

Miriam Landes • Eberhard Steiner (Hrsg.)

Psychologie der Wirtschaft

*EJ Springer VS

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 REM M.....	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.1.....	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

Inhalt

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	Kennenlerngespräch.....	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	Praxis relevante 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 U 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
	TeilII: 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.....	29-1.
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).....

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.....

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 formatierten „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 Organisationen.....		505
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 Vorgehens weise 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 Konfliktmanagementsystems.....	519
5.2	Bedeutende Eckpfeiler eines ganzheitlichen betrieblichen Konfliktmanagementsystems.....	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 berechtigte 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.....

751

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	Leadingfor Innovation.....	759
	4.1 Transformationale Führung.....	759
	4.2 Leader-Member-Exchange.....	760
	4.3 TheoryU.....	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