



Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

# NEUE ARBEITSWELTEN

*Wie die Automobilbranche die Arbeitsrealität  
in den BRIC-Ländern prägt*



*Ulrich Jürgens* ist außerplanmäßiger Professor für Politikwissenschaft an der FU Berlin.

*Dr. Martin Krzywdzinski* leitet die Projektgruppe »Globalisierung, Arbeit und Produktion« am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

# Neue Arbeitswelten

Wie sich die Arbeitsrealität in den Automobilwerken  
der BRIC-Länder verändert

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50277-9 Print  
ISBN 978-3-593-43032-4 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: Aufnahmen aus China, Indien und Russland © Ulrich Jürgens und Martin

Krzywdzinski, Gestaltung der Bilder: Grzegorz Lechowski

Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

# Inhalt

Danksagung.....	11
1. Einleitung.....	15
1.1 Ziele und Fragestellungen.....	15
1.2 Die BRICs: Brasilien, Russland, Indien, China.....	22
1.3 Die Unternehmen.....	26
1.4 Untersuchte Werke.....	36
1.5 Vorgehen, Methoden und Daten.....	40
1.6 Inhaltsübersicht.....	47
2. Theorien und Literatur.....	52
2.1 Einleitung.....	52
2.2 Konvergenz der HRM-Praktiken.....	53
2.3 Vielfalt der Beschäftigungssysteme.....	60
2.4 Vielfalt der Kulturen.....	66
2.5 Kulturfaktoren in der HR-Literatur über die BRIC-Länder.....	69
2.6 High Road oder Low Road?.....	75
2.7 Zusammenfassung.....	77
3. Standorte, Automobilarbeiter und Werke.....	79
3.1 Kennenlernen der Orte und Akteure.....	79
3.2 Wie leben die Automobilarbeiter?.....	80
3.2.1 Brasilien: von São Bernardo do Campo nach Indaiatuba.....	80
3.2.2 Russland: von Kaluga nach Nischni Nowgorod.....	85
3.2.3 Indien: von Pune nach Bangalore.....	89
3.2.4 China: von Shanghai nach Changchun.....	93
3.2.5 Lohnhöhe und Lebensstandard.....	97
3.3 Vorstellung der Werke.....	99
3.3.1 Brasilien.....	99
3.3.2 Russland.....	103
3.3.3 Indien.....	105

3.3.4	China.....	106
3.3.5	Zusammenfassung.....	110
4.	Rekrutierung und Erstausbildung.....	112
4.1	Brasilien: Abkehr von einer »hire and fire«-Kultur .....	114
4.1.1	Eine günstige Rekrutierungssituation .....	114
4.1.2	Eine Produktionsbelegschaft auf Oberschulniveau.....	118
4.1.3	Kampfsporttraining für Produktionsarbeiter?.....	121
4.1.4	Exkurs: Facharbeiterausbildung bei VW und Toyota in ihren Stammländern .....	125
4.1.5	Facharbeiterausbildung in Brasilien: die Rolle der SENAI.....	128
4.1.6	Zusammenfassung.....	131
4.2	Russland: holprige Anfänge in schwierigem Umfeld.....	131
4.2.1	»Auf unserem Arbeitsmarkt ist es gerade sehr schwierig«.....	131
4.2.2	Probleme der Rekrutierung über den Arbeitsmarkt .....	135
4.2.3	Ausbildungsbedarf für Produktionsarbeiter unterschätzt .....	141
4.2.4	Duale Berufsausbildung als Innovation im russischen Kontext.....	142
4.2.5	Zusammenfassung.....	145
4.3	Indien: »Wir wollten in diesem Werk alles ganz anders machen«.....	145
4.3.1	Rekrutierungssituation in einer Kastengesellschaft .....	145
4.3.2	Gesucht wird: jung, arm und vom Lande .....	152
4.3.3	Haus des Gurus .....	158
4.3.4	Unterschiedliche Ansätze der Facharbeiterausbildung ...	162
4.3.5	Zusammenfassung.....	164
4.4	China: »Qualifizieren kannst du hier sehr gut.« .....	165
4.4.1	Ein enormer Arbeitskräftebedarf der Unternehmen.....	165
4.4.2	Rekrutierung direkt von der Berufsschule .....	169
4.4.3	Leiharbeit und Praktikanten – Potentiale für prekäre Beschäftigung.....	172
4.4.4	Onboarding und Erstausbildung der Produktionsarbeiter – ein Massengeschäft.....	175
4.4.5	Ein komplexes Arrangement für die Facharbeiterausbildung.....	178
4.4.6	Zusammenfassung.....	180
4.5	Schlussfolgerungen.....	181

5.	Personalentwicklung.....	188
5.1	Kritische Weichenstellungen.....	188
5.2	Grundzüge der Personalentwicklungssysteme von VW und Toyota in ihren Stammländern.....	191
5.3	Brasilien: Land der studierenden Arbeiter.....	195
5.3.1	VW do Brasil: »We are trying to change the culture«.....	195
5.3.2	Entwicklungswege bei Toyota Indaiatuba: auf dem Shopfloor blockiert?.....	204
5.3.3	Studium neben der Arbeit.....	209
5.3.4	Zusammenfassung.....	212
5.4	Russland: Schwierigkeiten mit der russischen Mentalität.....	213
5.4.1	Volkswagen Rus: schlechte Erfahrung mit externer Rekrutierung der betrieblichen Vorgesetzten.....	213
5.4.2	Entwicklungswege bei Toyota: »Wir haben versucht, die russische Mentalität zu berücksichtigen«.....	217
5.4.3	Entwicklungswege bei GAZ: Tradition versus Modernisierung.....	224
5.4.4	Studium neben der Arbeit.....	225
5.4.5	Zusammenfassung.....	227
5.5	Indien: Überwindung von Kastendenken im Betrieb.....	228
5.5.1	Volkswagen Pune: Welche Entwicklungs- möglichkeiten wünscht sich ein indischer Mitarbeiter?.....	228
5.5.2	Toyota Bangalore: Arbeitslebenspläne für den Shopfloor.....	232
5.5.3	Mahindra & Mahindra: Alle wollen Karriere machen.....	239
5.5.4	Zusammenfassung.....	243
5.6	China: welche Rolle spielt die kommunistische Partei?.....	243
5.6.1	Entwicklungswege in den VW-Joint Ventures: Kreative Eigengewächse.....	244
5.6.2	Entwicklungswege bei FAW-Toyota: ein japanisches System in einem chinesischen Kontext.....	255
5.6.3	Entwicklungswege bei Geely: in der Produktion chinesisch, im Management westlich.....	257
5.6.4	Studium neben der Arbeit.....	259
5.6.5	Zusammenfassung.....	261
5.7	Schlussfolgerungen.....	261

6.	Leistung und Entgelt .....	266
6.1	Unterschiede der Entgeltphilosophien.....	266
6.2	Brasilien: Seniorität oder Leistung?.....	271
6.2.1	Traditionell eine senioritätsorientierte Entlohnung.....	271
6.2.2	Das Grundentgelt ganz brasilianisch .....	273
6.2.3	Variables Entgelt – in Brasilien nein danke?.....	278
6.2.4	Zusammenfassung.....	279
6.3	Russland: »Sie sind fixiert aufs Geld«.....	279
6.3.1	Das sowjetische Erbe.....	279
6.3.2	Tradition arbeitsplatzbasierter Entgeltsysteme .....	281
6.3.3	Variables Entgelt: »Ob das immer objektiv ist?«.....	286
6.3.4	Zusammenfassung.....	288
6.4	Indien: Kollektivverhandlungen oder Rangstufen .....	289
6.4.1	Traditionelle Systeme.....	289
6.4.2	Grundentgelt: völlig unterschiedlich für Arbeiter und Angestellte .....	289
6.4.3	Variables Entgelt – Vorsicht Gewerkschaft!.....	292
6.4.4	Zusammenfassung.....	295
6.5	China: ein hoher Grad an Individualisierung.....	296
6.5.1	Staatlich forcierter Wandel.....	296
6.5.2	Eine personenorientierte Grundphilosophie.....	297
6.5.3	Enorme Spannweite bei der individuellen Entgeltdifferenzierung.....	303
6.5.4	Zusammenfassung.....	307
6.6	Schlussfolgerungen .....	307
7	Shopfloor-Welten.....	312
7.1	Genchi genbutsu .....	312
7.2	Brasilien: Produktionsmodernisierung mit oder ohne Gewerkschaften .....	315
7.2.1	Volkswagen do Brasil: eine große Kulturveränderung....	315
7.2.2	Toyota Indaiatuba: Das TPS schon in die Wiege gelegt.....	324
7.2.3	Zusammenfassung.....	332
7.3	Russland: »Die russische Mentalität ist anders«.....	335
7.3.1	Volkswagen Rus: ein spannungsreicher Shopfloor .....	335
7.3.2	Toyota Team Russland: mit einem Lächeln.....	338
7.3.3	GAZ: Hauptziel ist die Veränderung der Kultur.....	343
7.3.4	Zusammenfassung.....	346

---

7.4	Indien: Eine neue Arbeitskultur .....	347
7.4.1	Volkswagen: »Wir werden unsere Gruppenleiter nicht mit dem Löffel füttern«.....	347
7.4.2	Toyota Bangalore: »Der Toyota Weg bedeutet nicht, dass man alles genauso machen muss wie in Japan«.....	350
7.4.3	Mahindra & Mahindra: »Diese Anerkennung, das ist der wichtigste Punkt.«.....	355
7.4.4	Zusammenfassung.....	359
7.5	China: Paradiesische Bedingungen für das Shopfloor-Management .....	360
7.5.1	Die Volkswagen-Joint-Ventures: »Der Vorteil ist der Fleiß hier«.....	360
7.5.2	Toyota-Werk Tianjin: »Wenn wir die Probleme nicht lösen, trauen uns die Arbeiter nicht«.....	368
7.5.3	Geely: Die »Urkraft« freisetzen .....	373
7.5.4	Zusammenfassung.....	375
7.6	Schlussfolgerungen .....	375
8.	Industrielle Beziehungen und Beschäftigten-Voice .....	381
8.1	Standards auf umstrittenem Terrain .....	381
8.2	Industrielle Beziehungen bei VW und Toyota in ihren Herkunftsländern .....	382
8.3	Brasilien: Gewerkschaften als Speerspitze der Demokratisierung .....	387
8.3.1	Entwicklung der industriellen Beziehungen in Brasilien.....	387
8.3.2	Zwischen Kooperation und Gegenmacht.....	390
8.3.3	Zusammenfassung.....	396
8.4	Russland: schwierige Erbschaften.....	397
8.4.1	Kontinuität und Wandel in den industriellen Beziehungen .....	397
8.4.2	Betriebsratsmodell erwünscht?.....	401
8.4.3	GAZ: das traditionelle Modell .....	405
8.4.4	Zusammenfassung.....	407
8.5	Indien: »Man braucht proaktives HR« .....	408
8.5.1	Betriebsgewerkschaften präferiert .....	408
8.5.2	Unternehmensinterne Gewerkschaften als Königsweg? .....	411
8.5.3	Mahindra: Wozu brauchen wir eine Gewerkschaft?.....	415
8.5.4	Zusammenfassung.....	416

8.6	China: Gewerkschaften in der Doppelrolle als Prinzipal und Agent.....	417
8.6.1	Vorsichtige Ablösung vom kommunistischen Modell....	417
8.6.2	Volkswagen-Joint Ventures: Entwicklung hin zu einem Betriebsratssystem? .....	419
8.6.3	Geely: das traditionelle Modell.....	424
8.6.4	Zusammenfassung.....	425
8.7	Schlussfolgerungen.....	426
9.	Fazit.....	432
9.1	Globale Konvergenz?.....	435
9.2	Unterschiedliche Logiken der Beschäftigungssysteme.....	437
9.3	Lokale Kulturen, globale Standards.....	439
9.4	High Road oder Low Road? .....	443
9.5	Ausblick.....	445
	Abkürzungsverzeichnis .....	447
	Abbildungsverzeichnis.....	451
	Tabellenverzeichnis.....	454
	Literatur.....	456

# Danksagung

Das vorliegende Buch wäre ohne die Unterstützung von vielen Seiten nicht möglich gewesen. Es bildet den Abschluss eines Forschungsprojektes, das 2008 mit ersten Vorüberlegungen begann und nun mit diesem Buch 2016 beendet wird. Wenn wir im Folgenden diese Zeit noch einmal Revue passieren lassen, dann um unseren Dank an jene Personen auszusprechen, die wesentlich dazu beigetragen haben, dass das Vorhaben verwirklicht werden konnte.

