# Management

## Grundlagen der Unternehmensführung

12., aktualisierte Auflage erweitert um eLearning *Management*

Stephen P. Robbins
Mary Coulter
Ingo Fischer

Pearson

MIT ELEARNING

# Management

# Management

## Inhaltsverzeichnis


Management
Impressum
Inhaltsverzeichnis
Vorwort 17
Kapitel 1 - Grundlagen des Managements und der Organisation 21
1.1 Warum sind Manager wichtig? 22
1.2 Wer sind Manager und wo arbeiten sie? 24
1.2.1 Was ist ein Manager? 24
1.2.2 Wo arbeiten Manager? 25
1.3 Was tun Manager? 26
1.3.1 Management-Funktionen 27
1.3.2 Mintzbergs Management-Rollen und ein zeitgemäßes Management-Modell 28
1.3.3 Management-Fähigkeiten 31
1.4 Wie verändern sich die Aufgaben des Managers? 33
1.4.1 Die Bedeutung des Kunden für die Arbeit des Managers 34
1.4.2 Die Bedeutung von Innovationen für die Arbeit des Managers 35
1.4.3 Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Arbeit des Managers 36
1.5 Warum sollte man Management studieren? 36
1.5.1 Die Universalität von Management 36
1.5.2 Die Realität der Arbeitswelt 37
1.5.3 Herausforderungen und Vorteile für den Manager 38
1.6 Theorien des zeitgenössischen Ansatzes 39
Kapitel 2 - Herausforderungen und Begrenzungen für den globalen Manager 49
2.1 Der Manager: Omnipotent oder symbolisch? 50
2.1.1 Die omnipotente Sicht des Managements 51

