

Lutz von Rosenstiel | Erika Regnet
Michel E. Domsch (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern

Handbuch für erfolgreiches
Personalmanagement

8. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Führung von Mitarbeitern

Lutz von Rosenstiel[†]/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement

8., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

em. Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, München;
Prof. Dr. Erika Regnet, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg;
em. Prof. Dr. Michel E. Domsch, Institut für Personal und Arbeit,
Helmut Schmidt-Universität, Hamburg.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4530-6 Bestell-Nr. 20494-0003

ePub: ISBN 978-3-7910-4531-3 Bestell-Nr. 20494-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4532-0 Bestell-Nr. 20494-0151

Lutz von Rosenstiel[†]/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern

8. Auflage, September 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © fizkes, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Schindler

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/ Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Effiziente Personalführung und Zusammenarbeit werden seit Langem als wichtige strategische Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung herausgestellt. Das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist jedoch schwieriger geworden. Wettbewerbsdruck, Kosteneinsparprogramme, ständige Veränderungen, Flexibilitätserfordernisse, Fachkräftemangel, Digitalisierung, agile Organisationsstrukturen, Forderungen nach mehr Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind nur einige Beispiele für die Anforderungen, die von außen an die Führungskraft herangetragen werden. Die zu erledigenden Aufgaben zeichnen sich zudem durch ansteigende Komplexität aus – mit der Folge, dass viele Vorgesetzte nicht mehr in der Lage sind, jede Tätigkeit im Detail zu kennen, die von ihren Mitarbeitenden bearbeitet wird.

Führung durch Befehl – selbst wenn dieser höflich vorgebracht wird – und durch Verfahrens- und Ergebniskontrolle wird somit zu einem Relikt aus der Vergangenheit. Dies gilt umso mehr, als qualifizierte Fachleute sich ihres Wertes bewusst und entsprechend wenig geneigt sind, sich von ihrer Führungskraft in die eigenen Aufgabenstellungen »hineinreden« zu lassen, wenn diese davon weniger versteht als sie selbst. Nicht zuletzt erfordern neue Arbeitsformen wie mobile Arbeit, virtuelle Gruppenarbeitsformen und Führung auf Distanz eine Führung durch Zielvereinbarung, Delegation und Vertrauen, da eine ständige Kontrolle nicht mehr zu gewährleisten und auch nicht sinnvoll ist.

Auf die Führungsorganisation allein kann die Führungskraft sich nicht verlassen. Strukturierung und Standardisierung der Aufgaben, schriftliche Fixierung im Rahmen von Stellenbeschreibungen – all dies mag in mehr oder minder großem Umfang erforderlich sein, doch meist bildet es nur einen Teil der Wirklichkeit ab. Personale Führung wird durch Strukturen nicht überflüssig. Die Vorgesetzten als Menschen sind mehr als lediglich »Lückenbürger der Organisation«, die nur im Ausnahmefall einzutreten haben. Sie sind stets in ihrer fachlichen und menschlichen Kompetenz gefordert – als Vorbild, als Berater/-innen bei fachlichen und zwischenmenschlichen Fragestellungen, als diejenigen, die Aufgaben für die Entwicklung eines jeden Einzelnen in der Gruppe erfüllen und die sich für die zwischenmenschlichen Beziehungen verantwortlich wissen.

Die Qualität des dabei erforderlichen Führungshandelns jedoch schwankt von Führungskraft zu Führungskraft, von Unternehmen zu Unternehmen. Dies hat nicht nur kurzfristige Auswirkungen auf die täglichen Arbeitsergebnisse, sondern auch langfristige auf die Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden und auf das Arbeitgeberimage insgesamt. Entsprechend gilt, dass in größerer zeitlicher Perspektive ein jedes Unternehmen und eine jede Führungskraft schließlich die Mitarbeitenden haben, die es bzw. sie verdient. Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden aber werden immer mehr zu einem von der Führung zu verantwortenden strategischen Wettbewerbsfaktor. Damit Vorteile zu erzielen ist schwer, denn man muss jederzeit auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Änderungen flexibel eingehen können, beispielsweise

