
Inhalt

Vorwort..... 27

Einleitung

Kapitel 1 Psychologie der Wirtschaft 31

1 Der homo oeconomicus ist tot! 32

2 Ein kurzer Einblick in die Methodik der Ökonomie..... 35

3 Anmerkungen zur Annahme des rationalen Verhaltens..... 36

 3.1 Woher stammt der Economic Man?..... 36

 3.2 Das Denken des Economic Man 38

 3.3 Die Weiterentwicklung des Economic Man – vom Satisficer zum REMM 40

 3.4 Der Economic Man und die Frage der Moral..... 40

4 Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft..... 40

 4.1 Erkenntnisziele einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre 41

 4.2 Neuere Forschungsansätze in der Ökonomie 42

 4.2.1 Neue Institutionenökonomie 42

 4.2.2 Stewardship-Theorie 44

5 Wirtschaftspsychologie 45

 5.1 Entwicklung und Forschungsgegenstand der Psychologie..... 45

 5.2 Behavioral Economics 48

6 Was kann man von der Wissenschaft lernen? 50

Teil I: Individuum 55

Kapitel 2 Kognitive Fähigkeiten: Der Link zwischen Individuum und Organisation..... 59

1 Die kognitive Wende..... 59

2 Kognitive Fähigkeiten des Individuums..... 60

2.1 Wahrnehmung.....	60
2.2 Wissen und Lernen	63
3 Organisationale Kognition	65
4 Fazit	68

Kapitel 3 Emotionen: Überblick und Darstellung ihrer Relevanz

für wirtschaftliche Prozesse	71
1 Von (fehlenden) Emotionen in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung	71
2 Der Emotionsgehalt ökonomischer Theorien.....	71
2.1 Der faktortheoretische Ansatz nach Gutenberg.....	72
2.2 Der entscheidungstheoretische Ansatz nach Heinen	72
2.3 Der systemtheoretische Ansatz nach Ulrich.....	73
3 Emotionen in der Psychologie.....	74
3.1 Arbeitsdefinition des Emotionsbegriffes	74
3.2 Emotionen in der klassisch-behavioristischen Theorie.....	75
3.3 Die Theorie von James als Vorläufer kognitiv-physiologischer Theorien	76
3.4 Kognitiv-physiologische Theorie	77
3.5 Attributionale Theorie der Emotionen	78
4 Auslöser von Emotionen	83
4.1 Alltägliche Ereignisse	83
4.2 Große Ereignisse.....	84
4.3 Lebens- und Umweltbedingungen	85
5 Moderierende Faktoren.....	85
6 Persönlichkeitsfaktoren und andere Merkmale des Individuums.....	86
7 Auswirkungen von Emotionen auf den Arbeitskontext	88
7.1 Unternehmen sind keine emotionsfreien Räume.....	88
7.2 Leistungsbeeinflussung und Selbstaufmerksamkeit.....	89
7.3 Kognitive Prozesse: Problemlösen, Einschätzung von Risiken und Entscheidungsverhalten	89
7.3.1 Gedächtnis.....	89
7.3.2 Problemlösen.....	90
7.3.3 Entscheidungsverhalten	90
7.4 Arbeitszufriedenheit.....	91
7.5 Emotionen und Führung	93
7.6 Emotionen und Verhandlung.....	94
8 Umgang mit Emotionen in Unternehmen	95
9 Fazit	98

Kapitel 4 Motivation und motivationsnahe Phänomene im Kontext wirtschaftlichen Handelns	103
1 Einleitung	103
2 Motive	103
3 Motivationsmodelle	105
3.1 Selbstwirksamkeit	105
3.2 Selbstregulation	107
3.3 Intrinsische und extrinsische Motivation	109
4 Ziele	111
4.1 Der selbstregulative Fokus	112
4.2 Die Lern- und Leistungsziele	113
5 Bedürfnisse/Needs	114
6 Fazit	116
 Kapitel 5 Kompetenzmanagement – administrativer Mehraufwand oder Beitrag zum Unternehmenserfolg?	 123
1 Einleitung	123
2 Kompetenzmanagement – was ist es?	123
3 Wofür werden Kompetenzen gebraucht?	125
4 Wie kann man bei der Implementierung vorgehen?	128
5 Unternehmensbeispiel: Ströer Out-of-home Media AG	133
6 Fazit	135
 Kapitel 6 Persönlichkeit: Entwicklung und Selbstmanagement	 139
1 Einleitung	139
2 Warum gibt es überhaupt verschiedene Persönlichkeitsmodelle	141
2.1 Ein kurzer Blick in die Geschichte	142
2.2 So entwickelten sich Messverfahren für die Psyche	143
2.3 Das DISG Persönlichkeitsprofil – oder: darf's auch ein bisschen mehr sein?	144
2.4 Die 16 Persönlichkeitstypen im M.B.T.I.	145
2.5 Absicht, Verhalten und Wirkung mit dem LIFO erkunden	148
2.6 Von ALPHA Plus bis TMP – Vielfalt und Redundanz im Alphabet der Persönlichkeitstests	149
3 Das Selbst als zu managendes Projekt	151
3.1 Zeitmanagement	151
3.2 Selbstmanagement	153
3.3 Work-Life-Balance	154
4 Persönlichkeitsentwicklung jenseits der Arbeitswelt	155

