

Stephen P. Robbins

# Organisation der Unternehmung

9. Auflage

**Pearson  
Studium**

ein Imprint der Pearson Education Deutschland GmbH

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Zum Autor</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>Vorwort zur 9. Auflage</b>                          | <b>13</b> |
| Bewährtes aus der vorangegangenen Auflage              | 13        |
| Neuerungen der 9. Auflage                              | 14        |
| Companion Website mit Zusatzmaterialien                | 15        |
| Danksagung   | 15        |
| <br>   |           |
| <b>TeilA Einführung</b>                                | <b>17</b> |
| <br>   |           |
| <b>1 Was ist Organizational Behavior?</b>              | <b>18</b> |
| 1.1 Was Manager tun                                    | 20        |
| 1.2 Einstieg in Organizational Behavior                | 25        |
| 1.3 Systematisches Studium statt Intuition             | 26        |
| 1.4 Hilfswissenschaften des OB                         | 28        |
| 1.5 In OB gibt es wenig Absolutes                      | 30        |
| 1.6 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB         | 31        |
| 1.7 Vorschau: ein OB-Modell entsteht                   | 37        |
| 1.8 Zusammenfassung und Folgerungen für Manager        | 42        |
| Kapitelanhang  | 45        |
| <br>   |           |
| <b>TeilB Das Individuum</b>                            | <b>51</b> |
| <br>   |           |
| <b>2 Grundlagen des Individualverhaltens</b>           | <b>52</b> |
| 2.1 Biographische Merkmale                             | 53        |
| 2.2 Qualifikation                                      | 57        |
| 2.3 Lernen   | 61        |
| 2.4 Zusammenfassung und Folgerungen für Manager        | 73        |
| Kapitelanhang  | 75        |
| <br>   |           |
| <b>3 Werte, Einstellungen und Arbeitszufriedenheit</b> | <b>84</b> |
| 3.1 Werte  | 85        |
| 3.2 Einstellungen                                      | 93        |
| 3.3 Arbeitszufriedenheit                               | 103       |
| 3.4 Zusammenfassung und Folgerungen für Manager        | 106       |
| Kapitelanhang  | 108       |

## Inhaltsverzeichnis

|              |   |            |
|--------------|---|------------|
| <b>4</b>     | <b>Persönlichkeit und Emotionen</b>   | <b>118</b> |
| 4.1          | Persönlichkeit  | 119        |
| 4.2          | Emotionen   | 134        |
| 4.3          | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager<br>Kapitelanhang                    | 143<br>145 |
| <b>5</b>     | <b>Wahrnehmung und individuelle Entscheidungsfindung</b>                        | <b>154</b> |
| 5.1          | Was ist Wahrnehmung, und weshalb<br>spielt sie eine wichtige Rolle?             | 155        |
| 5.2          | Einflussfaktoren der Wahrnehmung  | 156        |
| 5.3          | Wahrnehmung von Personen: Die Beurteilung anderer                               | 159        |
| 5.4          | Der Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und individueller<br>Entscheidungsfindung | 166        |
| 5.5          | Wie sollten Entscheidungen getroffen werden?                                    | 167        |
| 5.6          | Wie werden Entscheidungen in Organisationen tatsächlich getroffen?              | 170        |
| 5.7          | Ethik der Entscheidungsfindung  | 179        |
| 5.8          | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager<br>Kapitelanhang                    | 181<br>184 |
| <b>6</b>     | <b>Grundbegriffe der Motivation</b>   | <b>192</b> |
| 6.1          | Was ist Motivation?   | 193        |
| 6.2          | Frühe Motivationstheorien   | 194        |
| 6.3          | Moderne Motivationstheorien   | 199        |
| 6.4          | Die Integration moderner Motivationstheorien                                    | 214        |
| 6.5          | Caveat Emptor: Motivationstheorien sind kulturabhängig                          | 216        |
| 6.6          | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager<br>Kapitelanhang                    | 217<br>220 |
| <b>7</b>     | <b>Motivationstheorien in der Praxis</b>  | <b>230</b> |
| 7.1          | Management by Objectives  | 231        |
| 7.2          | Prämierung und Auszeichnung von Mitarbeitern                                    | 233        |
| 7.3          | Beteiligungsmodelle   | 235        |
| 7.4          | Variable Entgeltsysteme   | 240        |
| 7.5          | Qualifikationsbezogene Entgeltsysteme   | 243        |
| 7.6          | Flexible Zusatzleistungen   | 246        |
| 7.7          | Ausgewählte Fragen der Motivation   | 248        |
| 7.8          | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager<br>Kapitelanhang                    | 252<br>253 |
| <b>TeilC</b> | <b>Die Gruppe</b>   | <b>263</b> |
| <b>8</b>     | <b>Grundlagen des Gruppenverhaltens</b>   | <b>264</b> |
| 8.1          | Definition und Klassifizierung von Gruppen                                      | 265        |
| 8.2          | Phasen der Gruppenentwicklung   | 267        |
| 8.3          | Soziometrie: Die Analyse der Gruppeninteraktion                                 | 270        |
| 8.4          | Erklärungen für das Verhalten von Arbeitsgruppen                                | 272        |
| 8.5          | Ressourcen der Gruppenmitglieder  | 275        |
| 8.6          | Gruppenstruktur   | 276        |