auf eine sich verkürzende Halbwertszeit des Wissens, auf rasch sich weiterentwickelnde neue Technologien, Medien und Märkte, auf Krisen, auf komplexe und funktionsübergreifende Aufgaben, auf neue Organisationsformen in Unternehmen, auf nachhaltige Tendenzen der Internationalisierung und der interkulturellen Zusammenarbeit, auf die Integration von Zugewanderten oder auf die steigende Akademisierung unter den qualifizierten Mitarbeitenden sowie den Wandel der Wertorientierungen und der Lebensstile in der Gesellschaft, was wiederum Einfluss auf die Erwartungen an den Beruf hat. Hier spielt gerade die Beschäftigung neuer Generationen eine bedeutende Rolle. Qualifizierte Führungskräfte müssen all dies in Rechnung stellen und darauf nicht bloß reagieren, sondern vorausschauend agieren. Gesucht werden also in Zukunft kaum noch Vorgesetzte, die ausschließlich befehlen und kontrollieren, sondern vielmehr diejenigen, die durch vorbildliches Verhalten, authentischen Umgang mit anderen und durch kommunikative Kompetenz selbstbewusste Spezialisten zu koordinieren wissen, die sie gleichzeitig fördern, ihnen Perspektiven aufzeigen, die sie für die Aufgabe begeistern können und sie dadurch motivieren und qualifizieren.

Dieses »Führungsgeschäft« im engeren Sinn, der zielbezogene Umgang mit den direkt Unterstellten, fordert bereits viel. Und doch muss noch Zeit bleiben für andere wesentliche Aufgaben. Es gilt, im eigenen Fachgebiet das aktuelle Wissen zu kennen; dabei – was das Verhalten betrifft – sich selbst zu führen, mit den Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene sachgerecht und menschlich adäquat zu kooperieren und in loyaler Weise die eigenen Vorgesetzten zu unterstützen und somit auch »Führung nach oben« zu betreiben.

Die letzten Jahre waren durch weltweite Krisen sowie weitreichende und schnelle Veränderungen gekennzeichnet. Auf der einen Seite lässt sich, gerade in großen Unternehmen, eine erfreuliche Professionalisierung des Personalmanagements und der Personalführung konstatieren. Führungskräfte und Nachwuchskräfte werden meist sorgfältig mit verschiedenen Verfahren ausgewählt und intensiv – durch Trainings wie Coaching – auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Führungsgrundsätze, Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit, Talentmanagement, Mitarbeiterbefragungen, (Cross-)Mentoring oder 360°-Beurteilungen, um nur einige zu nennen, sind heute in vielen Unternehmen fest implementiert. All diese Instrumente zeigen ein partizipatives Führungsverständnis und den Wunsch, das »Humankapital« der Unternehmen sorgsam zu behandeln.

Andererseits belegen repräsentative Befragungen, dass in vielen Organisationen mehr mit Druck als durch Überzeugung geführt und mehr mit Frustration als mit Freude gearbeitet wird. Psychische Erkrankungen und Stresserleben nehmen weiter zu und führen zu persönlichem Leid, familiären Konflikten und auf Betriebsseite zu hohen Krankheitszeiten und Personalausfallkosten. Manche Unternehmen sind sich ihrer Verantwortung schon sehr bewusst und bemühen sich um ein gutes Betriebsklima, sie entwickeln Programme eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements und einer »gesunden Führung«. Und eine kleine Zahl hoch qualifizierter Mitarbeitender wird von den potenziellen Arbeitgebern intensiv umgarnt. Doch für andere – insbe-

sondere in sogenannten prekären Arbeitsverhältnissen – scheint Selbstverwirklichung in und durch Arbeit ein unerreichbares Luxusgut (geworden?) zu sein.

Die Schere geht auseinander – nicht nur hinsichtlich der Gehälter, sondern offensichtlich auch hinsichtlich der beruflichen Perspektiven und Zufriedenheit sowie der Arbeitsplatzsicherheit und der dauerhaften Bindung an den Arbeitgeber. Kompetenzentwicklung und Employability, also Bildung und Qualifizierung, können eine positive Lösung dieser Situation darstellen. Prekäre Arbeitsverhältnisse, Outsourcing und in der Folge Werkverträge statt fester Arbeitsstellen, innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, Flucht in die Krankheit sowie Sozialdarwinismus stellen das negative Extrem dar. Denn die Identifikation mit einer Organisation wird kaum gelingen, wenn man ihr nur befristet angehört oder sich schlecht behandelt/bezahlt fühlt.