Kapitel 7 Die Mitarbeiter von übermorgen oder kann man mit Bildungs-	
kommunikation dem Fachkräftemangel entgegen wirken?	157
1 Einleitung	157
2 MINT-Lücke, Fachkräftemangel, sinkende Bewerberzahlen – welche Bedeutung hat die „Generation Z“ für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Wissenschaft und Verwaltung?	157
2.1 Wo liegen die Ursachen für diesen Fachkräftemangel in Deutschland, insbesondere in den MINT-Berufen?	158
2.2 Welche Bedeutung haben diese Entwicklungen für die Wissenschaft, die Wirtschaft und die öffentliche Verwaltung?	159
3 Berufswünsche und Berufswahl von Kindern und Jugendlichen oder: durch welche Faktoren wird die Berufsentscheidung beeinflusst?	159
3.1 Wodurch zeichnet sich die Generation Z aus?	159
3.2 Wann beginnt die Berufswahl und wie läuft ein solcher Berufswahlprozess ab?	160
3.3 Wie relevant sind die einzelnen Phasen der Berufswahl nun für das Ziel der Nachwuchsgewinnung?	161
3.4 Welche Einflussfaktoren auf die Berufswahl existieren und was lässt sich daraus ableiten?	161
4 Bildungskommunikation nutzen und mit den Mitarbeitern von morgen und übermorgen in Dialog treten	165
4.1 Wie können Unternehmen und Verbände die unterschiedlichen Zielgruppen und die beabsichtigten Ziele erreichen?	165
4.2 Was ist unter dem Begriff Bildungskommunikation zu verstehen?	165
4.3 Welche Möglichkeiten bietet die Bildungskommunikation?	166
4.4 Welche Maßnahmen sind für welche Zielgruppen und welche Ziele geeignet?	168
4.5 Wie sollten die Maßnahmen der Bildungskommunikation gestaltet sein?	168
4.6 Eine Maßnahme oder ein integriertes Maßnahmenpaket?	169
5 Bildungskommunikation erleben: erfolgreiche Beispiele aus der Praxis	169
6 Trends in der Bildungskommunikation	171
 Kapitel 8 Personalauswahl	 175
1 Einleitung	175
2 Personalauswahl im Wandel der Zeit	176
3 Rechtliche Rahmenbedingungen	176
3.1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	176
3.1.1 Anwendungsbereich des AGG	177
3.1.2 Benachteiligungsverbot	178
3.1.3 Rechtfertigungsgründe	178
3.1.4 Folgen von AGG Verstößen	179

3.2	Gesetz zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes.....	179
3.2.1	Grundsätzliche Regelung des BDSG-E	179
3.2.2	Auswirkungen des BDSG-E auf Eignungstests	179
4	Unternehmenskultur	179
5	Marketing	180
6	Vom Anforderungsprofil zur Auswahl	181
6.1	Übereinstimmung von Person und Arbeitsplatz	181
6.2	Die Wichtigkeit eines Anforderungsprofils	182
6.3	Der Kompetenzbegriff als Grundlage des Anforderungsprofils.....	183
6.4	Verknüpfung von Anforderungsprofil und Kompetenzen	184
6.5	Instrumente der Personalauswahl und Kompetenzerfassung	184
6.6	Dokumentation.....	187
6.7	Evaluation von Personalauswahlverfahren	188
6.8	Ablauf eines Personalauswahlprozesses – Beispiel	188
7	Gütekriterien der Personalauswahl.....	191
8	Kritische Betrachtung.....	193

Kapitel 9 Work-Life-Balance..... 197

1	Einleitung	197
2	Hintergrund	198
3	Theorie	199
3.1	Arbeit.....	199
3.2	Leben	204
3.3	Gut leben und Leistung in der Arbeit	206
4	Praxisrelevanz.....	208
4.1	Für das Individuum	208
4.2	Für Unternehmen.....	210
4.3	Für die Gesellschaft/Politik	213
5	Ausblick	214

Kapitel 10 Coaching..... 217

1	Einleitung: Coaching im Aufwind	217
2	Was genau ist eigentlich Coaching: Eine Begriffsbestimmung?.....	217
2.1	Ursprung und Entwicklung.....	217
2.2	Definition.....	218
2.3	Abgrenzung von verwandten Konzepten	219
2.3.1	Abgrenzung von Einzel- und Gruppencoaching	219
2.3.2	Abgrenzung von Coaching zu Mentoring.....	219
2.3.3	Abgrenzung von Coaching zu Training.....	220

3	Coachingprozess und systemischer Coachingansatz.....	220
3.1	Coachingprozess.....	220
3.1.1	Bedarfsermittlung und Coachauswahl.....	221
3.1.2	Auftragsklärung und Vertragsgestaltung.....	221
3.1.3	Kennenlernesgespräch.....	221
3.1.4	Klärung der Ausgangssituation und Zielvereinbarung.....	221
3.1.5	Coachingsitzungen.....	222
3.1.6	Abschlusssitzung und Evaluation.....	223
3.2	Der systemische Coachingansatz.....	224
3.2.1	Charakterisierung des systemischen Ansatzes.....	224
3.2.2	Wichtige systemische Interventionen.....	224
3.2.3	Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes im Coaching.....	225
4	Unternehmenspraxis und praxisrelevante Coachingforschung.....	225
4.1	Unternehmenspraxis.....	225
4.1.1	Anlässe und Zielsetzungen von Coaching.....	226
4.1.2	Coachingpool externer Coaches.....	226
4.1.3	Budget und künftige Entwicklung.....	227
4.2	Praxisrelevante Coachingforschung.....	227
5	Ausblick.....	228
5.1	Zunehmende Professionalisierung von „Einzelkämpfern“.....	229
5.2	Potentialorientiertes Coaching im Rahmen einer positiven Coachingkultur.....	229
5.3	Virtuelles Coaching.....	229
5.4	Expatriate Coaching.....	230