# Inhaltsverzeichnis


2.1.2 Die symbolische Management-Sicht 51

2.2 Das externe Umfeld: Herausforderungen und Begrenzungen 52

2.2.1 Das wirtschaftliche Umfeld 53

2.2.2 Das demografische Umfeld 54

2.2.3 Wie beeinflusst das externe Umfeld den Manager? 55

2.3 Organisationskultur: Begrenzungen und Herausforderungen 59

2.3.1 Was heißt Organisationskultur? 59

2.3.2 Starke Kulturen 61

2.3.3 Wie entsteht Unternehmenskultur und wie kann sie fortbestehen? 62

2.3.4 Wie erlernen Mitarbeiter ihre Organisationskultur? 63

2.3.5 Wie beeinflusst die Unternehmenskultur den Manager? 65

2.4 Aktuelle Herausforderungen zur Organisationskultur 66

2.4.1 Schaffung einer innovativen Kultur 66

2.4.2 Schaffung einer kundenorientierten Kultur 67

2.4.3 Spiritualität und Organisationskultur 68

Kapitel 3 - Globales Management 77

3.1 Welche globale Perspektive ist die Ihre? 78

3.2 Das globale Umfeld verstehen 80

3.2.1 Kontinentale Wirtschafts- und Handelszonen 80

3.2.2 Globale Wirtschaftsinstitutionen 84

3.3 International tätige Unternehmen 86

3.3.1 Verschiedene Formen internationaler Unternehmen 86

3.3.2 Wie werden Unternehmen international aktiv? 87

3.4 Management in einem globalen Umfeld 89

3.4.1 Das politisch-rechtliche Umfeld 89

3.4.2 Das wirtschaftliche Umfeld 90

3.4.3 Das kulturelle Umfeld 91

3.4.4 Globales Management heute 94

Kapitel 4 - Mitarbeitervielfalt (Diversität) 105

4.1 Grundlegendes zum Thema Vielfalt 106

4.1.1 Was ist Mitarbeitervielfalt? 107

4.1.2 Warum ist das Management der Mitarbeitervielfalt so wichtig? 109

4.2 Formen der Mitarbeitervielfalt 111

# Inhaltsverzeichnis


4.2.1 Alter 112

4.2.2 Geschlecht 113

4.2.3 Rasse und Volkszugehörigkeit 114

4.2.4 Behinderung und Fähigkeiten 115

4.2.5 Religion 116

4.2.6 Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität 117

4.2.7 Andere Formen der Vielfalt 118

4.3 Herausforderungen beim Management der Vielfalt 118

4.3.1 Persönliche Befangenheit 119

4.3.2 Die gläserne Decke 121

4.4 Initiativen für die Mitarbeitervielfalt 122

4.4.1 Der rechtliche Aspekt der Mitarbeitervielfalt 122

4.4.2 Die Verpflichtung des Top-Managements für die Vielfalt 124

4.4.3 Mentoring 124

4.4.4 Diversitätstraining 125

4.4.5 Mitarbeiternetzwerke 126

Kapitel 5 - Soziale Verantwortung und Ethik 131

5.1 Was ist soziale Verantwortung? 132

5.1.1 Von der Verpflichtung über die Reaktionsfähigkeit zur Verantwortung 132

5.1.2 Sollten sich Organisationen sozial engagieren? 134

5.2 Ökologisches Management und Nachhaltigkeit 136

5.2.1 Wie werden Unternehmen ökologisch? 137

5.2.2 Die Beurteilung des ökologischen Managements 139

5.3 Manager und ethisches Verhalten 139

5.3.1 Faktoren, die ethisches oder unethisches Verhalten bestimmen 140

5.3.2 Ethik im internationalen Kontext 144

5.4 Förderung ethischen Verhaltens 146

5.4.1 Mitarbeiterauswahl 147

5.4.2 Ethik-Kodex und Entscheidungsregeln 147

5.4.3 Führung 149

5.4.4 Arbeitsziele und Leistungsbewertung 149

5.4.5 Ethiktraining 150

5.4.6 Unabhängige Ethikprüfungen 150

5.4.7 Schutzmechanismen 151

# Inhaltsverzeichnis


5.5 Soziale Verantwortung und ethische Probleme heute 151

5.5.1 Management ethischen Fehlverhaltens und sozialer Verantwortungslosigkeit 151

5.5.2 Soziales Unternehmertum 153

5.5.3 Unternehmen fördern positiven sozialen Wandel 154

Kapitel 6 - Entscheidungsprozesse 163

6.1 Der Entscheidungsprozess 164

6.1.1 Schritt 1: Identifizierung des Problems 166

6.1.2 Schritt 2: Identifikation der Entscheidungskriterien 166

6.1.3 Schritt 3: Gewichtung der Entscheidungskriterien 166

6.1.4 Schritt 4: Entwicklung von Alternativen 167

6.1.5 Schritt 5: Analyse der Alternativen 167

6.1.6 Schritt 6: Auswahl einer Alternative 168

6.1.7 Schritt 7: Umsetzung der Alternative 168

6.1.8 Schritt 8: Bewertung der Effektivität einer Entscheidung 168

6.2 Wie Manager entscheiden 169

6.2.1 Entscheidungsprozess: Rationalität 170

6.2.2 Entscheidungsprozess: Eingeschränkte Rationalität 170

6.2.3 Entscheidungsprozess: Die Rolle von Intuition 171

6.2.4 Entscheidungsprozess: Die Rolle von evidenzbasiertem Management 172

6.3 Entscheidungsformen und Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse 173

6.3.1 Entscheidungsformen 173

6.3.2 Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse 175

6.4 Entscheidungsstile 178

6.4.1 Linearer und nichtlinearer Denkstil 178

6.4.2 Voreingenommenheit und Fehler 178

6.4.3 Überblick über Entscheidungsprozesse von Managern 180

6.5 Effektive Entscheidungsfindung heute 181

Kapitel 7 - Wandel und Innovation 189

7.1 Der Wandlungsprozess 190

7.2 Arten des Organisationalen Wandels 193

7.2.1 Was ist organisationaler Wandel? 194

7.2.2 Arten des Wandels 194

# Inhaltsverzeichnis


7.3 Management des Widerstands gegen Wandel 196

7.3.1 Warum lehnt der Mensch Veränderungen ab? 196

7.3.2 Techniken zum Abbau des Widerstands gegen Wandel 197

7.4 Aktuelle Themen zum Management des Wandels 198

7.4.1 Veränderungen der Organisationskultur 199

7.4.2 Mitarbeiterstress 200

7.4.3 Veränderungen erfolgreich umsetzen 204

7.5 Förderung von Innovation 206

7.5.1 Kreativität versus Innovation 207

7.5.2 Stimulation und Förderung von Innovation 207

Kapitel 8 - Grundlagen der Planung 219

8.1 Grundbegriffe der Planung 220

8.1.1 Was ist Planung? 220

8.1.2 Warum planen Manager? 221

8.1.3 Planung und Leistung 221

8.2 Ziele und Pläne 222

8.2.1 Welche Arten von Zielen gibt es? 222

8.2.2 Welche Arten von Plänen gibt es? 223

8.3 Festlegung von Zielen und Plänen 225

8.3.1 Ansätze zur Zielfestlegung 225

8.3.2 Entwicklung von Plänen 228

8.3.3 Planungsansätze 229

8.4 Aktuelle Themen der Planung 230

8.4.1 Wie können Manager in einem dynamischen Umfeld effektiv planen? 231

8.4.2 Wie können Manager das Konzept der Umfeldprüfung nutzen? 232

Kapitel 9 - Strategisches Management 239

9.1 Strategisches Management 240

9.1.1 Was ist strategisches Management? 241

