

# 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 Arbeitsklima ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	12
2.2 Die Quasselbude ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	15
2.3 Die Postwurfsendung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	17
2.4 Frau Hallweg ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	18
2.5 Das erste Jahr in einer anderen Abteilung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	22
2.6 Die Degradierung ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	27
2.7 Der Karrieresprung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	31
3. Tiefenpsychologische Perspektiven der Führung von Mitarbeitern .....	35
Das eindrucksvolle Treppenhaus ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	35
4. Entwicklung und Training von Führungskräften .....	38
4.1 Ärger im Führungseminar ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	38
4.2 „Kooperativ führen“ als Bestandteil des Unternehmenskonzepts ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	39

## Teil II

### Führung der eigenen Person

1. Einleitung .....	45
2. Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre .....	46
2.1 Rollenprobleme ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	46
2.2 Der Spätheimkehrer ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	48
3. Streß und Möglichkeiten der Streßhandhabung .....	50
Frau Dittrich ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	50
4. Persönliche Arbeitstechniken .....	52
4.1 Herr Eilig ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	52
4.2 Die Schaltstelle ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	54

# Teil III

## Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter

1. Einleitung.....	59
2. Auswahl von Mitarbeitern .....	62
2.1 Der CAD-Spezialist ( <i>Eduard Jochum</i> ).....	62
2.2 Der Gruppenleiter ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	64
2.3 Die Bewerberschau ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	65
3. Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	67
Das Einarbeitungsprogramm ( <i>Roland Straub</i> ).....	67
4. Motivation von Mitarbeitern .....	70
4.1 Der Problemfall ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	70
4.2 Der unzufriedene Außendienstmitarbeiter ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	72
4.3 Die Million und die Trauer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	73
4.4 Ein guter Anfang – ein schlimmes Ende? ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	75
4.5 „Da sitzt er nun...“ ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	81
5. Mitarbeiterbeurteilung .....	87
5.1 Gerhard Müller ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	88
5.2 Martina Schmidt ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	90
5.3 Renate Bayer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	92
5.4 Fritz Huber ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	93
5.5 Peter Schnell ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	94
5.6 Die Normalverteilung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	96
6. Das Mitarbeitergespräch .....	98
6.1 Die Initiativen des Dr. Gebhard ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	98
6.2 Herbert Cornelius ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	99
6.3 Dorothee Hermann ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	100
6.4 Die Affäre ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	102
6.5 Der kranke Mitarbeiter ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	105
6.6 Brunhilde Flink ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	106
7. Anerkennung und Kritik als Führungsmittel .....	109
7.1 (Vor-)Fall Fritz Meier ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	110
7.2 (Vor-)Fall Hermann Schäfer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	111
7.3 (Vor-)Fall Fritz Lang ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	112
7.4 (Vor-)Fall Christine Berger ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	113
7.5 Das Gerücht: (Vor-)Fall Gerhard Bertram ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	114
8. Führung nach oben .....	117
8.1 Die Bagger ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	117
8.2 Der Chef ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	118
8.3 Die einsamen Entscheidungen des alten Wolfes ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) ..	119
9. Kollegen- und Vorgesetztenbeurteilung .....	121
Die Konstrukteure ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	121
10. Führung von Führungskräften.....	123
10.1 Der neue Gruppenführer ( <i>Heidrun Friedel-Howe</i> ) .....	123
10.2 Die Beschwerde ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	127

7. Führungsprobleme im Projektmanagement .....	204
7.1 Neuzeit AG ( <i>Richard K. Streich/Herbert E. Einsiedler</i> ) .....	204
7.2 Der erste Meilenstein ( <i>Heidrun Friedel-Howe</i> ) .....	210

## Teil V

### Personalentwicklung und Personalpolitik

1. Einleitung .....	217
2. Personalpolitik .....	219
2.1 Umwelt GmbH ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	219
2.2 Consult GmbH ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	222
3. Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte .....	226
3.1 Der Intrapreneur ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	226
3.2 Die Stellvertreter ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	227
3.3 Die Bruchlandung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	228
3.4 Das Führungsseminar ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	229
3.5 Die Stellenbesetzung ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	231
3.6 Die Falle ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	232
4. Alternative Laufbahnentwicklung .....	234
4.1 Die Sackgassen ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	234
4.2 Der Kampf ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	236
5. Internationales Personalmanagement .....	238
5.1 Interkulturelles Management ( <i>Klaus M. Leisinger</i> ) .....	238
5.2 Der Teufelskreis ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	241
6. Frauen im Management .....	244
6.1 Die Ingenieurin ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	244
6.2 Die Brokerin ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	247
6.3 Die Kleiderordnung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	249
6.4 Das Betriebsfest ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	250
6.5 Der Vorgesetzte und die neue Mitarbeiterin ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	251
7. Ältere Mitarbeiter im Betrieb .....	253
7.1 Gerhard Braun ( <i>Eleonore von Rotenhan</i> ) .....	253
7.2 Renate Bayer ( <i>Eleonore von Rotenhan</i> ) .....	254
7.3 Auf dem Abstellgleis ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	256

