

Dr. Christof Schulte

# Das Modell der Fertigungs- segmentierung aus personeller und organisatorischer Sicht

00228817

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	41.506
Abstell-Nr. :	A25/704
Sachgebiete:	4.0
	9.9.4



Verlag Josef Eul

Bergisch Gladbach · Köln

## **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
Vorwort	I
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Grundlagen	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Abgrenzung von Fertigungssegmenten	7
1.3 Ansätze in der Literatur	14
1.3.1 Ansätze der strategischen Planung	16
1.3.2 Ansätze aus den Ingenieurwissen- schaften	18
1.3.3 Ansätze aus der Organisationstheorie	20
1.3.4 Ansätze aus der Personalforschung	32
1.3.5 Ansätze aus der Industriesoziologie	36
1.4 Charakterisierung der Fallbeispiele	38
1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	41
2 Gestaltungsdimensionen und ihre Einflußgrößen	44
2.1 Gestaltungsdimensionen von Fertigungsseg- menten	44
2.1.1 Organisatorische Gestaltungsdimensionen und ihre Messung	44
2.1.2 Personelle Gestaltungsdimensionen und ihre Messung	51
2.2 Einflußgrößen auf die personelle und organi- satorische Gestaltung	53
2.2.1 Markterfordernisse	54
2.2.2 Leistungsprogramm und Produktstruktur	62
2.2.3 Technologische Entwicklungen	65
2.2.4 Unternehmensgröße	69
2.2.5 Mitarbeiterbezogene Einflußfaktoren	74
2.2.6 Rechtliche Einflußfaktoren	80
2.2.7 Zusammenfassung	84

	Seite
3 Modellanalyse von Fertigungssegmenten aus organisatorischer Sicht	86
3.1 Analyse des Autonomiegrades der Materialflußstrecke	86
3.1.1 Wareneingang	87
3.1.2 Lager	91
3.1.3 Fertigung	93
3.1.3.1 Stufenarme Fertigungsprozesse	93
3.1.3.2 Kleine Kapazitätsquerschnitte	98
3.1.3.3 Flußorientiertes Layout	100
3.1.3.4 Variables Layout	102
3.1.4 Montage	104
3.1.5 Verpackung und Versand	105
3.2 Analyse des Autonomiegrades der produktbezogenen Auftragsabwicklungsfunktionen	106
3.2.1 Entwicklung und Konstruktion	107
3.2.2 Arbeitsvorbereitung	110
3.2.3 Produktionsplanung und -steuerung	116
3.2.4 Einkauf und Beschaffung	123
3.3 Analyse des Autonomiegrades der Unterstützungsfunktionen	126
3.3.1 Transport	126
3.3.2 Instandhaltung	128
3.3.3 Qualitätskontrolle	129
3.4 Analyse des Organisationsaufbaus von Fertigungssegmenten	140
3.4.1 Produktorientierte Aufbauorganisation	141
3.4.2 Leitungstiefe	148
3.4.3 Größe des Fertigungssegments	152
3.4.3.1 Konsequenzen zunehmender Größe	152
3.4.3.2 Größenaspekte unter Produktionsgesichtspunkten	155
3.4.3.3 Größenaspekte unter Motivations- und Führungsgesichtspunkten	157
3.4.3.4 Größenaspekte unter Markt- und Innovationsgesichtspunkten	160

	Seite
3.5 Die organisatorische Gestaltung in den unter- suchten Fällen	161
3.5.1 Der Autonomiegrad in den untersuchten Fällen	162
3.5.2 Der Organisationsaufbau in den untersuchten Fällen	170
4 Modellanalyse von Fertigungssegmenten aus personeller Sicht	173
4.1 Ganzheitliche Tätigkeitsstrukturen	173
4.1.1 Ansätze zur Begründung ganzheitlicher Tätigkeitsstrukturen	173
4.1.2 Formen ganzheitlicher Tätigkeitsstrukturen	176
4.1.3 Lernkurven	181
4.2 Bildung von Arbeits- und Problemlösungsgruppen	182
4.3 Entkopplungsmöglichkeiten in Fertigungssegmenten	186
4.3.1 Kopplungsarten	187
4.3.2 Flexible Automatisierung als Beitrag zur Entkopplung im Mensch-Maschine-System	190
4.3.3 Personelle und organisatorische Konse- quenzen der Entkopplung	192
4.4 Personalentwicklung	193
4.5 Führung	202
4.5.1 Sach- und mitarbeiterbezogene Aspekte der Führung in Fertigungssegmenten	202
4.5.2 Führungsmaßnahmen	205
4.5.3 Führungsstil	208
4.5.4 Die Rolle des Meisters in Fertigungs- segmenten	212
4.6 Entlohnung	215
4.6.1 Motivationswirkungen der Entlohnung	215
4.6.2 Vergleich von Lohnformen im Hinblick auf ihre Eignung für Fertigungssegmente	220
4.6.3 Entlohnung von Führungskräften in Ferti- gungssegmenten	225

	Seite
4.7 Schaffung einer spezifischen Segmentkultur	231
4.8 Die personelle Gestaltung in den untersuchten Fällen	239
5 Zusammenfassung anhand des Organisations-Personal-Portfolios	244
Literaturverzeichnis	264