Der Einzelne – ob Mitarbeitende/r oder Manager/-in – ist damit hohen Anforderungen ausgesetzt: Trotz Arbeitsverdichtung soll kontinuierlich ein hohes Leistungsniveau erreicht werden, Ansprüche nach Einsatzbereitschaft, zeitlicher Flexibilität und Mobilität kollidieren mit privaten Verpflichtungen; ständige betriebliche Veränderungen erschweren den Aufbau von beruflichen Routinen und verlässlichen sozialen Kontakten im betrieblichen Umfeld.

In dem hier vorliegenden Handbuch, das aus der Fort- und Weiterbildung qualifizierter Führungskräfte und aus Unternehmensberatungen/-projekten erwachsen ist, werden die wichtigsten Führungsaufgaben anschaulich dargestellt und mit Anregungen für die Praxis verbunden. Man erfährt zum einen manches über gesellschaftliche und psychologische Grundlagen jener Verhaltensweisen, die man an Vorgesetzten und Mitarbeitenden beobachten kann, und wird zugleich über konkrete Techniken und Hilfen informiert, die in der Hand von Vorgesetzten, die verantwortungsbewusst damit umgehen, zum nützlichen Werkzeug werden können. Dabei spannt sich der Bogen inhaltlich weit und reicht von der Auswahl der für die Aufgaben geeigneten Mitarbeitenden über ihre Einarbeitung, Qualifizierung, Motivierung, Betreuung, Beurteilung hin zur Personalentwicklung und zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Dieses Konzept ist offensichtlich auf Resonanz gestoßen. So freuen wir uns, dass dieses Handbuch inzwischen seit bald drei Jahrzehnten zur Standardliteratur von Führungskräften, HR-Managern und Studierenden gehört und wir nunmehr die achte überarbeitete Auflage vorlegen können. Wir wollten es nicht bei einer bloßen Durchsicht bewenden lassen. Denn nicht nur das Human Resource Management hat sich in den letzten Jahren gewandelt und ist immer professioneller und dienstleistungsorientierter geworden. Zudem zwingen wirtschaftliche Entwicklungen zu Flexibilisierungsstrategien und immer wieder auch zu Veränderungsprozessen mit sowohl Personalabbau, aber auch Personalaufbau unter anderen Bedingungen.

Wir haben neben diesen aktuellen Entwicklungen und den fachlichen Weiterentwicklungen auch die vielfältige konstruktive Kritik, die uns schriftlich oder mündlich zuging und für die wir danken, berücksichtigt. Dies hat zum einen dazu geführt, dass die bestehenden Beiträge aktualisiert und viele grundlegend überarbeitet wurden. Zum anderen wurden insbesondere die

Teile »Führung: Basiswissen und Perspektiven«, »Führung der eigenen Person«, »Organisationsstrukturen und ihre Veränderungen« sowie »Das gesellschaftliche Umfeld« stark verändert, um neuen Entwicklungen und modifizierten Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Ergänzt wurden mit den Beiträgen zu »Dilemmata in der Führung«, »Zeitmanagement« und »Change Management« Fragestellungen, die weitgehend alle Führungskräfte früher oder später einmal in ihrem Verantwortungsbereich betreffen. In den Beiträgen »Arbeitswelt 4.0«, »Agiles Arbeiten und Führen«, »Digitale Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen« werden dagegen neue Arbeits-, Führungs- und Zusammenarbeitsformen thematisiert, die in der Zukunft weiter an Gewicht gewinnen dürften. Im neuen Beitrag »Zeitarbeit – Fremdvergabe – agiles Projektmanagement« werden die rechtlichen Implikationen der neuen Arbeitsformen erläutert. Fragen der Flexibilisierung werden also aus verschiedenen Perspektiven aufgegriffen.

