

Führung von Mitarbeitern

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement

herausgegeben von
Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet
und Michel E. Domsch

5., überarbeitete Auflage

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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	12
5. Die Berücksichtigung der Situation	15
6. Symbolische Führung und Unternehmenskultur	20
7. Transaktionale und transformationale Führung	23
8. Abschluss	24

Lutz von Rosenstiel

Tiefenpsychologische Grundlagen der Führung von Mitarbeitern	27
1. Das Lebewesen und seine Umgebung	28
2. Die Hypothese vom Unbewussten	33
3. Wirkungen des Unbewussten im Alltag	37
4. Tiefenpsychologische Erklärungsansätze für Führung und für unterschiedliche Führungsverhaltensweisen	38
5. Abschluss	40

Oswald Neuberger

Mikropolitik	41
Vorbemerkung	42
1. Führung ist kein wohldefiniertes Problem, rein rationale Führung scheitert	42
2. Führung als politisches Problem	43
3. Was tut jemand, der Mikropolitik betreibt?	44
4. Spezifische Diagnose- und Interventionsinhalte bzw. -techniken als Konsequenz der politischen Perspektive	47
5. Politisches Führen ist situativ, aber keine „situative Führung“	48

Erika Regnet

Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft	51
1. Wichtige Führungseigenschaften aus heutiger Sicht	52
2. Veränderungen und deren Implikationen	53
3. Zukünftiges Anforderungsprofil	58
4. Personalsuche und Personalentwicklung	65

<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Entwicklung und Training von Führungskräften	67
1. Bedeutung von Führung	68
2. Wo kann man Defizite vermuten?	69
3. Wie lassen sich die Trainingsmaßnahmen ordnen?	70
4. Was soll gelehrt und gelernt werden?	71
5. Konkretisierung der Lernziele	74
6. Bestimmung des Lernumfeldes	75
7. Methoden während des Trainings	77
8. Wie sichert man die Übertragung des Gelernten in die Praxis?	78
9. Überprüfung der gewählten Maßnahmen	81

<i>Peter Glas und Axel Riegert</i>	
E-Learning in der Managemententwicklung	85
1. Stellenwert von E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung	86
2. Lernen und E-Learning	87
3. Ein Fallbeispiel: Das Siemens Management Development Programm S4	92
4. Erfahrungen beim Einsatz von E-Learning	94
5. Zusammenfassung und Ausblick	95

Teil II

Führung der eigenen Person

<i>Klaus Linneweh und Laila Maija Hofmann</i>	
Persönlichkeitsmanagement	99
1. Führung der eigenen Person – die wichtigste Voraussetzung erfolgreichen Führungsverhaltens	100
2. Management der Persönlichkeit – was ist das?	101
3. Die Ziele des Persönlichkeitsmanagements	102
4. Anregungen zur Umsetzung	104
5. Das ganzheitliche Konzept: Körper, Psyche, Geist	105
6. Persönlichkeitsmanagement als Aufgabe der Personalentwicklung	107

<i>Richard K. Streich</i>	
Work-Life-Balance – Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre	111
1. Vorbemerkungen	112
2. Rollenspektrum	112
3. Rolleneinschätzungen	113
4. Rollencharakteristika	115
5. Rollenkonflikte	116
6. Wünsche zur Reduzierung von Rollenkonflikten	117
7. Fazit	117

<i>Erika Regnet</i>	
Stress und Möglichkeiten der Stresshandhabung	119
1. Begriffsklärung	120
2. Auswirkungen von Stress	120
3. Typische Belastungsfaktoren	122
4. Stresshandhabung	125
5. Ziel: Harmonisches Verhältnis von Anspannung und Entspannung	129

<i>Hermann Rühle</i>	
Zeitmanagement	131
1. Die wesentlichsten Probleme im Umgang mit Arbeit und Zeit	132
2. Zwischenbilanz: Sind Sie ein Q3- oder ein Q1-Manager?	136
3. Anregungen für ein besseres Zeitmanagement	138