9.1.2 Warum ist strategisches Management wichtig? 241

9.2 Der strategische Management-Prozess 243

9.2.1 Schritt 1: Identifizierung der aktuellen Mission, Ziele und Strategien der Organisation 243

9.2.2 Schritt 2: Externe Analyse 244

9.2.3 Schritt 3: Interne Analyse 244

# Inhaltsverzeichnis


9.2.4 Schritt 4: Formulierung von Strategien 245

9.2.5 Schritt 5: Umsetzung der Strategien 245

9.2.6 Schritt 6: Bewertung der Ergebnisse 245

9.3 Unternehmensgesamtstrategien 245

9.3.1 Was ist eine Unternehmensgesamtstrategie? 246

9.3.2 Welche Formen der Unternehmensgesamtstrategie gibt es? 246

9.3.3 Wie sieht das Management von Unternehmensstrategien aus? 248

9.4 Wettbewerbsstrategien 249

9.4.1 Die Bedeutung des Wettbewerbsvorteils 250

9.4.2 Auswahl einer Wettbewerbsstrategie 251

9.5 Aktuelle Themen des strategischen Managements 253

9.5.1 Der Bedarf an strategischer Führung 253

9.5.2 Der Bedarf an strategischer Flexibilität 254

9.5.3 Wichtige Organisationsstrategien für das heutige Umfeld 255

Kapitel 10 - Grundlagen des Controlling 265

10.1 Was heißt Controlling und warum ist es wichtig? 266

10.2 Der Kontrollprozess 268

10.2.1 Schritt 1: Messung der tatsächlichen Leistung 268

10.2.2 Schritt 2: Vergleich der tatsächlichen Leistungen mit Leistungsstandards 269

10.2.3 Schritt 3: Management-Handlungen 271

10.2.4 Management-Entscheidungen im Kontrollprozess 272

10.3 Controlling der Organisationsleistung 272

10.3.1 Was ist Organisationsleistung? 272

10.3.2 Kriterien der Organisationsleistung 273

10.4 Instrumente zur Messung von Organisationsleistung 274

10.4.1 Feedforward-, Feedback- und zeitgleiche Kontrollen 275

10.4.2 Finanzielle Kontrollen 276

10.4.3 Balanced Scorecard 278

10.4.4 Informationskontrollen 278

10.4.5 Benchmarking von Best Practices 280

10.5 Aktuelle Themen des Controlling 281

10.5.1 Anpassung der Kontrollen an kulturelle Unterschiede 281

10.5.2 Probleme am Arbeitsplatz 282

# Inhaltsverzeichnis


10.5.3 Gewalt am Arbeitsplatz 284

10.5.4 Controlling von Kundeninteraktionen 286

10.5.5 Corporate Governance 287

Kapitel 11 - Grundlagen der Organisationsgestaltung 295

11.1 Gestaltung der Organisationsstruktur 296

11.1.1 Spezialisierung der Arbeit 297

11.1.2 Abteilungsbildung 298

11.1.3 Weisungskette 300

11.1.4 Führungsspanne 303

11.1.5 Zentralisierung und Dezentralisierung 304

11.1.6 Formalisierung 306

11.2 Mechanistische und organische Strukturen 306

11.3 Kontingenzfaktoren, die die Strukturwahl beeinflussen 308

11.3.1 Strategie und Struktur 308

11.3.2 Größe und Struktur 308

11.3.3 Technologie und Struktur 308

11.3.4 Umfeldunsicherheit und Struktur 310

11.4 Traditionelle Formen der Organisationsgestaltung 310

11.4.1 Einfache Struktur 311

11.4.2 Funktionale Struktur 311

11.4.3 Divisionale Struktur 311

Kapitel 12 - Moderne Organisationsgestaltung 317

12.1 Moderne Formen der Organisationsgestaltung 318

12.1.1 Teamstrukturen 320

12.1.2 Matrix- und Projektstrukturen 320

12.1.3 Die grenzenlose Organisation 321

12.1.4 Die lernende Organisationen 323

12.2 Zusammenarbeit organisieren 323

12.2.1 Interne Zusammenarbeit 324

12.2.2 Externe Zusammenarbeit 326

12.3 Flexible Arbeitsmodelle 328

12.3.1 Telearbeit 328

12.3.2 Komprimierte Arbeitswochen, Gleitzeit und Job Sharing 329

12.4 Flexibilisierte Belegschaft 330

# Inhaltsverzeichnis


12.5 Heutige Herausforderungen bei der Organisationsgestaltung 332

12.5.1 Kommunikation und Zusammenarbeit erhalten 332

12.5.2 Das Management globaler Strukturprobleme 333

Kapitel 13 - Personalmanagement 341

13.1 Der Personalmanagement-Prozess 342

13.1.1 Warum ist Personalmanagement wichtig? 343

13.1.2 Externe Faktoren, die den Personalmanagement-Prozess beeinflussen 344

13.2 Identifizierung und Auswahl kompetenter Mitarbeiter 350

13.2.1 Personalplanung 351

13.2.2 Personalbeschaffung und Personalabbau 352

13.2.3 Auswahl 353

13.3 Vermittlung notwendiger Kenntnisse und Fähigkeiten 356

13.3.1 Einarbeitung 357

13.3.2 Mitarbeitertraining 358

13.4 Binden kompetenter und leistungsfähiger Mitarbeiter 360

13.4.1 Management der Mitarbeiterleistung 360

13.4.2 Vergütung und Zusatzleistungen 361

13.5 Aktuelle Themen des Personalmanagements 363

13.5.1 Management eines Stellenabbaus 363

13.5.2 Management sexueller Belästigung am Arbeitsplatz 364

13.5.3 Management der Work-Life-Balance 365

13.5.4 Kontrolle der Personalkosten 366

Kapitel 14 - Gruppen und Teams 377

14.1 Gruppen und Gruppenentwicklung 378

14.1.1 Was ist eine Gruppe? 378

14.1.2 Phasen der Gruppenentwicklung 379

14.2 Leistung und Zufriedenheit einer Gruppe 381

14.2.1 Externe Bedingungen, die auf die Gruppe wirken 381

14.2.2 Ressourcen der Gruppenmitglieder 381

14.2.3 Gruppenstruktur 382

14.2.4 Gruppenaufgaben 389

14.3 Wie werden aus Gruppen effektive Teams? 390

14.3.1 Was ist ein Arbeitsteam? 390

# Inhaltsverzeichnis


14.3.2 Formen von Arbeitsteams 391

14.3.3 Schaffung effektiver Teams 392

14.4 Aktuelle Herausforderungen des Teammanagements 394

14.4.1 Management globaler Teams 394

14.4.2 Aufbau von Teamfähigkeiten 397

14.4.3 Soziale Netzwerke verstehen 397

Kapitel 15 - Grundlagen individuellen Verhaltens 405

15.1 Fokus und Ziele organisationalen Verhaltens 406

15.1.1 Fokus organisationalen Verhaltens 407

15.1.2 Ziele organisationalen Verhaltens 407

15.2 Einstellungen und Arbeitsleistung 408

15.2.1 Arbeitszufriedenheit 409

15.2.2 Arbeitsengagement und organisationales Commitment 411

15.2.3 Mitarbeiterengagement 412

15.2.4 Einstellungen und Konsequenz 413

15.2.5 Kognitive Dissonanztheorie 413

15.2.6 Mitarbeiterbefragungen 414

15.2.7 Auswirkungen für Manager 415

15.3 Persönlichkeit 416

15.3.1 MBTI® 416

15.3.2 Das Big-Five-Modell 418

15.3.3 Weitere Einblicke zum Thema Persönlichkeit 418

15.3.4 Persönlichkeitstypen in verschiedenen Kulturen 420

15.3.5 Emotionen und emotionale Intelligenz 421