Unser Dank geht zunächst an die Volkswagen AutoUni, deren finanzielle Förderung an das Wissenschaftszentrum Berlin die Durchführung unseres Projekts ermöglicht hat. Unseren besonderen Dank möchten wir Dr. Horst Neumann, Mitglied des Vorstands des Volkswagen-Konzerns für den Bereich Personal und Organisation, aussprechen. Er war sehr an der theoretischen Grundlegung von Konzepten der Personalarbeit interessiert und hat uns viele wertvolle Hinweise und Anregungen gegeben.

Besonderen Dank schulden wir auch Kenichi Yokoyama, HR-Manager in der Zentrale der Toyota Motor Corporation, der uns mit vielfältigem Rat und Hilfestellung zur Seite stand. Wir danken auch den Ansprechpartnern in den anderen Unternehmen und in den Werken, die uns die Türen geöffnet und bei praktischen Fragen der Forschungsarbeit geholfen haben. Unsere Untersuchung hätte nicht gelingen können ohne ihre engagierte Unterstützung.

Schließlich danken wir unseren insgesamt 353 Interviewpartnern, die aufgrund der abgesprochenen Anonymisierung in unserer Studie nicht namentlich genannt werden. Ihr Beitrag zu dieser Studie ist unschätzbar. Jeder dieser Gesprächspartner ist uns mit großer Offenheit begegnet. Wir hoffen, dass wir durch die Art und Weise unserer Darstellung ihren Beitrag angemessen wertschätzen.

Florian Becker-Ritterspach (ehemals Universität Groningen) gehörte neben den beiden Autoren dieses Buchs ursprünglich zu der Kerngruppe

des Projekts. Er war an der Vorbereitung und Durchführung der Feldstudien in Indien beteiligt, konnte aber aufgrund eines anderen beruflichen Entwicklungsweges nicht mehr an den weiteren Projektarbeiten mitwirken. Wir möchten ihm an dieser Stelle herzlich für seine Mitarbeit danken.

Unsere Feldforschung fand vor allem in den Jahren 2009 bis 2011 statt, hinzu kamen in den folgenden Jahren mehrere kurze Follow-up-Besuche an den untersuchten Standorten. Während dieser teils mehrwöchigen Aufenthalte wurden wir in jedem Land von einer Kooperationspartnerin unterstützt. Im Falle Brasiliens war dies Adriana Marotti de Mello (Professorin für Produktionsengineering an der Universität São Paulo), die aufgrund eigener Berufserfahrung über umfassende fachliche Expertise verfügte, was uns bei der Untersuchung sehr zu Gute kam. Kurz vor unserem Besuch hat sie eine Tochter zur Welt gebracht und die Art, wie sie die Betreuung ihres Babys und die Mitwirkung an unserer Studie vereinbaren konnte, hat uns sehr beeindruckt. Im Falle Russlands war es Elena Shulzhenko (heute Postdoc am Institut für Business Development and Technology an der Universität Aarhus in Dänemark). Sie schrieb parallel zu unserem Forschungsprojekt an ihrer Dissertation über die Einführung neuer Qualitätsmanagementkonzepte in russischen Unternehmen und konnte uns aufgrund ihrer fundierten Kenntnisse über die Shopfloorsituation in russischen Industriebetrieben wertvolle Hinweise geben. In Indien unterstützte uns Sanjyot Joshi, die aufgrund ihrer früheren Tätigkeit in der Automobilbranche und anschließend durch ihre Tätigkeit als selbstständige HR-Beraterin über reiches Wissen über Personalsysteme und industrielle Beziehungen in indischen Unternehmen verfügte. Schließlich erwies sich Yu Nan (Professorin an der Business School der Universität Jilin) als eine unschätzbare wertvolle Begleiterin und Unterstützung in China. Sie hat über das Thema Qualifizierung auf dem Shopfloor japanischer Unternehmen in China promoviert und war selbst durch ihre Forschungs- und Lehrtätigkeit eng mit Fragen der Einführung neuer Produktions- und Personalkonzepte vertraut. Allen Kooperationspartnerinnen möchten wir von ganzem Herzen unseren Dank aussprechen.

In vielen der Interviews wurden wir von Übersetzern unterstützt. Im Anschluss an die »Feldarbeit« galt es zudem, die Interviewaufzeichnungen zu transkribieren. Dies wurde, soweit die Gespräche in der Landessprache erfolgten, unter Beaufsichtigung unserer Kooperationspartnerinnen in den BRIC-Ländern selbst durchgeführt. Die Transkription und Übersetzung der russischsprachigen Interviews übernahm Galina Loheit. Die deutsch-

und englischsprachigen Interviews wurden von Nikolas Rathert, Johann Fortwengel und Dirk Zozmann am WZB transkribiert.

Während der Arbeit an diesem Buch profitierten wir sehr viel von der Forschungsatmosphäre am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, das zu den wenigen Forschungsinstitutionen gehört, die auch Forschungsvorhaben ermöglichen, die einen langen Atem erfordern. Besonders möchten wir uns bei Prof. Dr. Jutta Allmendinger bedanken, die uns als Präsidentin des WZB in unserer Forschung bestärkt sowie die nötige Infrastruktur und auch Finanzmittel zur Verfügung gestellt hat.

Nachdem die ersten Entwürfe unseres Buches vorlagen, fanden sich einige mutige und leidensbereite Personen, die die Texte lasen und kommentierten. Wir bedanken uns dafür bei Wolf-Dieter Narr, Günther Schmid, Male und Wolf Wagner, Hella von Unger sowie last but not least unseren Partnerinnen Margarete Jürgens und Nana Künkel.

Für Unterstützung bei der Erstellung der Grafiken, Recherchen und der Endredaktion des Textes bedanken wir uns herzlich bei Grzegorz Lechowski, Nora Köpke, Verena Kröss, Jan-Ludwig Spieker und Monika Pohl.

Unser Buch erscheint zeitgleich in englischer Sprache unter dem Titel *New Worlds of Work. Varieties of Work in Car Factories in the BRIC Countries* (Oxford University Press, 2016).

Berlin, 1.10.2015

Ulrich Jürgens

Martin Krzywdzinski



# 1. Einleitung

## 1.1 Ziele und Fragestellungen

Industriearbeit wird in den westlichen Industrieländern oft als Auslaufmodell gesehen, dabei wächst der industrielle Sektor weltweit. Es entstehen neue Industriezentren und dies vor allem in den sogenannten BRIC-Ländern: Brasilien, Russland, Indien und China. Insbesondere in diesen Ländern sind in den vergangenen Jahren in großer Zahl neue Fabriken errichtet und industrielle Arbeitsplätze geschaffen worden. Getragen wird diese Entwicklung von dem Wachstum der BRIC-Märkte und von der Bemühung multinationaler Konzerne, an diesem Wachstum teilzuhaben und von den niedrigen Arbeitskosten in diesen Ländern zu profitieren.

Über die Beweggründe und die dadurch ausgelösten Veränderungsdynamiken ist im Rahmen der Globalisierungsdiskussion schon viel gesagt und geschrieben worden. Über die Arbeitsbedingungen und die Situation der Beschäftigten in den neuen Fabriken ist hingegen wenig bekannt. Das Interesse galt bisher vor allem den als Sweatshops berüchtigten Zulieferbetrieben westlicher (und häufig renommierter) Hersteller der Bekleidungs- oder der Elektronikindustrie. Uns geht es demgegenüber um moderne Werke multinationaler oder lokaler Hersteller, die in diesen Ländern den Anspruch eines industriellen Upgradings widerspiegeln und möglicherweise den Weg andeuten, den diese Länder in Zukunft gehen könnten. Die von uns untersuchten Automobilmontagewerke produzieren für den nationalen Markt und wurden nicht als Low-Cost-Exportplattformen konzipiert. Es handelt sich um Werke, die nicht in unmittelbarer Konkurrenz zu den alten Industrieländern stehen, aber ihnen möglicherweise in puncto ihrer Produktions- und Personalsysteme etwas vormachen können. Es geht uns in diesem Buch also nicht allein um die Erkundung ferner Arbeitswelten, sondern auch um mögliche Rückwirkungen auf zukünftige Entwicklungen in Europa. Im Hinblick auf die untersuchten Unternehmen gilt

unser Interesse nicht einem Benchmarking von Praktiken nach wirtschaftlichen Erfolgskriterien. Vielmehr interessiert uns, auf welche Weise die Unternehmen traditionelle lokale Gestaltungsansätze und Praktiken mit ihren internationalen Standards beziehungsweise Best-Practice-Konzepten vereinbaren, und welche Veränderungsprozesse sie in den Arbeitsbeziehungen in den Werken und ihrem sozialen Umfeld auslösen.

Untersuchungsgegenstand unserer Studie sind die betrieblichen Arbeitswelten in den BRIC-Ländern. Mit diesem Begriff ist unser Fokus bewusst weit gehalten. So gingen wir bei der Planung unserer empirischen Untersuchungen davon aus, dass die betrieblichen Arbeitswelten erst vor dem Hintergrund der kulturellen und institutionellen Kontexte in den BRIC-Ländern zu verstehen sind. Damit verband sich die Erwartung großer Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und den Personalsystemen zwischen den Betrieben in den BRIC-Ländern. Wir erwarteten, dass wir uns ähnlich wie Ron Dore in seiner legendären Vergleichsstudie *British Factory – Japanese Factory* (1973) bisweilen verblüfft fragen würden, wie es sein kann, dass sich trotz fast identischer Produkte und Produktionsprozesse die Arbeits- und Sozialbeziehungen in den Werken so grundlegend unterscheiden.

Im Gegensatz zu einem großen Teil der Literatur nehmen wir als Ausgangspunkt nicht die Sichtweise und Strategien der Unternehmenszentralen sowie ihre Bemühungen um einen Transfer von Prinzipien und Praktiken der Stammländer (Abo 1994; Almond/Ferner 2006; Elger/Smith 2005; Kristensen/Zeitlin 2005), sondern die Besonderheiten der BRIC-Standorte. Um diese Besonderheiten zu erfassen, war unsere Vorgehensweise explorativ und an den Methoden der Grounded Theory orientiert (Charmaz 2006; Corbin/Strauss 2008). Wir verfolgten in mehrfacher Hinsicht ein vergleichendes Erkenntnisinteresse: Zum ersten im Hinblick auf die Länder, zum zweiten im Hinblick auf die Unternehmen und zum dritten im Hinblick auf die Unterschiede zwischen den multinationalen auf den lokalen Unternehmen. Auf das Untersuchungsfeld und unsere Vorgehensweise kommen wir unten noch ausführlicher zurück.

Das Ziel des Buches ist die Analyse der Arbeitssituation und der Lage der Beschäftigten in den Werken der BRIC-Länder vor dem Hintergrund der Globalisierung. Dabei geht es uns um drei zentrale Fragen:

1. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten lassen sich im Vergleich der Länder und der Unternehmen hinsichtlich der betrieblichen Personal- und Produktionssysteme feststellen? Hier interessiert uns, ob die

weltweite Verbreitung von Lean-Production-Konzepten zu einer Konvergenz auch bei den Personalsystemen führt oder ob die zugrundeliegenden universalistischen Orientierungen aufgrund der Persistenz nationaler Besonderheiten scheitern.