Teil III

Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter

<i>Heinz Schuler</i>	
Auswahl von Mitarbeitern	151
1. Grundlagen berufsbezogener Entscheidungen	152
2. Zusammenhang zwischen Anforderungen, Auswahl und Förderung	154
3. Personalmarketing	155
4. Auswahl als Erfolgsprognose	158
5. Die wichtigsten Auswahlverfahren	160
6. Verfahrensevaluation	176

<i>Alfred Kieser</i>	
Einarbeitung neuer Mitarbeiter	183
1. Die Bedeutung der Eingliederung	184
2. Probleme der Einarbeitung	184
3. Bausteine eines Einarbeitungsprogramms	186
4. Zusammenfassung	192

<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Motivation von Mitarbeitern	195
1. Was beeinflusst unser Verhalten?	196
2. Was ist Motivation?	196
3. Wie erlebt man Motive?	197
4. Darstellung am betrieblichen Beispiel	198
5. Das Motivziel	199
6. Der Weg zum Ziel	204
7. Die Volition	208
8. Was ist zu tun?	208
9. Was sollte man bei der Gestaltung der motivierenden Situation bedenken? ..	211

<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Arbeitszufriedenheit	217
1. Das Kriterium: Zufriedenheit als ein Maßstab humaner Arbeit	218
2. Der Begriff: Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten von Arbeit	218
3. Die Komplexität: Arbeitszufriedenheit als vielschichtiges Konzept	219
4. Die Bedingungen: Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable	222
5. Die Folgen: Arbeitszufriedenheit als unabhängige Variable	223
6. Die Messung: Wege zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit	224
7. Die Praxis: Ermittlung und Verbesserung von Arbeitszufriedenheit	225
 <i>Friedemann W. Nerdinger</i>	
Formen der Beurteilung	229
1. Grundlagen der Beurteilung im Unternehmen	230
2. Beurteilung von Mitarbeitern: Das Mitarbeitergespräch	231
3. Kollegenbeurteilung	232
4. Selbstbeurteilung	236
5. 360°-Beurteilung	238
6. Ausblick	241
 <i>Erika Regnet</i>	
Kommunikation als Führungsaufgabe	243
1. Die Führungskraft als Kommunikationsmanager	244
2. Grundsätzliche Anmerkungen	245
3. Kommunikationsstörungen	246
4. Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation	248
5. Kennzeichen gelungener Kommunikation	250
 <i>Peter Neumann</i>	
Gespräche mit Mitarbeitern effizient führen	253
1. Verschiedene Gesprächsstile	254
2. Das nondirektive Mitarbeitergespräch	258
3. Einsatzbereiche und Wirkungen nondirektiver Gespräche	263
4. Abschluss	266
 <i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Anerkennung und Kritik als Führungsmittel	269
1. Ausgangspunkt	270
2. Was bewirken Anerkennung und Kritik?	270
3. Wie geht man bei der Anerkennung vor?	273
4. Wie geht man bei der Kritik vor?	276
 <i>Uwe Böning</i>	
Coaching für Manager	281
1. Als Erstes	282
2. Typische Einstiege	283

3. Wie sieht der konkrete Nutzen in der Praxis wirklich aus?	285
4. Die Coaching-Grundvarianten und ihre Angemessenheit bei verschiedenen Anlässen	286
5. Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Coaching	289
6. Entwicklung des Coaching	289

Rolf Wunderer

Führung des Chefs	293
1. Persönlichkeiten und Mikropolitiker – Charisma und Macht als zwei populäre Denkmuster	294
2. Von der „Exotenforschung“ zum Alltag der Führungsrollen	296
3. Strategien für eine erfolgreiche „Führung von unten“ – Empirische Analysen	307
4. Ein situationaler Strategieansatz zu einer „Führung nach oben“	308
5. Fazit	312

Jürgen Weibler

Führung der Mitarbeiter durch den nächsthöheren Vorgesetzten	315
1. Ausgangspunkt	316
2. Einbindung des nächsthöheren Vorgesetzten in den Führungsprozess	316
3. Bisherige empirische Befunde zur Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten	319
4. Neue empirische Befunde zur Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten	321
5. Führung von Führungskräften	325
6. Resümee	327

