

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	9
2. Grundlagen der Führung	11
2.1 Die Quasselbude (<i>Michel E. Domsch</i>)	11
2.2 Die Postwurfsendung (<i>Michel E. Domsch</i>)	13
2.3 Das erste Jahr in einer anderen Abteilung (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	14
2.4 Der Karrieresprung (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	21
3. Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft	25
3.1 Entwicklung neuer Führungskompetenzen (<i>Jürgen Mühlbacher</i>)	25
3.2 Auf dem Weg zur Kompetenzentwicklung (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	29
4. Entwicklung und Training von Führungskräften	33
4.1 Ärger im Führungsseminar (<i>Rudolf Bögel</i>).....	33
4.2 „Kooperativ führen“ als Bestandteil des Unternehmenskonzepts (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	34
4.3 Kollegiale Fallberatung (<i>Michel E. Domsch</i>)	37

Teil II

Führung der eigenen Person

1. Einleitung	41
2. Persönlichkeitsmanagement	43
2.1 Der Industrieschauspieler (<i>Laila Maija Hofmann</i>)	43
2.2 Rollenprobleme (<i>Richard K. Streich</i>).....	45
2.3 Der Spätheimkehrer (<i>Michel E. Domsch</i>)	47
3. Work-life Balance	49
3.1 Die Hürden/Die Familienkarriere (<i>Michel E. Domsch</i>).....	49

3.2	Die Dienstreisen (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	51
3.3	Ein versuchter Rollentausch (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	54
4.	Zeitmanagement und Stresshandhabung.....	59
4.1	Herr Eilig (<i>Erika Regnet</i>).....	59
4.2	Die Schaltstelle (<i>Erika Regnet</i>).....	62
4.3	Stress und Druck ohne Ende? (<i>Erika Regnet</i>)	64
4.4	Eigentlich fühle ich gar nichts mehr (<i>Friedemann W. Nerdinger</i>)	66

Teil III

Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter

1.	Einleitung.....	69
2.	Personalmarketing.....	72
2.1	Bekannt – aber nicht beliebt (<i>Erika Regnet</i>).....	72
2.2	Bindungsnotstand (<i>Michel E. Domsch</i>).....	75
3.	Auswahl von Mitarbeitern.....	77
3.1	Der CAD-Spezialist (<i>Eduard Jochum</i>)	77
3.2	Der Gruppenleiter (<i>Eduard Jochum</i>)	79
3.3	Die Bewerberschau (<i>Michel E. Domsch</i>).....	81
3.4	Multimodales Interview Führungsnachwuchs (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	82
4.	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	86
	Ins kalte Wasser geworfen... (<i>Sabine Lederle</i>)	86
5.	Motivation von Mitarbeitern.....	88
5.1	Die Million und die Trauer (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	88
5.2	Ein guter Anfang – ein schlimmes Ende? (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	90
5.3	Der unzufriedene Außendienstmitarbeiter (<i>Erika Regnet</i>)	99
5.4	Das Erbe (<i>Michel E. Domsch</i>)	101
6.	Mitarbeiterbeurteilung	104
6.1	Gerhard Müller (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	105
6.2	Martina Schmidt (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	107
6.3	Fritz Huber (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	109
6.4	Die Normalverteilung (<i>Michel E. Domsch</i>).....	110
7.	Vorgesetztenbeurteilung und 360° Feedback	113
7.1	Die 360°-Beurteilung: eine Kontroverse (<i>Elisabeth von Hornstein und Manuela Richter</i>)	113
7.2	Same procedure as every year? Aufwärts-Feedback: Quo vadis? (<i>Elisabeth von Hornstein</i>)	118
7.3	Die Konstrukteure (<i>Eduard Jochum</i>)	122
8.	Mitarbeitergespräch	124
8.1	Herbert Cornelius (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	124
8.2	Die Affäre (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	126
8.3	Brunhilde Flink (<i>Eduard Jochum</i>)	130

