

Inhaltsübersicht

Seite

Vorwort

Teil I

Führung: Basiswissen und Perspektiven 1

LUTZ VON ROSENSTIEL

Grundlagen der Führung 3

1. Führung: Was ist das?..... 3

2. Kriterien des Führungserfolgs..... 5

3. Die Person des Führenden 6

4. Dimensionen des Führungsverhaltens..... 11

5. Die Berücksichtigung der Situation..... 13

6. Symbolische Führung und Unternehmenskultur 20

7. Abschluß..... 23

MICHAEL HOFMANN

Tiefenpsychologische Perspektiven der Führung von Mitarbeitern..... 25

1. Vorbemerkung..... 25

2. Tiefenpsychologische Perspektiven 27

3. Relevanz der Managementleistungen für tiefenpsychologische Anwendungen 29

4. Schlußfolgerungen..... 32

OSWALD NEUBERGER

Mikropolitik 35

1. Führung ist kein wohldefiniertes Problem, rationale Führung ist deshalb nicht realisierbar 36

2. Unmöglichkeit der eindeutigen Definition von Führungserfolg..... 36

3. Führung als politisches Problem..... 37

4. Die Auffassung von Führung ist vorbestimmt durch zugrundegelegtes Organisations-Verständnis 37

5. Spezifische Diagnose- und Interventionsinhalte bzw. -techniken als Erfordernis der politischen Perspektive..... 41

6. Politisches Führen ist situativ, aber keine „situative Führung“..... 41

ERIKA REGNET/VALENTIN SCHACKMANN

Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft..... 43

1. Vorbemerkung..... 43

2. Wichtige Führungseigenschaften aus heutiger Sicht 43

3. Ursachen für Änderungen und Implikationen 44

IX

	Seite
4. Zukünftiges Anforderungsprofil	47
5. Personalsuche und Personalentwicklung	50
LUTZ VON ROSENSTIEL	
Entwicklung und Training von Führungskräften	52
1. Bedeutung von Führung	52
2. Wo kann man Defizite vermuten?	53
3. Wie lassen sich die Trainingsmaßnahmen ordnen?	53
4. Was soll gelehrt und gelernt werden?	55
5. Konkretisierung der Lernziele	58
6. Bestimmung des Lernumfeldes	58
7. Methoden während des Trainings	61
8. Wie sichert man die Übertragung des Gelernten in die Praxis?	62
9. Überprüfung der gewählten Maßnahmen	65
Teil II	
Führung der eigenen Person	67
RICHARD K. STREICH	
Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre	68
1. Vorbemerkungen	68
2. Rollenspektrum	68
3. Rolleneinschätzungen	69
4. Rollencharakteristika	71
5. Rollenkonflikte	72
6. Wünsche zur Reduzierung von Rollenkonflikten	73
7. Fazit	74
ERIKA REGNET	
Streß und Möglichkeiten der Streßhandhabung	75
1. Begriffsklärung	75
2. Auswirkungen von Streß	75
3. Typische Belastungsfaktoren	77
4. Streßhandhabung	81
5. Ziel: Harmonisches Verhältnis von Anspannung und Entspannung	84
HERMANN RÜHLE	
Zeitmanagement	85
1. Die wesentlichsten Probleme im Umgang mit Arbeit und Zeit	85
2. Anregungen für ein besseres Zeitmanagement	89