Erika Regnet

Alkoholabhängige Mitarbeiter	329
1. Einleitung	330
2. Alkoholmissbrauch	331
3. Alkoholabhängigkeit	333
4. Umgang mit Alkoholikern	337
5. Rahmenbedingungen im Unternehmen	340
6. Abhängigkeit im Managementbereich	341

Wolfgang Böhm

Arbeitsrecht für Vorgesetzte	343
1. Arbeitsrecht als Führungswissen?	344
2. Rechtskenntnisse als Vorrats- und Katastrophenwissen	345
3. Systematik des Kündigungsschutzrechtes	346
4. Verhaltensbedingte Kündigung und Abmahnung	348
5. Krankheit als Kündigungsgrund	357
6. Kündigung wegen Leistungsschwäche	362

Teil IV

Führung und Arbeit in Gruppen

Lutz von Rosenstiel

Die Arbeitsgruppe	367
1. Organisation: Arbeitsteilung und Führung	368
2. Plan und soziale Wirklichkeit	368
3. Was fördert die Gruppenbildung in Organisationen?	369
4. Aufgabenstellung und zwischenmenschlicher Kontakt	372
5. Besonderheiten einer Gruppe	376
6. Teamarbeit	384
7. Abschluss	385

Conny Antoni

Gruppenarbeitskonzepte	387
1. Konzepte der Gruppen- und Teamarbeit	388
2. Erfahrungen mit Gruppenarbeit	390
3. Konsequenzen für die Gestaltung	392
4. Ausblick	394

Karl Berkel

Konflikte in und zwischen Gruppen	397
1. Konfliktbewältigung als Führungsaufgabe	398
2. Was ist ein Konflikt?	398
3. Die Auswirkungen von Konflikten	401
4. Das Konfliktpotenzial	403
5. Die Konfliktodynamik	406
6. Konfliktbewältigung	410
7. Fazit	413

Gerhard Comelli

Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining	415
1. Teamarbeit muss man können	416
2. Was ist Teamentwicklung?	417
3. Teamentwicklung als Prozess	419
4. Anlässe und Ziele von Teamentwicklungstrainings	420
5. Die Vorbereitung	423
6. Diagnosephase/Datensammlung	427
7. Die Durchführung des Teamentwicklungstrainings	434
8. „Nachfassen“	443
9. Bedingungen für den Erfolg von Teamentwicklungsmaßnahmen	444

<i>Désirée H. Ladwig</i>	
Team-Diversity – Die Führung gemischter Teams	447
1. Einleitung	448
2. Diversity-Management	448
3. Ausblick	458

<i>Annette Voss und Klaus Eckerich</i>	
Projektmanagement – Aktionsfelder und grundlegende Anforderungen	461
1. Ausgangssituation	462
2. Grundlagen und Aktionsfelder des Projektmanagements	462
3. Die organisatorische Einbindung in das Unternehmen	463
4. Ganzheitliches Denken und Handeln als grundlegende Disziplin des Projektmanagements	466

Teil V

Personalentwicklung und Personalpolitik

<i>Michel E. Domsch</i>	
Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte	475
1. Grundlagen	476
2. Instrumente der Personalplanung und -entwicklung	478
3. Alternative Laufbahnstrukturen	481
4. Ausblick	487

<i>Heinz Evers</i>	
Vergütungsmanagement	489
1. Vom Kostenfaktor zum Führungsinstrument	490
2. Marktwerte als Orientierungsrahmen	491
3. Aktuelle vergütungspolitische Gestaltungsfelder	492
4. Vergütungsmanagement als Chefsache	498

<i>Désirée H. Ladwig und Michel E. Domsch</i>	
Vorgesetztenbeurteilung	501
1. Grundlagen	502
2. Formen	505
3. Prozessmanagement	509
4. Ausblick	510

<i>Michel E. Domsch und Bianka Lichtenberger</i>	
Der internationale Personaleinsatz	513
1. Einleitung	514
2. Ziele des internationalen Personaleinsatzes	515
3. Auswahl der Führungskräfte	516