## Inhaltsverzeichnis

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 8.7       | Gruppenprozesse                                 | 289        |
| 8.8       | Gruppenaufgaben                                 | 290        |
| 8.9       | Gruppenentscheidungen                           | 291        |
| 8.10      | Techniken der Entscheidungsfindung in Gruppen   | 294        |
| 8.11      | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager     | 296        |
|           | Kapitelanhang                                   | 299        |
| <b>9</b>  | <b>Teamarbeit</b>                               | <b>308</b> |
| 9.1       | Woher rührt die Beliebtheit von Teams?          | 309        |
| 9.2       | Teams und Gruppen                               | 310        |
| 9.3       | Vier Arten von Teams                            | 311        |
| 9.4       | Eine Warnung: Teams lösen nicht alle Probleme   | 314        |
| 9.5       | Effektive Teams                                 | 315        |
| 9.6       | Die Verwandlung von Individuen in Teamspieler   | 322        |
| 9.7       | Ausgewählte Fragestellungen des Teammanagements | 325        |
| 9.8       | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager     | 328        |
|           | Kapitelanhang                                   | 329        |
| <b>10</b> | <b>Kommunikation</b>                            | <b>336</b> |
| 10.1      | Funktionen der Kommunikation                    | 338        |
| 10.2      | Der Kommunikationsprozess                       | 338        |
| 10.3      | Grundbegriffe der Kommunikation                 | 343        |
| 10.4      | Ausgewählte Problembereiche der Kommunikation   | 351        |
| 10.5      | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager     | 360        |
|           | Kapitelanhang                                   | 362        |
| <b>11</b> | <b>Führung und Vertrauen</b>                    | <b>368</b> |
| 11.1      | Was ist Führung?                                | 369        |
| 11.2      | Eigenschaftstheorien                            | 370        |
| 11.3      | Verhaltenstheorien                              | 371        |
| 11.4      | Kontingenztheorien                              | 375        |
| 11.5      | Neocharismatische Theorien                      | 385        |
| 11.6      | Aktuelle Themen der Führungsforschung           | 390        |
| 11.7      | Vertrauen und Führung                           | 394        |
| 11.8      | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager     | 399        |
|           | Kapitelanhang                                   | 400        |
| <b>12</b> | <b>Macht und Politik</b>                        | <b>412</b> |
| 12.1      | Eine Definition von Macht                       | 414        |
| 12.2      | Führung und Macht                               | 414        |
| 12.3      | Machtgrundlagen                                 | 415        |
| 12.4      | Abhängigkeit: der Schlüssel zur Macht           | 417        |
| 12.5      | Wo liegt das Machtzentrum?                      | 419        |
| 12.6      | Machttaktiken                                   | 421        |
| 12.7      | Macht in Gruppen: Koalitionen                   | 423        |

