

# INHALT

## Vorwort

<b>Einleitung</b> .....	9
<b>1. Die Debatte um den Industriemeister</b> .....	16
1.1 Der Meister der 50er und 60er Jahre .....	19
1.2 Der Meister der 80er und 90er Jahre .....	25
1.3 Überlegungen zum industriellen Strukturwandel .....	31
<b>2. Der theoretische Rahmen</b> .....	36
2.1 Kontingenz, Kultur und betriebliche Politiken .....	36
2.2 Macht, Kontrolle, Konsens und Vertrauen .....	40
2.3 Implikationen konsensgestützter Machtbeziehungen .....	43
<b>3. Das Untersuchungsfeld: Gießerei</b> .....	49
3.1 Strukturentwicklung .....	51
3.2 Die Absatzmärkte .....	56
3.3 Chancen und Risiken für die Branche .....	60
<b>4. Der gießereitypische Produktionsprozeß</b> .....	66
4.1 Charakteristika der Gußherstellung .....	66
4.2 Produktionsablauf, Technikeinsatz und Arbeitsorganisation .....	69
4.2.1 Formherstellung .....	69
4.2.2 Gießen mit Dauerformen .....	73
4.2.3 Die Kernherstellung .....	75
4.3 Planung, Steuerung und Kontrolle .....	77
4.3.1 Erfassung und Verwaltung von Betriebsdaten .....	79
4.3.2 Produktionsplanung und -steuerung .....	84
<b>5. Untersuchungsansatz</b> .....	89
5.1 Darstellung der wesentlichen Forschungsannahmen .....	89
5.2 Fragestellungen und Hypothesen .....	93
5.3 Operationalisierung .....	103
5.3.1 Betriebliche Rahmenbedingungen .....	103
5.3.2 Aufgaben- und Funktionsstruktur .....	105
5.3.3 Autonomie und Kontrolle .....	107
5.3.4 Führungsstil und Autoritätsgrundlagen .....	108
5.3.5 Arbeitssituation und persönliche Orientierung .....	110
5.4 Empirische Vorgehensweise .....	110
<b>6. Die Fallstudien</b> .....	113
6.1 Gießerei A: Klein, aber fein - die spezialisierte Kundengießerei .....	113
6.1.1 Produktspektrum und Lieferbedingungen .....	113
6.1.2 Betriebliche Strategie .....	115
6.1.3 Betriebsmittelausstattung und Automationsgrad .....	116
6.1.4 EDV-Einsatz .....	117
6.1.5 Produktionsplanung und -steuerung .....	117
6.1.6 Aufbauorganisation .....	118

6.1.7	Kulturelle Orientierung: Führungsstil und Leitbilder	119
6.2	Gießerei B: Qualitätsmanagement mit neuer Führungsphilosophie	120
6.2.1	Produktspektrum und Lieferbedingungen	120
6.2.2	Betriebliche Strategien	121
6.2.3	Betriebsmittelausstattung und Automationsgrad	126
6.2.4	EDV-Einsatz	127
6.2.5	Produktionsplanung und -steuerung	127
6.2.6	Aufbauorganisation	128
6.2.7	Kulturelle Orientierung: Führungsstil und Leitbilder	129
6.3	Gießerei C: Fertigungsleitsystem und Gruppenarbeit - das CIM-Konzept	132
6.3.1	Produktspektrum und Lieferbedingungen	132
6.3.2	Betriebliche Strategien	133
6.3.3	Betriebsmittelausstattung und Automationsgrad	135
6.3.4	EDV-Einsatz	136
6.3.5	Produktionsplanung und -steuerung	139
6.3.6	Aufbauorganisation	140
6.3.7	Kulturelle Orientierung: Führungsstil und Leitbilder	140
6.4	Gießerei D: Der Traditionalist	142
6.4.1	Produktspektrum und Lieferbedingungen	143
6.4.2	Betriebliche Strategie	143
6.4.3	Betriebsmittelausstattung und Automationsgrad	144
6.4.4	EDV-Einsatz	144
6.4.5	Produktionsplanung und -steuerung	145
6.4.6	Aufbauorganisation	146
6.4.7	Kulturelle Orientierung: Führungsstil und Leitbilder	147

**7. Die Vorgesetzten kommen zu Wort** . . . . . 148

7.1	Gießerei A	148
7.1.1	Aufgaben- und Funktionsstruktur	149
7.1.2	Autonomie und Kontrolle	150
7.1.3	Führungsstil und Autoritätsgrundlagen	151
7.1.4	Arbeitssituation und persönliche Orientierung	153
7.2	Gießerei B	154
7.2.1	Aufgaben- und Funktionsstruktur	154
7.2.2	Autonomie und Kontrolle	157
7.2.3	Führungsstil und Autoritätsgrundlagen	159
7.2.4	Arbeitssituation und persönliche Orientierung	164
7.3	Gießerei C	169
7.3.1	Aufgaben- und Funktionsstruktur	170
7.3.2	Autonomie und Kontrolle	172
7.3.3	Führungsstil und Autoritätsgrundlagen	175
7.3.4	Arbeitssituation und persönliche Orientierung	185
7.4	Gießerei D	194
7.4.1	Aufgaben- und Funktionsstruktur	195
7.4.2	Autonomie und Kontrolle	199
7.4.3	Führungsstil und Autoritätsgrundlagen	200
7.4.4	Arbeitssituation und persönliche Orientierung	205

**8. Die Situation des operativen Produktionsmanagements** . . . . . 209

8.1	Aufgaben- und Funktionsstruktur	209
8.1.1	Feinsteuerung	210
8.1.2	Überwachungs- und Kontrollaufgaben	213
8.1.3	Verwaltungsaufgaben	215
8.1.4	Führungsaufgaben	216
8.2	Autonomie und Kontrolle	218

8.2.1	Entscheidung und Partizipation . . . . .	219
8.2.2	Kooperation und Kontrolle . . . . .	223
8.3	Führungsstil und Autoritätsgrundlagen . . . . .	225
8.3.1	Führungsstil . . . . .	226
8.3.2	Autoritätsgrundlagen . . . . .	230
8.4	Arbeitssituation und persönliche Orientierung . . . . .	231
	<b>Zusammenfassung und Ausblick . . . . .</b>	<b>236</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>247</b>