichkeitsmanagement .....	63
Der Industrieschauspieler ( <i>Laila Maija Hofmann</i> ) .....	63

## Teil III

### Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter

1. Einleitung .....	67
2. Auswahl von Mitarbeitern .....	70
2.1 Der CAD-Spezialist ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	70
2.2 Der Gruppenleiter ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	72
2.3 Die Bewerberschau ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	74
3. Motivation von Mitarbeitern .....	76
3.1 Der Problemfall ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	76
3.2 Der unzufriedene Außendienstmitarbeiter ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	78
3.3 Die Million und die Trauer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	80
3.4 Ein guter Anfang – ein schlimmes Ende? ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	82
3.5 „Da sitzt er nun...“ ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	91
4. Arbeitszufriedenheit .....	98
„Das darf doch nicht wahr sein.....!“ ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	98
5. Mitarbeiterbeurteilung .....	101
5.1 Gerhard Müller ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	102
5.2 Martina Schmidt ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	104
5.3 Fritz Huber ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	106
5.4 Peter Schnell ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	107
5.5 Die Normalverteilung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	109
6. Mitarbeitergespräch .....	111
6.1 Die Initiativen des Dr. Gebhard ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	111
6.2 Herbert Cornelius ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	113
6.3 Dorothee Hermann ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	114
6.4 Die Affäre ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	115
6.5 Brunhilde Flink ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	120
7. Anerkennung und Kritik als Führungsmittel .....	123
Übungen zum Kritikgespräch .....	123
7.1 (Vor-)Fall Fritz Meier ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	124
7.2 (Vor-)Fall Hermann Schäfer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	125
7.3 (Vor-)Fall Fritz Lang ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	126
7.4 Das Gerücht: (Vor-)Fall Gerhard Bertram ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	127
8. Virtuelle Führung .....	130
Der Bereichsleiter ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	130
9. Coaching .....	133
9.1 Coaching in der neuen Struktur ( <i>Friedemann W. Nerdinger</i> ) .....	133
9.2 Der Überflieger ( <i>Friedemann W. Nerdinger</i> ) .....	134

10. Führung nach oben .....	137
10.1 Die Bagger ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	137
10.2 Der Chef ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	138
10.3 Die einsamen Entscheidungen des alten Wolfes ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	139
11. Kollegen- und Vorgesetztenbeurteilung .....	142
Die Konstrukteure ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	142
12. Führung von Führungskräften .....	144
12.1 Der neue Gruppenführer ( <i>Heidrun Friedel-Howe</i> ) .....	144
12.2 Die Beschwerde ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	149
13. Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten .....	152
13.1 Wenn der nächsthöhere Vorgesetzte seine Führungsaufgaben vernachlässigt, dann ... ( <i>Jürgen Weibler</i> ) .....	152
13.2 Wenn Spannungen zwischen direktem und nächsthöherem Vorgesetzten bestehen, dann... ( <i>Jürgen Weibler</i> ) .....	155
13.3 Wenn Schwierigkeiten mit dem direkten Vorgesetzten bestehen, dann... ( <i>Jürgen Weibler</i> ) .....	157
14. Alkohol im Betrieb .....	161
Ein verschleppter Fall ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	161
15. Arbeitsrecht für Vorgesetzte .....	164
15.1 Fristlose Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	164
15.2 Probezeit und Beginn des Kündigungsschutzes ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	166
15.3 Verhaltensbedingte Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	168
15.4 Verletzung von Nebenpflichten ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	171
15.5 Kündigung wegen Krankheit ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	173
15.6 Betriebsbedingte Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	176
15.7 Direktionsrecht oder Änderungskündigung? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	179

## Teil IV

### Führung und Arbeit in Gruppen

1. Einleitung .....	185
2. Die Arbeitsgruppe .....	187
2.1 Der Schreibdienst ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	187
2.2 Der Direktor und sein Team ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	188
2.3 Ein Verhältnis? ( <i>Heidrun Friedel-Howe</i> ) .....	189
2.4 Die Raucherin ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	192
2.5 Die neuen Möbel ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	195
2.6 Fallstudie: „Spoiler“ – Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen ( <i>Conny Antoni und Walter Bungard</i> ) .....	197
3. Gruppen- versus Einzelarbeit: Übungen .....	202
3.1 Tartaglia ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	202
3.2 Gruppenkennzeichen ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	204

4. Konflikte in und zwischen Gruppen .....	206
4.1 Die kostensparende Umorganisation ( <i>Karl Berkel</i> ) .....	206
4.2 Der Kopierer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	210
4.3 Die preiswerten Schuhe ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	213
4.4 Der neue Chef ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	215
4.5 Die Erpressung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	217
4.6 Die Lieblinge ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	218
4.7 Der Hahnenkampf ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	219
5. Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining .....	220
5.1 Der neue Werksleiter ( <i>Gerhard Comelli</i> ) .....	220
5.2 Spannungen in der Abteilung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	226
6. „Laterale“ Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen ....	231
6.1 Die Leistungsträger ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	231
6.2 Das Dreiecksverhältnis ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	234
7. Diversity .....	236
Der neue Personalplan ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	236
8. Führungsprobleme im Projektmanagement .....	240
8.1 Neuzeit AG ( <i>Richard K. Streich und Herbert E. Einsiedler</i> ) .....	240
8.2 Der erste Meilenstein ( <i>Heidrun Friedel-Howe</i> ) .....	247

