

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX

## Teil I

### Führung: Basiswissen und Perspektiven

*Lutz von Rosenstiel*

Grundlagen der Führung .....	3
1. Führung: Was ist das? .....	4
2. Kriterien des Führungserfolgs .....	6
3. Die Person des Führenden .....	7
4. Dimensionen des Führungsverhaltens .....	11
5. Die Berücksichtigung der Situation .....	14
6. Symbolische Führung und Unternehmenskultur .....	21
7. Abschluß .....	22

*Lutz von Rosenstiel*

Tiefenpsychologische Grundlagen der Führung .....	25
1. Das Lebewesen und seine Umgebung .....	26
2. Die Hypothese vom Unbewußten .....	31
3. Wirkungen des Unbewußten im Alltag .....	34
4. Tiefenpsychologische Erklärungsansätze für Führung und für unterschiedliche Führungsverhaltensweisen .....	36
5. Abschluß .....	37

*Oswald Neuberger*

Mikropolitik .....	39
Vorbemerkung .....	40
1. Führung ist kein wohldefiniertes Problem, rationale Führung ist deshalb nicht realisierbar .....	40
2. Unmöglichkeit der eindeutigen Definition von Führungserfolg .....	41
3. Führung als politisches Problem .....	41
4. Auffassung von Führung ist vorbestimmt durch zugrundegelegtes Organisations-Verständnis .....	42
5. Spezifische Diagnose- und Interventionsinhalte bzw. -techniken als Erfordernis der politischen Perspektive .....	44
6. Politisches Führen ist situativ, aber keine „situative Führung“ .....	46

<i>Erika Regnet</i>	
Der Weg in die Zukunft – Neue Anforderungen an die Führungskraft.....	47 ✓
1. Wichtige Führungseigenschaften aus heutiger Sicht.....	48
2. Veränderungen und deren Implikationen.....	49
3. Zukünftiges Anforderungsprofil.....	52
4. Personalsuche und Personalentwicklung.....	57

<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Entwicklung und Training von Führungskräften.....	61
1. Bedeutung von Führung.....	62
2. Wo kann man Defizite vermuten?.....	63
3. Wie lassen sich die Trainingsmaßnahmen ordnen?.....	63
4. Was soll gelehrt und gelernt werden?.....	64
5. Konkretisierung der Lernziele.....	67
6. Bestimmung des Lernumfeldes.....	68
7. Methoden während des Trainings.....	70
8. Wie sichert man die Übertragung des Gelernten in die Praxis?.....	71
9. Überprüfung der gewählten Maßnahmen.....	74

## Teil II

### Führung der eigenen Person

<i>Klaus Linneweh und Laila Maija Hofmann</i>	
Persönlichkeitsmanagement.....	79
1. Führung der eigenen Person – die wichtigste Voraussetzung erfolgreichen Führungsverhaltens.....	80
2. Management der Persönlichkeit – Was ist das?.....	81
3. Die Ziele des Persönlichkeitsmanagements.....	82
4. Anregungen zur Umsetzung.....	84
5. Das ganzheitliche Konzept: Körper, Psyche, Geist.....	85
6. Persönlichkeitsmanagement als Aufgabe der Personalentwicklung.....	87

<i>Richard K. Streich</i>	
Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre.....	91
1. Vorbemerkungen.....	92
2. Rollenspektrum.....	92
3. Rolleneinschätzungen.....	93
4. Rollencharakteristika.....	94
5. Rollenkonflikte.....	96
6. Wünsche zur Reduzierung von Rollenkonflikten.....	96
7. Fazit.....	97

<i>Erika Regnet</i>	
Streß und Möglichkeiten der Streßhandhabung .....	99
1. Begriffsklärung .....	100
2. Auswirkungen von Streß .....	100
3. Typische Belastungsfaktoren .....	102
4. Streßhandhabung .....	105
5. Ziel: Harmonisches Verhältnis von Anspannung und Entspannung .....	108