2. Wie verläuft die Umsetzung von Unternehmensstandards im lokalen Kontext? Führt sie zu einer Verdrängung möglicherweise besserer, heimischer Lösungsansätze oder trägt sie zu einer Reduktion von Problemen und Konflikten in den BRIC-Werken bei?
3. Welche Anhaltspunkte gibt es für eine High-Road- oder eine Low-Road-Entwicklung in den BRIC-Ländern? Hier interessiert uns, inwieweit die Unternehmen eher auf Vorteile der niedrigen Lohnkosten und schwacher Regulierung setzen oder eher bestrebt sind, in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren und sozial nachhaltige Strukturen zu schaffen.

*Die erste Frage* steht in der Traditionslinie der Debatte über Konvergenzen und Divergenzen der Produktions- und Personalsysteme und entsprechender Unternehmens- oder Ländermodelle, die seit circa 30 Jahren geführt wird (Lawler/Hundley 2008; Almond/Ferner 2006; Kostova/Roth 2002; Boyer u.a. 1998; Elger/Smith 1994). Unter dem Einfluss der »Japan-Debatte« (Oliver/Wilkinson 1988; Jürgens u.a. 1993; Kenney/Florida 1993) haben westliche Automobilhersteller seit dem Beginn der neunziger Jahre ihre Produktionssysteme nach dem Leitbild der Lean Production umstrukturiert. Offen ist allerdings, inwieweit dies auch eine Konvergenz von Personalsystemen zur Folge hat. Auf der einen Seite setzen Lean-Production-Systeme bestimmte HRM-Systeme oder Praktiken<sup>1</sup> voraus, so ein zentrales Argument in der Debatte (Appelbaum u.a. 2000). Diese Praktiken werden in der Forschung üblicherweise mit dem Sammelbegriff der High Performance Work Practices (HPWP) bezeichnet; sie umfassen unter anderem Teamarbeit, Einbindung der Beschäftigten in Verbesserungsprozesse, umfangreiche Qualifizierung, leistungs- oder kompetenzbezogene variable Entgeltbestandteile sowie mitarbeiterbezogene Informations- und Konsultationsaktivitäten. Auf der anderen Seite ist mit Blick auf die starke Einbettung von Personalsystemen in den jeweiligen nationalen Kontext anzuneh-

---

<sup>1</sup> Wir verwenden in diesem Buch den Begriff der High Performance Work Practices als synonym mit High Performance Work Systems (HPWS). Der HPWP-Begriff hat sich in der Literatur inzwischen als Dachbegriff auch für Konzepte der High Involvement oder High Commitment Work Practices durchgesetzt (vgl. Festing 2012: 41).

men, dass Standardisierungsversuche mit einer Vielzahl von Schwierigkeiten und Problemen zu rechnen haben.

Unsere *zweite Frage* befasst sich mit der Standardisierung der Personalsysteme in den Unternehmen: Bringen die multinationalen Automobilhersteller ihre Personalsysteme in die BRIC-Länder mit, passen sie sich den lokalen Bedingungen an oder nutzen sie gar die BRIC-Länder bewusst für eine »Modellflucht« (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2010; Meardi u.a. 2013)? Die Forschung über multinationale Unternehmen erwartet einerseits Bemühungen um Standardisierung, betont aber andererseits ebenfalls den Anpassungsbedarf an die jeweiligen Gesetze, Institutionen und Kulturen der Gastländer (Fayerweather 1978; Bartlett/Goshal 1987b). Dabei gilt die HR-Funktion<sup>2</sup> als ein besonders stark von lokalen Faktoren geprägter Managementbereich und daher ein schwieriges Standardisierungsfeld (Rosenzweig 2007). Neben der Möglichkeit der Übertragung der Heimatstandards oder der Anpassung an die Gastländerstandards gibt es dabei noch eine dritte Möglichkeit: So kamen Pudielko und Harzing (2008) in einer empirischen Studie zu dem überraschenden Befund, dass sich Tochterunternehmen deutscher Konzerne in Japan und Tochterunternehmen japanischer Konzerne in Deutschland weder an deutschen noch an japanischen Managementkonzepten orientierten, sondern jeweils HRM-Praktiken einsetzten, die die Autoren einem US-amerikanisch inspirierten Global-Best-Practice-Modell zuordneten, das auf diese Weise eine globale Konvergenz herbeiführen könnte.

Unsere *dritte Frage* verweist auf die Hoffnungen und Ängste, die mit dem Aufstieg der BRICs verbunden sind: Bedeutet dieser Aufstieg für die Unternehmen und ihre Heimatstandorte neue Chancen aufgrund der riesigen Märkte, oder dominieren die Risiken aufgrund eines möglichen *race to the bottom* bei Arbeitsstandards und Löhnen? Die Entwicklungsrichtung der BRIC-Länder ist umstritten. Beruht ihr Aufstieg auf der Ausbeutung von prekarierten Arbeitskräften in den Sweatshops oder werden sie zunehmend zu Standorten von modernen Fabriken? Nähert sich die Gestaltung der Industriearbeit in den BRIC-Ländern den in Europa, den USA oder Japan verbreiteten Ansätzen an oder entstehen dort ganz neue Konzepte?

Im Falle der Automobilindustrie, auf die unsere Untersuchung fokussiert, stellt sich diese Frage der High Road und der Low Road auf eine spezielle Weise. In den westlichen Industrieländern gehören gerade die

---

<sup>2</sup> Wir verwenden in diesem Buch die Begriffe Human Resources Management und Personalmanagement synonym.

Automobilhersteller zu den Unternehmen, die hohe Löhne und stabile Beschäftigungsverhältnisse bieten. Anders als die als Sweatshops berüchtigten Elektronik- und Textilunternehmen bieten sie meist gute Arbeitsplätze. Aber können wir annehmen, dass dies auch in den BRIC-Ländern gilt? Aufgrund der Beschränkung unserer Untersuchung auf die Montagewerke der Endhersteller (das heißt die Spitze der Wertschöpfungskette) und aufgrund des Status der Automobilindustrie als einer oft politisch privilegierten Branche können wir eine Tendenz zur High-Road-Orientierung erwarten. Allerdings stellt sich für die Endhersteller – für die nationalen möglicherweise mehr als für die multinationalen Hersteller – doch die Frage, inwieweit sie besondere Kostenvorteile nutzen wollen, die sich aus der Verfügbarkeit eines großen Arbeitskräftereservoirs und teilweise schwacher rechtlicher Regelungen oder permissiver Rechtsdurchsetzung ergeben.

Unseren Beitrag zur Theorieentwicklung sehen wir vor allem im Zusammenhang mit der Frage nach Konvergenz oder Divergenz der industriellen Arbeitswelten im Zuge der Globalisierung. In dieser Debatte greifen wir drei Theoriestränge auf, die sich der Thematik von unterschiedlicher Seite nähern. Der erste Theoriestrang betrifft die bereits angesprochenen High Performance Work Practices. Ziel dieser Theorie ist die Identifizierung von Praktiken der Arbeitsorganisation und des Personalmanagements, die die Leistung der Organisation steigern können. Ausgangspunkt bildet die Diskussion der achtziger Jahre über die Überlegenheit japanischer Unternehmen gegenüber europäischen und amerikanischen Wettbewerbern, die insbesondere von den Autoren des internationalen Forschungsprogramms am MIT mit dem Konzept der Lean Production angestoßen wurde (Womack u.a. 1990). Die Lean-Production-Diskussion konzentrierte sich zunächst vor allem auf die Gestaltungsprinzipien von Produktionssystemen. Ihr Anspruch, ein universales Best-Practice-Modell zu formulieren, löste heftige Diskussionen über die Frage der Konvergenz und Divergenz von Produktionsmodellen auf nationaler und Unternehmensebene aus (vgl. Freyssenet u.a. 1998). Ein wichtiger Aspekt der Debatte war die Interdependenz der Gestaltungsprinzipien der Produktion mit den Personalsystemen (Komplementaritätsargument). Einige Autoren (Milgrom/Roberts 1992; MacDuffie 1995; Pil/MacDuffie 1996) argumentierten bereits Anfang der neunziger Jahre, dass es »Bündel« von HRM-Praktiken gibt, die die Effekte der Lean Production auf die Organisationsleistung verstärken.

Die HPWP-Diskussion ist inzwischen weit ausgefächert und bezieht unterschiedliche Praktiken ein, wobei die Wirkungszusammenhänge zu meist auf arbeitspsychologischen Mechanismen im Wechselspiel von Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment und Leistungsanreizen beruhen. Wir werden im nächsten Kapitel näher auf diese Literatur eingehen. In unserer Studie sind wir davon ausgegangen, dass es auch in den BRIC-Ländern zu einer Verbreitung von HPWP-Konzepten kommt, dass aber zugleich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen institutionellen Arrangements, Kulturprägungen und Akteurskonstellationen große Unterschiede bei der Umsetzung und Handhabung dieser Konzepte zwischen den BRIC-Ländern zu erwarten sind. In unserem Forschungsdesign haben wir uns, wie später darzustellen sein wird, vor allem auf Praktiken fokussiert, bei denen wir solche differenzierenden Einflüsse erwartet haben.

Ein Strang der HPWP-Debatte befasst sich mit der Frage, inwieweit die Einführung entsprechender Praktiken zu einer Schwächung des Wunsches oder der Bereitschaft der Beschäftigten führt, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Dieser Zusammenhang ist vor allem in der angelsächsischen Diskussion thematisiert worden (vgl. Fiorito u.a. 1987; Ichniowski u.a. 1999; Godard/Delaney 2000). Die Einführung von HPWP könnte somit auch als Strategie der Gewerkschaftsvermeidung verstanden werden.

In Bezug auf den zweiten Theoriestrang knüpfen wir an David Marsdens *A Theory of Employment Systems* (1999) an. Im Gegensatz zum vorherigen Theoriestrang, der eine globale Konvergenz im Sinne von Lean Production und HPWP erwarten lässt, spricht die Theorie Marsdens eher für das Fortbestehen von Unterschieden der Praktiken, die ihre Ursache in tieferliegenden Unterschieden der Funktionslogiken nationaler Beschäftigungssysteme haben. Ausgangspunkt der Argumentation ist die unvermeidliche Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen, die Arbeitnehmern wie Arbeitgebern *opportunistisches Verhalten* erlaubt, also die Wahrnehmung von situativen Vorteilen und Machtpositionen, um einseitig Nutzen aus der Vertragsbeziehung zu ziehen.<sup>3</sup> Um einem solchen Verhalten entgegenzuwirken, haben sich in den traditionellen Industrieländern, die Marsden hier

---

3 Als Opportunismus wird in der ökonomischen Theorie ein Verhalten bezeichnet, das allein den eigenen Nutzen zu maximieren versucht und dabei vor Täuschung, Betrug und Schädigung des Vertragspartners nicht zurückschreckt. Williamson (1996: 6) definiert Opportunismus als »self interest seeking with guile«. Opportunismus zählt zu den zentralen Verhaltensannahmen der Personalökonomie, beispielsweise in der Agency-Theorie (vgl. Lazear 1999) und der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1985).

ausschließlich betrachtet, Regelsysteme herausgebildet, die die Handlungsorientierungen der Akteure prägen und gewährleisten, dass sich die Betriebsparteien in einem wechselseitig akzeptierten Handlungsrahmen bewegen. Welchem Grundmuster folgen die BRIC-Länder? Inwieweit versuchen die multinationalen Konzerne, die Standards ihrer Heimatorganisationen mitzubringen und in den BRIC-Kontexten einzupflanzen?

