

Michel E. Domsch | Erika Regnet | Lutz von Rosenstiel  
(Hrsg.)

# Führung von Mitarbeitern

Fallstudien zum Personalmanagement

4. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Michel E. Domsch / Erika Regnet / Lutz von Rosenstiel

# **Führung von Mitarbeitern**

Fallstudien zum Personalmanagement

**4., überarbeitete und erweiterte Auflage**

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



*Herausgeber:*

*Prof. Dr. Michel E. Domsch*, MDC Management Development Center,  
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg;

*Prof. Dr. Erika Regnet*, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg;

*em. Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel*, Institut für Psychologie der  
Ludwig-Maximilians-Universität, München.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-4165-0      Bestell-Nr. 20158-0002

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4166-7      Bestell-Nr. 20158-0151

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4167-4      Bestell-Nr. 20158-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Illustrationen: Werner Regnet, Augsburg  
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Satz: Olaf Mangold Text & Typo, Stuttgart  
Printed in Germany

März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

## Vorwort

Fallstudienarbeit gehört traditionell zu den aktiven Lehrmethoden. Darunter wird die Bearbeitung einer realen Problemsituation verstanden: Nach ersten Analysen und eingehenden Literaturstudien werden detaillierte Problemlösungen erarbeitet und abgewogen, um schließlich eine Auswahl zu präsentieren, zur Diskussion zu stellen und eine Entscheidung zu treffen.

Fallstudien werden in Einzel- und/oder Gruppenarbeit behandelt. Üblicherweise werden sie mit anderen Lehrmethoden in einen Methodenmix integriert. Praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen schon lange, dass damit generell ein erheblich größerer Lernerfolg erzielt werden kann als durch eine reine Vermittlung von Sach- und Verhaltensthemen über Vorträge, Vorlesungen, Literaturanalysen oder etwa Internetrecherchen.

Diese Fallstudiensammlung soll dazu beitragen, insbesondere im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspsychologischen Aus- und Weiterbildung die Probleme der Mitarbeiterführung zu verdeutlichen. Dadurch erfährt das Textbuch »Führung von Mitarbeitern« (7. Auflage 2014, hrsg. von *Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet & Michel E. Domsch*) eine weitere praxisorientierte Konkretisierung. Über die Fallstudienarbeit sollen Wissen und Fähigkeiten entwickelt werden, um letztendlich in der konkreten Arbeitssituation erfolgreicher zu handeln.

Dieses Buch richtet sich an alle betrieblichen und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsstätten. Damit sind Unternehmen mit ihren unterschiedlichsten Bildungsaktivitäten, Weiterbildungsinstitute, Trainer und Berater genauso angesprochen wie Universitäten und Fachhochschulen. Es eignet sich auch für den Einsatz in Führungskräfte-seminaren, Führungsnachwuchsveranstaltungen, Workshops, Übungen, studentischen Lehrprogrammen, aber auch zum Eigenstudium von Fach- und Führungskräften, Studenten, Trainern und Beratern, um daraus inhaltliche, methodische und didaktische Anregungen zu erhalten. Dadurch stellen die Fallstudien eine sinnvolle Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Lernen dar.

Stets sollte das genannte Textbuch »Führung von Mitarbeitern« herangezogen werden. Dieses ist als begleitende Lektüre zu dieser Fallstudiensammlung konzipiert. Es bietet die Möglichkeit zu einem richtungsweisenden Literaturstudium sowie zur fundierten Diskussion und Entscheidungsvorbereitung bei der Bearbeitung der Fallstudien.

Alle angeführten Fälle entstammen der Realität. Sie sind nur insoweit verändert, dass die Anonymität der betreffenden Personen und Unternehmen gewahrt werden konnte. Im Regelfall sind die geschilderten Probleme unabhängig von der jeweiligen Branche zu sehen. Gleichzeitig werden die geschilderten Fälle regelmäßig, insbesondere in Führungseminaren eingesetzt; es handelt sich also um bewährtes Material zur Diskussion von Themen zur Führung und Zusammenarbeit.