<i>Hermann Rühle</i>	
Zeitmanagement .....	111
1. Die wesentlichsten Probleme im Umgang mit Arbeit und Zeit .....	112
2. Zwischenbilanz: Sind Sie ein Q3- oder ein Q1-Manager? .....	116
3. Anregungen für ein besseres Zeitmanagement .....	118

### Teil III

## Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter

<i>Heinz Schuler</i>	
Auswahl von Mitarbeitern .....	131
1. Grundlagen berufsbezogener Entscheidungen .....	132
2. Zusammenhang zwischen Anforderungen, Auswahl und Förderung .....	134
3. Personalmarketing .....	135
4. Auswahl als Erfolgsprognose .....	138
5. Die wichtigsten Auswahlverfahren .....	142
6. Nutzen, Akzeptanz und Zulässigkeit eignungsdiagnostischer Unterstützung von Personalentscheidungen .....	154
7. Ein Beispiel .....	156

<i>Alfred Kieser</i>	
Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	161
1. Die Bedeutung der Eingliederung .....	162
2. Probleme der Einarbeitung .....	162
3. Bausteine eines Einarbeitungsprogramms .....	164
4. Zusammenfassung .....	170

<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Motivation von Mitarbeitern .....	173
1. Was beeinflusst unser Verhalten? .....	174
2. Was ist Motivation? .....	174
3. Wie erlebt man Motive? .....	175
4. Darstellung am betrieblichen Beispiel .....	176
5. Das Motivziel .....	177
6. Der Weg zum Ziel .....	182

7. Was ist zu tun? .....	185
8. Was sollte man bei der Gestaltung der motivierenden Situation bedenken? ...	188

*Lutz v. Rosenstiel*

Arbeitszufriedenheit .....	193
1. Das Kriterium: Zufriedenheit als ein Maßstab humaner Arbeit .....	194
2. Der Begriff: Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten von Arbeit .....	194
3. Die Komplexität: Arbeitszufriedenheit als vielschichtiges Konzept .....	195
4. Die Bedingungen: Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable .....	198
5. Die Folgen: Arbeitszufriedenheit als unabhängige Variable .....	199
6. Die Messung: Wege zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit .....	200
7. Die Praxis: Ermittlung und Verbesserung von Arbeitszufriedenheit .....	201

*Willi Stehle*

Mitarbeiterbeurteilung .....	205
1. Einleitung .....	206
2. Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung .....	206
3. Arten der Beurteilung .....	208
4. Beurteilungsverfahren .....	209
5. Anlässe der Beurteilung .....	211
6. Praxisbeispiel: Mitarbeiterbeurteilung als Förderungsinstrument .....	212
7. Zusammenfassung .....	214

*Erika Regnet*

Kommunikation als Führungsaufgabe .....	217
1. Die Führungskraft als Kommunikationsmanager .....	218
2. Grundsätzliche Anmerkungen .....	219
3. Kommunikationsstörungen .....	220
4. Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation .....	222
5. Kennzeichen gelungener Kommunikation .....	224

*Peter Neumann*

Das Mitarbeitergespräch .....	227
1. Verschiedene Gesprächsstile .....	228
2. Das nondirektive Mitarbeitergespräch .....	232
3. Einsatzbereiche und Wirkungen nondirektiver Gespräche .....	237
4. Abschluß .....	240

*Lutz von Rosenstiel*

Anerkennung und Kritik als Führungsmittel .....	243
1. Ausgangspunkt .....	244
2. Was bewirken Anerkennung und Kritik? .....	244
3. Wie geht man bei der Anerkennung vor? .....	247
4. Wie geht man bei der Kritik vor? .....	250