Die Rechte der Mitarbeitenden sind diesen häufig sehr gut bewusst, viele Unternehmen schulen ihre Führungskräfte hinsichtlich der zu beachtenden rechtlichen Vorgaben, und vor allem der Betriebsrat achtet darauf, dass seine Informations- wie Mitbestimmungsrechte gewahrt bleiben, und unterstützt die Mitarbeitenden in konfliktären Situationen. Doch wie steht es um die Rechte der Führungskräfte selbst? Im Beitrag »Interessenvertretung von Führungskräften« werden die rechtliche Stellung von Managern, ihre Vertretung durch den Sprecherausschuss und dessen Aufgaben behandelt. Im Beitrag »Arbeitsrecht für Vorgesetzte – Vorrats- und Katastrophenwissen« erfahren die Leser, was in konfliktären Situationen, die kommunikativ nicht mehr zu bewältigen sind, rechtlich zu beachten ist.

Bereits früher integrierte Themen wurden zum Teil von anderen Autoren bearbeitet, um so neue Sichtweisen und Erkenntnisse zu reflektieren und eine besondere Aktualität sicherzustellen. Inhaltlich gliedert sich auch die achte Auflage in sieben zentrale Themenbereiche:

- Führung: Basiswissen und Perspektiven
- Führung der eigenen Person
- die Führungskraft und ihr Mitarbeiter/ihre Mitarbeiterin
- Führung und Arbeit in Gruppen
- Personalentwicklung und Personalpolitik
- Organisationsstrukturen und ihre Veränderung
- das gesellschaftliche Umfeld

In jedem dieser Abschnitte finden sich nach einer knappen Einführung mehrere in sich abgeschlossene Beiträge zu klassischen oder innovativen Fragen des Führungshandelns. Die Beiträge thematisieren die jeweiligen Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven – derjenigen der selbst Betroffenen, derjenigen der Personalpolitik und derjenigen des Managements in der Verantwortung als Gestalter.

Man erfährt – von angesehenen Hochschullehrern oder erfahrenen Praktikern und Beratern anschaulich dargestellt – zum einen etwas über »Mitarbeiterbeurteilung« und »Mitarbeitergespräch«, »Arbeitgeberattraktivität«, »Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat«, »Konflikte in und zwischen Gruppen«, »Projektmanagement«, »Personalplanung und -entwicklung«, »internationalen Personaleinsatz« und die »Mitarbeiterführung in interkulturellen Teams«, aber zum anderen auch – um die Weite der Themen exemplarisch aufzuzeigen – etwas über »Human Capital Management«, »Coaching«, »Cheffing«, »Gender Mainstreaming«, »Work-Life-Balance«, »Führung in Familienunternehmen« oder die »Integration von Flüchtlingen«.

Es wurde in den einzelnen Beiträgen jeweils darauf geachtet, dass zum einen bewährtes Wissen nicht zu kurz kommt und dass andererseits aktuelle Entwicklungen, die sich in der Wissenschaft und in der Praxis zeigen, adäquat und kompetent dargestellt werden. Entsprechend bietet dieses Handbuch für Führungskräfte Hilfestellungen für viele Situationen im Berufsleben von Vorgesetzten, wobei die Wissenschaftler/-innen primär Hintergrundinformationen und Einblicke in Zusammenhänge bieten, während Praktiker/-innen Erfahrungen und neue Entwicklungstendenzen konkret aufzeigen. Im Wesen eines differenzierten Nachdenkens über Führung liegt es, dass hier weder von Wissenschaftlern noch von Praktikern »Rezepte« angeboten werden, stattdessen Anregungen, neue Sichtweisen oder innovative Perspektiven.

Damit diese Informationen noch näher an die Praxis herangeführt werden, steht zugleich eine parallel aufgebaute Fallsammlung, in der Problemfälle aus der Praxis dargestellt werden, zur Verfügung. Die dargestellten Fälle können anhand des mit diesem Buch erworbenen Wissens durchdacht und diskutiert werden. Die so erarbeiteten Lösungsalternativen bieten Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung in der jeweiligen Organisation. Gerade die zusätzliche Konkretisierung in praktischen Fällen vertieft die Auseinandersetzung mit den hier angesprochenen Inhalten und ermöglicht die Diskussion geeigneter Lösungsstrategien für komplexe Fragestellungen (Hrsg. Domsch, Regnet & v. Rosenstiel, 4. Auflage 2018, Führung von Mitarbeitern – Fallstudien zum Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart).

