

Management

Grundlagen der Unternehmensführung

12., aktualisierte Auflage

Stephen P. Robbins
Mary Coulter
Ingo Fischer

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
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
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
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
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
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

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
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
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	Gerechtigkeitsstheorie	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**