<i>Uwe Böning</i>	
Coaching für Manager .....	255
1. Einige Fragen zur Einleitung .....	256
2. Erfahrungen aus der Praxis .....	256
3. Wie läuft das Coaching ab? .....	258
4. Schlußbetrachtung.....	261
<i>Rolf Wunderer</i>	
Führung des Chefs .....	265
1. Persönlichkeiten und Mikropolitiker – Charisma und Macht als zwei populäre Denkmuster .....	266
2. Von der „Exotenforschung“ zum Alltag der Führungsrollen.....	268
3. Strategien für eine erfolgreiche „Führung von unten“ – Empirische Analysen .....	279
4. Ein situationaler Strategieansatz zu einer „Führung nach oben“ .....	280
5. Fazit.....	284
<i>Herbert E. Einsiedler</i>	
Die Führung von Führungskräften .....	287
1. Relevanz und Beachtung in Wissenschaft und Praxis .....	288
2. Bezugsrahmen für Führung .....	288
3. Einflußparameter zur Führung von Führungskräften .....	289
4. Aufgabenstellungen .....	290
5. Führungsinstrumente des Managers von Führungskräften.....	292
<i>Jürgen Weibler</i>	
Führung der Mitarbeiter durch den nächsthöheren Vorgesetzten .....	305
1. Ausgangspunkt .....	306
2. Einbindung des nächsthöheren Vorgesetzten in den Führungsprozeß .....	306
3. Bisherige empirische Befunde zur Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten .....	309
4. Neue empirische Befunde zur Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten .....	311
5. Resümee.....	315
<i>Erika Regnet</i>	
Alkoholabhängige Mitarbeiter .....	319
1. Einleitung .....	320
2. Alkoholmißbrauch .....	321
3. Alkoholabhängigkeit .....	323
4. Umgang mit Alkoholikern.....	326
5. Rahmenbedingungen im Unternehmen .....	330
6. Abhängigkeit im Managementbereich .....	330

<i>Wolfgang Böhm</i>	
Arbeitsrecht für Vorgesetzte .....	333
1. Arbeitsrecht als Führungswissen? .....	334
2. Rechtskenntnisse als Vorrats- und Katastrophenwissen .....	335
3. Systematik des Kündigungsschutzrechtes .....	336
4. Verhaltensbedingte Kündigung und Abmahnung .....	338
5. Krankheit als Kündigungsgrund .....	347
6. Kündigung wegen Leistungsschwäche .....	352

## Teil IV

### Führung und Arbeit in Gruppen

<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Die Arbeitsgruppe .....	359
1. Organisation: Arbeitsteilung und Führung .....	360
2. Plan und soziale Wirklichkeit .....	360
3. Was fördert die Gruppenbildung in Organisationen? .....	361
4. Aufgabenstellung und zwischenmenschlicher Kontakt .....	364
5. Besonderheiten einer Gruppe .....	368
6. Abschluß .....	375

<i>Karl Berkel</i>	
Konflikte in und zwischen Gruppen .....	377
1. Konfliktbewältigung als Führungsaufgabe .....	378
2. Was ist ein Konflikt? .....	378
3. Die Auswirkungen von Konflikten .....	381
4. Das Konfliktpotential .....	383
5. Die Konfliktdynamik .....	386
6. Konfliktbewältigung .....	390
7. Fazit .....	393

<i>Laila Maija Hofmann</i>	
Besprechungsmanagement .....	395
1. Problemfelder von Besprechungen – Beobachtungen aus der Praxis .....	396
2. Besprechungsleitung als Management-Prozeß – Warum? .....	396
3. Der Management-Prozeß .....	397
4. Beachtenswertes darüber hinaus .....	403

<i>Gerhard Comelli</i>	
Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungsstraining .....	405
1. Anlässe für Teamentwicklungsmaßnahmen .....	406
2. Ziele von Teamentwicklung und Phasen eines Teamentwicklungsprojektes .....	407
3. Die Vorbereitung .....	408

4. Diagnosephase/Datensammlung.....	412
5. Durchführung des Teamentwicklungsstrainings.....	418
6. „Nachfassen“ .....	425
7. Bedingungen für den Erfolg von Teamentwicklungsmaßnahmen .....	426