15.3.6 Auswirkungen für Manager 423

15.4 Wahrnehmung 424

15.4.1 Faktoren, die die Wahrnehmung beeinflussen 424

15.4.2 Attributionstheorie 425

15.4.3 Methoden zur schnellen Beurteilung 427

15.4.4 Auswirkungen auf die Arbeit von Managern 427

15.5 Lernen 428

15.5.1 Operante Konditionierung 428

15.5.2 Soziales Lernen 429

15.5.3 Verhaltensformung: ein Management-Instrument 429

# Inhaltsverzeichnis


15.5.4 Auswirkungen auf die Arbeit von Managern 430

15.6 Aktuelle Themen organisationalen Verhaltens 430

15.6.1 Management von Unterschieden zwischen den Generationen 431

15.6.2 Management von negativem Verhalten am Arbeitsplatz 433

Kapitel 16 - Kommunikation 445

16.1 Merkmale und Funktionen der Kommunikation 446

16.1.1 Was ist Kommunikation? 447

16.1.2 Funktionen der Kommunikation 447

16.2 Methoden zwischenmenschlicher Kommunikation 448

16.3 Effektive zwischenmenschliche Kommunikation 452

16.3.1 Kommunikationsbarrieren 452

16.3.2 Überwinden der Barrieren 454

16.4 Organisationskommunikation 456

16.4.1 Formale und informelle Kommunikation 456

16.4.2 Richtung des Kommunikationsflusses 456

16.4.3 Kommunikationsnetzwerke in Organisationen 458

16.4.4 Arbeitsplatzdesign und Kommunikation 459

16.5 Informationstechnologie und Kommunikation 460

16.5.1 Einfluss der Technologie auf die Kommunikation 461

16.5.2 Einfluss der Informationstechnologien auf Organisationen 461

16.6 Kommunikationsthemen in der modernen Organisation 462

16.6.1 Management von Kommunikation in der digitalen Welt 462

16.6.2 Management der Wissensressourcen einer Organisation 464

16.6.3 Die Bedeutung der Kommunikation für den Kundendienst 464

16.6.4 Mitarbeitermeinungen einholen 465

16.6.5 Ethische Kommunikation 466

Kapitel 17 - Motivation 473

17.1 Was ist Motivation? 474

17.2 Frühe Motivationstheorien 475

17.2.1 Maslows Bedürfnispyramide 475

17.2.2 McGregors Theorie X und Theorie Y 477

17.2.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie 477

17.2.4 Theorie der drei gelernten Bedürfnisse 479

# Inhaltsverzeichnis


17.3 Moderne Motivationstheorien 480

17.3.1 Zielsetzungstheorie 480

17.3.2 Verstärkungstheorie 483

17.3.3 Die Gestaltung motivierender Arbeitsplätze 483

17.3.4 Gerechtigkeitstheorie 488

17.3.5 Erwartungstheorie 489

17.3.6 Integration moderner Motivationstheorien 490

17.4 Aktuelles zum Thema Motivation 492

17.4.1 Motivation in wirtschaftlich schweren Zeiten 493

17.4.2 Management kulturübergreifender Motivations- herausforderungen 493

17.4.3 Motivation besonderer Mitarbeitergruppen 495

17.4.4 Gestaltung geeigneter Belohnungsprogramme 497

Kapitel 18 - Führung 509

18.1 Was ist Führung und was sind Führungskräfte? 510

18.2 Frühe Führungstheorien 511

18.2.1 Theorien zu Führungseigenschaften 511

18.2.2 Theorien zum Führungsverhalten 512

18.3 Kontingenztheorien der Führung 514

18.3.1 Das Fiedler-Modell 515

18.3.2 Hersey und Blanchards Situative Führungstheorie 517

18.3.3 Pfad-Ziel-Modell 518

18.4 Aktuelle Ansätze zum Thema Führung 520

18.4.1 Die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) 520

18.4.2 Transformative-transaktionale Führung 521

18.4.3 Charismatisch-visionärer Führungsstil 522

18.4.4 Führung von Teams 523

18.5 Führungsthemen des 21. Jahrhunderts 525

18.5.1 Machtmanagement 525

18.5.2 Der Aufbau von Vertrauen 526

18.5.3 Mitarbeiterbeteiligung 527

18.5.4 Führung unterschiedlicher Kulturen 528

18.5.5 Eine effektive Führungskraft werden 529

Register 539

# Inhaltsverzeichnis


Vorwort

Zusatzmaterialien für Studierende und Dozenten

Über die Autoren

Kapitel 1 - Grundlagen des Managements und der Organisation

1.1 Warum sind Manager wichtig?

1.2 Wer sind Manager und wo arbeiten sie?

1.2.1 Was ist ein Manager?

1.2.2 Wo arbeiten Manager?

1.3 Was tun Manager?

1.3.1 Management-Funktionen

1.3.2 Mintzbergs Management-Rollen und ein zeitgemäßes Management-Modell

1.3.3 Management-Fähigkeiten

1.4 Wie verändern sich die Aufgaben des Managers?

1.4.1 Die Bedeutung des Kunden für die Arbeit des Managers

1.4.2 Die Bedeutung von Innovationen für die Arbeit des Managers

1.4.3 Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Arbeit des Managers

1.5 Warum sollte man Management studieren?

1.5.1 Die Universalität von Management

1.5.2 Die Realität der Arbeitswelt

1.5.3 Herausforderungen und Vorteile für den Manager

1.6 Theorien des zeitgenössischen Ansatzes

Kapitel 2 - Herausforderungen und Begrenzungen für den globalen Manager

2.1 Der Manager: Omnipotent oder symbolisch?

2.1.1 Die omnipotente Sicht des Managements

2.1.2 Die symbolische Management-Sicht

2.2 Das externe Umfeld: Herausforderungen und Begrenzungen

# Inhaltsverzeichnis


2.2.1 Das wirtschaftliche Umfeld

2.2.2 Das demografische Umfeld

2.2.3 Wie beeinflusst das externe Umfeld den Manager?

2.3 Organisationskultur: Begrenzungen und Herausforderungen

2.3.1 Was heißt Organisationskultur?

2.3.2 Starke Kulturen

2.3.3 Wie entsteht Unternehmenskultur und wie kann sie fortbestehen?

2.3.4 Wie erlernen Mitarbeiter ihre Organisationskultur?

2.3.5 Wie beeinflusst die Unternehmenskultur den Manager?

2.4 Aktuelle Herausforderungen zur Organisationskultur

2.4.1 Schaffung einer innovativen Kultur

2.4.2 Schaffung einer kundenorientierten Kultur

2.4.3 Spiritualität und Organisationskultur

Kapitel 3 - Globales Management

3.1 Welche globale Perspektive ist die Ihre?

3.2 Das globale Umfeld verstehen

3.2.1 Kontinentale Wirtschafts- und Handelszonen

3.2.2 Globale Wirtschaftsinstitutionen

3.3 International tätige Unternehmen

3.3.1 Verschiedene Formen internationaler Unternehmen

3.3.2 Wie werden Unternehmen international aktiv?

3.4 Management in einem globalen Umfeld

3.4.1 Das politisch-rechtliche Umfeld

3.4.2 Das wirtschaftliche Umfeld

3.4.3 Das kulturelle Umfeld

3.4.4 Globales Management heute

Kapitel 4 - Mitarbeitervielfalt (Diversität)