9. Anerkennung und Kritik als Führungsmittel	133
9.1 (Vor-)Fall Fritz Meier (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	134
9.2 (Vor-)Fall Hermann Schäfer (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	135
9.3 (Vor-)Fall Fritz Lang (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	136
9.4 Das Gerücht: (Vor-)Fall Gerhard Bertram (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	137
10. Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften	140
10.1 Coaching an global verteilten Standorten – die Qual der Wahl im Dschungel der virtuellen Beratungsformate (<i>Cornelia Maier-Gutheil und Monika Wastian</i>)	140
10.2 Coaching in der neuen Struktur (<i>Friedemann W. Nerdinger</i>)	143
10.3 Der Überflieger (<i>Friedemann W. Nerdinger</i>)	145
11. Führung des Chefs	147
11.1 Die Bagger (<i>Michel E. Domsch</i>)	147
11.2 Der Chef (<i>Michel E. Domsch</i>)	148
11.3 Die einsamen Entscheidungen des alten Wolfes (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	149
12. Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten	152
12.1 Wenn der nächsthöhere Vorgesetzte seine Führungsaufgaben vernachlässigt, dann ... (<i>Jürgen Weibler</i>)	152
12.2 Wenn Spannungen zwischen direktem und nächsthöherem Vorgesetzten bestehen, dann... (<i>Jürgen Weibler</i>)	155
12.3 Wenn Schwierigkeiten mit dem direkten Vorgesetzten bestehen, dann... (<i>Jürgen Weibler</i>)	158
13. Alkoholabhängige Mitarbeiter	161
Ein verschleppter Fall (<i>Rudolf Bögel</i>)	161
14. Arbeitsrecht für Vorgesetzte	164
14.1 Fristlose Kündigung (<i>Wolfgang Böhm</i>)	164
14.2 Probezeit und Beginn des Kündigungsschutzes (<i>Wolfgang Böhm</i>)	166
14.3 Verhaltensbedingte Kündigung (<i>Wolfgang Böhm</i>)	169
14.4 Verletzung von Nebenpflichten (<i>Wolfgang Böhm</i>)	171
14.5 Kündigung wegen Krankheit (<i>Wolfgang Böhm</i>)	174
14.6 Betriebsbedingte Kündigung (<i>Wolfgang Böhm</i>)	176
14.7 Direktionsrecht oder Änderungskündigung? (<i>Wolfgang Böhm</i>)	179

Teil IV

Führung und Arbeit in Gruppen

1. Einleitung	183
2. Die Arbeitsgruppe/Teamarbeit	186
2.1 Das Dreiecksverhältnis (<i>Michel E. Domsch</i>)	186
2.2 „Spoiler“ – Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen (<i>Conny H. Antoni und Walter Bungard</i>)	187
2.3 Der Neuaufbau eines Produktionswerkes (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	191

2.4	„Paracelsus“ – Einführung von Qualitätszirkeln in einem mittelständischen Unternehmen (<i>Walter Bungard und Conny H. Antoni</i>)	193
3.	Übungen Gruppenarbeit	197
3.1	Teamentwicklungs-Übung: Erfolgsfaktoren für Teams (<i>Richard K. Streich</i>)	197
3.2	Tartaglia (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	199
4.	Konflikte in und zwischen Gruppen	202
4.1	Die Kosten sparende Umorganisation (<i>Karl Berkel</i>)	202
4.2	Der Kopierer (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	207
4.3	Die preiswerten Schuhe (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	209
4.4	Die Erpressung (<i>Michel E. Domsch</i>)	211
4.5	Die Lieblinge (<i>Michel E. Domsch</i>)	212
4.6	Der Hahnenkampf (<i>Michel E. Domsch</i>)	213
4.7	Der neue Chef (<i>Erika Regnet</i>)	214
5.	Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining	217
5.1	Der neue Werksleiter (<i>Gerhard Comelli</i>)	217
5.2	Spannungen in der Abteilung (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	223
6.	Team Diversity	228
6.1	Stellenbesetzung nach Quoten? (<i>Désirée H. Ladwig</i>)	228
6.2	Der neue Personalplan (<i>Erika Regnet</i>)	231
7.	Projektmanagement	235
7.1	Projekt in der Krise – Projektcoaching beim Wechsel des Projektleiters (<i>Monika Wastian</i>)	235
7.2	Neuzeit AG (<i>Richard K. Streich und Herbert E. Einsiedler</i>)	239
7.3	Teambildung für künftige Projektarbeit (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	245