Kapitel 11 Fallstudie Individuum: Ein Teufelskreis? 233

1	Fallbeschreibung.....	233
1.1	Ausgangssituation.....	233
1.2	Problemdefinition.....	234
2	Aufgabenstellung.....	235
3	Lösungsskizze.....	236
3.1	Definition der Ist-Situation.....	236
3.1.1	Unternehmensinterne Analyse der Ist-Situation.....	236
3.1.2	Unternehmensexterne Analyse der Ist-Situation.....	238
3.2	Definition des Soll-Zustandes.....	238
3.2.1	Definition der Problemfelder.....	238
3.2.2	Definition von Interventionsmöglichkeiten nach Problemfeld.....	240

Teil II: Dyade..... 243

Kapitel 12 Führung	247
1 Einleitung.....	247
2 Begriff der Führung.....	248
3 Zentrale Führungstheorien im Überblick.....	250
3.1 Personalistische Ansätze.....	251
3.2 Verhaltensorientierte Ansätze.....	251
3.3 Situationale Ansätze.....	252
3.4 Macht- und einflussorientierte Ansätze.....	254
3.5 Zusammenfassung.....	256
4 Neuere Ansätze der Führung – New Leadership Approach.....	257
4.1 Leader-Member Exchange (LMX).....	258
4.2 Transformationale und transaktionale Führung.....	259
4.3 Charismatische Führung.....	261
4.4 Strategische Führung.....	264
4.5 Zusammenfassung.....	265
5 LEaD* – ein integriertes Kompetenzmodell der Führung.....	267
5.1 Entwicklung und Validierung.....	268
5.2 Anwendung in der Führungspraxis.....	270
6 Diskussion und Ausblick.....	273
 Kapitel 13 Wo ist die Führungs-KRAFT?	
Management, Leadership, Shared Leadership und die Evolution der Führungsrolle	279
1 Die wachsende Kritik an der individualistischen Führungstradition.....	279
2 Die Evolution der Unternehmensumwelt.....	280
2.1 Systemtypen des Organisierens (Kantor).....	281
2.2 Entwicklungsstufen des Managements (Rieckmann).....	282
2.3 Problemtypen in Unternehmen (Grint / Pedler).....	283
3 Radikale Veränderungen im Führungsverständnis.....	284
3.1 Von Management zu Leadership.....	284
3.1.1 Organisation.....	286
3.1.2 Arbeitsform.....	286
3.1.3 Zusammenarbeit.....	287
3.1.4 Führungskraft.....	287
3.1.5 Motivation.....	288
3.1.6 Veränderungen.....	289
3.1.7 Information.....	289
3.1.8 Methode.....	290
3.1.9 Ansatzpunkte für die Entwicklung der Organisation.....	290

3.2 Shared Leadership	291
3.2.1 Geteilt, gemeinsam oder wechselseitig?.....	291
3.2.2 Leaderful Practice – Führung als Merkmal sozialer Einheiten.....	291
4 Relevanz für die Praxis – Handeln und Reflektieren in einer „Leaderful Practice“	293
5 Ausblick: Was bedeutet das für die Zukunft? Critical Action Learning zur Entwicklung von Führungs-KRAFT	294
 Kapitel 14 Kundenorientierte Führung im Vertrieb – Neuere Ansätze der Führungsforschung	 297
1 Einleitung	297
2 Neuere Forschungsansätze im Vertrieb.....	298
3 Notwendige Integration von transaktionaler und transformationaler Führung	301
4 Praxisreflexion: Kundenorientierte Mitarbeiterführung in der Sparkasse Zwickau	303
5 Abschließende Betrachtung und Ausblick.....	306
 Kapitel 15 Personal- und Führungskräfte-Entwicklung am Praxisbeispiel der LHI Leasing GmbH (Pullach)	 309
1 Führungskräfteentwicklung: Kein „one fits all“ im Sinne der Unternehmensstrategie	309
2 Das Unternehmen LHI Leasing GmbH und bisherige FKE-Initiativen.....	312
3 Konzeptentwicklung und -umsetzung	315
3.1 Auftrag und Zielfindung	315
3.2 Teilnehmerauswahl	317
3.3 Konzeption, Programmaufbau und -inhalte	319
3.4 Trainerauswahl	321
3.5 Durchführung des Programms.....	321
3.6 Evaluation des Programms.....	323
4 Relevanz für die Praxis.....	324
5 Ausblick: Was bedeutet das für die Zukunft?	325
 Kapitel 16 Kommunikation als Führungsinstrument	 327
1 Einführung.....	327
2 Begriffserläuterungen und Abgrenzung.....	327
2.1 Kommunikation als Instrument	327
2.2 Kommunikationskanäle	328
2.3 Interne Unternehmenskommunikation	329
3 Die kommunikativen Aufgaben einer Führungskraft	331

3.1 Die Ausdrucksstärke des Erfolges	332
3.1.1 Ausstrahlung durch Körpersprache.....	332
3.1.2 Stimmliche Präsenz	333
3.1.3 Verbales Ausdrucksvermögen.....	334
3.2 Gespräche meistern.....	337
3.2.1 Das Mitarbeitergespräch.....	337
3.2.2 Der Leistungsträger	339
3.2.3 Der (Quer-)Einsteiger	341
3.2.4 Der Nur-das-Nötigste-bitte-Typ	342
3.2.5 Der Mitarbeiter im Veränderungsprozess.....	344
3.3 Delegieren	346
3.4 Motivieren	350
4 Interkultureller Businesskontext	354
4.1 Nonverbale interkulturelle Missverständnisse.....	354
4.2 Paraverbale interkulturelle Missverständnisse.....	355
4.3 Verbale interkulturelle Missverständnisse.....	355
4.4 Interkulturelle Kompetenzen einer Führungskraft.....	356
5 Abschluss.....	357