Mit Blick auf unser Untersuchungsfeld in den BRIC-Ländern lassen sich erhebliche Spielräume für opportunistisches Verhalten erwarten. Die riesigen Arbeitsmärkte, die zumeist industrie-unerfahrenen Belegschaften in den neuen Werken, ein oft autoritäres Führungsverhalten und schwache Institutionen zur Gewährleistung von *employee voice* und Interessenvertretung verschaffen dem Management erhebliche Möglichkeiten, um die Bedingungen des Beschäftigungsverhältnisses zu seinem Gunsten umzudeuten und sich opportunistisch zu verhalten. Umgekehrt eröffnet die geringe Erfahrung der multinationalen Unternehmen in den BRIC-Ländern den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen ebenfalls Spielräume für opportunistisches Verhalten.

Der dritte für uns relevante Theoriestrang betrifft die Rolle kultureller Einflüsse als fördernde oder hemmende Faktoren bei der Umsetzung der Produktions- und Personalsysteme der Unternehmen. Der Universalismusanspruch der HPWP-Ansätze wird aus der Perspektive der kulturvergleichenden Theorien zumeist in Frage gestellt. Sie betonen die Bedeutung kollektiver Denkmuster und Verhaltensnormen, etwa im Hinblick auf Fragen der Selbstorganisation und der Akzeptanz hierarchischer Machtpositionen, die Präferenz für individuelle oder eher kollektive Anreizsysteme oder die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung (Hofstede 1984; House u.a. 2004). Diese Denk- und Verhaltensweisen wirken sich auf Führungsstile, auf die Kooperation im Team oder auf die Funktionsweise der kollektiven Interessenvertretung aus. Allerdings argumentieren die Kulturtheorien oftmals eher auf der Ebene von Nationalkulturen, während für uns betriebliche Arbeitskulturen im Fokus der Analyse stehen.

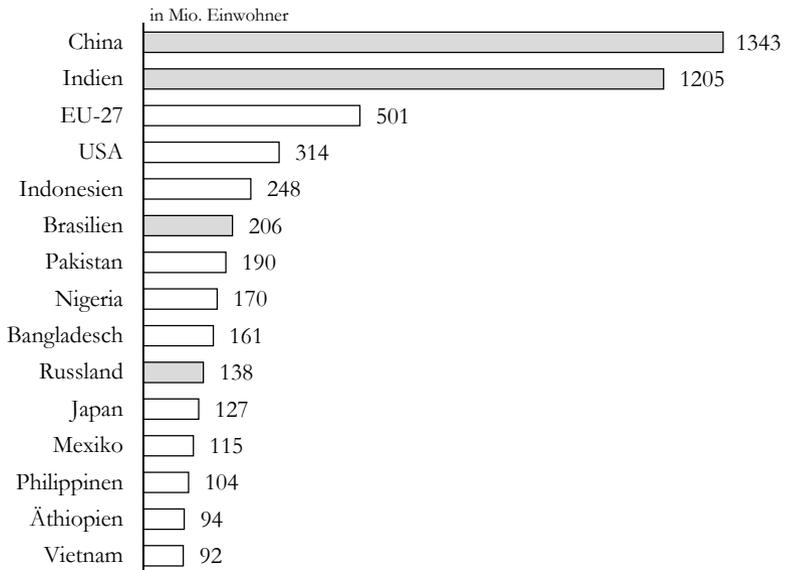
Im Folgenden werden zuerst die BRIC-Länder und dann die Unternehmen, die sich an unserer Studie beteiligt haben, vorgestellt. Danach beschreiben wir die untersuchten Werke, das Vorgehen und die Methoden unserer empirischen Untersuchung. Die Einleitung schließt mit einer Übersicht über den Inhalt der nachfolgenden Kapitel.

## 1.2 Die BRICs: Brasilien, Russland, Indien, China

Die vier BRIC-Länder – der Terminus wurde 2001 von Jim O’Neill, damals bei Goldman Sachs, eingeführt – unterscheiden sich in Bezug auf ihre politischen Systeme, ökonomischen Entwicklungsstand, Kulturen, und geschichtliche Prägungen. Zugleich haben sie drei Merkmale gemeinsam, die sie von den anderen *emerging economies* abgrenzen (vgl. zur Diskussion über die BRIC-Besonderheiten Io Lo/Hiscock 2014).

Zum Ersten gehören die BRICs zu den zehn bevölkerungsreichsten Ländern der Welt – China und Indien führen die Liste der Länder nach Bevölkerung sogar mit großem Abstand an. Sie verfügen dementsprechend über enorme Arbeitskraftreservoirs.

Abb. 1: Die 15 bevölkerungsreichsten Länder 2012 (inkl. EU-27), in Millionen Einwohner



Quelle: CIA (2012).

Zum Zweiten gibt es in den BRICs große Inlandsmärkte mit hohen Wachstumschancen. Dies gilt insbesondere für die Nachfrage nach Automobilen. Im Vergleich zu anderen bevölkerungsreichen Schwellen- und Entwicklungsländern wie Pakistan, Nigeria oder selbst Indonesien haben die BRIC-

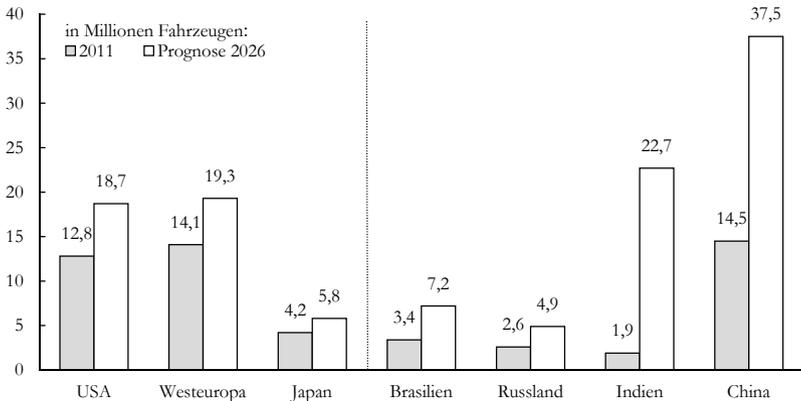
Länder in relevanten Käuferschichten bereits ein Wohlstandsniveau erreicht, das in den kommenden Dekaden für ein nachhaltiges Wachstum sorgen wird. Abbildung 2 zeigt den Absatz an Kraftfahrzeugen in den BRIC-Ländern im Jahr 2011 im Vergleich zu den Kernländern der Triade und enthält eine KPMG-Prognose für die zu erwartenden Relationen im Jahr 2026. Der chinesische Markt hat bereits in der Größe den west- und den nordamerikanischen Märkten überholt. Die Märkte Brasiliens, Russlands und Indiens befanden sich 2011 auf dem Niveau mittelgroßer europäischer Länder, allerdings wird hier in den kommenden Jahren ein starkes Wachstum prognostiziert.

Zum Dritten zeichnet sich die BRIC-Gruppe durch ihre politische Bedeutung aus. Russland und China sind Mitglieder des UNO-Sicherheitsrates und Schwergewichte der Weltpolitik, das Gewicht dieser Länder (insbesondere Chinas) dürfte in Zukunft auch bezogen auf Fragen industrieller Standardsetzung zunehmen. Unter Einbeziehung von Südafrika hat sich die BRICS-Gruppe (wobei das S hier für Südafrika steht) gebildet, deren Regierungschefs sich seit 2009 zu jährlichen Konsultation treffen und ein Gegengewicht gegenüber den westlichen Industrieländern bilden wollen (Glosny 2010; Mudunuru 2013). Südafrika wurde aufgrund der Größe seiner Bevölkerung sowie seines relativ beschränkten Automobilmarktes allerdings nicht in unserer Studie einbezogen.

Die Bedeutung der BRIC-Länder als Produktionsstandorte für die Weltmärkte ist derzeit unter Produktivitäts- und Innovationsgesichtspunkten noch gering. Nach dem *Global Competitiveness Report* (Schwab 2013), der jährlich vom Weltwirtschaftsforum veröffentlicht wird, liegen Brasilien, Russland und Indien bei der Wettbewerbsfähigkeit im globalen Mittelfeld, nur China ist auf dem Weg zur Spitzengruppe aufzuschließen. Alle vier Länder haben große Probleme hinsichtlich ihrer Infrastruktur, der Effizienz ihrer Ausbildungssysteme sowie verbreiteter Korruption. Der *Global Competitiveness Report* unterscheidet drei Entwicklungsstufen von Ökonomien: Die Wettbewerbsfähigkeit von faktorbasierten Ökonomien beruht vor allem auf billiger Arbeitskraft und natürlichen Ressourcen. Effizienz-basierte Ökonomien sind besonders wettbewerbsfähig in der Herstellung komplexer Industriegüter und verfügen über leistungsfähige Ausbildungssysteme, Güter-, Arbeits- und Finanzmärkte. Innovationsbasierte Ökonomien repräsentieren das höchste Entwicklungsstadium, sie sind in der Lage, neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Brasilien und Russland gelten dem *Global Competitiveness Report* als Länder, die sich

im Übergang zwischen einer effizienz- zu einer innovationsbasierten Ökonomie befinden. China wird als eine effizienzbasierte Ökonomie eingeordnet und Indien befindet sich demnach noch auf dem Niveau einer faktor-basierten Ökonomie.

Abb. 2: Fahrzeugabsatz 2011 und Prognose für 2026



Quellen: OICA (2013), KPMG (2012).

Ein gravierendes Problem in allen BRIC-Ländern ist die Korruption, die die gesamten Gesellschaften durchzieht und auch in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen eine wichtige Rolle spielt. So betonen May und Ledgerwood (2007) die Verbreitung von *blat* in russischen Unternehmen, das heißt die Nutzung privater Kontakte zu einflussreichen Personen, um formale Regeln und Prozeduren zu umgehen und einen persönlichen Vorteil zu erlangen. Im Falle Chinas wird ein ähnliches Verhalten unter dem Stichwort *guanxi* diskutiert (Bian 1997), wengleich teilweise auch positive Effekte von *guanxi* im Sinne von Netzbildung hervorgehoben werden (vgl. z. B. Kiefer 1998; Wang 2001, Wong 2010). Seilschaften und Netzwerke beeinflussen die Regelbefolgung, die Funktionsweise von Auswahl- und Karrieresystemen sowie die Wahrnehmung von Fairness der Organisationspraktiken durch die Mitarbeiter. Tabelle 1 zeigt das Abschneiden der BRIC-Länder bezüglich des Korruptionsindex von Transparency International. Besonders dramatisch ist die Situation in Russland, das zu den korruptesten Ländern der Welt zählt.

Die Gemeinsamkeiten zwischen den BRIC-Ländern sollten aber nicht die riesigen Unterschiede verdecken, die im Hinblick auf die wirtschaftliche

Entwicklung, die Geschichte, die kulturellen Prägungen, die politischen Systeme und die industriellen Beziehungen existieren. Die Unterschiede der wirtschaftlichen Entwicklung werden bei einem Blick auf das BIP pro Kopf deutlich. Brasilien und Russland erreichen mit etwa 12.000 beziehungsweise etwa 14.000 US-Dollar ein BIP pro Kopf, das mit mittelosteuropäischen Ländern wie Polen oder der Slowakei vergleichbar ist und etwa ein Drittel des deutschen Niveaus beträgt. Das BIP pro Kopf in China lag 2012 bei etwa 6.000 US-Dollar. In Indien hingegen betrug zum gleichen Zeitpunkt das BIP pro Kopf nur etwa 1.500 US-Dollar. Damit ist der Entwicklungsunterschied zwischen Indien auf der einen und Brasilien oder Russland auf der anderen Seite größer als der zwischen den beiden letztgenannten Ländern und Deutschland.