4.1 Grundlegendes zum Thema Vielfalt

4.1.1 Was ist Mitarbeitervielfalt?

4.1.2 Warum ist das Management der Mitarbeitervielfalt so wichtig?

# Inhaltsverzeichnis


4.2 Formen der Mitarbeitervielfalt

4.2.1 Alter

4.2.2 Geschlecht

4.2.3 Rasse und Volkszugehörigkeit

4.2.4 Behinderung und Fähigkeiten

4.2.5 Religion

4.2.6 Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität

4.2.7 Andere Formen der Vielfalt

4.3 Herausforderungen beim Management der Vielfalt

4.3.1 Persönliche Befangenheit

4.3.2 Die gläserne Decke

4.4 Initiativen für die Mitarbeitervielfalt

4.4.1 Der rechtliche Aspekt der Mitarbeitervielfalt

4.4.2 Die Verpflichtung des Top-Managements für die Vielfalt

4.4.3 Mentoring

4.4.4 Diversitätstraining

4.4.5 Mitarbeiternetzwerke

Kapitel 5 - Soziale Verantwortung und Ethik

5.1 Was ist soziale Verantwortung?

5.1.1 Von der Verpflichtung über die Reaktionsfähigkeit zur Verantwortung

5.1.2 Sollten sich Organisationen sozial engagieren?

5.2 Ökologisches Management und Nachhaltigkeit

5.2.1 Wie werden Unternehmen ökologisch?

5.2.2 Die Beurteilung des ökologischen Managements

5.3 Manager und ethisches Verhalten

5.3.1 Faktoren, die ethisches oder unethisches Verhalten bestimmen

5.3.2 Ethik im internationalen Kontext

5.4 Förderung ethischen Verhaltens

5.4.1 Mitarbeiterauswahl

5.4.2 Ethik-Kodex und Entscheidungsregeln

# Inhaltsverzeichnis


5.4.3 Führung

5.4.4 Arbeitsziele und Leistungsbewertung

5.4.5 Ethiktraining

5.4.6 Unabhängige Ethikprüfungen

5.4.7 Schutzmechanismen

5.5 Soziale Verantwortung und ethische Probleme heute

5.5.1 Management ethischen Fehlverhaltens und sozialer Verantwortungslosigkeit

5.5.2 Soziales Unternehmertum

5.5.3 Unternehmen fördern positiven sozialen Wandel

Kapitel 6 - Entscheidungsprozesse

6.1 Der Entscheidungsprozess

6.1.1 Schritt 1: Identifizierung des Problems

6.1.2 Schritt 2: Identifikation der Entscheidungskriterien

6.1.3 Schritt 3: Gewichtung der Entscheidungskriterien

6.1.4 Schritt 4: Entwicklung von Alternativen

6.1.5 Schritt 5: Analyse der Alternativen

6.1.6 Schritt 6: Auswahl einer Alternative

6.1.7 Schritt 7: Umsetzung der Alternative

6.1.8 Schritt 8: Bewertung der Effektivität einer Entscheidung

6.2 Wie Manager entscheiden

6.2.1 Entscheidungsprozess: Rationalität

6.2.2 Entscheidungsprozess: Eingeschränkte Rationalität

6.2.3 Entscheidungsprozess: Die Rolle von Intuition

6.2.4 Entscheidungsprozess: Die Rolle von evidenzbasiertem Management

6.3 Entscheidungsformen und Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse

6.3.1 Entscheidungsformen

6.3.2 Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse

6.4 Entscheidungsstile

# Inhaltsverzeichnis


6.4.1 Linearer und nichtlinearer Denkstil

6.4.2 Voreingenommenheit und Fehler

6.4.3 Überblick über Entscheidungsprozesse von Managern

6.5 Effektive Entscheidungsfindung heute

Kapitel 7 - Wandel und Innovation

7.1 Der Wandlungsprozess

7.2 Arten des Organisationalen Wandels

7.2.1 Was ist organisationaler Wandel?

7.2.2 Arten des Wandels

7.3 Management des Widerstands gegen Wandel

7.3.1 Warum lehnt der Mensch Veränderungen ab?

7.3.2 Techniken zum Abbau des Widerstands gegen Wandel

7.4 Aktuelle Themen zum Management des Wandels

7.4.1 Veränderungen der Organisationskultur

7.4.2 Mitarbeiterstress

7.4.3 Veränderungen erfolgreich umsetzen

7.5 Förderung von Innovation

7.5.1 Kreativität versus Innovation

7.5.2 Stimulation und Förderung von Innovation

Kapitel 8 - Grundlagen der Planung

8.1 Grundbegriffe der Planung

8.1.1 Was ist Planung?

8.1.2 Warum planen Manager?

8.1.3 Planung und Leistung

8.2 Ziele und Pläne

8.2.1 Welche Arten von Zielen gibt es?

8.2.2 Welche Arten von Plänen gibt es?

8.3 Festlegung von Zielen und Plänen

8.3.1 Ansätze zur Zielfestlegung

8.3.2 Entwicklung von Plänen

# Inhaltsverzeichnis


8.3.3 Planungsansätze

8.4 Aktuelle Themen der Planung

8.4.1 Wie können Manager in einem dynamischen Umfeld effektiv planen?

8.4.2 Wie können Manager das Konzept der Umfeldprüfung nutzen?

Kapitel 9 - Strategisches Management

9.1 Strategisches Management

9.1.1 Was ist strategisches Management?

9.1.2 Warum ist strategisches Management wichtig?

9.2 Der strategische Management-Prozess

9.2.1 Schritt 1: Identifizierung der aktuellen Mission, Ziele und Strategien der Organisation

9.2.2 Schritt 2: Externe Analyse

9.2.3 Schritt 3: Interne Analyse

9.2.4 Schritt 4: Formulierung von Strategien

9.2.5 Schritt 5: Umsetzung der Strategien

9.2.6 Schritt 6: Bewertung der Ergebnisse

9.3 Unternehmensgesamtstrategien

9.3.1 Was ist eine Unternehmensgesamtstrategie?

9.3.2 Welche Formen der Unternehmensgesamtstrategie gibt es?

9.3.3 Wie sieht das Management von Unternehmensstrategien aus?

9.4 Wettbewerbsstrategien

9.4.1 Die Bedeutung des Wettbewerbsvorteils

9.4.2 Auswahl einer Wettbewerbsstrategie

9.5 Aktuelle Themen des strategischen Managements

9.5.1 Der Bedarf an strategischer Führung

9.5.2 Der Bedarf an strategischer Flexibilität

9.5.3 Wichtige Organisationsstrategien für das heutige Umfeld

Kapitel 10 - Grundlagen des Controlling

10.1 Was heißt Controlling und warum ist es wichtig?

# Inhaltsverzeichnis


10.2 Der Kontrollprozess

10.2.1 Schritt 1: Messung der tatsächlichen Leistung

10.2.2 Schritt 2: Vergleich der tatsächlichen Leistungen mit Leistungsstandards

10.2.3 Schritt 3: Management-Handlungen

10.2.4 Management-Entscheidungen im Kontrollprozess

10.3 Controlling der Organisationsleistung

10.3.1 Was ist Organisationsleistung?

10.3.2 Kriterien der Organisationsleistung

10.4 Instrumente zur Messung von Organisationsleistung

10.4.1 Feedforward-, Feedback- und zeitgleiche Kontrollen

10.4.2 Finanzielle Kontrollen

10.4.3 Balanced Scorecard

10.4.4 Informationskontrollen

10.4.5 Benchmarking von Best Practices

10.5 Aktuelle Themen des Controlling

10.5.1 Anpassung der Kontrollen an kulturelle Unterschiede

10.5.2 Probleme am Arbeitsplatz

10.5.3 Gewalt am Arbeitsplatz

10.5.4 Controlling von Kundeninteraktionen

10.5.5 Corporate Governance

Kapitel 11 - Grundlagen der Organisationsgestaltung

11.1 Gestaltung der Organisationsstruktur

11.1.1 Spezialisierung der Arbeit

11.1.2 Abteilungsbildung

11.1.3 Weisungskette

11.1.4 Führungsspanne

11.1.5 Zentralisierung und Dezentralisierung

11.1.6 Formalisierung

11.2 Mechanistische und organische Strukturen

11.3 Kontingenzfaktoren, die die Strukturwahl beeinflussen

# Inhaltsverzeichnis


11.3.1 Strategie und Struktur

11.3.2 Größe und Struktur

11.3.3 Technologie und Struktur

11.3.4 Umfeldunsicherheit und Struktur

11.4 Traditionelle Formen der Organisationsgestaltung

11.4.1 Einfache Struktur

11.4.2 Funktionale Struktur

11.4.3 Divisionale Struktur

Kapitel 12 - Moderne Organisationsgestaltung

12.1 Moderne Formen der Organisationsgestaltung

12.1.1 Teamstrukturen

12.1.2 Matrix- und Projektstrukturen

12.1.3 Die grenzenlose Organisation

12.1.4 Die lernende Organisationen

12.2 Zusammenarbeit organisieren

12.2.1 Interne Zusammenarbeit

12.2.2 Externe Zusammenarbeit