Kapitel 17 Mediative Führungskompetenz –

eine Herausforderung an die neue Führungskräfte-Generation!..... 361

1 Modernes Führungsverständnis.....	361
2 Der Umgang mit Konflikten.....	361
2.1 Begriff Konflikt.....	361
2.2 Eskalationsstufen von Konflikten.....	362
2.3 Wo entstehen Konflikte im Berufsalltag?	364
3 Führung und Konflikte.....	365
3.1 Vorbereitung der Führungskräfte.....	365
3.2 Frühzeitiges Erkennen von Konflikten.....	365
3.3 Unterschiedliche Werkzeuge und Methoden für verschiedene Eskalationsgrade	366
3.4 Mediation als Konfliktlösungswerkzeug.....	367
3.5 Der Orangen-Klassiker und die Empathie.....	367
3.6 Was eine Führungskraft über Mediation wissen sollte	368
4 Mediative Führungskompetenzen.....	368
4.1 Notwendigkeit einer mediativen Führungskompetenz.....	368
4.2 Von der Sage-Haltung zur Frage-Haltung	369
4.3 Mediative Führung – nichts für „Weichlinge“	369
4.4 Die Bereitschaft für Unangenehmes.....	370
5 Conclusio	370

Kapitel 18 Fallstudie Führung in Krisensituationen.....	373
1 Fallbeschreibung: Krise?! Welche Krise?	373
2 Aufgabenstellung.....	376
3 Lösungsskizze	376
3.1 Mögliche Konsequenzen nicht-krisengerechter Führung	376
3.2 Was würden Sie der Führungsspitze Kai Bertone und Konstantin Bock raten?	379
3.3 Komponenten krisengerechter Führung?.....	381
 Teil III: Team	 383
Kapitel 19 Führung in Teams.....	385
1 Teams und Führung.....	385
2 Teamführung versus dyadische Führung	386
3 Formen der Teamführung	387
3.1 Informale Führung in Teams	388
3.2 Formale Führung in Teams	388
4 Teams effektiv führen	390
4.1 Was macht eine gute Führungskraft im Team aus?	391
4.1.1 Aufgabenmanagement.....	392
4.1.2 Beziehungsmanagement.....	393
4.1.3 Veränderungsmanagement.....	394
4.1.4 Mikropolitikmanagement	395
4.2 Teammeetings	396
5 Fazit	398
 Kapitel 20 Teamentwicklung	 403
1 Einleitung	403
2 Merkmale eines Teams	403
3 Phasen der Teamentwicklung	405
3.1 Kritische Momente der Teamentwicklung.....	410
3.1.1 Rollenverteilungen in Teams.....	411
3.1.2 Kommunikation in Teams.....	413
3.1.3 Verhaltensregeln im Team	414
3.1.4 Entscheidungen im Team.....	415
3.2 Vorgehen bei Krisen und Störungen in Teams.....	417
4 Implikationen aus dem Crew Ressource Management für die Teamentwicklung.....	419
5 Sozialbasierte Techniken als Methode zur Analyse von Teams	420
6 Eigenschaften erfolgreicher Teams.....	422

Kapitel 21 Leistung in Teams	427
1 Teamleistung als zentraler Wettbewerbsvorteil in Organisationen.....	427
2 Zum Team- und Leistungsbegriff.....	428
2.1 Teambegriff und -abgrenzung.....	428
2.2 Betrieblicher Leistungsbegriff und die drei Leistungsebenen in Organisationen	429
3 Leistungsvermögen in Teams (Können).....	430
3.1 Individuelles Leistungsvermögen.....	430
3.1.1 Individuelle Kompetenzen.....	430
3.1.2 Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften und Talenten auf individuelle Kompetenzen	432
3.2 Organisationales Leistungsvermögen.....	433
3.2.1 Kompetenzen in Gruppen und Organisationen.....	433
3.2.2 Zur fundamentalen Bedeutung von implizitem Wissen, Communities of Practice sowie individuellem und organisationalem Lernen in Gruppen und Organisationen	434
4 Leistungsbereitschaft in Teams (Wollen)	435
4.1 Theoretische Grundlagen der Motivation von Einzelnen und Teams.....	435
4.1.1 Motive, Anreiz, Motivation, Volition und Handlung	435
4.1.2 Motivationstheorien – ein Überblick.....	436
4.2 Motivation von einzelnen Teammitgliedern	437
4.2.1 Extrinsische und intrinsische Motivation sowie Flow-Erleben.....	437
4.2.2 Inspiration statt Motivation: Die bedeutende Haltung der Führungspersönlichkeiten.....	438
4.3 Motivation von Teams	439
4.3.1 Ausgewählte motivationale Phänomene in der Teamarbeit.....	439
4.3.2 Einflussfaktoren auf die Motivationseffekte	440
5 Leistungsbedingungen in Teams (Dürfen)	442
5.1 Organisationskultur und -struktur als fundamentales Grundgerüst der Leistungsbedingungen.....	442
5.2 Überlegungen zu den Verantwortlichkeiten und zum Zusammenspiel der Organisationsmitglieder.....	443
6 Grundlegende Ansatzpunkte für leistungsförderliche Interventionen in Organisationen.....	444
6.1 Mitarbeiterfokussierung und -partizipation sowie Vertrauens- und Fehlerkultur als Grundvoraussetzungen einer leistungsförderlichen Organisationskultur und -struktur	444
6.2 Loslösen von formalisierten „Stellen“ und Unterstützung eines umfassenden Networkings	445
6.3 Nachhaltige Förderung der Leistung in Teams durch ein ganzheitliches Kompetenzleading.....	446
7 Zusammenfassung und Ausblick	448

