

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>17</b>
<b>Kapitel 1 Grundlagen des Managements und der Organisation</b>	<b>21</b>
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
<b>Kapitel 2 Herausforderungen und Begrenzungen für den     globalen Manager</b>	<b>49</b>
2.1 Der Manager: Omnipotent oder symbolisch? . . . . .	50
2.1.1 Die omnipotente Sicht des Managements . . . . .	51
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

<b>Kapitel 3</b>	<b>Globales Management</b>	<b>77</b>
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
<b>Kapitel 4</b>	<b>Mitarbeitervielfalt (Diversität)</b>	<b>105</b>
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
	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
<b>Kapitel 5</b>	<b>Soziale Verantwortung und Ethik</b>	<b>131</b>
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
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

<b>Kapitel 7</b>	<b>Wandel und Innovation</b>	<b>189</b>
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
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
<b>Kapitel 8</b>	<b>Grundlagen der Planung</b>	<b>219</b>
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
<b>Kapitel 9</b>	<b>Strategisches Management</b>	<b>239</b>
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
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
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
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
<b>Kapitel 14 Gruppen und Teams</b>		<b>377</b>
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
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
<b>Kapitel 15 Grundlagen individuellen Verhaltens</b>		<b>405</b>
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
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



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
 <b>Kapitel 18 Führung</b>		<b>509</b>
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
 <b>Register</b>		<b>539</b>