Wir bedanken uns bei den Autorinnen und Autoren, die überwiegend zeitlich stark belastet sind, dass sie trotz relativ enger Terminsetzungen in ihrer überwiegenden Mehrzahl die Manuskripte zeitgerecht bereitstellten. Und wir danken den Teilnehmern und Teilnehmerinnen verschiedener Führungsseminare, u. a. des USW Universitätsseminars der Wirtschaft in Schloss Gracht (später integriert in die European School of Management and Technology (ESMT) mit Sitz in Berlin), dass sie durch ihre kritischen Diskussionen die Qualität der Beiträge mitbestimmen.

Die Herausgabe dieses Werkes ist für uns leider wieder überschattet durch einen schweren Verlust: Im August 2019 verstarb Christian Scholz überraschend nach kurzer, schwerer Krankheit. Es ist uns eine Ehre, dass wir den von ihm selbst noch überarbeiteten Beitrag präsentieren können. Auch Lutz von Rosenstiel (verstorben 2013), der Mitherausgeber und Initiator dieses Handbuchs, ist mit seinen Beiträgen und Gedanken weiter vertreten. Die Bücher entstanden aus Ideen, die wir Ende der 1980er-Jahre erstmalig in Schloss Gracht diskutiert und schließlich

gemeinsam zum vorliegenden Handbuch und der parallel konzipierten Fallstudien sammlung entwickelt haben. Lutz von Rosenstiel hat seither die Neuauflagen und zahlreiche Buchbeiträge durch sein Wissen und seine Erfahrungen geprägt. In Abstimmung mit seiner Familie haben mehrere Weggefährten sowie die Herausgeber die Beiträge von Lutz von Rosenstiel aktualisiert, Inhalt und Aussagen bleiben unverändert. Wir freuen uns sehr, dass seine inspirierenden Ideen dadurch weiter verfügbar und aktualisiert bleiben. Zudem sind wir dankbar, dass wir wiederholt »Rosenstiel-Schüler« als Autorinnen und Autoren gewinnen konnten.

Als Herausgeber dieses Buches hoffen wir, dass das vorliegende Handbuch im Rahmen der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften weiterhin Anregung bietet und Vorgesetzten wie HR-Managern ein guter Ratgeber bei der täglichen Führungsarbeit ist.

Hamburg und München, im Frühjahr 2020

Michel E. Domsch und Erika Regnet

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I Führung: Basiswissen und Perspektiven	17
<i>Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdinger</i>	
1 Grundlagen der Führung	21
<i>Erika Regnet</i>	
2 Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft	55
<i>Lutz von Rosenstiel und Erika Regnet</i>	
3 Entwicklung und Training von Führungskräften	77
<i>Erika Regnet und Christian Lebrenz</i>	
4 Arbeitgeberattraktivität und Fachkräfte sicherung	99
<i>Stephan Kaiser und Arjan Kozica</i>	
5 Zukunftsfähige Personalarbeit für Krisenzeiten	111
<i>Christian Lebrenz</i>	
6 Dilemmata in der Führung	123
Teil II Führung der eigenen Person	133
<i>Klaus Linnweh und Laila Maija Hofmann</i>	
7 Persönlichkeitsmanagement	137
<i>Stephan Kaiser</i>	
8 Work-Life-Balance	149
<i>Michael Kastner</i>	
9 Umgang mit Belastungen und Anforderungen	159
<i>Cornelius J. König und Martin Kleinmann</i>	
10 Zeitmanagement	173

Teil III Die Führungskraft und ihr Mitarbeiter/ihre Mitarbeiterin	183
<i>Heinz Schuler</i>	
11 Auswahl von Mitarbeitern	189
<i>Reiner Bröckermann</i>	
12 Onboarding	227
<i>Veronika Brandstätter</i>	
13 Motivation von Mitarbeitenden	237
<i>Friedemann W. Nerdinger</i>	
14 Formen der Beurteilung	251
<i>Erika Regnet</i>	
15 Kommunikation als Führungsaufgabe	267
<i>Peter Neumann</i>	
16 Gespräche mit Mitarbeitenden effizient führen	281
<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
17 Anerkennung und Kritik als Führungsmittel	301
<i>Christopher Rauen</i>	
18 Coaching von Mitarbeitenden und Führungskräften	313
<i>Michel E. Domsch und Ariane Ostermann</i>	
19 Führung von unten: der Einfluss der Mitarbeitenden auf die Vorgesetzten	329
<i>Jürgen Weibler</i>	
20 Führung der Mitarbeitenden durch den nächsthöheren Vorgesetzten	341
<i>Michael Kastner</i>	
21 Psychische Beeinträchtigungen und Burn-out	357
<i>Peter Raiser</i>	
22 Suchtmittelprobleme im Unternehmen – Ansprache und betriebliche Intervention durch Vorgesetzte	369
<i>Wolfgang Böhm</i>	
23 Arbeitsrecht für Vorgesetzte: Vorrats- und Katastrophenwissen	381