Kapitel 22 Konfliktmanagement	457
1 Einführung	457
2 Konflikte wahrnehmen	458
2.1 Konfliktsymptome	458
2.2 Die Einstellung bestimmt die Wahrnehmung	459
2.3 Konfliktarten	462
2.3.1 Der heiße Konflikt	463
2.3.2 Der kalte Konflikt	464
2.4 Konfliktpotenzial in Unternehmen	464
2.5 Wahrnehmungseinschränkungen	465
2.5.1 Wahrnehmungsfehler	466
2.5.2 Wahrnehmungsverzerrungen	467
3 Der Mensch als Konfliktakteur	468
3.1 Heißer Konflikttyp	468
3.2 Kalter Konflikttyp	469
3.3 Psychologische Spiele	470
4 Interventionsmöglichkeiten nach Eskalationsgrad	470
5 Konfliktlösungsstrategien	473
5.1 Grundmuster der Konfliktlösung	473
5.2 Das Harvard-Konzept	475
5.3 Das 5-Phasen-Modell	476
6 Allgemeine Verhaltensweisen zur konstruktiven Konfliktbewältigung	477
 Kapitel 23 Neues Lernen durch Kollegiale Beratung – "Selbstorganisation" statt Fortbildungskonsum	 481
1 Einleitung	481
2 Kollegiale Beratung: Begriff, Inhalt und Struktur	482
2.1 Kollegiale Beratung: Begriff und Entstehung	483
2.2 Die Rollenverteilung in der Kollegialen Beratung	484
2.3 Prozess und Phasen der kollegialen Beratung	484
2.4 Varianten des Grundmodells	488
3 Lernen in der Kollegialen Beratung: Lerntheoretische Grundlagen	489
3.1 Behaviorismus: Lernen von anderen	490
3.2 Kognitivismus: Lernen durch Selbst-Tun	490
3.3 Konstruktivismus: Lernen durch Eigeninitiative	490
3.4 Konnektivismus: Lernen in Netzwerken	492
4 Transfererfolg durch Kollegiale Beratung	493
5 Kompetenzentwicklung durch Kollegiale Beratung	494
5.1 Kompetenz ist mehr!	495

5.2	Ausbau von Schlüsselkompetenzen.....	497
5.3	Auch „Berater“ profitieren	498
5.4	Neue Lern- und Führungskultur	499
6	Informelles Lernen als Herausforderung	500
7	Die Zukunft von Lernen in Unternehmen	501
7.1	Lernen und Unternehmenskultur	501
7.2	Wissensaustausch fördern	502
7.3	Langsam ist besser als gar nicht	502
7.4	Einführung und Implementierung Kollegialer Beratung im Unternehmen	503
8	Die Kollegiale Beratung wird kommen	503

Kapitel 24 Mediation in Organisationen505

1	Einleitung	505
2	Steigende Bedeutung der Mediation in Organisationen	506
2.1	Begriff, Bedeutung und Entwicklung der (Wirtschafts-) Mediation	506
2.2	Gegenüberstellung von Mediation und anderen Konfliktlösungsverfahren.....	507
3	Ethos des Mediators und Vorgehensweise in der Mediation	512
3.1	Ethos des Mediators	512
3.2	ALPHA-Verfahrensstrukturierung.....	515
3.3	(Kommunikations-)Techniken des Mediators	516
4	Einsatzmöglichkeiten der Mediation in Organisationen.....	517
4.1	Mediation als kooperative Konfliktlösungsmethode für betriebliche Konflikte.....	517
4.2	Einsatz und Aufbau von Konfliktmanagement- und Mediationskompetenz als Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen	518
5	Etablierung eines ganzheitlichen betrieblichen Konfliktmanagementsystems	519
5.1	Zur fundamentalen Bedeutung eines ganzheitlichen betrieblichen Konflikt- managementsystems	519
5.2	Bedeutende Eckpfeiler eines ganzheitlichen betrieblichen Konflikt- managementsystems	520
6	Zusammenfassung	525

Kapitel 25 Fallstudie Team.....531

1	Fallstudie: Strategiewechsel mit bestehendem Team	531
2	Aufgabenstellungen	533
3	Lösungsskizze	533
3.1	Situationsanalyse	533
3.2	Handlungsempfehlungen.....	535
3.3	Die Rolle der Führungskraft Petra Steller	537
3.4	Die Integration von Markus Lorenz in das bestehende Team	538