Teil V

Personalentwicklung und Personalpolitik

1.	Einleitung	247
2.	Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte	250
2.1	Der Intrapreneur (<i>Michel E. Domsch</i>)	250
2.2	Die Stellvertreter (<i>Michel E. Domsch</i>)	251
2.3	Die Bruchlandung (<i>Michel E. Domsch</i>)	252
2.4	Die Stellenbesetzung (<i>Erika Regnet</i>)	253
2.5	Die Falle (<i>Michel E. Domsch</i>)	255
2.6	Alter schützt vor Leistung nicht (<i>Michel E. Domsch</i>)	257
3.	Alternative Laufbahnentwicklung	259
3.1	Die Sackgassen (<i>Michel E. Domsch</i>)	259
3.2	Der Kampf (<i>Michel E. Domsch</i>)	261
4.	Interkulturelle Zusammenarbeit	263
4.1	Deutschland – China 1 (<i>Alexander Thomas</i>)	263

4.2	Deutschland – China 2 (<i>Alexander Thomas</i>).....	270
4.3	Deutschland – Tschechien (<i>Alexander Thomas</i>)	272
4.4	Deutschland – USA (<i>Sylvia Schroll-Machl</i>)	277
4.5	Namaste – Willkommen in Indien (<i>Laila Maija Hofmann</i>)	285
4.6	Strategieumsetzung durch Kompetenzentwicklung (<i>Lutz von Rosenstiel</i>) ...	287
4.7	Der Teufelskreis (<i>Michel E. Domsch</i>)	290
5.	Frauen im Management	293
5.1	Chancengleichheit – ja gerne, aber wie? (<i>Erika Regnet</i>)	293
5.2	Die Rückkehrerin (<i>Michel E. Domsch</i>)	295
6.	Führung in Familienunternehmen	298
6.1	Der betrügerische Geschäftsführer und der überforderte Stiefsohn (<i>Valentin Schackmann</i>)	298
6.2	Der „Big Boss“ verhindert den Generationenwechsel (<i>Valentin Schackmann</i>)	302
7.	Vergütungsmanagement	306
7.1	Die Zielvereinbarung (<i>Christian Lebreuz</i>)	306
7.2	Die Gehaltsforderung (<i>Christian Lebreuz</i>)	309
7.3	Umwelt GmbH (<i>Michel E. Domsch</i>).....	312
7.4	Consult GmbH (<i>Michel E. Domsch</i>)	315
7.5	„Da sitzt er nun...“ (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	318
8.	Human Capital Management.....	326
	Probleme bei der Einführung (<i>Martin Schütte</i>)	326

Teil VI

Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

1.	Einleitung	331
2.	Change Management	333
2.1	Die Doppel-Firma (<i>Gerhard Comelli</i>).....	333
2.2	Die neue Organisation (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	339
2.3	Der Nachfolger (<i>Lutz von Rosenstiel</i>).....	349
2.4	Der junge Unternehmer (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	355
2.5	Zufriedene Kunden, frustrierte Mitarbeiter durch Geschäftsprozessoptimierung (<i>Michael Reiß</i>)	359
2.6	Die geplante Ausgliederung (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	364
3.	Mitarbeiterbefragungen.....	368
3.1	Muss das wirklich sein ...? (<i>Andrea Schneble</i>)	368
3.2	„Das darf doch nicht wahr sein...!“ (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	371
4.	Betriebliches Gesundheitsmanagement	374
4.1	Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung zur Prävention von psychischen Erkrankungen (<i>Sarah Schuster und Andreas Schmidt</i>)	374