Teil III

Der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter	97
HEINZ SCHULER	
Auswahl von Mitarbeitern	100
1. Grundlagen berufsbezogener Entscheidungen.....	100
2. Zusammenhang zwischen Anforderungen, Auswahl und Förderung.....	102
3. Auswahl als Erfolgsprognose.....	103
4. Die wichtigsten Auswahlverfahren	108
5. Nutzen, Akzeptanz und Zulässigkeit eignungsdiagnostischer Unterstützung von Personalentscheidungen.....	119
6. Ein Beispiel.....	121
ALFRED KIESER	
Einarbeitung neuer Mitarbeiter.....	126
1. Die Bedeutung der Eingliederung.....	126
2. Probleme der Einarbeitung.....	127
3. Bausteine eines Einarbeitungsprogramms.....	128
4. Zusammenfassung.....	134
ROLAND STRAUB	
Die Erarbeitung eines Einarbeitungsprogramms – eine Fallstudie.....	137
1. Die Rahmenbedingungen	137
2. Die Ist-Analyse	137
3. Das Einführungsprogramm	139
4. Erster Erfahrungsbericht	143
LUTZ VON ROSENSTIEL	
Motivation von Mitarbeitern	144
1. Was beeinflusst unser Verhalten?	144
2. Was ist Motivation?.....	144
3. Wie erlebt man Motive?	145
4. Darstellung am betrieblichen Beispiel.....	147
5. Das Motivziel.....	148
6. Der Weg zum Ziel	153
7. Was ist zu tun?.....	156
8. Was sollte man bei der Gestaltung der motivierenden Situation bedenken?..	158
WILLI STEHLE	
Mitarbeiterbeurteilung.....	163
1. Einleitung	163
2. Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung.....	164

	Seite
3. Arten der Beurteilung	165
4. Beurteilungsverfahren.....	166
5. Anlässe der Beurteilung.....	169
6. Praxisbeispiel: Mitarbeiterbeurteilung als Förderinstrument	170
7. Zusammenfassung.....	172
PETER NEUMANN	
Das Mitarbeitergespräch	173
1. Verschiedene Gesprächsstile	174
2. Das nondirektive Mitarbeitergespräch	178
3. Einsatzbereiche und Wirkungen nondirektiver Gespräche.....	183
4. Abschluß.....	185
LUTZ VON ROSENSTIEL	
Anerkennung und Kritik als Führungsmittel	188
1. Ausgangspunkt.....	188
2. Was bewirken Anerkennung und Kritik?.....	188
3. Wie geht man bei der Anerkennung vor?.....	192
4. Wie geht man bei der Kritik vor?.....	194
EBERHARD HAUSER	
Coaching von Mitarbeitern	198
1. Begriffsbestimmung	198
2. Vorbereitung und Durchführung.....	200
3. Coaching als Teil einer umfassenden Personalentwicklung	206
HERBERT E. EINSIEDLER	
Führung nach oben	207
1. Führung als „Interaktionsphänomen“	207
2. Theoretische Überlegungen	207
3. Praktische Ausprägungen.....	211
4. Versuch einer Wertung.....	215
HERBERT E. EINSIEDLER/HELMUT MÜLLER	
Führung von Führungskräften.....	218
1. Relevanz und Beachtung in Wissenschaft und Praxis	218
2. Bezugsrahmen für Führung.....	219
3. Einflußparameter zur Führung von Führungskräften	219
4. Aufgabenstellung.....	220
5. Führungsinstrumente des Managers von Führungskräften.....	221
6. Entwicklung von Managern von Führungskräften	227

ERIKA REGNET	
Alkoholabhängige Mitarbeiter	230
1. Einleitung	230
2. Alkoholmißbrauch	231
3. Alkoholabhängigkeit	233
4. Umgang mit Alkoholikern	237
5. Rahmenbedingungen im Unternehmen	240
6. Abhängigkeit im Managementbereich	241
WOLFGANG BÖHM	
Arbeitsrecht für Vorgesetzte	244
1. Arbeitsrecht als Führungswissen?	244
2. Rechtskenntnisse als Vorrats- und Katastrophenwissen	246
3. Systematik des Kündigungsschutzrechtes	246
4. Verhaltensbedingte Kündigung und Abmahnung	248
5. Krankheit als Kündigungsgrund	256
6. Kündigung wegen Leistungsschwäche	259
Teil IV	
Führung und Arbeit in Gruppen	263
LUTZ VON ROSENSTIEL	
Die Arbeitsgruppe	265
1. Organisation: Arbeitsteilung und Führung	265
2. Plan und soziale Wirklichkeit	265
3. Was fördert die Gruppenbildung in Organisationen?	266
4. Aufgabenstellung und zwischenmenschlicher Kontakt	269
5. Besonderheiten einer Gruppe	273
6. Abschluß	281
KARL BERKEL	
Konflikte in und zwischen Gruppen	283
1. Konfliktbewältigung als Führungsaufgabe	283
2. Was ist ein Konflikt?	284
3. Das Konfliktpotential	286
4. Die Konfliktdynamik	290
5. Konfliktbewältigung	292
GERHARD COMELLI	
Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungsstraining	295
1. Anlässe für Teamentwicklungsmaßnahmen	295
2. Ziele von Teamentwicklung und Phasen eines Teamentwicklungsprojektes	297