*Eduard Jochum*

„Laterale“ Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen .....	429
1. Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung.....	430
2. Problemfelder beim Umgang mit Kollegen .....	430
3. Strategische und instrumentelle Maßnahmen zur Konflikt-handhabung .....	435
4. Zusammenfassung.....	438

*Désirée H. Ladwig*

Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams .....	441
1. Einleitung.....	442
2. Diversity-Management.....	442
3. Ausblick.....	452

*Peter Heintel und Ewald E. Krainz*

Führungsprobleme im Projektmanagement .....	455
1. Führung im Widerspruch .....	456
2. Die Entstehung von Bewußtsein in Organisationen.....	460
3. Historischer Nachsatz .....	463

## Teil V


### Personalentwicklung und Personalpolitik

*Michel E. Domsch*

Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte .....	467
1. Grundlagen.....	468
2. Instrumente der Personalplanung und -entwicklung.....	470
3. Alternative Laufbahnstrukturen .....	473
4. Ausblick.....	479

*Heinz Evers*

Vergütungsmanagement.....	481
1. Vom Kostenfaktor zum Führungsinstrument.....	482
2. Marktwerte als Orientierungsrahmen.....	483
3. Aktuelle vergütungspolitische Gestaltungsfelder .....	484
4. Vergütungsmanagement als Chefsache.....	489

<i>Michel E. Domsch</i>	
Vorgesetztenbeurteilung .....	491
1. Grundlagen .....	492
2. Formen .....	495
3. Prozeßmanagement.....	499
4. Ausblick .....	500
 <i>Michel E. Domsch und Bianka Lichtenberger</i>	
Der internationale Personaleinsatz .....	503
1. Einleitung.....	504
2. Ziele des internationalen Personaleinsatzes.....	505
3. Auswahl der Führungskräfte .....	506
4. Vorbereitung.....	509
5. Aufenthaltsdauer und Wiedereingliederung .....	510
<i>Alexander Thomas</i>	
Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen.....	513
1. Das Problemfeld .....	514
2. Erscheinungsformen interkultureller Gruppen .....	515
3. Psychologische Probleme der Mitarbeiterführung in interkulturellen Gruppen.....	518
4. Die Praxis der Führung interkultureller Gruppen.....	527
5. Zusammenfassung und Schlußbetrachtung.....	531
<i>Heidrun Friedel-Howe</i>	
Frauen und Führung: Mythen und Fakten .....	533
1. Das Problem .....	534
2. Mythen im Vorfeld des Aufstiegs .....	534
3. Mythen um die Frau im Management.....	542
4. Resümee .....	544
<i>Michel E. Domsch und Maria Krüger-Basener</i>	
Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs) .....	547
1. DCCs als spezielle Arbeitsmarkt- und Mitarbeitergruppe in der Personalplanung.....	548
2. Betrieblich wichtige Besonderheiten von DCCs.....	549
3. Personalentwicklung von DCCs.....	551
4. Auswirkungen der DCC-Besonderheiten und DCC-Karrierestrategien .....	554
5. Flankierende personalwirtschaftliche Maßnahmen für DCCs.....	556
6. Ausblick .....	557
<i>Volker Heyse</i>	
Selbstorganisiertes Lernen .....	559
1. Ausgangspunkt .....	560
2. Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertes Lernen .....	562



3. Selbstorganisiertes Lernen .....	564
4. Lernstile.....	575
5. Schlußfolgerungen .....	579

*Friedrich Haebelin*

Ältere Mitarbeiter im Betrieb .....	585
1. Einleitung.....	586
2. Die demographische Entwicklung.....	586
3. Determinanten des Alterns .....	589
4. Maßnahmen zur Vorbereitung auf künftige Entwicklungen .....	592

*Wolfgang Böhm*

Die (un-)heimliche Überlagerung der Arbeitsbeziehungen durch europäisches Recht .....