## Inhaltsverzeichnis

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 12.8  | Sexuelle Belästigung: ungleiche Macht am Arbeitsplatz    | 424        |
| 12.9  | Politik: Macht in Aktion                                 | 425        |
| 12.10 | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager              | 438        |
|       | Kapitelanhang  | 440        |
|       | <b>13 Konflikt und Verhandlung</b>                       | <b>448</b> |
| 13.1  | Konflikt: eine Begriffsdefinition                        | 449        |
| 13.2  | Stadien der Konfliktforschung                            | 450        |
| 13.3  | Funktionale und dysfunktionale Konflikte                 | 452        |
| 13.4  | Konfliktverlauf  | 452        |
| 13.5  | Verhandlungen  | 463        |
| 13.6  | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager              | 471        |
|       | Kapitelanhang  | 474        |
|       | <b>TeilD Das Organisationssystem</b>                     | <b>481</b> |
|       | <b>14 Grundlagen der Organisationsstruktur</b>           | <b>482</b> |
| 14.1  | Organisationsstruktur                                    | 483        |
| 14.2  | Typische Modelle der Organisationsgestaltung             | 492        |
| 14.3  | Neue Gestaltungsmöglichkeiten                            | 496        |
| 14.4  | Weshalb gibt es unterschiedliche Strukturen?             | 501        |
| 14.5  | Organisationsgestaltung und Mitarbeiterverhalten         | 505        |
| 14.6  | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager              | 508        |
|       | Kapitelanhang  | 510        |
|       | <b>15 Arbeitsgestaltung und Technologie</b>              | <b>518</b> |
| 15.1  | Theorien und Modelle der Arbeitsanalyse                  | 519        |
| 15.2  | Technologie und neue Methoden der Arbeitsgestaltung      | 524        |
| 15.3  | Gestaltung der Arbeitsräume                              | 530        |
| 15.4  | Neue Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung                 | 533        |
| 15.5  | Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung                  | 537        |
| 15.6  | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager              | 541        |
|       | Kapitelanhang  | 542        |
|       | <b>16 Personalmanagement: Politik und Methoden</b>       | <b>550</b> |
| 16.1  | Auswahlmethoden  | 551        |
| 16.2  | Personalentwicklung und Training                         | 556        |
| 16.3  | Leistungsbeurteilung                                     | 563        |
| 16.4  | Die Schnittstelle zwischen Management und Gewerkschaften | 573        |
| 16.5  | Methoden des internationalen Personalmanagements         | 575        |
| 16.6  | Diversitätsmanagement                                    | 576        |
| 16.7  | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager              | 579        |
|       | Kapitelanhang  | 581        |
|       | <b>17 Unternehmenskultur</b>                             | <b>592</b> |
| 17.1  | Institutionalisierung: Vorläufer der Unternehmenskultur  | 593        |
| 17.2  | Was heißt Unternehmenskultur?                            | 594        |
| 17.3  | Was leisten Unternehmenskulturen?                        | 600        |
| 17.4  | Schaffung und Pflege einer Unternehmenskultur            | 603        |

## Inhaltsverzeichnis

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| 17.5          | Die Vermittlung der Unternehmenskultur                              | 610        |
| 17.6          | Personal und Unternehmenskultur in Einklang bringen                 | 613        |
| 17.7          | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager                         | 615        |
|               | Kapitelanhang   | 617        |
| <b>Teil E</b> | <b>Dynamik der Organisation</b>                                     | <b>625</b> |
| <b>18</b>     | <b>Organisatorischer Wandel</b>                                     | <b>626</b> |
| 18.1          | Auslöser des organisatorischen Wandels                              | 627        |
| 18.2          | Management des geplanten Wandels                                    | 630        |
| 18.3          | Was können Change Agents verändern?                                 | 631        |
| 18.4          | Widerstände gegen Wandel  | 633        |
| 18.5          | Management des Organisationswandels                                 | 640        |
| 18.6          | Aktuelle Probleme des organisatorischen Wandels für heutige Manager | 647        |
| 18.7          | Stressbewältigung am Arbeitsplatz                                   | 653        |
| 18.8          | Zusammenfassung und Folgerungen für Manager                         | 662        |
|               | Kapitelanhang   | 663        |
| <b>A</b>      | <b>Wissenschaftsgeschichte des Organizational Behavior</b>          | <b>671</b> |
|               | Die Anfänge   | 671        |
|               | Die klassische Ära  | 673        |
|               | Die Ära des Behaviorismus   | 678        |
|               | OB heute: eine Kontingenzzperspektive                               | 685        |
|               | Zusammenfassung   | 686        |
| <b>B</b>      | <b>Forschungsmethoden des OB</b>                                    | <b>689</b> |
|               | Forschungsziele   | 690        |
|               | Forschungsterminologie  | 690        |
|               | Die Beurteilung von Forschungsergebnissen                           | 692        |
|               | Forschungsmethoden  | 693        |
|               | Forschung und Ethik   | 697        |
|               | Zusammenfassung   | 698        |
|               | <b>Glossar der Schlüsselbegriffe</b>                                | <b>701</b> |
|               | <b>Namensregister</b>   | <b>721</b> |
|               | <b>Organisationsregister</b>  | <b>735</b> |
|               | <b>Sachregister</b>   | <b>739</b> |