12.3 Flexible Arbeitsmodelle

12.3.1 Telearbeit

12.3.2 Komprimierte Arbeitswochen, Gleitzeit und Job Sharing

12.4 Flexibilisierte Belegschaft

12.5 Heutige Herausforderungen bei der Organisationsgestaltung

12.5.1 Kommunikation und Zusammenarbeit erhalten

12.5.2 Das Management globaler Strukturprobleme

Kapitel 13 - Personalmanagement

13.1 Der Personalmanagement-Prozess

13.1.1 Warum ist Personalmanagement wichtig?

13.1.2 Externe Faktoren, die den Personalmanagement-Prozess beeinflussen

# Inhaltsverzeichnis


13.2 Identifizierung und Auswahl kompetenter Mitarbeiter

13.2.1 Personalplanung

13.2.2 Personalbeschaffung und Personalabbau

13.2.3 Auswahl

13.3 Vermittlung notwendiger Kenntnisse und Fähigkeiten

13.3.1 Einarbeitung

13.3.2 Mitarbeitertraining

13.4 Binden kompetenter und leistungsfähiger Mitarbeiter

13.4.1 Management der Mitarbeiterleistung

13.4.2 Vergütung und Zusatzleistungen

13.5 Aktuelle Themen des Personalmanagements

13.5.1 Management eines Stellenabbaus

13.5.2 Management sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

13.5.3 Management der Work-Life-Balance

13.5.4 Kontrolle der Personalkosten

Kapitel 14 - Gruppen und Teams

14.1 Gruppen und Gruppenentwicklung

14.1.1 Was ist eine Gruppe?

14.1.2 Phasen der Gruppenentwicklung

14.2 Leistung und Zufriedenheit einer Gruppe

14.2.1 Externe Bedingungen, die auf die Gruppe wirken

14.2.2 Ressourcen der Gruppenmitglieder

14.2.3 Gruppenstruktur

14.2.4 Gruppenaufgaben

14.3 Wie werden aus Gruppen effektive Teams?

14.3.1 Was ist ein Arbeitsteam?

14.3.2 Formen von Arbeitsteams

14.3.3 Schaffung effektiver Teams

14.4 Aktuelle Herausforderungen des Teammanagements

14.4.1 Management globaler Teams

# Inhaltsverzeichnis


14.4.2 Aufbau von Teamfähigkeiten

14.4.3 Soziale Netzwerke verstehen

Kapitel 15 - Grundlagen individuellen Verhaltens

15.1 Fokus und Ziele organisationalen Verhaltens

15.1.1 Fokus organisationalen Verhaltens

15.1.2 Ziele organisationalen Verhaltens

15.2 Einstellungen und Arbeitsleistung

15.2.1 Arbeitszufriedenheit

15.2.2 Arbeitsengagement und organisationales Commitment

15.2.3 Mitarbeiterengagement

15.2.4 Einstellungen und Konsequenz

15.2.5 Kognitive Dissonanztheorie

15.2.6 Mitarbeiterbefragungen

15.2.7 Auswirkungen für Manager

15.3 Persönlichkeit

15.3.1 MBTI®

15.3.2 Das Big-Five-Modell

15.3.3 Weitere Einblicke zum Thema Persönlichkeit

15.3.4 Persönlichkeitstypen in verschiedenen Kulturen

15.3.5 Emotionen und emotionale Intelligenz

15.3.6 Auswirkungen für Manager

15.4 Wahrnehmung

15.4.1 Faktoren, die die Wahrnehmung beeinflussen

15.4.2 Attributionstheorie

15.4.3 Methoden zur schnellen Beurteilung

15.4.4 Auswirkungen auf die Arbeit von Managern

15.5 Lernen

15.5.1 Operante Konditionierung

15.5.2 Soziales Lernen

15.5.3 Verhaltensformung: ein Management-Instrument

# Inhaltsverzeichnis


15.5.4 Auswirkungen auf die Arbeit von Managern

15.6 Aktuelle Themen organisationalen Verhaltens

15.6.1 Management von Unterschieden zwischen den Generationen

15.6.2 Management von negativem Verhalten am Arbeitsplatz

Kapitel 16 - Kommunikation

16.1 Merkmale und Funktionen der Kommunikation

16.1.1 Was ist Kommunikation?

16.1.2 Funktionen der Kommunikation

16.2 Methoden zwischenmenschlicher Kommunikation

16.3 Effektive zwischenmenschliche Kommunikation

16.3.1 Kommunikationsbarrieren

16.3.2 Überwinden der Barrieren

16.4 Organisationskommunikation

16.4.1 Formale und informelle Kommunikation

16.4.2 Richtung des Kommunikationsflusses

16.4.3 Kommunikationsnetzwerke in Organisationen

16.4.4 Arbeitsplatzdesign und Kommunikation

16.5 Informationstechnologie und Kommunikation

16.5.1 Einfluss der Technologie auf die Kommunikation

16.5.2 Einfluss der Informationstechnologien auf Organisationen

16.6 Kommunikationsthemen in der modernen Organisation

16.6.1 Management von Kommunikation in der digitalen Welt

16.6.2 Management der Wissensressourcen einer Organisation

16.6.3 Die Bedeutung der Kommunikation für den Kundendienst

16.6.4 Mitarbeitermeinungen einholen

16.6.5 Ethische Kommunikation

Kapitel 17 - Motivation

17.1 Was ist Motivation?

17.2 Frühe Motivationstheorien

# Inhaltsverzeichnis


17.2.1 Maslows Bedürfnispyramide

17.2.2 McGregors Theorie X und Theorie Y

17.2.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

17.2.4 Theorie der drei gelernten Bedürfnisse

17.3 Moderne Motivationstheorien

17.3.1 Zielsetzungstheorie

17.3.2 Verstärkungstheorie

17.3.3 Die Gestaltung motivierender Arbeitsplätze

17.3.4 Gerechtigkeitstheorie

17.3.5 Erwartungstheorie

17.3.6 Integration moderner Motivationstheorien

17.4 Aktuelles zum Thema Motivation

17.4.1 Motivation in wirtschaftlich schweren Zeiten

17.4.2 Management kulturübergreifender Motivationsherausforderungen

17.4.3 Motivation besonderer Mitarbeitergruppen

17.4.4 Gestaltung geeigneter Belohnungsprogramme

Kapitel 18 - Führung

18.1 Was ist Führung und was sind Führungskräfte?

18.2 Frühe Führungstheorien

18.2.1 Theorien zu Führungseigenschaften

18.2.2 Theorien zum Führungsverhalten

18.3 Kontingenztheorien der Führung

18.3.1 Das Fiedler-Modell

18.3.2 Hersey und Blanchards Situative Führungstheorie

18.3.3 Pfad-Ziel-Modell

18.4 Aktuelle Ansätze zum Thema Führung

18.4.1 Die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX)

18.4.2 Transformative-transaktionale Führung

18.4.3 Charismatisch-visionärer Führungsstil

18.4.4 Führung von Teams

# Inhaltsverzeichnis


18.5 Führungsthemen des 21. Jahrhunderts

18.5.1 Machtmanagement

18.5.2 Der Aufbau von Vertrauen

18.5.3 Mitarbeiterbeteiligung

18.5.4 Führung unterschiedlicher Kulturen

18.5.5 Eine effektive Führungskraft werden

Register

A

Ablauf 173

Abschlussphase 380

Absentismus 407

absteigende Kommunikation 456

Abteilungsbildung 298

affektive Komponente 408

Afrikanische Union 83

Aktives Zuhören 455

aktivistischer Ansatz der Nachhaltigkeit 138

Akzeptanztheorie der Autorität 300

Alter und Mitarbeitervielfalt 112

Alternativen im Entscheidungsprozess 167

Ambiguität (Mehrdeutigkeit) der Rolle 202

Anforderungsprofil 351

angenommene Ähnlichkeit 427

Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 348

Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) 484

Arbeitsengagement 411

Arbeitserweiterung (Job Enlargement) 484

Arbeitsplatzkontrolle 484

Arbeitsteams 390

Arbeitsteilung (Spezialisierung der Arbeit) 297

Arbeitszufriedenheit 408

# Inhaltsverzeichnis

Arten des Organisationalen Wandels 193
Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) 80, 82
Attributionstheorie 425
Aufgabenkonflikt 387
Aufgabenportfolios 484
aufsteigende Kommunikation 457
ausländische Tochtergesellschaft 88
Auswahl 353
autokratischer Führungsstil 513
Autorität 300

B

Balanced Scorecard 278
BCG-Matrix 248
Bedürfnis nach Erfolg 479
Bedürfnis nach Macht 479
Bedürfnis nach Zugehörigkeit 479
Bedürfnispyramide 476
Belastbarkeit 420
Belohnungsprogramme 497
Benchmarking 280
Benchmarks 280
Berücksichtigung 513
Betriebsrat 348
Beziehungskonflikte 387
Big-Five-Modells 418
Botschaft 448