Teil IV: Organisation 541

Kapitel 26 Wettbewerb und strategische Entscheidungen –

Auf dem Weg zur Behavioral Strategy? 545

1	Einleitung	545
2	Ein Systematisierungsversuch des Strategiebegriffes	546
2.1	Praxisbezogene Definitionsversuche	546
2.2	Strategie in der wissenschaftlichen Betrachtung	549
2.3	Gliederungsprinzipien	551
3	Strategische Perspektiven in Unternehmen	552
3.1	Vertikale Kaskade	552
3.2	Strategische Instrumente	555
3.2.1	Analyseinstrumente	555
3.2.2	Steuerungs- und Kontrollinstrumente	558
3.3	Felder strategischer Entscheidungen	559
3.3.1	Standardisierung und Netzwerkeffekte	559
3.3.2	Kundenbindung und Wechselkosten	561
3.3.3	Komplemente und Substitute	562
3.3.4	Marktzutritt und Zutrittsabwehr	563
4	Auf dem Weg zur Behavioral Strategy?	567
4.1	Spieltheorie als Basis	567
4.2	Einige psychologische Schlaglichter	570
4.3	Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Strategie	572
4.3.1	Behavioral Strategy	572
4.3.2	Auswirkungen auf das Zielsystem	572
4.3.3	Auswirkungen auf den Strategieprozess	573
4.4	Leadership-Aspekte der Behavioral Strategy	573
5	Fazit: Das Prinzipienmodell der Führung und Center of Excellence-Kulturen	575

Kapitel 27 Strategisches Management und Hidden Champions..... 579

1	Strategische Entscheidungen und Psychologie des Scheiterns.....	579
2	Hidden Champions – Sicherung des nachhaltigen Erfolgs	581
2.1	Was sind Hidden Champions.....	581
2.2	Leitlinien und Erfolgsfaktoren von Hidden Champions	581
3	Beispiele für eine psychologisch ausgewogene Strategiefindung und -umsetzung	583
3.1	Das Beispiel Kärcher: Profitables Wachstum durch Fokussierung	583
3.2	Das Beispiel Würth: Profitables Wachstum durch Innovation.....	584
3.3	Das Beispiel Supernischenanbieter: Profitables Wachstum durch Marktbesetzung	585
4	Plädoyer für eine psychologisch ausgewogene Strategiefindung und -umsetzung	586

Kapitel 28 Die Rolle der Organisationsentwicklung im Change Management.....	589
1 Einleitung.....	589
2 Neue Anforderungen an Organisationen und die Konzepte des Managements organisationalen Wandels.....	590
2.1 Veränderte Umwelt – Wandel als Normalität.....	590
2.2 Notwendigkeit zur Anpassung traditioneller Konzepte des Managements von Veränderungen.....	591
2.3 Change Management – ein moderner Sammelbegriff	593
3 Organisationsentwicklung – ein sozialwissenschaftlich basiertes Veränderungskonzept.....	594
3.1 Definition und Ziele der Organisationsentwicklung.....	594
3.2 Traditionelle Quellen der Organisationsentwicklung.....	595
3.3 Merkmale der Organisationsentwicklung.....	599
4 Die Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund neuer organisationaler Herausforderungen	605
5 Impulse für eine Weiterentwicklung.....	608
6 Zusammenfassung	609
 Kapitel 29 Anreizsysteme	613
1 Diskrepanz zwischen Verbreitung und Wirkung von Anreizsystemen.....	613
2 Definition.....	613
3 Anforderungen an Entlohnungssysteme.....	614
3.1 Verifizierbarkeit	615
3.2 Kongruenz	615
3.3 Konnexität	615
3.4 Immunität	616
4 Theoretischer Hintergrund: Motivation als Grundzweck von Anreizsystemen?	616
4.1 Ökonomischer Hintergrund.....	616
4.2 Motivation im psychologischen Kontext.....	617
4.2.1 Begriff der Motivation	617
4.2.2 Motivationstheorien	618
4.3 Motivationstheorie und Unternehmenspraxis.....	621
4.4 Koordination als weiteres Ziel von Anreizsystemen.....	621
5 Anreizsysteme im Management	622
5.1 Umsatz- oder Erfolgssteigerung.....	623
5.2 Wertsteigerung.....	624
5.3 Aktienkursentwicklung.....	625
6 Entlohnungssysteme unterhalb der Führungsebene.....	626
6.1 Akkordlohn	626
6.2 Prämienlohn.....	627

6.3 Leistungszulagen	627
6.4 Zielvereinbarungen	628
6.5 Erfolgsbeteiligung	630
7 Begrenzungen von Anreizsystemen	632
7.1 Ausgestaltungsabhängige Probleme.....	632
7.1.1 Grad der regeltreuen Umsetzung.....	632
7.1.2 Bonusbemessung nach „Gutsherrenart“	633
7.1.3 Kostenneutralität vs. Wirksamkeit.....	633
7.2 Systematische Grenzen	634
7.2.1 Verdrängungseffekt.....	634
7.2.2 Fehlbeurteilungsrisiko und Unfairness.....	635
7.2.3 Intransparenz.....	635
7.2.4 Adverse Selection	635
8 Schlussfolgerungen	636

Kapitel 30 Unternehmenskultur –

Instrument zur Umsetzung von Unternehmenszielen	641
1 Die Kultur des Unternehmens	641
1.1 Abgrenzung der Unternehmenskultur zu Betriebsklima und Unternehmensethik	643
1.2 Auswirkungen der Unternehmenskultur	644
1.3 Typologie der Unternehmenskultur	646
2 Beeinflussung und Gestaltung der Unternehmenskultur	648
3 Wechselwirkungen zwischen interner Kommunikation und Unternehmenskultur	650
3.1 Grundlegendes zum Kommunikationssystem	650
3.2 Vorbereitungskanal: Unternehmensleitbild.....	653
3.3 Inputkanal: Mitarbeiterzeitung.....	654
3.4 Rückkopplungskanal: Dialogforen.....	655
4 Integration des Ziels Kundenorientierung in die Unternehmenskultur	655