4.2	Führung als Gesundheitsressource in Veränderungsprozessen (<i>Carsten Gräf und Andreas Schmidt</i>)	378
5.	Personalarbeit und Führung bei Mergers and Acquisitions	381
5.1	Fusion – Integration, aber wie? (<i>Ingela Jöns</i>)	381
5.2	Erhoffte Synergien (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	384
6.	Führung über Distanz in virtuellen Strukturen	389
	Der Bereichsleiter (<i>Erika Regnet</i>)	389
7.	Führung in Unternehmensnetzwerken	393
	Wenn kollektive Lernprozesse nicht verstanden werden, dann ... (<i>Sigrid Endres und Jürgen Weibler</i>)	393
8.	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	397
8.1	Betriebsvereinbarung – Regelungsabrede – betriebliche Übung (<i>Wolfgang Böhm</i>)	397
8.2	Mitbestimmung des Betriebsrats: Ordnungs- oder Arbeitsverhalten? (<i>Wolfgang Böhm</i>)	400
8.3	Schichtplanregelung: Mitbestimmung auch bei kurzfristig erforderlichen Schichtplanänderungen? (<i>Wolfgang Böhm</i>)	402
8.4	Anordnung von Überstunden: Einzelfallregelung/Bedeutung der Freiwilligkeit (<i>Wolfgang Böhm</i>)	404
8.5	Automatische Erfassung von Telekommunikationsdaten (<i>Wolfgang Böhm</i>)	406
8.6	Einstellung: Innerbetriebliche Ausschreibung und Einstellung externer Bewerber (<i>Wolfgang Böhm</i>)	409
8.7	Bildung eines Zeitarbeitspools und Abruf einzelner Leiharbeitnehmer (<i>Wolfgang Böhm</i>)	412
8.8	„Bloße“ Umsetzung oder mitbestimmungspflichtige Versetzung? (<i>Wolfgang Böhm</i>)	415
8.9	Anhörung vor Kündigungen: Umfang der Begründungspflicht (<i>Wolfgang Böhm</i>)	418
8.10	Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung: Verletzung von Informationspflichten und ihre Folgen (<i>Wolfgang Böhm</i>)	420
8.11	Besser statt Billiger: Kann der Betriebsrat in der Krise helfen? (<i>Friedemann W. Nerdinger</i>)	423

Teil VII

Das gesellschaftliche Umfeld

1.	Einleitung	427
2.	Ageing Workforce	429
2.1	Altersgemischte Teamarbeit (<i>Franziska Jungmann, Birgit Claudia Ries und Jürgen Wegge</i>)	429
2.2	Die Leistungsträgerin – leistungsbereit, aber noch gebraucht? (<i>Erika Regnet</i>)	433

3. Trennungskultur und Personalpolitik in schwierigen Zeiten	437
3.1 Trennungsmanagement professionell und fair gestalten (Laurenz Andrzejewski und Hermann Refisch)	437
3.2 Personaleinstellungen trotz Entlassungen? (Erika Regnet)	440
4. Wertewandel/Ethik.....	445
4.1 Wertewandel und Produktethik: Das neue Präparat (Martin Stengel)	445
4.2 Die neue Position (Erika Regnet).....	447
4.3 Die Karrierechance (Lutz von Rosenstiel)	450
4.4 Aufbau einer wertorientierten Personalarbeit (Lutz von Rosenstiel)	452
5. Arbeitszeitgestaltung.....	454
5.1 Betriebliche Notwendigkeit für flexible Arbeitszeitmodelle (Erika Regnet)	454
5.2 Teilzeitarbeit als Regelarbeitszeit? (Erika Regnet)	456
5.3 Mobilzeit und Zeitsouveränität (Désirée H. Ladwig)	458
6. Die (un-)heimliche Überlagerung der Arbeitsbeziehungen durch europäisches Recht	461
6.1 Wechsel eines Dienstleisters als Betriebsübergang (Wolfgang Böhm)	461
6.2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (Wolfgang Böhm)	464
6.3 Leiharbeitsrichtlinie 2008/104/EG (Wolfgang Böhm).....	466
Autorenhinweise	470
Stichwortverzeichnis	481