*Tabelle 1: BRICs nach dem Korruptionsindex von Transparency International (2012)*

<i>Land</i>	<i>Rang</i>	<i>Vergleichbare Länder</i>
Brasilien	69	Rumänien, Italien
China	80	Serbien, Tunesien
Indien	94	Griechenland, Senegal
Russland	133	Iran, Kenia

\* Ranking von insgesamt 176 Ländern.

Quelle: Transparency International (2012).

Im Rahmen unserer Untersuchung spielen vor allem die Länderunterschiede in Bezug auf die Systeme der Berufsausbildung, der industriellen Beziehungen sowie bei kulturellen Verhaltensprägungen eine wichtige Rolle. In Bezug auf die Berufsausbildung kann, wie wir sehen werden, nur im Falle Brasiliens von einem leistungsfähigen System nach modernen Standards gesprochen werden (Leite u.a. 2009), wobei sich allerdings China und Indien um eine Reform ihrer Berufsausbildungssysteme bemühen (ILO 2003; Barabasch u.a. 2009; Yan Hao 2012). Bezüglich der industriellen Beziehungen werden die BRIC-Länder unterschiedlich klassifiziert. So ist in Brasilien und Indien zwar die Koalitionsfreiheit und damit die Freiheit zur Bildung von Gewerkschaften durch den Staat anerkannt, aber zugleich besitzen die Gewerkschaften in den Betrieben kaum gesetzlich garantierte Rechte, und die industriellen Beziehungen sind oftmals antagonistisch geprägt (Dombois/Pries 1998; Gupta/Sett 2000). Dem stehen in China und

Russland Systeme gegenüber, die soziale Partnerschaft betonen und den Gewerkschaften in den Betrieben erhebliche Rechte zugestehen, zugleich aber direkt (in China) beziehungsweise indirekt (in Russland) die Gewerkschaften staatlicher Kontrolle unterwerfen (Taylor u.a. 2003; Clarke/Pringle 2009). Wenn wir die Länder nach dem Ausmaß des Gewerkschaftspluralismus unterscheiden, so gibt es in China eine Einheitsgewerkschaft, in Brasilien, Indien und Russland finden wir teils in Konkurrenz zueinander unterschiedliche Gewerkschaftstypen, teils mit explizit politischer Orientierung, teils als reine Unternehmensgewerkschaften.

Kulturbezogene Fragen sind in unserer Analyse im Hinblick auf einzelne Aspekte von Bedeutung. In der international vergleichenden Kulturforschung gelten die BRIC-Länder als eher kollektivistisch geprägt und als stark hierarchieorientiert (Hofstede 1984; House u.a. 2004). Im BRIC-Vergleich ist der Kollektivismus am stärksten in China und am schwächsten in Indien ausgeprägt. Die Hierarchieorientierung ist diesen Studien zufolge am stärksten in China und am schwächsten in Brasilien ausgeprägt. Wir können daher erwarten, dass es zwischen den BRIC-Standorten Unterschiede im Hinblick auf die Akzeptanz autoritärer Führungsstile sowie der Möglichkeiten der Beteiligung und der Artikulation von Beschäftigteninteressen gibt.

Insgesamt ist es jedoch schwierig, eine Brücke zwischen allgemeinen Charakterisierungen der Nationalkulturen und der Analyse betrieblicher Arbeitskulturen zu schlagen. Schließlich werden die betrieblichen Arbeitskulturen nicht einfach durch einen allgemeinen »Nationalcharakter« sondern durch bestimmte Traditionen der Industriearbeit sowie durch die Geschichte der Werke und Standorte geprägt.

### 1.3 Die Unternehmen

Unsere betrieblichen Fallstudien umfassen die Standorte von zwei multinationalen Konzernen, Volkswagen und Toyota, sowie jeweils einem lokalen Unternehmen aus den jeweiligen BRIC-Ländern: GAZ in Russland, Mahindra & Mahindra in Indien sowie Geely in China. In Brasilien hat sich bisher kein lokaler Automobilhersteller herausgebildet, daher beschränkt sich unsere Untersuchung hier auf die beiden Multis.

Volkswagen und Toyota gehören derzeit (neben General Motors) zur Gruppe der drei größten Automobilhersteller der Welt. Zwischen ihnen findet derzeit ein erbittertes Ringen um die Position des weltgrößten Automobilherstellers statt.

Eine Vorstellung dieser beiden Unternehmen erübrigt sich beinahe. Beide genießen aufgrund ihrer Wachstumsdynamik und der Verkaufserfolge ihrer Produkte einen hohen Bekanntheitsgrad. Bei Toyota kommt das Interesse an den Besonderheiten seines Produktionssystems hinzu. Das Toyota-Produktionssystem (TPS) war in den vergangenen Jahrzehnten fast unbestritten das Leitmodell der Produktionsmodernisierung für Unternehmen in der Automobilindustrie aber auch in anderen Branchen. Die Literatur über das TPS füllt mittlerweile leicht eine Bibliothek. Standen in den Darstellungen des Systems zunächst technisch-organisatorische Aspekte im Vordergrund (vgl. als Klassiker: Shingo 1981; Monden 1983; Ohno 1988), so gibt es seit Anfang dieser Dekade eine zweite Welle der Toyota-Literatur, die ausgelöst wurde durch Einführung des »Toyota Way 2001« und die Erfolgsgeschichte der nordamerikanischen Transplants (vgl. vor allem Liker 2004; Liker/Meier 2007; Liker/Hoseus 2008), in der nun auch Aspekte der Personalsysteme stärker zur Geltung kommen.

Auch über Volkswagen gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen. Im Fokus steht dabei oft die besondere Governancestruktur des Unternehmens und die auf dieser Basis entstandenen Strukturen und Mechanismen der Kooperation und des Interessenausgleichs in den Kapital-Arbeit-Beziehungen (vgl. Baum-Ceisig/Osterloh 2011; Clark 2006; Haipeter 2000 Jürgens 1998). Trotz der nachhaltig erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens hat Volkswagens Produktionsmodell<sup>4</sup> in der internationalen Diskussion keine mit Toyota vergleichbare Leitbildrolle eingenommen.

In Bezug auf unser Untersuchungsfeld existieren zwischen den beiden Unternehmen Gemeinsamkeiten, aber ebenfalls große Unterschiede. Wir wollen vier Aspekte im Folgenden kurz ansprechen.

*Zum Ersten* die Produktionssysteme: hier gibt es große Gemeinsamkeiten. Die beiden zentralen Säulen des sogenannten »TPS-Hauses« sind

---

<sup>4</sup> Vgl. zum Konzept der Produktionsmodelle Boyer und Freyssenet (2002) sowie zu einem Leistungsvergleich ausgewählter Automobilhersteller Freyssenet (1998). Als Ergebnis ihrer Untersuchung stellen Boyer und Freyssenet für den Zeitraum von 1974–1994 fest: »(The) three firms Toyota, Honda, and Volkswagen were in fact the only ones to have a »break-even point« that was constantly and significantly above their value added, whereas all other carmakers had experienced periods of non-profitability« (Boyer/Freyssenet 2002: 389).

das Just-in-Time-Prinzip (Null-Puffer) und Jidoka (Null-Fehler). Beide Prinzipien enthalten eine Vielzahl von Elementen, wie die Fließfertigung und das Pullsystem im Falle von Just-in-Time, den automatischen Maschinenstopp und das Reißbleinensystem (Andon) im Falle von Jidoka. Das TPS ist in der Literatur ausführlich beschrieben worden, wir verzichten daher hier auf eine ausführlichere Betrachtung.

Volkswagen hat Mitte des letzten Jahrzehnts ein »ganzheitliches« Produktionssystem eingeführt, das Volkswagen-Produktionssystem (VPS), das sich in den Grundprinzipien stark an dem TPS orientiert. Die Höhe des Überschneidungsgrads mit dem TPS liegt nach einer Feststellung des ehemaligen Vorstands für Produktion und Logistik im Falle VWs (wie auch der anderen deutschen Automobilunternehmen) bei über 80 Prozent (Waltl/Wildemann 2014: 66). Das »VPS-Haus« wird getragen von den vier Prinzipien Takt, Fluss, Pull und Perfektion, letzteres beinhaltet das Null-Fehler-Prinzip. Das VPS wurde 2008 als ein standardisiertes und »ganzheitliches« Produktionssystem konzernweit eingeführt, nachdem einzelne Elemente schon seit den neunziger Jahre implementiert worden sind. Die Leitbildrolle des TPS bedeutet nicht, dass durch Volkswagen nicht auch eigene Wege beschrritten wurden. Insbesondere die Arbeitsorganisation bei VW bleibt durch eigene Traditionen beeinflusst, so beispielsweise durch ein Verständnis der Teamarbeit, das im Sinne des soziotechnischen Systemansatz die Selbstorganisationsspielräume betont, und einen Ansatz kontinuierlicher Verbesserungsaktivitäten, der auf der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit von Shopfloor-Akteuren und den Spezialisten der unterstützenden Bereiche beruht. Darüber hinaus setzt Volkswagen einen besonderen Schwerpunkt mit seiner Plattform- und Modulstrategie (vgl. Waltl/Wildemann 2014), auf die wir hier nicht weiter eingehen wollen.

*Zum Zweiten* die Personalsysteme: hier gibt es große Unterschiede. Zwar haben beide Unternehmen die Orientierung auf langfristig ausgerichtete Beschäftigungssicherheit gemeinsam. Zugleich sind sie geprägt durch die unterschiedlichen regulatorisch-institutionellen und kulturellen Kontexte, die Systeme industrieller Beziehungen und eine Vielzahl weiterer historisch kontingenter Einflussfaktoren und Handlungsstrategien der organisationalen Akteure. Als Ergebnis dieser Prägungen haben sich – wie im weiteren Verlauf des Buches, insbesondere bei der Darstellung der Systeme der Personalentwicklung und der Entgeltdifferenzierung, deutlich wird – unterschiedliche Regelungsmuster in den Personalsystemen der beiden Unternehmen herausgebildet.

Auch wenn wir an dieser Stelle die grundlegenden Unterschiede betonen, wollen wir nicht den Eindruck erzeugen, als blieben die Personalsysteme der beiden Unternehmen im Zeitverlauf unverändert. So wurde das HR-System bei Toyota in den neunziger Jahren umfassend reformiert. Hintergrund war, dass Arbeit in Industrieunternehmen unter den Schul- und Hochschulabgängern als unattraktiv angesehen wurde. Zu den Reformmaßnahmen, die das Unternehmen in dieser Situation beschloss, gehörte die Abschaffung des traditionellen, von Taichi Ohno, dem »Vater« des Toyota-Produktionssystems, eingeführten Entgeltsystems mit seiner engen Koppelung an »harte« Produktivitätsindikatoren (Shimizu 1994; 1999). Dazu gehörten weiter die Einführung von Karrierewegen auf Grundlage von Kompetenzbeurteilungen und die Bereitstellung entwicklungsbegleitender Schulungen, sowie eine Vielzahl weiterer Maßnahmen.