3. Die Vorbereitung.....	298
4. Diagnosephase/Datensammlung	302
5. Durchführung des Teamentwicklungstrainings.....	308
6. „Nachfassen“.....	315
7. Bedingungen für den Erfolg von Teamentwicklungsmaßnahmen.....	316

EDUARD JOCHUM

„Laterale“ Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen	317
1. Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung	317
2. Problemfelder beim Umgang mit Kollegen.....	318
3. Strategische und instrumentelle Maßnahmen zur Konflikt handhabung.....	323
4. Zusammenfassung.....	326

PETER HEINTEL/EWALD E. KRAINZ

Führungsprobleme im Projektmanagement	327
1. Führung im Widerspruch	327
2. Die Entstehung von Bewußtsein in Organisationen.....	332
3. Historischer Nachsatz.....	334

Teil V

Personalentwicklung und Personalpolitik.....	337
--	-----

MICHEL DOMSCH

Personalplanung und -entwicklung für Fach- und Führungskräfte.....	339
1. Grundlagen.....	339
2. Instrumente der Personalplanung und -entwicklung.....	341
3. Alternative Laufbahnstrukturen	344
4. Ausblick.....	351

EBERHARD HAUSER

Qualifizierung von Mitarbeitern	352
1. Einleitung	352
2. Die Basis: Potentialanalyse und Mitarbeitergespräch	354
3. Wege zur Qualifizierung von Mitarbeitern	355
4. Merkmale zum Abschluß.....	361

MICHEL DOMSCH/ANDREA SCHNEBLE

Personalinformationssysteme	363
1. Begriff und Bedeutung.....	363
2. Formen	364
3. Struktur und Inhalt.....	366

4. Einsatzbereiche	369
5. Auswahl besonderer Problembereiche	372
 MICHEL DOMSCH/BIANKA LICHTENBERGER	
Der internationale Personaleinsatz	376
1. Einleitung	376
2. Ziele des internationalen Personaleinsatzes	377
3. Auswahl der Führungskräfte	379
4. Vorbereitung	382
5. Aufenthaltsdauer und Wiedereingliederung	383
 HEIDRUN FRIEDEL-HOWE	
Frauen und Führung: Mythen und Fakten	386
1. Das Problem	386
2. Mythen im Vorfeld des Aufstiegs	386
3. Mythen um die Frau im Management	395
4. Resümee	396
 MICHEL DOMSCH/MARIA KRÜGER-BASENER	
Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs)	398
1. DCCs als spezielle Arbeitsmarkt- und Mitarbeitergruppe in der Personal- planung	398
2. Betrieblich wichtige Besonderheiten von DCCs	399
3. Personalentwicklung von DCCs	403
4. Auswirkungen der DCC-Besonderheiten und DCC-Karrierestrategien	404
5. Flankierende personalwirtschaftliche Maßnahmen für DCCs	407
6. Ausblick	408
 ANDREAS KRUSE/URSULA LEHR	
Ältere Mitarbeiter	409
1. Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Lebenslauf	409
2. Subjektive Wahrnehmung und Bewertung des Berufs sowie des Übergangs in die berufsfreie Zeit	413
3. Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern sowie gegenüber dem Alterungs- prozeß	416
4. Welche Forderungen sind an die Gestaltung des Berufsalltags älterer Mitar- beiter zu richten?	417
 HORST REIMANN	
Vorbereitung auf Ruhestand und Rente	419
1. Veränderungen der Lebensarbeitszeit	419
2. Probleme des Übergangs	420

3. Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter	421
4. Betriebliche Verantwortung und Führungsaufgabe.....	422
5. Pfade in den Ruhestand	423

Teil VI

Organisationsstrukturen und ihre Veränderung.....	427
---	-----

DIETER WAGNER

Führung und Organisationsstruktur	429
1. Einleitung	429
2. Grundlagen der Stellenbildung.....	429
3. Die Stellenbeschreibung.....	431
4. Leitungssysteme.....	433
5. Organisationsmodelle	434
6. Organisationsmodelle im Vergleich.....	439

