

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: Teamentwicklungsstraining	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 Telefonatenerfassung (<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