

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Empowerment von Mitarbeitern – eine erste Annäherung	1
1.1 Empowerment von Mitarbeitern – Aufbau der Arbeit	2
1.2 Empowerment von Mitarbeitern – ein Missverständnis?.....	4
1.3 Empowerment von Mitarbeitern – der „Aufmacher“	6
2 Spielarten einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Empowerment	9
2.1 Managementorientierte Ansätze	9
2.2 Relativierend-kritizistische Stellungnahmen.....	28
2.3 Unterordnend-reduktionistische Stellungnahmen	35
2.4 Kognitionspsychologische Ansätze.....	38
2.5 Zusammenfassung	60
3 Empowerment vor dem Hintergrund einer erweiterten Konzeption des integrierten Marketing	62
3.1 Empowerment – ein „Fall“ für ein integriertes Marketing?.....	62
3.2 Integriertes Marketing – Versuch einer Bestandsaufnahme	65
3.3 Integriertes Marketing – Versuch einer Weiterentwicklung	71
3.4 Integriertes Marketing als Stakeholder-Orientierung.....	79
3.5 Zusätzliche Koordinationsbedürfnisse unter besonderer Berücksichtigung der Zielgruppe der Mitarbeiter	85
3.6 Fragen der Institutionalisierung: Stakeholder- Management als trilaterales Konzept	93
3.7 Zusammenfassung	99

4	Empowerment im Lichte der Organisationstheorie	101
4.1	Empowerment und Organisationstheorien: Warum?	101
4.2	Empowerment aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie	107
4.3	Empowerment aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie	128
4.4	Empowerment aus der Perspektive konstruktivistischer Ansätze	145
4.5	Empowerment aus der Perspektive der Motivationstheorie	168
5	Schlußbetrachtung.....	192
	Literaturverzeichnis.....	VI

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Empowerment von Mitarbeitern – eine erste Annäherung	1
1.1 Empowerment von Mitarbeitern – Aufbau der Arbeit	2
1.2 Empowerment von Mitarbeitern – ein Missverständnis?	4
1.3 Empowerment von Mitarbeitern – der „Aufmacher“	6
2 Spielarten einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Empowerment	9
2.1 Managementorientierte Ansätze	9
2.1.1 Der Ansatz von Bowen und Lawler	10
2.1.2 Der Ansatz von Lashley	17
2.1.3 Der Ansatz von Randolph	20
2.1.4 Der Ansatz von Khan	24
2.1.5 Synthese managementorientierter Ansätze	26
2.2 Relativierend-kritizistische Stellungnahmen.....	28
2.2.1 Stellungnahme von Argyris.....	28
2.2.2 Stellungnahme von Gerum, Schäfer und Schober	30
2.2.3 Stellungnahme von Eccles	31
2.2.4 Stellungnahme von Beirne	32
2.2.5 Stellungnahme von Cunningham, Hyman und Baldry	33
2.2.6 Zusammenfassende Würdigung.....	34
2.3 Unterordnend-reduktionistische Stellungnahmen	35
2.4 Kognitionspsychologische Ansätze.....	38
2.4.1 Der Ansatz von Conger und Kanungo.....	38

2.4.2	Der Ansatz von Thomas und Velthouse	43
2.4.3	Die empirische Untersuchung von Thomas und Tymon.....	48
2.4.4	Die empirische Untersuchung von Spreitzer (1995).....	51
2.4.5	Die empirische Untersuchung von Spreitzer (1996).....	55
2.4.6	Die empirische Untersuchung von Spreitzer (1995a).....	57
2.5	Zusammenfassung	60
3	Empowerment vor dem Hintergrund einer erweiterten Konzeption des integrierten Marketing.....	62
3.1	Empowerment – ein „Fall“ für ein integriertes Marketing?.....	62
3.2	Integriertes Marketing – Versuch einer Bestandsaufnahme	65
3.2.1	Philosophie des integrierten Marketing	65
3.2.2	Integriertes Marketing auf Basis des integrativen Marketingansatzes	67
3.2.3	Integration im Sinne der Berücksichtigung kundenspezifischer Informationen	67
3.2.4	Würdigung des integrierten Marketing.....	69
3.3	Integriertes Marketing – Versuch einer Weiterentwicklung	71
3.3.1	Integration als eine Form der Partizipation.....	72
3.3.2	Objektbereiche des integrierten Marketing.....	73
3.3.3	Integriertes Marketing im Spannungsfeld zwischen Konvergenz und Divergenz des Marketing.....	74
3.3.4	Integriertes Marketing und die „Nutzung“ von Theorien	78
3.4	Integriertes Marketing als Stakeholder-Orientierung.....	79
3.4.1	Begriffliche und theoretische Grundlagen des Stakeholder-Ansatzes.....	79
3.4.2	Gruppen von Stakeholdern.....	82
3.4.3	Bewertung von Stakeholdern	83
3.4.4	Ansprüche von Stakeholdern	84