C

CAFTA 82
Chancen 244
Change Agent 194
charismatische Führungskraft 522

# Inhaltsverzeichnis

Commitment-Konzept 229
Community of Practice oder Wissens-, Lerngemeinschaft 325
Competitor Intelligence 232
Controlling 28, 266
Corporate Governance 288

D

deklarierte Ziele 222
demografische Trends 349
demografisches Umfeld 54
demokratischer Führungsstil 513
Dezentralisierung 304
diagonale Kommunikation 457
Diebstahl durch Mitarbeiter 283
Differenzierungsstrategie 252
Diskriminierung 119
Downsizing 363
dysfunktionale Konflikte 387

E

East African Community (EAC) 84
Effektivität 26
Effektivität einer Entscheidung 168
Effizienz 26
eigennützige Verzerrung 426
Einarbeitung 357
einfache Struktur 311
eingeschränkte Rationalität 170
einmaliger Plan 224
Einsprachigkeit 79
Einstellungen (Haltungen) 408
emotionale Intelligenz (EQ) 422
Emotionen 421

# Inhaltsverzeichnis


Empowerment 305
Engstirnigkeit 79
Entscheidungen 164
Entscheidungsformen 173
Entscheidungskriterien 166
Entscheidungsprozess 164
Entscheidungsrollen 29
Entscheidungsstile 178
Entschlüsselung 448
Erneuerungsstrategien 248
Erwartungstheorie 489
Eskalation der Verpflichtung 171
Ethik 140
Ethikkodex 147
Ethiktraining 150
ethische Kommunikation 466
ethisches oder unethisches Verhalten 140
ethnozentrische Einstellung 79
Europäische Union (EU) 80
evidenzbasiertes Management (EBM) 172
Export 87
externe Analyse 244
externes Umfeld 52

F

Fachjargons 453
Fachkenntnisse 31
familienfreundliche Sozialleistungen 365
Feedback-Kontrolle 276
Feedforward-Kontrolle 275
Fehlverhalten am Arbeitsplatz 408
Fiedlers Kontingenzmodell 515

# Inhaltsverzeichnis


Filterung 452
First Line Manager 24
First Mover 257
Fluktuation 408
Fokusstrategie 252
formale Kommunikation 456
Formalisierung 306
Formierungsphase 379
Franchising 88
freie Marktwirtschaft 90
FTAA 82
Führung 510
Führung durch Transaktion 521
Führung durch Transformation 521
Führung durch Zielvereinbarung 226
Führung von Teams 523
Führungseinheit 303
Führungskraft 510
Führungsspanne 303
Führungstraining 529
fundamentaler Zuordnungsfehler 426
Fünf-Kräfte-Modell 251
funktionale Konflikte 387
funktionale Strategie 252
funktionale Struktur 311
Funktionen der Kommunikation 447
funktionsübergreifende Teams 300, 324, 392

G

Gefahren 244
geozentrische Einstellung 79
Gerechtigkeitstheorie 488

# Inhaltsverzeichnis


Gerüchteküche 458
Geschäftsmodell 241
Geschichten als Kulturelement 63
Geschlecht und Mitarbeitervielfalt 113
Geschlossene Systeme 39
Gewalt am Arbeitsplatz 284
Gewerkschaft 345
gläserne Decke 122
Glaubwürdigkeit 526
Gleitzeit 330
global denken 96
Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) 93
Global Reporting Initiative (GRI) 139
Global Sourcing 87
globale Belegschaft 95
globale Teams 394
globale Unternehmen 87
globale Wirtschaftsinstitutionen 84
grenzenlose Organisation 321
grundlegende Korrekturmaßnahmen 271
Gruppe 378
Gruppendruck 384
Gruppenzusammenhalt 385

H

Halo-Effekt 427
Heuristik 178
High-High-Führungskraft 514
High-Involvement-Arbeitsmethoden 487
High-Performance-Arbeitsmethoden 343
Hofstedes System zur Beurteilung von Kulturen 92

# Inhaltsverzeichnis

Hygienefaktoren 478

I

Ich-Stärke 141
Ideenchampions 210
importieren 87
Informationscontrolling 278
Informationsrollen 29
Informationstechnologie und Kommunikation 460
Informationsüberlast 453
informelle Kommunikation 456
initiative Strukturbildung 513
Innovation 207
Innovationsstrategien 257
innovative Kultur 66
interaktionistische Konfliktperspektive 387
Internationale Organisation für Normung (ISO) 139
Internationaler Währungsfonds (IWF) 85
interne Analyse 244
Interpersonelle Rollen 29
intuitive Entscheidungsfindung 171

J

Job Sharing 330
Job-Characteristics-Modell 484
Joint Venture 88

K

Kanal 448
Kernkompetenzen 244
klassische Perspektive 133
kognitive Dissonanz 413
kognitive Komponente 408
Kommunikation 447

# Inhaltsverzeichnis


Kommunikation in der digitalen Welt 462
Kommunikation mit dem Kunden 464
Kommunikationsbarrieren 452
Kommunikationsfluss 456
Kommunikationsnetzwerke 458
Kommunikationsprozess 448
komprimierte Arbeitswoche 330
Konflikt 387
Konfliktperspektive zwischenmenschlicher Beziehungen 387
Kontinentale Wirtschafts- und Handelszonen 80
Kontingenzansatz 40
Kontingenztheorien der Führung 514
Kontroll- oder Überwachungsprozess 268
konzeptionelle Fähigkeiten 32
Körpersprache 451
Kostenführerschaft 252
Kreativität 207
kulturelle Intelligenz 96
Kunden 34
Kundendienststrategien 256
kundenorientierte Kultur 67
kurzfristige Pläne 224

L

Laissez-Faire-Führungsstil 513
langfristige Pläne 224
laterale Kommunikation 457
Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) 520
Least-Preferred-Coworker (LPC)-Fragebogen 515
Leistung 273
Leistungsphase 380
Lernen 428

# Inhaltsverzeichnis

lernende Organisation 323
linearer Denkstil 178
Linienautorität 301
Lizensierung 88
Locus of Control 142, 418

M

Machiavellismus 419
Macht 525
Management 26
Management by Objectives (MbO) 226
Management by walking around 276
Management-Fähigkeiten 31
Management-Funktionen 27
Management-Informationssystem (MIS) 279
Management-Rollen 28
Manager 24
Marktansatz der Nachhaltigkeit 138
Massenproduktion 309
materielle Artefakte und Symbole als Kulturelement 64
Matrixstruktur 320
mechanistische Organisation 307
Mentoring 124
Mission 243
Mitarbeiter mit Zeitvertrag 331
Mitarbeiterbefragungen 414
Mitarbeiterengagement 412
Mitarbeiterführung 28
Mitarbeitermanagement 110
Mitarbeiterproduktivität 407
Mitarbeitervielfalt 108
Mittel-Zweck-Verkettung 226

# Inhaltsverzeichnis

mittlere Führungskräfte 25
moderne Formen der Organisationsgestaltung 318
Motivation 475
Motivatoren 478
multilokaler Konzern 86
multinationaler Konzern (MNC) 86
Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) 416