Als Herausgeber danken wir allen Autoren für ihre engagierte Mitwirkung an dieser praxisorientierten und didaktisch herausragenden Fallstudiensammlung. Ganz besonders danken wir den Teilnehmern verschiedener Führungsseminare, die durch ihre offenen Schilderungen von selbst erlebten Führungssituationen dieses Buch erst ermöglichten und durch ihre Diskussionsbeiträge bei der Fallbearbeitung die Qualität der Beiträge mitbestimmten.

In dieser vierten Auflage haben wir uns zum einen bemüht, aktuelle Fragestellungen – z.B. Flexibilisierung, interkulturelle Zusammenarbeit, Führungskräftefeedback, alternative Laufbahnentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Digitalisierung, virtuelle Führung, Change Management oder Persönlichkeitsentwicklung – in zentralen Beispielen darzustellen. Zum anderen wurden etliche Bearbeitungshinweise ergänzt. »Teaching Notes« geben Hinweise zur Problemstellung und damit auch einen Leitfaden zur ergebnisreicheren Bearbeitung der Fälle.

Als Herausgeber dieses Buches hoffen wir, dass die vorliegende Fallsammlung insbesondere im Rahmen der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften Anregungen bietet und Vorgesetzten ein aktives Lernmittel für die tägliche Führungsarbeit ist.

Leider ist unser Mitherausgeber, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, verstorben. Seine Beiträge sind aber nach wie vor hochaktuell und wertvoll. Sie spiegeln seine Persönlichkeit ebenso wider wie seine Überzeugungen zum Einbezug der Mitarbeitenden und einer wertschätzenden Zusammenarbeit, also ein anspruchsvolles Führungsverhalten, für das er sich zeitlebens eingesetzt hat. Lutz von Rosenstiel hat mit seinen Beiträgen, seiner Erfahrung, seinen Idealen und seinem Engagement von Anbeginn dieses Buch ganz wesentlich mitgestaltet und zum Erfolg der ersten drei Auflagen beigetragen. Wir bleiben ihm in großer Dankbarkeit und Hochachtung verbunden. Wir freuen uns deshalb sehr, dass wir seine Ideen weitertragen können und seine Beiträge mit nur wenigen Modifikationen auch in dieser Auflage präsentieren dürfen.

München, im Winter 2017/2018

Michel E. Domsch  
Erika Regnet

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Führung von Mitarbeitern in Fällen .....	1
1.2 Aufbau des Buches .....	4
1.3 Empfehlungen zur Arbeit mit den Fallstudien .....	5
1.4 Umgang mit Widerständen .....	7
1.5 Abschluss .....	8
Teil I	
<b>Führung: Basiswissen und Perspektiven</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Grundlagen der Führung</b> .....	<b>13</b>
2.1 Die Quasselbude ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	13
2.2 Die Postwurfsendung ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	15
2.3 Der Karrieresprung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	17
2.4 Das erste Jahr in einer anderen Abteilung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	21
2.5 Ein ärgerlicher Fehler ( <i>Jörg Felfe</i> ) .....	27
<b>3 Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft</b> .....	<b>30</b>
3.1 Führen von agilen Scrum-Teams ( <i>Mahena Stief</i> ) .....	30
3.2 Wer wird Opfer der Digitalisierung? ( <i>Désirée H. Ladwig</i> ) .....	33
3.3 Der Motor ( <i>Christian Lebreuz</i> ) .....	36
<b>4 Entwicklung und Training von Führungskräften</b> .....	<b>40</b>
4.1 Ärger im Führungsseminar ( <i>Rudolf Bögel</i> ) .....	40
4.2 »Kooperativ führen« als Bestandteil des Unternehmens- konzepts ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	42
4.3 Kollegiale Fallberatung ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	45
<b>5 Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung</b> .....	<b>48</b>
5.1 Bindungsnotstand ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	48
5.2 Bekannt – aber nicht beliebt ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	49

