

Innovatives Personalmanagement

## Führung zwischen Stabilität und Wandel

von

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Prof. Gerhard Comelli

1. Auflage

Führung zwischen Stabilität und Wandel – Rosenstiel / Comelli

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personalmanagement – Personalmanagement – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2003

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 2487 4

## Inhaltsverzeichnis

**Einführung:**  
**Führung im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel**

### **Kapitel I** **Grundlegung**

<b>1 Von der Notwendigkeit der Veränderung und der Sehnsucht nach Stabilität</b> . . . . .	<b>3</b>
1.1 Von den Wurzeln menschlichen Erlebens und Verhaltens . . . . .	3
1.2 Die Auseinandersetzung mit der Welt – eine Bedingung des (Über-) Lebens . . . . .	7
1.2.1 Reflex und Instinkt . . . . .	7
1.2.2 Lernen . . . . .	9
1.2.3 Denken und Kreativität . . . . .	14
1.3 Der Mensch als Gestalter seiner Welt . . . . .	15
1.3.1 Der Mensch als Täter . . . . .	16
1.3.2 Der Mensch als Opfer . . . . .	16
1.4 Zwischen Natur und Kultur . . . . .	17
<b>2 Wichtige Trends des Wandels</b> . . . . .	<b>18</b>
2.1 Die Verwissenschaftlichung der Welt . . . . .	19
2.2 Information und Kommunikation . . . . .	20
2.3 Internationalisierung und Globalisierung . . . . .	20
2.4 Verrechtlichung der Beziehungen . . . . .	21
2.5 Werte im Wandel . . . . .	22
2.6 Sieg des Marktes als Ordnungsprinzip . . . . .	26
2.7 Von der Landwirtschaft über die Produktion zur Dienstleistung . . . . .	27
2.8 Bevölkerungsentwicklung . . . . .	28
2.9 Verknappung der Ressourcen . . . . .	33
2.10 Bedrohung des Ökosystems . . . . .	34
<b>3 Was heißt dies für die Unternehmen?</b> . . . . .	<b>39</b>
3.1 Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft . . . . .	39
3.2 Märkte – für die Unternehmen bedeutsame Ausschnitte der Gesellschaft . . . . .	41
3.3 Aktuelle Herausforderungen der Unternehmen . . . . .	43
3.3.1 Spezialisten durch Kommunikation koordinieren! . . . . .	45

3.3.2	Elektronik nutzen und trotzdem miteinander reden! . . . . .	50
3.3.3	Interkulturelle Kompetenz aufbauen! . . . . .	57
3.3.4	Bedingungen für Vertrauen und Gespräche schaffen! . . . . .	60
3.3.5	Neue Werte zu neuen Strukturen machen! ..	62
3.3.6	Märkte auch in der Organisation! . . . . .	65
3.3.7	Dienstleistungskultur aufbauen! . . . . .	69
3.3.8	Bevölkerungspyramiden innen und außen beachten! . . . . .	71
3.3.9	Zukunft sichern, um Sicherheit zu geben! ..	72
3.3.10	Ökologiemanagement – auch als Anreiz der Motivation! . . . . .	73
4	<b>Was sind die Konsequenzen für die Führung?</b> . . . . .	75
4.1	Führung – zur begrifflichen Klärung . . . . .	75
4.2	Wirkungen personaler Führung . . . . .	77
4.3	Ein Rahmenmodell personaler Führung . . . . .	79
4.3.1	Die Führungspersönlichkeit . . . . .	81
4.3.2	Das Führungsverhalten . . . . .	84
4.3.3	Die Führungssituation . . . . .	93
4.3.4	Der Führungserfolg . . . . .	95
4.4	Wirkungsmechanismen personaler Führung . . . . .	97
4.4.1	Weisung . . . . .	97
4.4.2	Verstärkung . . . . .	98
4.4.3	Vorbild . . . . .	101
4.4.4	Identifikation . . . . .	104
4.4.5	Symbolisierung . . . . .	106
4.4.6	Transformation . . . . .	109
4.5	Der Wandel als Anforderung an Führungskräfte . . .	110
4.5.1	Wissen relativieren, Wissensmanagement betreiben! . . . . .	113
4.5.2	Kommunikation über Medien und im unmittelbaren Kontakt beherrschen! . . . . .	114
4.5.3	Offen sein für andere und anderes! . . . . .	116
4.5.4	Konflikte offen ansprechen und Konsens suchen! . . . . .	118
4.5.5	Aus Wertorientierungen Strukturen machen – Wertpluralismus akzeptieren! . . . . .	119
4.5.6	Neues fördern! . . . . .	123
4.5.7	Dienstleistungsmentalität im Unternehmen vorleben! . . . . .	124
4.5.8	Heterogene Arbeitsgruppen koordinieren! ..	126
4.5.9	Ängste erkennen – Sicherheit vermitteln! . . .	127
4.5.10	Verantwortung übernehmen – ethisch handeln!	128
4.6	Fazit . . . . .	130