1. Koordinierung der Sozialversicherungssysteme.....	600
2. Arbeitsrechtsstatut und Entsende-Richtlinie.....	602
3. Artikel 119 EGV: Verbot der Geschlechtsdiskriminierung.....	604
4. EuGH: „Mittelbare Frauendiskriminierung“.....	606
5. EuGH-Entscheidung „Christel Schmidt“: Outsourcing out?.....	609
6. Europäischer Arbeits- und Umweltschutz .....	611
7. Europäische Betriebsräte.....	613
8. Fazit.....	614

## TEIL VI

# Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

*Gerd Wiendieck*

Führung und Organisationsstruktur .....	619
1. Alte und neue Konzepte.....	620
2. Organisationen sind Regelsysteme .....	620
3. Mangel an Motivation oder an Möglichkeiten .....	622
4. Schlanke Organisationsstrukturen .....	624
5. Führung selbständiger Mitarbeiter .....	626
6. Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe.....	629

*Gerhard Comelli*

Organisationsentwicklung .....	631
1. Die Selbstverständlichkeit des Wandels.....	632
2. Ziele und Definition von OE .....	633
3. Die Quellen der Organisationsentwicklung.....	635
4. Die Philosophie der Organisationsentwicklung .....	637
5. OE-Interventionen .....	644
6. Auswirkungen von OE.....	649
7. Bedingungen für den Erfolg von OE.....	650

<i>Michael Reiß</i>	
Change Management .....	653
1. Change Management als Führungsaufgabe .....	654
2. Programme des Wandels .....	655
3. Instrumentarium des Change Managements .....	660
4. Herausforderungen des Change Managements .....	664
 <i>Peter V. Kierysch</i>	
Prozeßoptimierung – Veränderungen der Organisationsstrukturen .....	669
1. Einleitung .....	670
2. Dialog mit allen Mitarbeitern (Mitarbeiterbefragung) .....	671
3. Prozeß der strategischen Orientierung .....	672
4. Auswirkungen auf das Personalmanagement .....	674
5. Fazit .....	680
 <i>Walter Bungard</i>	
Qualitäts-Zirkel und neue Organisationsstrategien .....	681
1. Einleitende Bemerkungen: Qualitäts-Zirkel in der Bundesrepublik Deutschland – die bisherigen Zielsetzungen und Erfahrungen .....	682
2. Neue Techniken in der Arbeitswelt – Auswirkungen auf die Organisationen und auf die betroffenen Mitarbeiter .....	683
3. Neue Perspektiven für den Einsatz des QZ-Konzeptes .....	687
4. Zusammenfassende Diskussion .....	691
 <i>Michel E. Domsch</i>	
Mitarbeiterbefragungen .....	695
1. Begriff und Funktionen .....	696
2. Form .....	697
3. Inhalt .....	697
4. Ablauf .....	701
5. Auswahl besonderer Probleme .....	702
6. Ausblick .....	707
 <i>Ralf Reichwald und Kathrin Möslein</i>	
Management und Technologie .....	709
1. Management als Kommunikationsprozeß .....	710
2. Potentiale neuer Technologien .....	711
3. Managementkommunikation und Aufgabenbezug .....	712
4. Die Wahl des Medieneinsatzes in der Managementkommunikation: Ergebnisse der Media-Choice-Forschung .....	716
5. Die Wirkung des Medieneinsatzes in der Managementkommunikation: Ergebnisse der Media-Impact-Forschung .....	722



*Rudolf Bögel*

Organisationsklima und Unternehmenskultur .....	729
1. „Klima“ im Betrieb?.....	730
2. Unternehmen als „Kultur“?.....	734
3. „Organisationskultur & Organisationsklima“?.....	739

*Wolfgang Böhm*

Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.....	745
1. Strukturen des Betriebsverfassungsrechts.....	746
2. Leitende Angestellte (Status).....	749
3. Gremien, insbesondere Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß.....	751
4. Kompetenzen.....	752
5. Mitbestimmung .....	764