5.3	Personalcontrolling in einem mittelständischen Produktionsbetrieb ( <i>Silke Wickel-Kirsch</i> ) .....	53
<b>6</b>	<b>Zukunftsweisende Personalarbeit in Krisenzeiten</b> .....	<b>57</b>
6.1	Krisen im Wachstum und die Flexibilisierung von Personalstrukturen ( <i>Arjan Kozica</i> ) .....	57
6.2	Früher war alles besser oder: auch Anwälte müssen rechnen! ( <i>Stephan Kaiser</i> ) .....	60
6.3	Die Obdachlosen ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	63
 Teil II		
	<b>Führung der eigenen Person</b> .....	<b>67</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>69</b>
<b>2</b>	<b>Persönlichkeitsmanagement</b> .....	<b>71</b>
2.1	Der Industrieschauspieler ( <i>Laila Maija Hofmann</i> ) .....	71
2.2	Rollenprobleme ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	73
2.3	Eigentlich fühle ich gar nichts mehr ( <i>Friedemann W. Nerdinger</i> ) .....	75
<b>3</b>	<b>Work-Life-Balance</b> .....	<b>78</b>
3.1	Die Hürden/Die Familienkarriere ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	78
3.2	Der Spätheimkehrer ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	80
3.3	Die Dienstreisen ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	82
3.4	Ein versuchter Rollentausch ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	85
<b>4</b>	<b>Zeitmanagement und Stresshandhabung</b> .....	<b>91</b>
4.1	Herr Eilig ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	91
4.2	Die Schaltstelle ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	94
4.3	Stress und Druck ohne Ende? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	97
4.4	Fehlbeanspruchung und Burnout bei Bernd Schneider ( <i>Michael Kastner</i> ) .....	99
4.5	Der Krug geht zum Brunnen, bis er bricht ( <i>Jörg Felfe</i> ) .....	103
 Teil III		
	<b>Die Führungskraft und ihr Mitarbeiter/ihre Mitarbeiterin</b> .....	<b>107</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>109</b>
<b>2</b>	<b>Personalmarketing</b> .....	<b>112</b>
2.1	Die Ausbildungsoffensive ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	112

2.2	Rekrutierung von Ingenieuren für einen Ingenieurdienstleister ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	116
2.3	Rekrutierung von Ärzten und Pflegekräften für ein Klinikum ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	118
2.4	Soziale Medien im Recruiting ( <i>Désirée H. Ladwig</i> ) .....	120
<b>3</b>	<b>Auswahl von Mitarbeitern</b> .....	125
3.1	Der CAD-Spezialist ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	125
3.2	Der Gruppenleiter ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	128
3.3	Die Bewerberschau ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	130
3.4	Multimodales Interview für den Führungsnachwuchs ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	131
<b>4</b>	<b>Einarbeitung neuer Mitarbeiter</b> .....	135
4.1	Ins kalte Wasser geworfen ... ( <i>Sabine Lederle</i> ) .....	135
4.2	Onboarding ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	137
<b>5</b>	<b>Motivation von Mitarbeitern</b> .....	139
5.1	Ein guter Anfang – ein schlimmes Ende? ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	139
5.2	Der unzufriedene Außendienstmitarbeiter ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	149
5.3	Das Erbe ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	151
5.4	Beförderung eines anderen Bewerbers ( <i>Mahena Stief</i> ) .....	153
<b>6</b>	<b>Mitarbeiterbeurteilung</b> .....	157
6.1	Gerhard Müller ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	158
6.2	Martina Schmidt ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	161
6.3	Fritz Huber ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	162
6.4	Die Normalverteilung ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	163
<b>7</b>	<b>Vorgesetztenbeurteilung und 360°-Feedback</b> .....	167
7.1	Selbst- und Fremdurteile beim 360°-Feedback ( <i>Werner Sarges/Christian Roos</i> ) .....	167
7.2	Teamcoaching ( <i>Alexander Röntgen</i> ) .....	172
<b>8</b>	<b>Mitarbeitergespräch</b> .....	176
8.1	Brigitta Cornelius ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	177
8.2	Brunhilde Flink ( <i>Eduard Jochum</i> ) .....	178
8.3	Die Affäre ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	181
<b>9</b>	<b>Anerkennung und Kritik als Führungsmittel</b> .....	186
9.1	(Vor-)Fall Brigitte Meier ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	187
9.2	(Vor-)Fall Hermann Schäfer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	188
9.3	(Vor-)Fall Andrea Lang ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	189