Teil IV	Führung und Arbeit in Gruppen	405
<i>Lutz von Rosenstiel und Jürgen Kaschube</i>		
24	Die Arbeitsgruppe	409
<i>Conny H. Antoni</i>		
25	Gruppenarbeitskonzepte	425
<i>Bernhard Hauser</i>		
26	Konflikte in und zwischen Gruppen	437
<i>Elisabeth von Hornstein</i>		
27	Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining	455
<i>Désirée H. Ladwig</i>		
28	Team Diversity Management – die Führung gemischter Teams	469
<i>Monika Wastian</i>		
29	Projektleitung – Führung im »Ausnahmezustand«	485
<i>Sigrid Endres und Jürgen Weibler</i>		
30	Führung in interorganisationalen Netzwerken – Shared Network Leadership	501
Teil V	Personalentwicklung und Personalpolitik	513
<i>Michel E. Domsch</i>		
31	Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte	517
<i>Manfred Becker</i>		
32	Führen mit Stellenbündeln	533
<i>Maike Andresen und Michel E. Domsch</i>		
33	Der internationale Personaleinsatz	555
<i>Karlheinz Schwuchow</i>		
34	Mitarbeiterführung in interkulturellen Teams	571
<i>Jürgen Weibler</i>		
35	Führung in anderen Kulturen – Ergebnisse der GLOBE-Studie	585
<i>Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig</i>		
36	Gender Mainstreaming und Chancengleichheit	605

<i>Sabine B. Rau</i>		
37	Führung in Familienunternehmen	617
<i>Christian Lebrenz</i>		
38	Vergütung als Führungsinstrument	631
<i>Silke Wickel-Kirsch</i>		
39	Personalcontrolling	641
<i>Christian Scholz</i>		
40	Human Capital Management	653
Teil VI Organisationsstrukturen und ihre Veränderung		665
<i>Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig</i>		
41	Führungs- und Organisationsstruktur	671
<i>Ingela Jöns</i>		
42	Personal- und Integrationsmanagement bei Mergers und Acquisitions	685
<i>Rafaela Kraus</i>		
43	Erfolgreiches Change Management	699
<i>Désirée H. Ladwig</i>		
44	Mitarbeiterbefragungen – ein Standardinstrument des betrieblichen Personalmanagements	711
<i>Arnd Albrecht</i>		
45	Arbeitswelt 4.0	733
<i>Sarah Hatfield und Katrin Winkler</i>		
46	Agiles Arbeiten und Führen	747
<i>Laila Maija Hofmann und Erika Regnet</i>		
47	Digitale Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen	761
<i>Jochen Prümper</i>		
48	Betriebliches Gesundheitsmanagement	779
<i>Wolfgang Böhm</i>		
49	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	797

Teil VII Das gesellschaftliche Umfeld	835
<i>Erika Regnet</i>	
50 Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen	841
<i>Laurenz Andrzejewski</i>	
51 Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung als zukunftssichernder Teil der Organisations- und Personalentwicklung	861
<i>Roland Leroux und Ludger Ramme</i>	
52 Interessenvertretung von Führungskräften	885
<i>László Kovács und Mahena Stief</i>	
53 Ethik und Personalführung	897
<i>Ellen Boettcher und Max Klasen</i>	
54 Vom Flüchtling zur Fachkraft: Praxiserfahrungen zur Arbeitsmarktintegration des NETZWERKs Unternehmen integrieren Flüchtlinge	907
<i>Andreas Hoff</i>	
55 Flexible betriebliche Arbeitszeitsysteme – Herausforderung für Führungskräfte	919
<i>Wolfgang Böhm</i>	
56 Zeitarbeit – Fremdvergabe – agiles Projektmanagement	933
Verzeichnis der zitierten Literatur	963
Stichwortverzeichnis	979
Autorenverzeichnis	993