## Teil V

### Personalentwicklung und Personalpolitik

1. Einleitung .....	255
2. Personalpolitik .....	257
2.1 Umwelt GmbH ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	257
2.2 Consult GmbH ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	260
3. Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte .....	264
3.1 Der Intrapreneur ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	264
3.2 Die Stellvertreter ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	265
3.3 Die Bruchlandung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	266
3.4 Die Stellenbesetzung ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	267
3.5 Die Falle ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	269
4. Alternative Laufbahnentwicklung .....	272
4.1 Die Sackgassen ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	272
4.2 Der Kampf ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	274
5. Internationales Personalmanagement .....	276
Der Teufelskreis ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	276
6. Interkulturelle Zusammenarbeit .....	279
6.1 Deutschland – China 1 ( <i>Alexander Thomas</i> ) .....	279
6.2 Deutschland – China 2 ( <i>Alexander Thomas</i> ) .....	286
6.3 Deutschland – Frankreich ( <i>Markus Molz und Ulrich Zeitschel</i> ) .....	288
6.4 Deutschland – USA ( <i>Sylvia Schroll-Machl</i> ) .....	293

7. Frauen im Management .....	299
7.1 Die Ingenieurin ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	299
7.2 Der Vorgesetzte und die neue Mitarbeiterin ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	302
8. Ältere Mitarbeiter im Betrieb .....	304
Auf dem Abstellgleis ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	304

## Teil VI

### Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

1. Einleitung .....	309
2. Mitarbeiterbefragungen .....	311
2.1 Die Befragung ( <i>Andrea Schneble</i> ) .....	311
2.2 Die Betriebsklima-Untersuchung ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	314
3. Organisationsentwicklung .....	316
3.1 Die Doppel-Firma ( <i>Gerhard Comelli</i> ) .....	316
3.2 Die neue Organisation ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	322
3.3 Der Nachfolger ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	333
3.4 Der junge Unternehmer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	339
4. Qualitätszirkel .....	344
„Paracelsus“ – Einführung von Qualitätszirkeln in einem mittelständischen Unternehmen ( <i>Walter Bungard und Conny Antoni</i> ) .....	344
5. Change Management .....	348
Zufriedene Kunden, frustrierte Mitarbeiter durch Geschäftsprozeß-optimierung ( <i>Michael Reiß</i> ) .....	348
6. Neue Technologien .....	353
Reale Menschen in virtuellen Teams ( <i>Ralf Reichwald und Michael Hermann</i> ) .....	353
7. Organisationsklima und Unternehmenskultur .....	356
7.1 Die Hauptverwaltung eines Großunternehmens ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	356
7.2 Der Konflikt des Stellvertreters ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	357
8. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat .....	359
8.1 Betriebsvereinbarung – Regelungsabrede – Betriebliche Übung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	359
8.2 Mitbestimmung des Betriebsrats: Ordnungs- oder Arbeitsverhalten? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	361
8.3 Schichtplanregelung: Mitbestimmung auch bei kurzfristig erforderlich werdenden Schichtplanänderungen? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	364
8.4 Anordnung von Überstunden: Einzelfallregelung/Bedeutung der Freiwilligkeit ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	366
8.5 Automatische Telefondatenerfassung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	368
8.6 Mitbestimmung bei der Anrechnung übertariflicher Zulagen – ablösende Betriebsvereinbarung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	371
8.7 Einstellung: Innerbetriebliche Ausschreibung und Einstellung externer Bewerber ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	374

8.8 „Bloße“ Umsetzung oder mitbestimmungspflichtige Versetzung? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	376
8.9 Anhörung vor Kündigungen: Umfang der Begründungspflicht ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	379
8.10 Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung: Verletzung von Informationspflichten und ihre Folgen ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	381

## Teil VII

### Das gesellschaftliche Umfeld

1. Einleitung .....	387
2. Die (un-)heimliche Überlagerung der Arbeitsbeziehungen durch europäisches Recht .....	389
2.1 Wechsel des Dienstleisters als Betriebsübergang ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	389
2.2 Sanktionen bei geschlechtsbezogener Diskriminierung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	392
2.3 Nachweisrichtlinie/Nachweisgesetz ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	395
3. Personalstrategien in den Neuen Bundesländern .....	398
Führung und Personalstrategien ( <i>Volker Heyse</i> ) .....	398
4. Personalpolitische Konzepte in schwierigen Zeiten .....	402
Personaleinstellungen trotz Entlassungen? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	402
5. Ethik .....	406
Wertewandel und Produktethik: Das neue Präparat ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	406
6. Wertewandel .....	409
6.1 Chandel AG: Auswirkungen des Wertewandels auf Personalarbeit und Führung ( <i>Sabine Klein</i> ) .....	409
6.2 Die neue Position ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	415
7. Arbeitszeitflexibilisierung .....	418
7.1 Gestaltung eines Lebensarbeitszeitmodells im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb ( <i>Jana Jelenski und Andreas Hoff</i> ) .....	418
7.2 Von der Gleitzeit zur Vertrauensarbeitszeit? ( <i>Jana Jelenski und Andreas Hoff</i> ) .....	425
7.3 Mobilzeit oder Auszeit? ( <i>Désirée H. Ladwig</i> ) .....	434
8. Familie und/versus Beruf .....	437
8.1 Die Hürden/Die Familienkarriere ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	438
8.2 Die Dienstreisen ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	440
8.3 Die Karrierechance ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	442
Autorenhinweise .....	444
Stichwortverzeichnis .....	451