Kapitel 31 Controlling..... 659

1 Entwicklung des Faches in der Praxis und Wissenschaft.....	659
2 Traditionelle Controllingkonzeptionen	661
2.1 Ergebnisorientierte Controllingkonzeption	661
2.2 Informations- und koordinationsorientierte Controllingfunktion.....	661
2.3 Rationalitätssicherung als Controllingfunktion	662
3 Verhaltenswissenschaften und Controlling	663
3.1 Gründe für ein verhaltenswissenschaftliches Controllingverständnis	663

3.2 Behavioral Accounting als Grundlage eines Behavioral Controlling.....	664
4 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen einer Behavioral Controlling-Konzeption....	666
4.1 RREEMM-Modell nach Lindenberg.....	666
4.2 Konzept der Mentalen Modelle.....	666
4.3 Prospect-Theorie nach Kahneman & Tversky	667
5 Wertorientierte Unternehmensführung als ökonomisches Ziel	668
5.1 Dimensionen des Wertbegriffes.....	668
5.2 Entwicklung der wertorientierten Unternehmensführung.....	668
5.3 Wertorientierte Unternehmensführung und Behavioral Controlling.....	670
6 Grundzüge einer Behavioral Controlling-Konzeption	671
7 Fazit: Perspektiven eines verhaltensorientierten Controllings	674
7.1 Kontinuitätswahrung im Wandel.....	675
7.2 Aufgreifen der Irrationalität.....	675
7.3 Controlling als „Gewissen“	676

Kapitel 32 Feedbackprozesse – Psychologische Aspekte und effektive Gestaltung..... 681

1 Einleitung	681
2 Funktionen von Feedback.....	683
3 Psychologische Wirkfaktoren im Feedbackprozess.....	685
3.1 Motive der Selbstbewertung	685
3.2 Reaktionen auf Feedback	686
3.3 Emotionen im Feedbackprozess	688
4 Effektive Gestaltung von Feedbackprozessen.....	689
4.1 Allgemeine Empfehlungen.....	689
4.2 Umgang mit kritischem Feedback.....	690
5 Feedbacksysteme in Unternehmen.....	692
5.1 Anerkennungs- und Kritikgespräch	692
5.2 Top-Down-Beurteilung / Mitarbeitergespräch.....	693
5.3 Vorgesetztenbeurteilung / Aufwärts-Feedback.....	696
5.4 360°-Feedback.....	697
6 Kritische Thesen zum Thema Feedback in Organisationen.....	698
7 Ausblick	701

Kapitel 33 Feedbackkultur und Kultur..... 705

1 Eine berechnete Frage	705
2 Wann ist Feedback erfolgreich?	705
3 Was ist eine Feedbackkultur und wozu dient sie?.....	706
4 Welche Einflussfaktoren auf Feedback gibt es?	707

5	Welche Rolle spielt der kulturelle Kontext bei Feedback?	709
6	Welche Handlungsoptionen existieren für Unternehmen, um in interkulturellem Kontext eine Feedbackkultur zu etablieren?.....	712
7	Drei-Phasen-Modell zur Etablierung einer Feedbackkultur.....	713
8	Die letzte Frage – Was heißt das nun für mich?	716

Kapitel 34 Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen:

Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte.....

		723
1	Einleitung	723
2	Veränderungsnotwendigkeit	724
3	Gründe für Widerstand.....	725
3.1	Widerstand im Topmanagement	725
3.2	Widerstand beim Einzelnen	728
3.3	Widerstand in der Gruppe	733
4	Emotionale Reaktionen auf Veränderungen.....	734
5	Veränderungsbereitschaft	738
6	Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen: Implikationen für Führungskräfte	741
7	Ausblick	746

Kapitel 35 Kreativität und Innovation in Organisationen – eine systemische Perspektive.

Ein Leitfaden für moderne Führungskräfte und motivierte Mitarbeiter.....

1	Kreativität und Innovation in Organisationen	751
2	Historischer und theoretischer Hintergrund	752
2.1	Kreative Persönlichkeiten	752
2.2	Kreative Denkformen	753
2.3	Kreative Produkte.....	754
2.4	Das große Ganze ist mehr als 4Ps.....	754
3	Kreativität und Innovation als Prozess.....	755
3.1	Einflussfaktoren des Individuums.....	757
3.2	Einflussfaktoren des Teams	757
3.3	Einflussfaktoren der Organisation	758
4	Leading for Innovation.....	759
4.1	Transformationale Führung	759
4.2	Leader-Member-Exchange.....	760
4.3	Theory U	761

4.4 Führung und Innovation als Herausforderung.....	761
5. Kreativität und Innovation – eine ganzheitliche Perspektive.....	762
5.1 Interventionen rund um die Arbeitsbedingungen	763
5.2 Interventionen rund um die Führungskräfte	764
5.3 Interventionen rund um das Team.....	765
6. Immer noch kreativer und immer noch innovativer?.....	767

Kapitel 36 Employer Branding als strategischer Erfolgsfaktor

im Wettbewerb um Talente

771

1 Warum Employer Branding?.....	771
2 Die Entwicklung des Arbeitgebermarketings.....	772
3 Mehr als Personalmarketing	774
4 Employer Branding als kontinuierlicher Prozess.....	774
5 Die Relevanz von Employer Branding wird weiter wachsen.....	780

Kapitel 37 Diversity Management – Mehr als nur Frauenförderung.....