Im Fall Volkswagens war die Zeit ab Mitte der ersten Dekade der zweitausender Jahre eine Phase intensiver Reformierung des Personalsystems. Unter dem Leitbild einer »Spitzenpersonalarbeit« wurde ein breites Spektrum von neuen Ansätzen entwickelt, die darauf abzielten, durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Steigerung der Motivation ein höheres Leistungsniveau zu erreichen. Dies ging einher mit dem Ziel einer weitgehenden Standardisierung der eingeführten Ansätze unter Einbeziehung auch der ausländischen Werke. Zu den Kernelementen der Spitzenpersonalarbeit gehören: die Strukturierung der Karrierewege im Unternehmen im Rahmen sogenannter »Berufsfamilien« (näheres dazu in Kapitel 5 in diesem Buch); die Einführung von Personalbeurteilungen für alle Beschäftigten; besondere Auswahlprozesse für Führungskräfte und Manager durch Assessment Center und entwicklungsbegleitende Qualifizierung; die Einführung einer individuell differenzierten Leistungsprämie im Entgeltsystem; und eine Stärkung der dezentralen Präsenz und der Unterstützungsrolle des Personalwesens in den Fertigungs- und Bürobereichen. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung waren die meisten der neuen Ansätze in Deutschland eingeführt, ihre Umsetzung an den internationalen Standorten befand sich jedoch noch in der Phase der Abstimmung. Aus der Sicht der BRIC-Standorte, die wir in unserer Untersuchung einnehmen, stand die Einführung der neuen Standards also noch bevor, wurde aber teilweise durch eigene Maßnahmen schon antizipiert.

*Zum Dritten* der Toyota Way und der VW-Weg: Das Toyota Produktionssystem (TPS) besteht, wie oben gezeigt, vor allem aus technisch-organisatorischen Prinzipien für die Prozessgestaltung. Mit der Verkün-

derung des »Toyota Way 2001« wurden im Jahr 2001 nunmehr die grundlegenden sozialen Werte und Umgangsweisen spezifiziert, in die das Toyota-Produktionssystem eingebettet ist. Die Initiative für die Erarbeitung eines solchen Leitbildes ging von Managern in Toyotas Werken in den USA aus; der Toyota Way ist damit selbst ein Produkt der Internationalisierung des Unternehmens.

Das Grundlagendokument beschreibt den Toyota Way als ein Haus, dessen Dach von zwei Säulen getragen wird: »Kontinuierliche Verbesserung« und »Respekt«. Der Stellenwert für die Standorte der Toyota Gruppe weltweit wurde 2006 in einem Interview vom damaligen Präsidenten Toyotas Katsuaki Watanabe wie folgt beschrieben:

»The Toyota Way has been and will continue to be the standard for everyone who works for Toyota all over the world. [...] To me, it's like the air that we breathe. The Toyota Way has two pillars: continuous improvement and respect for people. Respect is necessary to work with people. By »people« we mean employees, supply partners and customers. [...] We don't mean just the end customer; on the assembly line the person at the next workstation is also your customer. That leads to teamwork. If you adopt that principle, you'll also keep analyzing what you do in order to see if you're doing things perfectly, so you're not troubling your customer. That nurtures your ability to identify problems, and if you closely observe things, it will lead to *kaizen*: continuous improvement. The root of the Toyota Way is to be dissatisfied with the status quo; you ask constantly, »Why are we doing this?« People can apply these concepts throughout the world, not just in Japan. The question is how long it takes to train people to develop the Toyota mind-set« (Stewart/Raman 2007: 14)

Die nachdenkliche Anmerkung Watanabes am Schluss seiner Ausführungen stellt einen wichtigen Anknüpfungspunkt für unsere Untersuchungen dar. Sie zeigt zugleich das Bestreben, die Toyota-Way-Prinzipien tiefgreifend in der Unternehmenskultur zu verankern.

Auch bei VW gibt es einen »Volkswagen-Weg«. Dieser bezeichnet einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess, der mit dem Betriebsrat ausgehandelt wurde. Die grundlegenden Vereinbarungen umfassen eine Regelung zur Teamarbeit, zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess, zur Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses, der alle Ebenen des Unternehmens bis zu den Teams umfasst, sowie eine Rahmenvereinbarung zum Volkswagen-Weg. In der Rahmenvereinbarung wird festgehalten, »dass den Beschäftigten [...] durch ihr Engagement bei der Beteiligung am Volkswagen-Weg auch in Bezug auf das Entgelt keine Nachteile entstehen [sollen]«. Standortbezogene Effizienzeffekte aus dem

Volkswagen-Weg sollen laut Rahmenvereinbarung »vorrangig in strukturelle Verbesserungen des Arbeitsumfeldes, Beschäftigungssicherungsprojekte, Kompetenzentwicklungs- und Zukunftsentwicklungsmaßnahmen, etc. investiert werden.« (Volkswagen 2006).

Es ist offenkundig, dass die Unternehmen mit ihren »Wegen« ganz unterschiedliche Ziele verfolgen. Charakteristisch für Volkswagen ist, dass der Weg hier mit dem Betriebsrat ausgehandelt wurde. Damit bleibt die Regelungsstruktur allerdings auf die deutschen Werke beschränkt.

Eine mit dem Toyota Way vergleichbare Dokumentation der grundlegenden Werte und Verhaltensweisen im Sinne einer angestrebten Unternehmenskultur gibt es bei VW nicht. Ein im Jahre 2001 angestoßener Versuch der Entwicklung einer für das Unternehmen weltweit geltenden Unternehmenskultur mit dem Ziel – nach der Formulierung des damaligen Vorstandsvorsitzenden – »die Einstellung von mehr als 300.000 Mitarbeitern weltweit auf eine gemeinsame Werteplattform zu stellen«, galt im Jahre 2007 als gescheitert (vgl. Hofmann 2010: 99).

Auch wenn kein umfassendes Leitbild einer Unternehmenskultur existiert, so gibt es doch weithin geteilte Grundüberzeugungen. Dazu gehören die Anerkennung der Legitimität unterschiedlicher Interessenlagen von Kapital und Arbeit im Unternehmen und die auch im Management breit verankerte Wahrnehmung der Mitbestimmung als einem erfolgreichen Ansatz, um Interessenunterschiede zu berücksichtigen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Unternehmen zu gewährleisten. Damit ermöglicht die Mitbestimmung nachhaltige Lösungen auch schwieriger Probleme, die, da sie von den Betriebsräten mitgetragen werden, eine hohe Akzeptanz in der Belegschaft genießen.

Ein weiteres Element der VW-Unternehmenskultur ist eine besondere Wertschätzung von beruflicher Kompetenz – der »Fachlichkeit« –, die eine Verbindung von umfassendem technischen Wissen, praktischer Erfahrung und selbstständiger Problemlösungsfähigkeit bezeichnet. Sie bildet damit die Basis für einen hierarchieübergreifenden und funktionsübergreifenden Austausch von Wissen.

Im Vergleich zeigt sich also bei Toyota der Versuch der Formierung und Einbindung der ganzen Person im Sinne der Entwicklung eines »Toyota mind-sets«, wie es Watanabe im obigen Zitat formuliert hat. Ein solcher Ansatz ist bei VW nicht denkbar. Die Unternehmenskultur eröffnet hier dem Einzelnen größere Spielräume für Eigeninitiative und Chancenwahrnehmung. Die Förderung unternehmensexterner Weiterbildung wirkt

sich auch in der Verbesserung von Aufstiegsmöglichkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt aus und öffnet das Unternehmen stärker für äußere Einflüsse, als dies bei Toyota der Fall ist.

Zum *Vierten* schließlich die Beziehung zu Gewerkschaften: hier liegen beide Unternehmen weit auseinander. In Japan hat Toyota eine Unternehmensgewerkschaft, mit der das Unternehmen eng zusammenarbeitet. Die Haltung des Unternehmens in anderen Ländern hängt nach Liker und Hoseus (2008), die sich hierbei auf ein internes Unternehmensdokument beziehen, von dem Verhalten der Gewerkschaft ab:

»[...] as long as the union operates within the Toyota Way, with mutual trust and respect and facilitates continuous improvement for the company's long-term prosperity, then it will be a positive situation for all the stakeholders. Problems will arise if the union interferes with the relationship of mutual trust between team members and management or if they put restrictions on flexible policies and practices that help the company adapt to business needs.« (Liker/Hoseus 2008: 384)

Das Unternehmen betreibt zwar nicht eine Politik der Gewerkschaftsvermeidung, aber – so stellen die Autoren fest – es sehe das Personalmanagement in der Rolle »as the »police« of fairness, reducing the need for another third party to represent the interests of labor« (Liker/Hoseus 2008: 387).

Volkswagen hat auf der Grundlage des gesetzlich vorgeschriebenen Systems der Mitbestimmung enge Beziehungen zu den gewerkschaftlich dominierten Betriebsräten in seinem Unternehmen entwickelt und sieht in diesen Beziehungen eine Stärke des Unternehmens, die es ebenfalls an die Auslandsstandorte zu übertragen gilt (Baum-Ceisig/Osterloh 2013, Haipeiter 2000).

Sowohl die Berufsausbildung als auch die industriellen Beziehungen sind in Deutschland in ein Netz von Institutionen eingebettet, das über das Einzelunternehmen hinausreicht und Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und den Staat als Akteure einbezieht. Für die Auslandsstandorte von Volkswagen stellt sich aufgrund dieser starken Prägung durch das deutsche Institutionensystem die Frage, inwieweit das Personal- und Produktionssystem sowie die zugrundeliegende Unternehmenskultur in Konstellationen umgesetzt werden können, in denen vergleichbare Institutionen nicht existieren. Edwards (2004) argumentiert, dass gerade die Einbettung in ein dichtes Netz von Institutionen ein erhebliches Hemmnis für Transferprozesse bedeutet. Der Weg Toyotas erscheint hier einfacher, da er organi-

sationsintern ausgerichtet ist. Allerdings braucht es viel Zeit, um die Mitarbeiter schrittweise in die Toyota-Kultur zu sozialisieren.

Neben den beiden multinationalen Unternehmen Volkswagen und Toyota haben wir in unserer Studie (mit der Ausnahme Brasiliens) heimische Hersteller aus den BRIC-Ländern einbezogen. Über diese Unternehmen ist international wenig bekannt, sie werden im Folgenden durch kurze Porträts vorgestellt.<sup>5</sup>

In Russland nahm der 1932 gegründete und damit älteste nationale Hersteller *GAZ (Gorki Automobilwerke)* aus Nischni Nowgorod an der Untersuchung teil. Das Unternehmen stellt vor allem Lastwagen und Nutzfahrzeuge sowie einige Pkw-Modelle her (Siegelbaum 2008). Im Jahr 2000 übernahm der russische Oligarch Oleg Deripaska das Unternehmen und integrierte es in die neu gegründete GAZ Holding, die neben dem GAZ-Automobilwerk in Nischni Nowgorod auch eine Reihe von Lkw-, Bus-, Motoren- und Komponentenwerken besitzt. Der Niedergang der Produktion und der Beschäftigung konnte jedoch unter dem neuen Eigentümer ebenfalls nicht aufgehalten werden. 2010 beschäftigte GAZ nur noch etwa 24.000 von ehemals rund 100.000 Mitarbeitern. Da das Unternehmen nicht in der Lage war, wettbewerbsfähige Pkws selbständig zu entwickeln, setzte es in diesem Bereich auf eine Kontraktfertigungsstrategie. Das Unternehmen kaufte Produktionsausrüstung von Chrysler und stellte in Lizenz ein Chrysler-Modell her. Hochfliegende Pläne für einen Kauf von Opel in Kooperation mit dem österreichisch-kanadischen Automobilzulieferer Magna im Jahr 2010 konnten nicht realisiert werden. Nach dem Scheitern dieser Pläne unterschrieb GAZ Verträge für die Lizenzproduktion von Fahrzeugen für Volkswagen, Škoda, General Motors und Daimler.