N

Nachhaltigkeit 36
nationale Kultur 91
negatives Verhalten am Arbeitsplatz 433
Netzwerkorganisation 322
nichtlinearer Denkstil 178
nichtprogrammierte Entscheidungen 174
nonverbale Kommunikation 451
Nordamerikanische Freihandelszone (NAFTA) 80, 82
Normen 382
Normierungsphase 380

O

oberflächliche Vielfalt 108
offene Arbeitsplätze 459
offene Systeme 39
offener Innovation 326
ökologisches Management 137
omnipotente Sicht des Managements 50
Open Book Management 497
operante Konditionierung 428
operative Pläne 223
Organigramm (Organisationsplan) 297
Organisation 25
Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

# Inhaltsverzeichnis

(OECD) 85
organisationale Effektivität 273
organisationale Fähigkeiten 244
organisationale Kommunikation 447
organisationaler Wandel 194
organisationales Commitment 411
Organisationsentwicklung 195
Organisationskommunikation 456
Organisationskultur 59
Organisationsleistung 110, 273
Organisationsstruktur 297
organische Organisation 307
Organisieren 27, 297
Organizational Behavior (OB) 406
Organizational Citizenship Behavior (OCB) 408

P

Performance Management-Systeme (Leistungsmanagement-Systeme) 360
Personalabbau 352
Personalbeschaffung 352
Personalmanagement 342
Personalplanung 351
Persönlichkeit 416
Persönlichkeitstypen in verschiedenen Kulturen 420
Pfad-Ziel-Theorie 518
Phasen der Gruppenentwicklung 379
Planarten 223
Pläne 222
Planung 27, 220
Planungsabteilung 230
Planungsansätze 229
Planwirtschaft 90

# Inhaltsverzeichnis

polyzentrische Einstellung 79
positive Diskriminierung 346
proaktive Persönlichkeit 420
proaktive Perspektive der Arbeitsgestaltung 487
Problem 166
Problemlösungsteams 391
Produktivität 273
Programme zur Mitarbeiteranerkennung 498
programmierte Entscheidung 173
Projektstruktur 320
Prozesskonflikt 387
Prozessproduktion 309

R

Rahmenbedingungen für Entscheidungen 175
Rasse 114
rationale Entscheidungsfindung 170
reale Ziele 223
realistische Arbeitsvorschau 356
rechtlicher Ansatz der Nachhaltigkeit 138
rechtliches Umfeld des Personalmanagements 346
Referenz 488
Regel 173
Reife 517
relationale Perspektive der Arbeitsgestaltung 487
Religion und Mitarbeitervielfalt 116
Ressourcen 244
Richtlinie 174
Richtungspläne 224
Risiko 175, 245
Rituale als Kulturelement 63
Rolle 382

# Inhaltsverzeichnis

Rollenkonflikte 202
Rollenüberlastung 202

S

Schwächen 244
Schwankungsbreite 269
selbstgesteuertes Team 392
Selbstüberwachung 419
Selbstwertgefühl 419
Selbstwirksamkeit 482
Serienfertigung 309
Service-Gewinn-Kette 287
sexuelle Belästigung 364
sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität 117
Sicherheit 175
Situative Führungstheorie 517
South Asian Association for Regional Cooperation (SAARC) 84
soziale Lerntheorie 429
soziale Netzwerkstruktur 397
soziale Reaktionsfähigkeit 133
soziale Unternehmer 153
soziale Verantwortung 133
soziale Verpflichtung 133
Sozialisation 63
Sozialverträglichkeitsprüfung 135
sozioökonomische Ansicht 133
spezifische Pläne 224
Spiritualität am Arbeitsplatz 68
Sprache als Kulturelement 64
Stabsautorität 302
Stakeholder 58
Stakeholder-Ansatz der Nachhaltigkeit 138

# Inhaltsverzeichnis

Stakeholdermanagement 57
Stand der moralischen Entwicklung 140
Ständige Pläne 224
starke Kulturen 61
Stärken 244
Status 384
Stellenanalyse 351
Stellenbeschreibung 351
Stereotypenbildung 119, 427
Störungen 448
Strategien 241
Strategien für das Internetgeschäft 256
strategische Allianz 88
strategische Flexibilität 255
strategische Führung 254
strategische Geschäftseinheiten (SGE) 249
strategische Partnerschaften 327
strategische Pläne 223
strategischer Management-Prozess 243
strategisches Management 241
Stress 201
Stressoren 201
strukturierte Probleme 173
Sturmphase 380
Substitute für Führung 530
SWOT-Analyse 245
symbolische Management-Sicht 50
System 39
Systemansatz 39

T

Task Force oder Ad-hoc-Ausschuss 325

Pearson

# Inhaltsverzeichnis


Teamfähigkeiten 397
Teamstruktur 320
Telearbeit 328
Theorie der drei gelernten Bedürfnisse 479
Theorie X 477
Theorie Y 477
Theorien zu Führungseigenschaften 511
tiefgreifendere Diversität 108
Top Manager 25
traditionelle Konfliktperspektive 387
traditionelle Zielfestsetzung 225
transnationale oder grenzenlose Organisation 87
Trittbrettfahren (social loafing) 385
Typ-A-Persönlichkeiten 202
Typ-B-Persönlichkeiten 202

U

Umfeldkomplexität 56
Umfeldprüfung 232
Umfeldunsicherheit 56
Universalität von Management 36
Unsicherheit 175
unstrukturierte Probleme 174
Unternehmensgesamtstrategie 246
Unternehmensphilanthropie 154
Unterschiede zwischen den Generationen 431
unverzügliche Korrekturmaßnahmen 271

V

variable Vergütung 362
Verantwortung 302
verbale Intonation 451
Verfahrensgerechtigkeit 489

# Inhaltsverzeichnis


Vergütung nach Fertigkeiten und Fähigkeiten (skill-based pay) 362
Vergütung nach Leistung (pay for performance) 499
Verhalten 406
Verhaltensformung 429
Verhaltenskomponente 408
Verschlüsselung 448
Verstärker 483
Verstärkungstheorie 483
Verteilungsgerechtigkeit 489
Vertrauen 526
virtuelle Organisation 322
virtuelles Team 392
visionärer Führungsstil 523
Volkszugehörigkeit 114

W

Wachstumsstrategie 246
wahrgenommene organisationale Unterstützung 411
Wahrnehmung 424
Weisungskette oder Berichtslinie 300
Weltbankgruppe 85
Welthandelsorganisation (World Trade Organization, WTO) 84
Werte 141
wertebasiertes Management 143
Wettbewerbsstrategie 249
Wettbewerbsvorteil 250
Whistleblower 152
Widerstand gegen Wandel 196
wirtschaftliches Umfeld 53
Wissensressourcen einer Organisation 464

Z

zeitgleiche Kontrollen 275

# Inhaltsverzeichnis

Zentralisierung 304
Zielarten 222
Ziele 222
Zielsetzungstheorie 481
Zwei-Faktoren-Theorie 477
zwischenmenschliche Fähigkeiten 31
zwischenmenschliche Kommunikation 447
Ins Internet: Weitere Infos zum Buch, Downloads, etc.
Copyright

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!
Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: info@pearson.de

**Zusatzdaten**

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

**Hinweis**

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**http://ebooks.pearson.de**