

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Einleitung und Überblick	XIII

TEIL A

Flexibilisierung der Planung durch Dezentralisierung und Selbstorganisation	1
1 Strategische und operative Dezentralisierung	5
1.1 Probleme der Dezentralisierung	10
2 Führung in dezentralisierten Unternehmen	18
2.1 Wandel der traditionellen Führungsrolle	26
2.2 Probleme der Führung in dezentralisierten Strukturen	32
3 Fragestellung	36

TEIL B

Flexibilität in italienischen Unternehmen	43
1 Industriedistrikte und „Made in Italy“	43
2 Bekleidungs- und Textilindustrie – Grenzen der Planbarkeit	47

TEIL C

Konzepte	53
1 Planung und Grenzen der Planung	53
2 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln	67
3 Informelle Kommunikation und Kooperation	69

TEIL D

Organisation und Management in italienischen Unternehmen der Modeindustrie	83
1 Untersuchungsdesign	83
1.1 Untersuchungsfragen	83
1.2 Voruntersuchung	84
1.3 Forschungsfeld	85
1.4 Methodenauswahl	86
1.5 Auswertung der Interviews – Qualitative Inhaltsanalyse	88
2 Merkmale der Organisation	90
2.1 Wertschöpfungskette: Produktionsnetzwerk	90
2.1.1 Flexibilität – ein lebendiges System	90
2.1.2 Flexibilität – erfahrungsgeleitete Kooperation	94
2.2 Kundenorientierung und Produktinnovation	96
2.2.1 Kundenzufriedenheit – erfahrungsgeleitetes Handel	96
2.2.2 Kundenzufriedenheit – Kooperation und Kommunikation	98
2.2.3 Produktinnovation – das „richtige“ Produkt	101
2.2.4 Produktinnovation – die „richtige“ Entscheidung	104
2.3 Betriebs- und Arbeitsorganisation	107
2.3.1 Produktionsstruktur	107
2.3.1.1 Strategische Dezentralisierung	108
2.3.1.2 Outsourcing	108

2.3.1.3	Produktion in Italien	110
2.3.1.4	Formalisierung	111
2.3.1.5	Technisierung	112
2.3.1.6	Qualitätskontrolle	113
2.3.1.7	Zeitliche Optimierung	114
2.3.2	Aufbau- und Ablauforganisation	115
2.3.3	Managementstruktur	118
2.3.4	Rolle der Mitarbeiter	123
2.3.4.1	Selbstorganisation und Koordination	123
2.3.4.2	Problemlösung	125
2.3.4.3	Vorschläge und Innovation	127
2.3.4.4	Erfahrungsgeleitete Kooperation - „die Mitarbeiter machen mit“	128
2.3.5	Informelle Kommunikation und Kooperation	129
2.3.6	Kontrolle	135
2.4	Personalpolitik	136
2.4.1	Personalrekrutierung	136
2.4.1.1	Rekrutierung – der „richtige“ Mitarbeiter im betrieblichen Kontext	137
2.4.1.2	Rekrutierung – informelle Wege	140
2.4.2	Arbeitsverträge – begrenzte Flexibilisierung	141
2.4.3	Einarbeitung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter	143
2.4.4	Gewerkschaften	147
2.5	Vertrauensbeziehungen	149
2.5.1	Persönliche Beziehungen	150
2.5.2	Einbindung des Vorgesetzten in die laufende Arbeit	154
2.5.3	Aufbau langfristiger Beziehungen	158
2.5.4	Glaubwürdigkeit	160
2.5.5	Vertrauensbeziehungen – Wirkung	162
2.6	Entscheidungen im Innovationsprozess	165
2.6.1	Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln	165
2.6.1.1	Idee – Probleme und Entwicklungen erahnen	165
2.6.1.2	Provisorische Entscheidung: „die richtigen Informationen“	168
2.6.1.3	Entscheidung zum Handeln – Gespür für den „richtigen Moment“	171
2.6.1.4	Durchführung – offen für Veränderung	173
2.6.1.5	Durchführung – Entscheidungen im laufenden Prozess	174

TEIL E

Mechanismen der Flexibilität	177
1 Erfahrungsgeleitete situative-explorative Planung – Explorative Planung	179
2 Akzeptanz, Unterstützung und Nutzung der informellen Prozesse	186
3 Kontextbezogene langfristige Personalpolitik	190
4 Loyalität der Beschäftigten und Legitimation des Managements durch „persönliche Führung“	191
Resümee.....	196
Literaturverzeichnis	199

Das flexible Unternehmen

Eine Untersuchung zur Unternehmensorganisation und
zum Management in italienischen Unternehmen der
Modeindustrie

Salati, F.

2017, XV, 212 S. 6 Abb., 5 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-19394-2