4. Vorbereitung	519
5. Aufenthaltsdauer und Wiedereingliederung	520
6. Innovative Entwicklungen im internationalen Personaleinsatz	522
 <i>Alexander Thomas</i>	
Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen	525
1. Das Problemfeld	526
2. Erscheinungsformen interkultureller Gruppen	527
3. Psychologische Probleme der Mitarbeiterführung in interkulturellen Gruppen	530
4. Die Praxis der Führung interkultureller Gruppen	539
5. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	543
 <i>Heidrun Friedel-Howe</i>	
Frauen und Führung: Mythen und Fakten	547
1. Das Problem	548
2. Mythen im Vorfeld des Aufstiegs	548
3. Mythen um die Frau im Management	556
4. Resümee	558
 <i>Michel E. Domsch und Maria Krüger-Basener</i>	
Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs)	561
1. DCCs als spezielle Arbeitsmarkt- und Mitarbeitergruppe in der Personalplanung	562
2. Betrieblich wichtige Besonderheiten von DCCs	563
3. Personalentwicklung von DCCs	565
4. Auswirkungen der DCC-Besonderheiten und DCC-Karrierestrategien	568
5. Flankierende personalwirtschaftliche Maßnahmen für DCCs	570
6. Ausblick	571
 <i>Volker Heyse</i>	
Selbstorganisiertes Lernen	573
1. Ausgangspunkt	574
2. Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertes Lernen	576
3. Selbstorganisiertes Lernen	578
4. Schlussfolgerungen	589
 <i>Friedrich Haebelin</i>	
Ältere Mitarbeiter im Betrieb	593
1. Einleitung	594
2. Die demographische Entwicklung	594
3. Determinanten des Alterns	597
4. Maßnahmen zur Vorbereitung auf künftige Entwicklungen	600

Wolfgang Böhm

Die (un-)heimliche Überlagerung der Arbeitsbeziehungen durch europäisches Recht	607
1. Koordinierung der Sozialversicherungssysteme	608
2. Arbeitsrechtsstatut und Entsende-Richtlinie	610
3. Artikel 119 EGV: Verbot der Geschlechtsdiskriminierung	612
4. EuGH: „Mittelbare Frauendiskriminierung“	614
5. EuGH-Entscheidung „Christel Schmidt“: Outsourcing out?	617
6. Europäischer Arbeits- und Umweltschutz	619
7. Europäische Betriebsräte	621
8. Fazit	622

Teil VI

Organisationsstrukturen und ihre Veränderung

Gerd Wiendieck

Führung und Organisationsstruktur	627
1. Alte und neue Konzepte	628
2. Organisationen sind Regelsysteme	628
3. Mangel an Motivation oder an Möglichkeiten	630
4. Schlanke Organisationsstrukturen	632
5. Führung selbstständiger Mitarbeiter	634
6. Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe	637

Harald Jäckel

Organisationsentwicklung für Führungskräfte	639
1. Organisationsentwicklung aus Sicht einer Führungskraft (OE)	640
2. Organisationsverständnis und OE	641
3. Basisprozesse der Organisationsentwicklung	643
4. Phasen in einem Veränderungsprojekt	647
5. Fallen im OE Prozess aus Sicht einer initiativen Führungskraft	648

Michel E. Domsch

Mitarbeiterbefragungen	651
1. Begriff und Funktionen	652
2. Form	653
3. Inhalt	653
4. Ablauf	658
5. Auswahl besonderer Probleme	658
6. Ausblick	663

<i>Ulrich Graf von Wedel und Christine Abel</i>	
Personalarbeit und Führung bei Mergers und Acquisitions	665
1. Einleitung und Hintergrund	666
2. Integriertes Personalmanagement	666
3. Merger Management	669
4. Zusammenfassung	674
 <i>Laila Maija Hofmann und Erika Regnet</i>	
Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen	677
1. Formen virtueller Zusammenarbeit	678
2. Neue Anforderungen	679
3. Besonderheiten der „e-Kommunikation“	681
4. Erfolgreiche Führung in virtuellen Strukturen	682
5. Ausblick	686
 <i>Ralf Reichwald und Kathrin Möslein</i>	
Management und Technologie	689
1. Management als Kommunikationsprozess	690
2. Potenziale neuer Technologien	691
3. Managementkommunikation und Aufgabenbezug	692
4. Die Wahl des Medieneinsatzes in der Managementkommunikation: Ergebnisse der Media-Choice-Forschung	696
5. Die Wirkung des Medieneinsatzes in der Managementkommunikation: Ergebnisse der Media-Impact-Forschung	702
 <i>Rudolf Bögel</i>	
Organisationsklima und Unternehmenskultur	707
1. „Klima“ im Betrieb	708
2. Unternehmen als „Kultur“	712
3. Organisationskultur & Organisationsklima	716
 <i>Wolfgang Böhm</i>	
Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	721
1. Strukturen des Betriebsverfassungsrechts	722
2. Leitende Angestellte (Status)	725
3. Gremien, insbesondere Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuss	727
4. Kompetenzen	728
5. Mitbestimmung	740