783

1 Einführung.....	783
2 Grundlagen des Diversity Managements	784
2.1 Historische Entwicklung.....	784
2.2 Diversity und Diversity Management	785
3 Warum Diversity Management?	788
3.1 Ökonomische Aspekte	788
3.2 Rechtliche Grundlagen	789
4 Praktische Umsetzung.....	790
5 Diversity Management – mehr als nur Frauenförderung.....	795
5.1 Work-Life-Balance	796
5.2 Age Diversity Management.....	797
5.3 Cultural Diversity Management	797
6 Fazit	798

Kapitel 38 Resilienz und Effizienz –

Architektur für nachhaltigen Unternehmenserfolg

801

1 Einleitung	801
2 Resilienzförderung als Basis für Nachhaltigkeit	802
3 Resilienzforschung.....	804
3.1 Die Kauai-Studie.....	804

3.2 Resilienz als Entwicklungsmotor.....	805
3.3 Resilienz im System.....	806
4 Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung.....	807
4.1 Resilienz-förderndes Selbstverständnis.....	807
4.2 Interaktion als Quelle von Resilienz	809
4.3 Soziale Kompetenz.....	810
5 Was resiliente Unternehmen ausmacht	811
5.1 Systemische Fitness	811
5.2 Inter- und intrasystemische Interaktionen	814
5.3 Systemkultur	816
6 Implementierung.....	817
7 Blick in die Zukunft.....	820

Kapitel 39 Fallstudie Organisation..... 823

1 Fallbeschreibung: Bitte nicht schon wieder eine Veränderung!	823
2 Aufgabenstellung.....	825
3 Lösungsskizze	826

Teil V: Umwelt 831

Kapitel 40 Umweltanalyse - Die Analyse der ökonomischen Umweltfaktoren 833

1 Umweltanalyse als Komplement der Organisationsdiagnose.....	833
2 Standortanalyse als Makroanalyse.....	833
3 Stakeholderanalyse als Mikroanalyse	836
3.1 Kunden.....	837
3.2 Lieferanten.....	839
3.3 Wettbewerber	839
3.4 Anteilseigner und Gläubiger.....	841
3.5 Staat und sonstige Interessengruppen	842
4 Fazit	842

Kapitel 41 Wirtschaftspsychologische Perspektiven auf den kulturellen Kontext wirtschaftlichen Handelns..... 845

1 Einführung.....	845
2 Kulturvergleichende Forschung.....	845

2.1	Divergenz- und Konvergenztheorie	845
2.2	Schwächen und Herausforderungen der aktuellen (kulturvergleichenden) Psychologie	846
3	Kulturelle Unterschiede im Länder- und Zeitvergleich	847
3.1	Kulturelle Unterschiede im Ländervergleich	847
3.2	Kulturelle Unterschiede im Zeitvergleich	850
4	Ökonomisch relevantes Verhalten und Einstellungen in den Bereichen Organisation, Konsum und Gesellschaft	851
4.1	Theorien kulturspezifischer Forschung im Überblick	852
4.2	Der Einfluss der Kultur auf die Organisation	852
4.2.1	Einfluss der Kultur auf die Arbeit in Teams	852
4.2.2	Der Einfluss von Kultur auf die Führungskraft	853
4.2.3	Der Einfluss von Kultur auf CEOs	854
4.3	Einfluss der Kultur auf das Konsumentenverhalten	855
4.4	Einfluss der Kultur auf die Gesellschaft	857
5	Schlussgedanke	858

Kapitel 42 Psychologie der Finanzmärkte

863

1	Gier und Furcht als Triebfedern der Anleger	863
2	Irrationales Verhalten vs. Annahme der Rationalität in der klassischen Theorie	863
3	Psychologische Einflussfaktoren auf das Verhalten der Anleger	865
3.1	Selbstüberschätzung	866
3.2	Kontrollillusion und Kontrollbedürfnis	867
3.3	Geistige Konten	869
3.4	Verfügbarkeitsheuristik	869
3.5	Repräsentativheuristik	870
3.6	Attention Bias	872
3.7	Ankereffekt	872
3.8	Dissonanzvermeidung	874
4	Prospect-Theorie	876
5	Relevanz für die Praxis	879
6	Ausblick: Was bedeutet das für die Zukunft?	881

Kapitel 43 Unternehmensethik und Personalarbeit –

Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

883

1	Personalarbeit als zentraler Ort ethischer Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft	883
2	Personaethik – ein Teilgebiet der Unternehmensethik	885

2.1 Kennzeichnung von Unternehmensethik und Personalethik.....	885
2.2 Ziel nachhaltiger Personalarbeit und deren Rahmenbedingungen	886
2.3 Aufgabenträger unternehmerischer Personalarbeit als Adressaten personalethischer Fragestellung und Verantwortung	888
3 Personalethische Problemstellungen in der Unternehmenspraxis	889
3.1 Aufgaben der Personalarbeit	889
3.2 Beispiele personalethischer Herausforderungen in der Unternehmenspraxis.....	891
3.2.1 Gestaltung von Norm- und Regelwerken bei der Personalbeschaffung.....	892
3.2.2 Gestaltung von Norm- und Regelwerken im Rahmen der Personalentwicklung.....	893
3.2.3 Gestaltung von Norm- und Regelwerken im Aufgabenfeld Compensation & Benefits.....	897
4 Matrix personalethischer Herausforderungen – Strukturierungsinstrument für die Unternehmenspraxis	901
Kapitel 44 Fallstudie Umwelt.....	905
1 Fallbeschreibung: Fit für die Zukunft.....	905
2 Aufgabenstellung.....	908
3 Lösungsskizze	908
3.1 Situations- und Trendanalyse.....	908
3.2 Wertschöpfungskette, Kultur und Belastungsniveau.....	909
3.3 Zielsetzung und Wahl der Resilienzfelder.....	911
3.4 Maßnahmen, Integration und Verstetigung.....	912
Autorenverzeichnis	915