## Teil VI

### Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

1. Einleitung .....	261
2. Mitarbeiterbefragungen .....	263
2.1 Die Befragung ( <i>Andrea Schneble</i> ) .....	263
2.2 Die Betriebsklima-Untersuchung ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	265
3. Organisationsentwicklung .....	267
3.1 Die Doppel-Firma ( <i>Gerhard Comelli</i> ) .....	267
3.2 Die neue Organisation ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	272
3.3 Der Nachfolger ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	282
3.4 Der junge Unternehmer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	288

4. Qualitätszirkel „Paracelsus“-Einführung von Qualitätszirkeln in einem mittelständischen Unternehmen ( <i>Walter Bungard/Conny Antoni</i> ) .....	292
5. Innovation im Büro Einführung neuer Techniken und Akzeptanzsicherung ( <i>Reinhard Helmreich</i> ) .....	296
6. Organisationsklima und Unternehmenskultur Die Hauptverwaltung eines Großunternehmens ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	302
7. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	
7.1 Das Betriebsverfassungsgesetz – „Zwangsjacke“ oder Gestaltungsrahmen? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	303
7.2 Mitbestimmung des Betriebsrats: Ordnungs- oder Arbeitsverhalten? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	305
7.3 Schichtplanregelung: Mitbestimmung auch bei kurzfristig erforderlich werdenden Schichtplanänderungen? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	308
7.4 Anordnung von Überstunden: Einzelfallregelung/Bedeutung der Freiwilligkeit ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	310
7.5 Technische Überwachungseinrichtungen: Automatische Telefondatenerfassung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	312
7.6 Betriebliche Vergütungsregelungen: Mitbestimmung bei der Anrechnung übertariflicher Zulagen? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	315
7.7 Einstellung: Innerbetriebliche Ausschreibung und Einstellung externer Bewerber ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	317
7.8 „Bloße“ Umsetzung oder mitbestimmungspflichtige Versetzung? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	319
7.9 Anhörung vor Kündigungen: Umfang der Begründungspflicht ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	322
7.10 Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung: Verletzung von Informationspflichten und ihre Folgen ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	324

## Teil VII

### Das gesellschaftliche Umfeld

1. Einleitung .....	331
2. Umwelterorientierung der Unternehmen Die Präsentation ( <i>Ulrich Steger</i> ) .....	333
3. Ethik Wertewandel und Produktethik: Das neue Präparat ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	336
4. Wertewandel .....	339
4.1 Chandel AG: Auswirkungen des Wertewandels auf Personalarbeit und Führung ( <i>Sabine Klein</i> ) .....	339
4.2 Die neue Position ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	344
5. Arbeitszeitflexibilisierung .....	347
5.1 Flexibilisierung einer bereits hochflexiblen Arbeitszeitregelung ( <i>Andreas Hoff</i> ) .....	347
5.2 Konzipierung eines Schichtsystems mit regelmäßiger Wochenendarbeit ( <i>Andreas Hoff</i> ) .....	350

11. Alkohol im Betrieb .....	130
11.1 Ein verschleppter Fall ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	130
11.2 Ein vertuschter Fall ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	132
11.3 Der betrunkene Schichtführer ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	133
12. Arbeitsrecht für Vorgesetzte .....	135
12.1 Fristlose Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	135
12.2 Ordentliche Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	137
12.3 Probezeit und Beginn des Kündigungsschutzes ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	139
12.4 Verhaltensbedingte Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	141
12.5 Verletzung von Nebenpflichten ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	144
12.6 Kündigung wegen Krankheit ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	146
12.7 Betriebsbedingte Kündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	149
12.8 Direktionsrecht oder Änderungskündigung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	151
12.9 Betriebseinschränkung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	153
12.10 Testfälle ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	156

## Teil IV

### Führung und Arbeit in Gruppen

1. Einleitung .....	161
2. Die Arbeitsgruppe .....	163
2.1 Der Schreibdienst ( <i>Martin Stengel</i> ) .....	163
2.2 Der Direktor und sein Team ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	164
2.3 Ein Verhältnis? ( <i>Heidrun Friedel-Howe</i> ) .....	166
2.4 Die Raucherin ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	168
2.5 Die neuen Möbel ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	170
2.6 Fallstudie: „Spoiler“-Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen ( <i>Conny Antoni/Walter Bungard</i> ) .....	172
3. Gruppen- versus Einzelarbeit: Übungen .....	176
3.1 Tartaglia ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	176
3.2 Gruppenkennzeichen ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	178
4. Konflikte in und zwischen Gruppen .....	180
4.1 Die kostensparende Umorganisation ( <i>Karl Berkel</i> ) .....	180
4.2 Der Kopierer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	183
4.3 Die preiswerten Schuhe ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	185
4.4 Der neue Chef ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	186
4.5 Die Erpressung ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	187
4.6 Die Lieblinge ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	188
4.7 Der Hahnenkampf ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	189
5. Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungsstraining .....	191
5.1 Der neue Werksleiter ( <i>Gerhard Comelli</i> ) .....	191
5.2 Spannungen in der Abteilung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	195
6. „Laterale“ Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen .....	200
6.1 Die Leistungsträger ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	200
6.2 Das Dreiecksverhältnis ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	202

6. Familie und/versus Beruf	
Die Hürden/Die Familienkarriere ( <i>Michel Domsch</i> ) .....	359
Autorenhinweise .....	363
Stichwortverzeichnis .....	369