**Kapitel II:  
Ausgewählte Handlungsfelder**

<b>1 Den Wandel gestalten</b> . . . . .	134
1.1 Geplanter Wandel – was ist das? . . . . .	135
1.2 Bombenwurf oder Partizipation? . . . . .	137
1.3 Der Vorgesetzte als Change Agent . . . . .	144
1.4 Die Dynamik des Wandels . . . . .	147
1.4.1 Auftauen und Stabilisieren . . . . .	147
1.4.2 Einige Argumente für Partizipation . . . . .	150
1.4.3 Der Verlauf von Veränderungen . . . . .	154
1.4.4 Das Problem mit dem Veränderungsbewusstsein . . . . .	156
1.4.5 Die Dauer von Veränderungen . . . . .	162
1.5 Die Betroffenen beteiligen . . . . .	166
1.5.1 Wer sind die Betroffenen? . . . . .	166
1.5.2 Wie kann man Betroffene beteiligen? . . . . .	169
1.6 Das Konzept der Organisationsentwicklung . . . . .	173
1.6.1 Die „Philosophie“ der Organisationsentwicklung . . . . .	176
1.6.2 Die Umsetzung von OE . . . . .	183
1.7 Der Umgang mit Widerständen . . . . .	186
1.7.1 Nicht jede Veränderung erzeugt Widerstände . . . . .	187
1.7.2 Der Sinn von Widerständen . . . . .	192
1.7.3 Mögliche Ursachen von Widerständen . . . . .	193
1.7.4 Akzeptanz für Veränderung schaffen . . . . .	197
1.8 Etwas mehr als eine Zusammenfassung . . . . .	210
1.8.1 Faustregeln für Veränderer . . . . .	213
1.8.2 Eine Checkliste für Veränderer . . . . .	219
<b>2 Die Richtigen auswählen, integrieren und fördern</b> . . . . .	222
2.1 Künftige Anforderungen erkennen . . . . .	223
2.2 Den Richtigen ansprechen . . . . .	226
2.3 Methoden der Auswahlentscheidung . . . . .	227
2.4 Die ersten Tage im Unternehmen . . . . .	229
2.5 Unterstützung bei der Integration . . . . .	231
2.6 Kriterien der Beurteilung . . . . .	234
2.7 Wege der Förderung . . . . .	245
2.8 Fazit . . . . .	249
<b>3 Unternehmertum im Unternehmen</b> . . . . .	250
3.1 Unternehmertum im Unternehmen – was ist das? . . . . .	251
3.2 Unternehmertum im Unternehmen – warum? . . . . .	254
3.3 Welche Menschen für Unternehmertum im Unternehmen? . . . . .	256

X	<i>Inhaltsverzeichnis</i>	
3.4	Bedingungen für das Unternehmertum im Unternehmen .....	259
3.5	Fazit .....	264
<b>4</b>	<b>Führungsinstrumente</b> .....	<b>264</b>
4.1	Der Wandel in der Führung .....	267
4.2	Was wird sich ändern? Was wird bleiben? .....	269
4.2.1	Das Führungsszenario von morgen .....	270
4.2.2	Auswirkungen auf die Führung .....	277
4.2.3	Wandel in den Anforderungen an den Vorgesetzten .....	278
4.3	Die zentralen Führungsinstrumente .....	284
<b>5</b>	<b>Zusammenarbeit im Team</b> .....	<b>295</b>
5.1	Die Tendenz zu mehr Teamarbeit .....	296
5.2	Teamarbeit muss man können .....	297
5.3	Einflussfaktoren für Gruppeneffektivität .....	303
5.4	Wann Teamarbeit? .....	308
5.5	Größe und Zusammensetzung eines Teams .....	313
5.6	Einige gruppendynamische Effekte .....	320
5.7	Die Janis-Regeln .....	331
5.8	Die handwerkliche Seite der Teamarbeit .....	334
5.8.1	Problemlösung in Gruppen – ein einfaches Modell .....	334
5.8.2	Kreatives Denken und Brainstorming .....	347
5.8.3	Die Moderationsmethode .....	355
5.9	Teamentwicklung .....	359
<b>6</b>	<b>Besprechungen und Konferenzen</b> .....	<b>364</b>
6.1	Besprechungen als Ausdruck mitarbeiterorientierter Führung .....	364
6.2	Besprechungen zukünftig anders? .....	366
6.3	Besprechungskranke und „kranke“ Besprechungen ..	369
6.4	Verschiedene Arten von Besprechungen .....	373
6.5	Die Vorbereitung einer Besprechung .....	377
6.6	Die Durchführung der Besprechung .....	383
6.7	Das Protokoll .....	394
6.8	Der Umgang mit schwierigen Sitzungsteilnehmern ..	397
6.9	Interkulturelle Besprechungen .....	403
<b>7</b>	<b>Auf dem Weg zur lernenden Organisation</b> .....	<b>406</b>
7.1	Lernende Organisation – was ist das? .....	406
7.2	Warum eine lernende Organisation? .....	408
7.3	Wege der Gestaltung .....	409
7.4	Fazit .....	419

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	XI
<b>8 Werte vorleben – Kultur schaffen</b> .....	420
8.1 Zum Begriff der Unternehmenskultur .....	423
8.2 Warum Unternehmenskultur? .....	428
8.3 Wie lässt sich Unternehmenskultur gestalten? .....	431
8.4 Was kann der einzelne Vorgesetzte zur Gestaltung der Unternehmenskultur beitragen? .....	432
8.5 Fazit .....	433
<b>Abschluss</b> .....	435
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	439
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	455