9.4	Das Gerücht: (Vor-)Fall Gerhard Bertram (Lutz von Rosenstiel) .....	190
<b>10</b>	<b>Coaching und Mentoring von Mitarbeitern und Führungskräften</b> .....	<b>193</b>
10.1	Coaching an global verteilten Standorten – die Qual der Wahl im Dschungel der virtuellen Beratungsformate (Cornelia Maier-Gutheil/Monika Wastian) .....	193
10.2	Der unentschlossene Förderer (Désirée H. Ladwig) .....	196
10.3	Executive Coaching (Alexander Röntgen) .....	200
10.4	Der Emergency-Fall (Alexander Röntgen) .....	204
<b>11</b>	<b>Führung nach oben: der Einfluss auf die Führungskraft</b> .....	<b>207</b>
11.1	Die Bagger (Michel E. Domsch) .....	207
11.2	Der Chef (Michel E. Domsch) .....	209
11.3	Die einsamen Entscheidungen des alten Wolfes (Lutz von Rosenstiel) .....	210
11.4	Cheffing (Michel E. Domsch) .....	212
<b>12</b>	<b>Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten</b> .....	<b>214</b>
12.1	Wenn der nächsthöhere Vorgesetzte seine Führungsaufgaben vernachlässigt, dann ... (Jürgen Weibler) .....	214
12.2	Wenn Spannungen zwischen direktem und nächsthöherem Vorgesetzten bestehen, dann ... (Jürgen Weibler) .....	217
12.3	Wenn Schwierigkeiten mit dem direkten Vorgesetzten bestehen, dann ... (Jürgen Weibler) .....	220
<b>13</b>	<b>Alkoholabhängige Mitarbeitende</b> .....	<b>224</b>
13.1	Der Vertriebsingenieur (Eduard Jochum) .....	224
13.2	Der Techniker (Eduard Jochum) .....	227
<b>14</b>	<b>Arbeitsrecht für Vorgesetzte</b> .....	<b>231</b>
14.1	Probezeit und Beginn des Kündigungsschutzes (Wolfgang Böhm) .....	231
14.2	Verhaltensbedingte Kündigung und Abmahnung (Wolfgang Böhm) .....	234
14.3	Verletzung von Nebenpflichten (Wolfgang Böhm) .....	237
14.4	Kündigung wegen Krankheit und betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) (Wolfgang Böhm) .....	240
14.5	Betriebsbedingte Kündigung (Wolfgang Böhm) .....	243
14.6	Verdachtskündigung/Druckkündigung (Wolfgang Böhm) .....	247
14.7	Direktionsrecht oder Änderungskündigung? (Wolfgang Böhm) .....	251

## Teil IV

<b>Führung und Arbeit in Gruppen</b> .....	255
<b>1 Einleitung</b> .....	257
<b>2 Die Arbeitsgruppe/Teamarbeit</b> .....	260
2.1 Das Dreiecksverhältnis ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	260
2.2 Erfahrungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen ( <i>Conny H. Antoni</i> ) .....	262
2.3 Der Neuaufbau eines Produktionswerkes ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	265
<b>3 Konflikte in und zwischen Gruppen</b> .....	267
3.1 Die preiswerten Schuhe ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	267
3.2 Die Erpressung ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	269
3.3 Die Lieblinge ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	270
3.4 Der Hahnenkampf ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	271
3.5 Der neue Chef ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	273
<b>4 Teamentwicklungstraining und Übungen zur Gruppenarbeit</b> .....	276
4.1 Spannungen in der Abteilung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	276
4.2 Übung zur Teamentwicklung: Erfolgsfaktoren für Teams ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	280
4.3 Tartaglia ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	283
4.4 Test zur Teamorientierung ( <i>Richard K. Streich</i> ) .....	285
4.5 Übung zum Thema Gruppendenken ( <i>Katrin Winkler</i> ) .....	288
<b>5 Team Diversity</b> .....	291
5.1 Stellenbesetzung nach Quoten? Erfolgreiches Diversity Management auf allen Ebenen ( <i>Désirée H. Ladwig</i> ) .....	291
5.2 Der neue Personalplan ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	294
5.3 Die Kulturrevolution ( <i>Michel E. Domsch/Désirée H. Ladwig</i> ) .	298
<b>6 Projektmanagement</b> .....	302
6.1 Projekt in der Krise – Projektcoaching beim Wechsel des Projektleiters ( <i>Monika Wastian</i> ) .....	302
6.2 Projektarbeit am Limit ( <i>Klaus Eckrich/Annette Voss</i> ) .....	306
6.3 Hintergangen und sabotiert? ( <i>Jörg Felfe</i> ) .....	310