Teil VII

Das gesellschaftliche Umfeld

Diether Gebert

Die offene Gesellschaft – wie verführerisch ist die geschlossene Gesellschaft? ..	761
1. Problemstellung	762
2. Kennzeichen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft	762
3. Der Preis der offenen bzw. der geschlossenen Gesellschaft	765
4. Wie kann eine Balance zwischen offener und geschlossener Gesellschaft aussehen?	769
5. Wie lässt sich durch Führung die offene bzw. geschlossene Gesellschaft innerbetrieblich stützen?	770
6. Ausblick	773

Fred G. Becker und Hilke Ganslmeier

Personalstrategien in den neuen Bundesländern	777
1. Problemstellung	778
2. Situative Rahmenbedingungen und theoretische Grundlagen	778
3. Empirische Befunde	781
4. Fazit	785

Bruno J. Weidl

Personalpolitische Konzepte in Krisenzeiten	787
1. Einleitung	788
2. Krisenmanagement	789
3. Krise und Personalmanagement	790
4. Innovative Ansätze: IN-Placement und EX-Placement	792
5. Fazit	797

Meinolf Dierkes und Sophie Mützel

Unternehmensethik jenseits von Rhetorik	799
1. Unternehmensethik: Strategische Bedeutung in einer sich wandelnden Umwelt	800
2. Unternehmensethik: Wechselnde Schwerpunkte	801
3. Ein Spannungsfeld: Ethik von Personen und Organisationen	802
4. Ein praktischer Ansatz: Unternehmenskultur und Leitbild-Gestaltung	804
5. Ausblick	807

Uta Wilkens, Peter Pawlowsky und Burkhard Strümpel

Arbeitszeit, Arbeitszeitpräferenzen und Beschäftigung	809
1. Einleitung	810
2. Arbeitszeit und Beschäftigung am deutschen Arbeitsmarkt	810
3. Zwanzig Jahre Diskussion von Teilzeit und Beschäftigung – ein Positionswechsel	816

4. Arbeitsmarkt, Arbeitszeit und Arbeitszeitpräferenzen unter Segmentationsgesichtspunkten	821
5. Ausblick – geregelte Vielfalt	830
<i>Michael Weidinger</i>	
Strategien zur Arbeitszeitflexibilisierung	833
1. Ziel: Entlastung plus Effizienz	834
2. Servicezeit statt Kernzeit	836
3. Anwesenheitszeit ≠ Arbeitszeit	840
4. Vom flexiblen Zeitkonto zur Vertrauensarbeitszeit	842
5. Zusammenfassung und Ausblick	847
<i>Désirée H. Ladwig</i>	
Mobiles Arbeiten – Möglichkeiten der Arbeits(zeit)flexibilisierung für Führungskräfte	849
1. Einleitung	850
2. Ansätze zur Arbeits(zeit)flexibilisierung von Führungskräften	852
3. Implementation von Arbeitszeitflexibilisierung	859
4. Ausblick: Strategisches Arbeitszeitmanagement	861
Autorenhinweise	865
Stichwortverzeichnis	875
Verzeichnis der zitierten Literatur	883

Die Verweise auf den Fallstudienband am Ende der einzelnen Beiträge beziehen sich auf die Publikation DOMSCH, M., REGNET, E., v. ROSENSTIEL, L. (Hrsg.). (2001). Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement. 2. Auflage. Stuttgart 2001.