In Indien haben wir die Untersuchung bei dem 1945 gegründeten Hersteller *Mahindra & Mahindra* durchgeführt. Heute ist dies eines der größten indischen Familienkonglomerate und selbst bereits ein multinationales Unternehmen mit etwa 150.000 Beschäftigten weltweit. Seine Automobilsparte umfasst die Produktion von Pkws, Nutzfahrzeugen, Automobilkomponenten und Produktionsausrüstung. Das Unternehmen besitzt sechs Automobilwerke in Indien sowie CKD-Montagewerke in Ägypten und Brasilien. Mahindra & Mahindra hat zunächst ähnlich wie der russische Hersteller GAZ einen Kontraktfertigungsansatz verfolgt. 1995 ging das

---

5 Vgl. zum Folgenden auch Jürgens/Krzywdzinski 2013.

Unternehmen ein Joint Venture mit Ford ein, das 2005 aufgelöst wurde, da die Verkäufe weit hinter den Zielen zurückblieben. 2005 trat es in ein Joint Venture mit Renault ein, das jedoch ebenfalls nach kurzer Zeit beendet wurde. Seit kurzem forciert Mahindra & Mahindra die Entwicklung eigener Produkte und übernahm den koreanischen Hersteller SsangYong sowie den indischen Produzenten von Elektroautos Reva. Ein großer Schritt für das Unternehmen war der Erfolg eines ersten selbst entwickelten SUV, der 2002 auf den Markt kam.

In China untersuchten wir *Geely*. Ursprünglich als Hersteller von Kühlschränken im Jahre 1986 gegründet, bildet Geely heute ein Konglomerat mit einer Automobil- und einer Bildungssparte sowie Tochterunternehmen in Handel, Tourismus und Hoteldienstleistungen. Die Automobilsparte umfasst den Vertrieb und Aftermarket-Dienstleistungen, Komponentenzulieferer und acht Automobilmontagewerke in China. 2009 beschäftigte Geelys Automobilsparte 13.000 Mitarbeiter. Geely ist vollständig im privaten Besitz – eine Ausnahme vom traditionellen, staatlich dominierten Modell der Corporate Governance in der chinesischen Automobilindustrie. Allerdings ist der Staat ein wichtiger Stakeholder. Seit der Gründung genießt das Unternehmen die Unterstützung der Provinzregierung an seinem Heimatstandort (Anderson 2012). Die ersten von Geely produzierten Fahrzeuge basierten auf Modellen von Daihatsu (Wang 2008). Seit 2009 bemüht sich Geely, vom Image eines Billigherstellers wegzukommen, und präsentierte die ersten beiden selbst entwickelten Fahrzeuge: einen Kleinwagen sowie eine Mittelklasselimousine (Li/Xie 2010). Im Jahr 2010 übernahm Geely den schwedischen Premiumhersteller Volvo, um den Zugang zu anspruchsvolleren Marktsegmenten durch Technologietransfer zu erlangen. Zu guter Letzt ist Geely seit kurzem Hersteller der traditionsreichen Londoner Taxis.

Deutlich wird, dass die Unternehmen, die sich an unserer Untersuchung beteiligt haben, ein *Kontrastprogramm* darstellen. Auf der einen Seite haben wir mit Volkswagen und Toyota zwei multinationale Hersteller, die zu den größten Automobilunternehmen weltweit gehören. Auf der anderen Seite stehen mit GAZ, Mahindra & Mahindra sowie Geely drei nationale Hersteller mit einer vergleichsweise geringen Stückzahl produzierter Fahrzeuge, die auf dem Weltmarkt noch kaum präsent sind, wengleich sich insbesondere Mahindra & Mahindra sowie Geely um eine Internationalisierung bemühen.

Als multinationale Hersteller haben sowohl Volkswagen wie Toyota eine längere Vorgeschichte der Internationalisierung. Im ersten Jahrzehnt nach der Jahrhundertwende nahm die globale Präsenz beider Unternehmen rasant zu. So stieg der Anteil der Auslandsbeschäftigten des Volkswagenkonzerns zwischen 2002 und 2012 von 48 Prozent auf 54 Prozent. Allein die BRIC-Länder machten 2012 16 Prozent der Beschäftigung des Konzerns (30 Prozent der Auslandsbeschäftigung) aus (VW 2006b und 2013). Bei der Toyota Motor Corporation (ohne Daihatsu und Hino) stieg der Anteil der Auslandsbeschäftigten von 65 Prozent im Jahr 2007 auf 71 Prozent im Jahr 2012. Der Anteil der BRIC-Länder an der Gesamtbeschäftigung lag 2012 bei 20 Prozent (entspricht 28 Prozent der Auslandsbeschäftigung) (TMC 2007 und 2013). Im Falle der drei lokalen Hersteller lag die Jahresproduktion bei Geely und Mahindra & Mahindra im Jahr 2012 bei knapp unter einer halben Million Pkw, GAZ produzierte in diesem Jahr 90.000 Pkw. Tabelle 2 stellt die Produktion und die Beschäftigtenzahlen im Jahr 2012 gegenüber.

*Tabelle 2: Produktion und Beschäftigte der untersuchten Unternehmen (2012)*

<i>Unternehmen*</i>	<i>Produktion</i>	<i>Beschäftigte**</i>
Toyota Konzern	9.909.000	325.900
Volkswagen Konzern	9.255.000	550.000
Geely	491.000	18.500
Mahindra & Mahindra	483.000	17.800
GAZ	90.000	7.300***

\* Der Volkswagenkonzern schließt neben VW u.a. Audi, Škoda, Seat; der Toyota-Konzern schließt neben Toyota und Lexus auch Daihatsu und Hino Motors ein; bei Mahindra & Mahindra sowie Geely ausschließlich Automobiliarten; bei GAZ nur die Light Commercial Vehicles Sparte (d.h. ohne Lkw-Produktion).

\*\* Die Angaben über Beschäftigtenzahlen schließen nicht die Leiharbeiter ein.

\*\*\* Angaben für 2010.

Quellen: Unternehmensangaben, Geschäftsberichte.

## 1.4 Untersuchte Werke

Die Entwicklung der Produktions- und Personalsysteme sowie der Arbeitsbeziehungen in den von uns untersuchten Werken wurde von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, die bei einem Vergleich berücksichtigt werden müssen. Ein Überblick der untersuchten Werke der heimischen Hersteller sowie von Volkswagen und Toyota findet sich in Tabelle 3.

Die zentralen Unterschiede zwischen den Werken waren:

- Es sind Werke mit sehr unterschiedlicher *Vorgeschichte*. Auf der einen Seite finden sich ältere Werke wie die beiden VW-Standorte in Brasilien (Anchieta, Taubaté), zwei chinesische VW-Standorte (Shanghai, Changchun) und, als »Senior«, das GAZ-Werk in Nischni Nowgorod; auf der anderen Seite die neuen Werke der Hersteller, die erst um oder nach der letzten Jahrhundertwende errichtet wurden.
- Es sind Werke mit unterschiedlichen *Eigentümerstrukturen*. In einigen Fällen gehören die Automobilwerke nicht hundertprozentigen Tochterunternehmen der Hersteller, sondern sind Joint Ventures mit lokalen Partnern. So unterhält Volkswagen in China Joint Ventures mit den Staatsunternehmen SAIC und FAW. Der untersuchte Standort von Toyota war ebenfalls ein Joint Venture mit FAW. In diesen Joint Ventures können die chinesischen Partner aufgrund der Aufteilung der Managementpositionen gerade im HR-Bereich erheblichen Einfluss ausüben. Das Toyota-Werk in Indien ist gleichfalls ein Joint Venture mit dem Unternehmen Kirloskar, wengleich der indische Partner nur einen Anteil von etwa 10 Prozent hält und keinen operativen Einfluss besitzt.
- Es sind Werke mit unterschiedlichen *Produktionsprogrammen*. Wir haben sehr große Standorte wie Shanghai, Changchun oder São Bernardo (Anchieta) mit mehreren Produktionswerken und kleinere Werke wie Toyota St. Petersburg. Große Unterschiede existieren ferner hinsichtlich der Komplexität des Produktprogramms. Die chinesischen Joint Ventures von Volkswagen (und Toyota) sowie die neuen VW-Werke im russischen Kaluga und im indischen Pune produzieren ein sehr breites Fahrzeugspektrum, was mit besonderen Anforderungen an Qualifizierung und Gestaltung der Arbeitsorganisation einhergeht. Dagegen weisen die brasilianischen Werke, das Toyota-Werk in Russland sowie auch die Werke der einheimischen Hersteller Geely, Mahindra & Mahindra und GAZ zumeist ein deutlich einfacheres Produktprogramm auf.

Tabelle 3: Kurzcharakterisierung der untersuchten Automobilstandorte (Stand 2011)

Standort	Gründung	Produktion	Beschäftigung	Automatisierung**	Fahrzeuge
<b>Brasilien</b>					
VW Anchieta	1959	400.000	14.600	60%/***	Gol, Polo, Saveiro, Kombi, Parati
VW Taubaté	1976	250.000	4.600	45%	Gol, Voyage
VW Curitiba	1999	180.000	3.200	50%	Fox, Golf
Toyota Indiatubá*	1998	60.000	2.000	25%	Corolla
<b>Russland</b>					
VW Kaluga	2007	125.000	5.600	20%	Tiguan, Polo, Octavia, Fabia
Toyota St. Petersburg*	2007	18.000	800	<5%	Camry
GAZ Nischni Nowgorod*	1932	53.000	6.600	20%	Gazelle, Woldai, große Lkws
<b>Indien</b>					
VW Pune	2009	100.000	3.800	13%	Polo, Vento, Fabia
Toyota Bangalore	1999	80.000	5.200	k.A.	Corolla, Innova, Fortuna
M&M Chakan*	2009	50.000	2.000	12%	Maxximo Minitruck, große Lkws
<b>China</b>					
Shanghai VW (SVW)	1985	1.200.000	24.000	35%/***	Touran, Polo, Passat, Octavia, Lavida, Fabia, Superb, Tiguan
FAW-VW Changchun	1991	1.000.000	18.500	25%	VW: Golf, Jetta, New Bora, Magotan, Sagitar, Audi: A4, A6, Q5
FAW-Toyota Tianjin*	2002	400.000	13.000	60%	Crown, Reiz, New Corolla, RAV4
Geely Ningbo	2002	100.000	3.000	25%	Ergrand

Für VW Anchieta, Shanghai VW und FAW-VW Angaben für gesamten Standort mit teilweise mehreren Montagewerken, Komponentenwerken und Unternehmenszentralen. \*

Angaben für 2010. \*\* Die Automatisierung bezieht sich auf den Karosseriebau. Wenn nicht anders angegeben, handelt es sich um den Durchschnitt der vorhandenen Fertigungslinien.

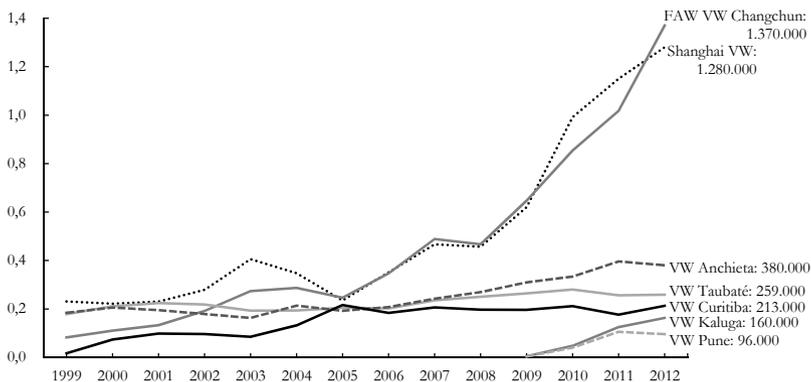
\*\*\* die Polo-Linie. \*\*\*\* Car Plant 3.