Teil V

<b>Personalentwicklung und Personalpolitik</b> .....	313
<b>1 Einleitung</b> .....	315
<b>2 Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte</b> .....	318
2.1 Der Intrapreneur ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	318
2.2 Die Stellvertreter ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	319
2.3 Die Bruchlandung ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	320
2.4 Die Stellenbesetzung ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	322
2.5 Die Falle ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	324
2.6 Alter schützt vor Leistung nicht ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	326
<b>3 Fachlaufbahn und Projektlaufbahn</b> .....	328
3.1 Die Sackgassen ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	328
3.2 Der Kampf ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	330
3.3 Der Unsichtbare ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	332
<b>4 Interkulturelle Zusammenarbeit</b> .....	334
4.1 Deutschland – China 1 ( <i>Alexander Thomas</i> ) .....	334
4.2 Deutschland – China 2 ( <i>Alexander Thomas</i> ) .....	341
4.3 Deutschland – Tschechien ( <i>Alexander Thomas</i> ) .....	343
4.4 Deutschland – USA ( <i>Sylvia Schroll-Machl</i> ) .....	349
4.5 Namaste – Willkommen in Indien ( <i>Laila Maija Hofmann</i> ) .....	357
4.6 Gefangen im Sandwich? Ein Expatriate und sein Auftrag: die Produktionsverlagerung ( <i>Sylvia Schroll-Machl</i> ) .....	360
4.7 Der Teufelskreis ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	367
<b>5 Frauen im Management</b> .....	371
5.1 Chancengleichheit – ja gerne, aber wie? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	371
5.2 Die Rückkehrerin ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	374
5.3 Alle Türen stehen offen – oder doch nicht so ganz? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	376
<b>6 Führung in Familienunternehmen</b> .....	380
6.1 Der betrügerische Geschäftsführer und der überforderte Stiefsohn ( <i>Valentin Schackmann</i> ) .....	380
6.2 Der »Big Boss« verhindert den Generationenwechsel ( <i>Valentin Schackmann</i> ) .....	384
<b>7 Vergütungsmanagement</b> .....	388
7.1 Die Zielvereinbarung ( <i>Christian Lebreuz</i> ) .....	388
7.2 Die Gehaltsforderung ( <i>Christian Lebreuz</i> ) .....	391

7.3	Umwelt GmbH ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	394
7.4	Consult GmbH ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	398
7.5	»Da sitzt er nun ...« ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	401
7.6	Die Million und die Trauer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	407
Teil VI		
	<b>Organisationsstrukturen und ihre Veränderung</b> .....	411
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	413
<b>2</b>	<b>Change Management</b> .....	416
2.1	Der Nachfolger ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	416
2.2	Der junge Unternehmer ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	421
2.3	Die geplante Ausgliederung ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	425
2.4	Wie Führungskräfte Mitarbeiter zum Verstummen bringen ( <i>Katrin Winkler</i> ) .....	428
<b>3</b>	<b>Mitarbeiterbefragungen</b> .....	432
3.1	Der Schock ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	432
3.2	Das »WIR-Projekt« ( <i>Michel E. Domsch</i> ) .....	434
<b>4</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .....	438
4.1	Nachhaltiges Gesundheitsmanagement ( <i>Andreas Schmidt/Stefan Rosenkranz</i> ) .....	438
4.2	Gefährdungsbeurteilung: Stress in der Bildungsstätte ( <i>Jochen Prümper</i> ) .....	443
4.3	Gefährdungsbeurteilung: Stress in der Altenpflege ( <i>Jochen Prümper</i> ) .....	447
4.4	Gesundheitsgespräch – das Kreuz mit dem Kreuz ( <i>Jochen Prümper</i> ) .....	452
4.5	Gesundheitsgespräch – Jagd auf Kranke oder ein Instrument gesundheitsgerechter Personalführung? ( <i>Jochen Prümper</i> ) ....	456
<b>5</b>	<b>Personalarbeit und Führung bei Mergers and Acquisitions</b> .....	460
5.1	Fusion – Integration, aber wie? ( <i>Ingela Jöns</i> ) .....	460
5.2	Akquisition – attraktiv und integrativ? ( <i>Ingela Jöns</i> ) .....	463
<b>6</b>	<b>Arbeitswelt 4.0</b> .....	469
6.1	Interkulturelle virtuelle Zusammenarbeit ( <i>Katrin Winkler</i> ) ...	469
6.2	Konflikte im virtuellen Team ( <i>Arjan Kozica</i> ) .....	471
6.3	Der Bereichsleiter ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	475
6.4	Die Weihnachtsfeier findet so oder so statt! ( <i>Stephan Kaiser</i> )	478