3.5	Zusätzliche Koordinationsbedürfnisse unter besonderer Berücksichtigung der Zielgruppe der Mitarbeiter	85
3.5.1	Universale versus individuelle Ansprüche	86
3.5.2	Artikulation und Legitimation von Ansprüchen: Individualziele, Ziele für die Organisation, Ziele der Organisation	88
3.5.3	Mögliche Reaktionsmuster: exit, voice und loyalty	89
3.5.4	Besonderheiten des Mitarbeiterverhältnisses	90
3.6	Fragen der Institutionalisierung: Stakeholder- Management als trilaterales Konzept	93
3.6.1	Stakeholder-Manager	93
3.6.2	Rolle der Marketingabteilung	94
3.6.3	Rolle der Unternehmensleitung	97
3.7	Zusammenfassung	99
4	Empowerment im Lichte der Organisationstheorie	101
4.1	Empowerment und Organisationstheorien: Warum?	101
4.1.1	Empowerment: eine erneute Bestandsaufnahme	101
4.1.2	Empowerment: Anknüpfungspunkte zur Organisationslehre	102
4.1.3	Empowerment und Pluralität von Theorien: „Wollen“ wir das, „dürfen“ wir das?	104
4.1.4	Empowerment und Organisationstheorien: eine Selektion	105
4.2	Empowerment aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie	107
4.2.1	Verhaltensannahmen	108
4.2.2	Agenturkosten als Effizienzkriterium	108
4.2.3	Arten von Informationsasymmetrien	109
4.2.3.1	Hidden Characteristics	109
4.2.3.2	Hidden Action	110
4.2.3.3	Hidden Intention	112

4.2.4	Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den Verhaltensunsicherheiten	114
4.2.4.1	Handlungsempfehlungen zur Adverse Selection	114
4.2.4.2	Handlungsempfehlungen Moral Hazard	119
4.2.4.3	Handlungsempfehlungen Hold Up	121
4.2.5	Kritische Würdigung und Erweiterung	122
4.2.5.1	Mangelnde Komplexität der Theorie	122
4.2.5.2	Eindimensionalität der Perspektive	123
4.2.5.3	Pessimistisches und einseitiges Menschenbild	124
4.2.5.4	Mangelnde Berücksichtigung von Vertrauen	124
4.2.6	Schlußfolgerung	127
4.3	Empowerment aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie	128
4.3.1	Transaktionen und Transaktionskosten	128
4.3.2	Verhaltensannahmen	129
4.3.3	Transaktionseigenschaften	130
4.3.4	Markt-Hierarchie-Dichotomie	131
4.3.5	Ausgewählte Betrachtungsweisen zum Verhältnis zwischen Unternehmung und Mitarbeiter	132
4.3.5.1	Picot und Wenger	133
4.3.5.2	Williamson / Wachter / Harris	134
4.3.5.3	Ouchi	136
4.3.6	Synthese und Handlungsempfehlungen	138
4.3.6.1	Alternative Verwertbarkeit und Ersetzbarkeit	138
4.3.6.2	Anzahl der Tätigkeiten und Anzahl der Know-how-Träger	140
4.3.6.3	Implikationen hinsichtlich des Empowerments	142
4.3.7	Kritische Würdigung und Erweiterung	142

4.3.7.1	Menschenbild und institutionelles Umfeld	143
4.3.7.2	Operationalisierung von Transaktionskosten	143
4.3.7.3	Transaktionskosten und „Transaktionserträge“	144
4.3.8	Schlußfolgerung	145
4.4	Empowerment aus der Perspektive konstruktivistischer Ansätze	145
4.4.1	Empowerment und sozialer Konstruktivismus	147
4.4.1.1	Metaphern	150
4.4.1.2	Geschichten und Anekdoten.....	151
4.4.2	Empowerment und radikaler Konstruktivismus.....	154
4.4.2.1	Paradoxien	154
4.4.2.2	Selbsterfüllende Prophezeiungen.....	156
4.4.2.3	Rolle der Information	159
4.4.2.4	Anregen und Konstruieren.....	164
4.4.3	Konstruktivismus, Empowerment und integriertes Marketing	166
4.5	Empowerment aus der Perspektive der Motivationstheorie	168
4.5.1	Grundlagen.....	168
4.5.1.1	Determinanten menschlichen (Arbeits-) Verhaltens..	168
4.5.1.2	Individuelles Wollen und Werte.....	169
4.5.2	Empowerment im Lichte unterschiedlicher Menschenbilder..	170
4.5.2.1	Menschenbild des Economic Man	170
4.5.2.2	Menschenbild des Social Man	171
4.5.2.3	Menschenbild des Self Actualizing Man	173
4.5.3	Empowerment im Lichte motivationstheoretischer Konzepte	174
4.5.3.1	Zweifaktorentheorie von Herzberg.....	174
4.5.3.2	Job rotation, job enlargement, job enrichment.....	176
4.5.3.3	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	178
4.5.3.4	Modell von Hackman und Oldham.....	179

4.5.4	Interaktion intrinsischer und extrinsischer Motivation	181
4.5.5	Bewertung von Arbeit und integriertes Marketing.....	183
4.5.6	Exkurs: Macht Empowerment glücklich?	184
4.5.7	Relativierendes Menschenbild des Complex Man.....	186
4.5.8	Individualisiertes Empowerment.....	187
4.5.9	Schlußfolgerung	190
5	Schlußbetrachtung.....	192
	Literaturverzeichnis.....	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansatz von Lashley	17
Abbildung 2: Ansatz von Randolph	21
Abbildung 3: Ansatz von Khan	25
Abbildung 4: Modell von Conger und Kanungo.....	40
Abbildung 5: Modell von Thomas und Velthouse	46
Abbildung 6: Partial Nomological Network of Psychological Empowerment in the Workplace nach Spreitzer (1995).....	53
Abbildung 7: A Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace nach Spreitzer (1995a)	58
Abbildung 8: Scheinwerfermodell eines integrierten Marketing	79
Abbildung 9: Trilaterales Konzept eines integrierten Marketing	98
Abbildung 10: Erklärungsbeiträge zum Empowerment aus der Sicht der Organisationstheorie	106
Abbildung 11: Abhängigkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.....	139
Abbildung 12: Beurteilung der Ersetzbarkeit eines Mitarbeiters.....	141
Abbildung 13: Vereinfachte Darstellung der Ursache-Wirkungskette in einer Scorecard.....	163
Abbildung 14: Konzept des Handlungsspielraums nach Ulich	178