## Teil VII

### Das gesellschaftliche Umfeld

*Diether Gebert*

Die offene Gesellschaft – wie verführerisch ist die geschlossene Gesellschaft? ...	785
1. Problemstellung .....	786
2. Kennzeichen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft .....	786
3. Der Preis der offenen bzw. der geschlossenen Gesellschaft.....	789
4. Wie kann eine Balance zwischen offener und geschlossener Gesellschaft aussehen? .....	793
5. Wie läßt sich durch Führung die offene bzw. geschlossene Gesellschaft innerbetrieblich stützen?.....	794
6. Ausblick.....	797

*Fred G. Becker und Hilke Ganslmeier*

Personalstrategien in den neuen Bundesländern.....	801
1. Problemstellung .....	802
2. Situative Rahmenbedingungen und theoretische Grundlagen .....	802
3. Empirische Befunde .....	805
4. Fazit.....	809

*Bruno J. Weidl*

Personalpolitische Konzepte in Krisenzeiten.....	811
1. Einleitung.....	812
2. Krisenmanagement .....	813
3. Krise und Personalmanagement .....	814
4. Innovative Ansätze: IN-Placement und EX-Placement.....	816
5. Fazit.....	820

Unternehmensethik jenseits von Rhetorik – Zur Verankerung organisatorischer Grundwerte in Unternehmenskultur und Unternehmensleitbildern .....

823

1. Unternehmensethik: Strategische Bedeutung in einer sich wandelnden Umwelt ..... 824
2. Unternehmensethik: Wechselnde Schwerpunkte ..... 825
3. Ein Spannungsfeld: Ethik von Personen und Organisationen ..... 826
4. Ein praktischer Ansatz: Unternehmenskultur und Leitbild-Gestaltung..... 828
5. Ausblick ..... 831

*Martin Stengel*

Wertewandel..... 833

1. Ausgangslage: Was ist das Problem? ..... 834
2. Werte, Werthaltungen und das Verhalten ..... 835
3. Woraus schließt man auf einen Wertewandel? Indikatoren und Interpretation ..... 836
4. Träger und mögliche Ursachen des Wertewandels: Wessen Werte ändern sich wodurch? ..... 837
5. Auswirkung des Wertewandels auf die Organisationen ..... 839
6. Wie wird es weitergehen?..... 851
7. Was tun die Organisationen? Was können sie tun?..... 852

*Burkhard Strümpel, Uta Wilkens und Peter Pawlowsky*

Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeit und Beschäftigung..... 859

1. Einleitung..... 860
2. Lassen sich durch Arbeitszeitverkürzung Beschäftigungseffekte erzielen?..... 860
3. Arbeitszeit und der deutsche Arbeitsmarkt ..... 862
4. Gibt es eine Überbeschäftigung?..... 867
5. Sind Arbeitszeitpräferenzen ernst gemeint? ..... 869
6. Zur Rolle des Betriebes bei der Realisierung von Teilzeit..... 874
7. Szenarien..... 876

*Michael Weidinger*

Strategien zur Arbeitszeitflexibilisierung ..... 879

1. „Nicht die Gipfel, die Täler sind das Problem“..... 880
2. Arbeitsumverteilung und Flexibilisierung der Arbeitszeit? – Ein Beispiel..... 883
3. Die konkrete Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme: „Arbeitszeit-Grundmodelle“ und „Flexi-Spielregeln“ ..... 886
4. Wozu Zeiterfassung?..... 887

*Désirée H. Ladwig*

Mobilzeit – Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung für Führungskräfte... 889

1. Einleitung..... 890
2. Ansätze zur Arbeitszeitflexibilisierung von Führungskräften..... 891
3. Implementation von Arbeitszeitflexibilisierung..... 898
4. Ausblick: Strategisches Arbeitszeitmanagement ..... 901

Autorenhinweise .....	903
Stichwortverzeichnis.....	913
Verzeichnis der zitierten Literatur.....	920

Die Verweise auf den Fallstudienband am Ende der einzelnen Beiträge beziehen sich auf die Publikation DOMSCH, M., REGNET, E., v. ROSENSTIEL, L. (Hrsg.). (1993). Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement. Stuttgart 1993.