6.5	Wenn kollektive Lernprozesse nicht verstanden werden, dann ... ( <i>Sigrid Endres/Jürgen Weibler</i> ) .....	481
<b>7</b>	<b>Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat</b> .....	485
7.1	Betriebsvereinbarungen: obligatorische und freiwillige – betriebliche Übung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	485
7.2	Mitbestimmung des Betriebsrats: Kleiderordnung und Umkleidezeiten ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	488
7.3	Schichtplanregelung: Mitbestimmung auch bei kurzfristig erforderlichen Schichtplanänderungen? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) ....	491
7.4	Anordnung von Überstunden: Einzelfallregelung/Bedeutung der Freiwilligkeit ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	494
7.5	Automatische Datenerfassung – Videoüberwachung ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	496
7.6	Einstellung: Innerbetriebliche Ausschreibung und Einstellung externer Bewerber ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	499
7.7	Bildung eines Zeitarbeitspools und Abruf einzelner Leiharbeitnehmer ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	502
7.8	Mitbestimmungspflichtige Versetzung oder »bloße« Umsetzung? ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	506
7.9	Anhörung vor Kündigungen: Umfang der Begründungspflicht ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	509
7.10	Arbeitsplatz, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung: Verletzung von Informationspflichten und die Folgen ( <i>Wolfgang Böhm</i> ) .....	512
7.11	Besser statt billiger: Kann der Betriebsrat in der Krise helfen? ( <i>Friedemann W. Nerdinger</i> ) .....	515
7.12	Der Teambonus ( <i>Christian Lebrecht</i> ) .....	518
Teil VII		
	<b>Das gesellschaftliche Umfeld</b> .....	523
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	525
<b>2</b>	<b>Ageing Workforce</b> .....	527
2.1	Altersgemischte Teamarbeit ( <i>Franziska Jungmann/ Birgit Claudia Ries/Jürgen Wegge</i> ) .....	527
2.2	Die Leistungsträgerin – leistungsbereit, aber noch gebraucht? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	532
2.3	Best Ager – wo bleibt die Herausforderung? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	535

<b>3 Trennungskultur und Personalpolitik in schwierigen Zeiten</b> .....	541
3.1 Trennungsmanagement professionell und fair gestalten ( <i>Laurenz Andrzejewski</i> ) .....	541
3.2 Personaleinstellungen trotz Entlassungen? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	545
3.3 Trennung wegen Minderleistung ( <i>Laurenz Andrzejewski</i> ) .....	548
<b>4 Wirtschafts- und Unternehmensethik</b> .....	553
4.1 Die neue Position ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	553
4.2 Die Karrierechance ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	556
4.3 Aufbau einer werteorientierten Personalarbeit ( <i>Lutz von Rosenstiel</i> ) .....	557
<b>5 Arbeitszeitgestaltung</b> .....	560
5.1 Betriebliche Notwendigkeit für flexible Arbeitszeitmodelle ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	560
5.2 Teilzeitarbeit als Regelarbeitszeit? ( <i>Erika Regnet</i> ) .....	563
5.3 Mobilzeit und Zeitsouveränität ( <i>Désirée H. Ladwig</i> ) .....	564
Autorenverzeichnis .....	569
Stichwortverzeichnis .....	579