

978-3-7910-3123-1 Domsch/Regnet/von Rosenstiel (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern/
3., überarbeitete Auflage
© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

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