MICHEL DOMSCH/ANDREA SCHNEBLE

Mitarbeiterbefragungen.....	440
1. Begriff und Funktionen	440
2. Form	441
3. Inhalt	442
4. Ablauf	450
5. Auswahl besonderer Probleme.....	450
6. Ausblick.....	452

GERHARD COMELLI

Organisationsentwicklung.....	454
1. Die Selbstverständlichkeit des Wandels	454
2. Ziele und Definition von OE	456
3. Die Quellen der Organisationsentwicklung.....	458
4. Die Philosophie der Organisationsentwicklung.....	460
5. OE-Interventionen	467
6. Auswirkungen von OE.....	472
7. Bedingungen für den Erfolg von OE	473

WALTER BUNGARD

Qualitäts-Zirkel und neue Technologien.....	475
1. Einleitende Bemerkungen: 10 Jahre Qualitäts-Zirkel in der Bundesrepublik Deutschland – die bisherigen Zielsetzungen und Erfahrungen	475
2. Neue Techniken in der Arbeitswelt – Auswirkungen auf die Organisationen und auf die betroffenen Mitarbeiter	477

3. Neue Perspektiven für den Einsatz des QZ-Konzeptes.....	480
4. Zusammenfassende Diskussion.....	485
REINHARD HELMREICH	
Innovation im Büro – Einführung neuer Techniken und Akzeptanzforschung... 488	
1. Bürotechnik – die Integration vieler Aufgaben.....	488
2. Das „Büro der Zukunft“.....	488
3. Akzeptanz – ein Forschungsthema	489
4. Ergonomie auch in der Software	492
5. Durch bessere Schulung zu mehr Akzeptanz	494
6. Neue Technik – Chance zur Innovation der Büroarbeit.....	498
RUDOLF BÖGEL	
Organisationsklima und Unternehmenskultur	500
1. „Klima“ im Betrieb?	500
2. „Kultur“ im Unternehmen?	503
3. „Organisationskultur & Organisationsklima“?.....	506
WOLFGANG BÖHM	
Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	511
1. Strukturen des Betriebsverfassungsrechts	511
2. Leitende Angestellte (Status).....	514
3. Gremien, insbesondere Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß ..	516
4. Kompetenzen.....	518
5. Mitbestimmung	527
Teil VII	
Das gesellschaftliche Umfeld.....	539
MARTIN HELD	
Umweltorientierung der Unternehmungen als Antwort auf die Umweltkrise ...	540
1. Umweltorientierung als eine neue Managementaufgabe	540
2. Die Umweltkrise ist real	541
3. Umweltorientierung der Unternehmung ist mehr als betrieblicher Umweltschutz.....	542
4. Umweltorientierte Unternehmenspolitik – „Gute Sache“, aber in Wettbewerbswirtschaft nicht realisierbar?.....	544
5. Zur praktischen Umsetzung der Umweltorientierung	546
6. Was kommt auf die Unternehmungen zu?	550
KLAUS LEFRINGHAUSEN	
Brief zur Wirtschaftsethik.....	552

MARTIN STENGEL

Wertewandel	556
1. Ausgangslage: Was ist das Problem?	556
2. Werte, Werthaltungen und das Verhalten.	557
3. Woraus schließt man auf einen Wertewandel? Indikatoren und Interpretation	558
4. Träger und mögliche Ursachen des Wertewandels: Wessen Werte ändern sich wodurch?	559
5. Auswirkungen des Wertewandels auf die Organisationen	562
6. Konsequenzen: Was können die Organisationen tun?	567

BURKHARD STRÜMPPEL

Arbeitszeitflexibilisierung aus der Sicht der Basis	571
1. Einleitung	571
2. Arbeitszeit und der deutsche Arbeitsmarkt	572
3. Wie groß ist die Überbeschäftigung?	575
4. Sind Arbeitszeitpräferenzen ernst gemeint?	578
5. Arbeits- und familienpolitische Diagnose	581
6. Szenarien	583

Autorenhinweise	587
Stichwortverzeichnis	595
Verzeichnis der zitierten Literatur	601