- Es sind Werke mit unterschiedlichen *Automatisierungsgraden* der Produktionsprozesse. Alle untersuchten Werke sind deutlich weniger automatisiert als die Standorte in Europa und den USA. Die Automatisierung ist besonders niedrig in Indien, wo gleichzeitig die Lohnkosten besonders gering sind. Es existieren zudem unternehmensbezogene Unterschiede. Volkswagen setzt im Vergleich mehr Automatisierung ein als Toyota und als die heimischen Automobilhersteller aus den BRIC-Ländern – von dem Werk Tianjin von FAW-Toyota einmal abgesehen. Die Nutzung der Automatisierung hat Auswirkungen auf die Personalsysteme und zwar in erster Linie im Hinblick auf die benötigten Qualifikationen sowie auf die Ausbildungsansätze. Der stärkere Einsatz der Automatisierung ist einer der Faktoren, der bei VW zu dem hohen Stellenwert der Berufsausbildung nach deutschem Muster beiträgt. Für den Einsatz der Automatisierung werden gut ausgebildete Anlagenführer und Instandhalter gebraucht und das Unternehmen ist bestrebt, weltweit einheitliche Standards für ihre Ausbildung umzusetzen.
- Die neuen Produktionswerke weisen sehr unterschiedliche *Anlaufkurven* auf. Insbesondere das Werk von Volkswagen in Russland hat innerhalb weniger Jahre eine Vollproduktion in drei Schichten erreicht, was mit gewaltigen Anstrengungen bezüglich der Rekrutierung und Qualifizierung einherging. Im Vergleich dazu haben etwa die Werke von Toyota in Russland und Brasilien, aber auch die neuen Werke von Geely oder Mahindra ein deutlich langsames Wachstum durchlaufen, wodurch mehr Zeit für Rekrutierung und Qualifizierung zur Verfügung stand.

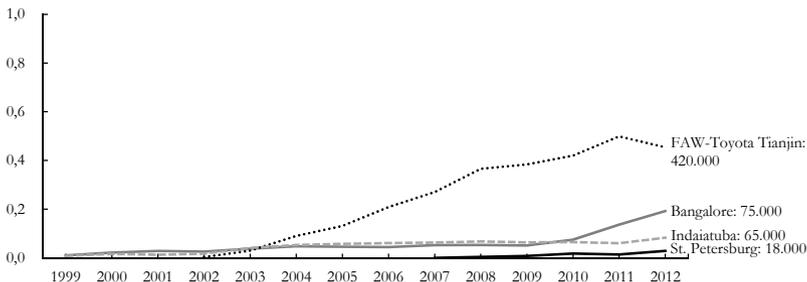
Die unterschiedlichen Anlaufgeschwindigkeiten wollen wir an dieser Stelle kurz etwas näher betrachten, da sich aus diesem Umstand wichtige Unterschiede zwischen den untersuchten Standortentwicklungen ergaben. Die Abbildungen 3–5 zeigen die Produktionszahlen für einzelne BRIC-Standorte von VW und Toyota sowie die Gesamtproduktionsvolumina der heimischen Hersteller. Im Falle von VW (Abb. 3) sind erstens die enormen Produktionssteigerungen der chinesischen Werke seit 2005 und ferner die relativ schnellen Produktionsanläufe in Russland und Indien sichtbar (im zweiten Jahr 40.000, im dritten über 100.000 Fahrzeuge). Im Vergleich dazu erscheinen die Anlaufkurven der Toyota-Werke in Brasilien, Russland und Indien (Abb. 4) sehr flach. Zudem produzieren der brasilianische und der russische Standort der japanischen Firma nur ein Fahrzeugmodell, was den Produktionsanlauf noch einmal stark erleichtert. Bei den lokalen Herstellern (Abb. 5) zeigen Geely sowie Mahindra & Mahindra ein stetiges

*Produktion der untersuchten BRIC-Standorte von VW, Toyota und der heimischen Hersteller GAZ, Geely, Mahindra & Mahindra (1999–2012)\**

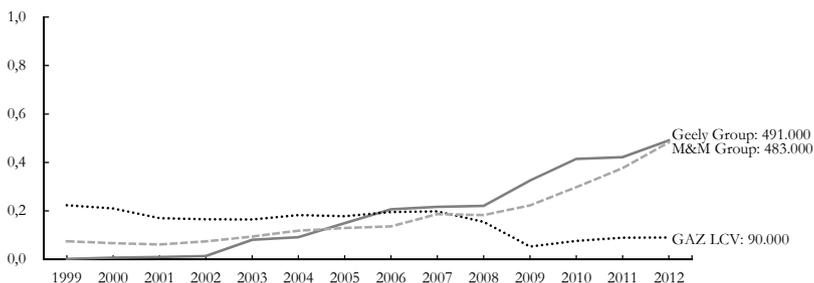
*Abb. 3: Produktion der untersuchten VW-Werke*



*Abb. 4: Produktion der untersuchten Toyota-Werke*



*Abb. 5: Produktion der heimischen Hersteller: Geely, Mahindra & Mahindra, GAZ*



\* Die vertikalen Achsen der Diagramme zeigen Millionen Stück.  
 Quellen: Unternehmensangaben.

Wachstum und erreichen im Jahr 2012 ein Produktionsvolumen von knapp einer halben Million Fahrzeuge, wobei wir hier nur über Angaben für die Gesamtproduktion aller Werke dieser Unternehmen Zeitreihen verfügen. GAZ ist hingegen durch eine bis 2009 abnehmende und ab 2010 stagnierende Produktion auf einem niedrigen Niveau gekennzeichnet.

## 1.5 Vorgehen, Methoden und Daten

Im Zentrum dieses Buches stehen Fallstudien von Automobilwerken in den BRIC-Ländern. Sie beruhen auf einer umfangreichen empirischen Erhebung, die wir im Folgenden erläutern. Die Erhebung wurde von den Autoren dieses Buches durchgeführt, wobei wir allerdings in jedem Land Unterstützung von einer lokalen Wissenschaftlerin erhielten: Adriana Marotti de Mello (Universität São Paulo) in Brasilien, Elena Shulzhenko (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) in Russland, Sanyjot Joshi (Beraterin mit vorheriger Berufserfahrung in der Automobilindustrie) in Indien und Yu Nan (Universität Jilin) in China.

Wir entwarfen unsere Fallstudien auf der Basis theoretischer Überlegungen, zugleich war aber unser Forschungsprojekt ein Stück weit explorativ angelegt. Der explorative Charakter der Forschung bedeutete, für den Einfluss der Kontextfaktoren auf die Beschäftigungssysteme offen zu sein (vgl. Hirsch-Kreinsen 2010; Brewster/Mayrhofer 2009). Damit hatte unser Ansatz einige Elemente mit der Grounded Theory gemeinsam (Charmaz 2006) so die Gleichzeitigkeit von Datenerhebung und Analyse und die schrittweise Entwicklung der Theorie im Forschungsprozess. Wir unterwarfen unsere Fragen und Kategorien immer wieder einer Revision, um sie an die Erkenntnisse aus den Interviews anzupassen.

Im Unterschied zur Herangehensweise der Grounded Theory gingen wir jedoch nicht ohne Vorkenntnisse und Erwartungen ins Feld, sondern hatten bereits ein vorläufiges wenigstens für unerwartete Befunde offenes Frageprogramm und Kategorienraster (vgl. Tabelle 4) entwickelt. Dieses Kategorienraster beruht auf Annahmen über Unterschiede zwischen den jeweiligen Personal- und Produktionssystemen der Unternehmen und über mögliche Wirkungen der Institutionen in den BRIC-Ländern. Die Entwicklung und Begründung dieser Annahmen aus der Theoriediskussion findet sich in Kapitel 2. Unser Forschungsdesign war jedoch explizit nicht

Tabelle 4: Variablen der Untersuchung nach Themenbereichen

<i>Dimension</i>	<i>Variablen</i>
Organisation der HR-Funktion	Aufgabenumfang des HR; Dezentrale Organisationsstrukturen des HR in den Fertigungsbereichen; Kommunikationsformen und Kanäle zwischen HR und Mitarbeitern; Zentrale HRM-Standards; HRM-Vorbilder und Leitbilder
Rekrutierung	Rekrutierungskriterien für Produktionsarbeiter, Arbeiter in Fachtätigkeiten, Angestellte (psychometrische Kriterien, Ausbildungsabschlüsse, Arbeits Erfahrung, Alter, Geschlecht etc.); Befristete Verträge (Anteil, Dauer, Einsatzbereich, Gründe); Leiharbeit (Anteil, Dauer, Einsatzbereich, Gründe)
Ausbildung	Erstausbildung für Produktionsarbeiter (Off-JT, OJT); Erstausbildung für Arbeiter in Fachfunktionen (Off-JT, OJT); Ausbildung für Shopfloor-Vorgesetzte; Kooperationen mit Bildungseinrichtungen; Förderung von externen Bildungsabschlüssen, Stipendienprogramme
Personalentwicklung	Entwicklungs- und Karrierewege nach Beschäftigtengruppen (welche Grenzen gibt es, wie strukturiert/transparent sind die Karrierewege); Auswahl- und Beförderungsprozesse für verschiedene Karrierestufen; Entwicklungsbegleitende Qualifizierung für Experten- und Vorgesetztenpositionen; Kompetenzbeurteilung (Prozess, Kriterien, Effekte)
Anreizsysteme	Eingruppierungskriterien im Basisentgelt (Arbeitsplatzkomplexität, Qualifikation, Seniorität etc.); Entgelt differenzierung im Basisentgelt; Zulagen und Zusatzleistungen (Art, Höhe, Kriterien); Variable (individuelle, kollektive, Ergebnisbeteiligung) Entgeltbestandteile (Höhe, Differenzierungskriterien); Leistungsbeurteilung (Prozess, Kriterien) und ihre Verbindung mit dem Entgelt
Arbeitsorganisation	Auswahl und Rollendefinition für Shopfloor-Vorgesetzte; Auswahl und Rollendefinition für Teamsprecher/Teamleiter; Teamarbeit (Teamgrößen, Aufgaben des Teams, Mikrorollen im Team, Selbstorganisation); Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (teambasiert, expertenbasiert, top-down, bottom-up); Qualitätskontrolle in Zusammenarbeit zwischen Fertigungsteams und Qualitätssicherung; Nutzung der Reißleine im Produktionsprozess
Industrielle Beziehungen und betriebliche Interessenvertretung	Organisierungsgrad und -struktur der Gewerkschaft; Nicht-gewerkschaftliche Formen der Arbeitnehmervertretung; Informations- und Konsultationsstrukturen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung; Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in Fragen der Rekrutierung, Ausbildung, Personalentwicklung, Entgelt- und Anreizsysteme, Arbeitssysteme; Kollektivverhandlungen
Arbeitseinstellungen, Arbeitsverhalten, Arbeitszufriedenheit	Anzahl und Gründe von Disziplinarmaßnahmen; Umsetzung der standardisierten Arbeit; Fehlzeiten; Fluktuation der Arbeitskräfte

auf Hypothesenprüfung angelegt. Unsere Kategorien und Annahmen dienen dazu, unsere empirische Forschung zu strukturieren.

Eine wesentliche Herausforderung war es, die Qualität unserer qualitativen Fallstudien in Ländern mit derart diversen kulturellen und institutionellen Kontexten zu gewährleisten. Diesbezüglich schlägt Flick (2007) vor, die Strategien für den Umgang mit den folgenden drei Anforderungen transparent darzustellen:

- der Auswahl der relevanten Daten,
- der Sicherung der Qualität bei der Datenerhebung und
- der Sicherung der Qualität bei der Dateninterpretation.

Der erste Schritt hinsichtlich der *Auswahl der relevanten Daten* war die Entscheidung über die zu untersuchenden Standorte und Unternehmen. Wir haben uns für die Einbeziehung multinationaler Unternehmen (Volkswagen, Toyota) und heimischer Hersteller entschieden, um sowohl die von multinationalen Unternehmen mitgebrachten Ansätze als auch die lokal gewachsenen Praktiken zu erfassen. Die Wahl von Volkswagen und Toyota ergibt sich aus der Tatsache, dass diese Unternehmen in allen vier BRIC-Ländern Montagewerke für Pkw errichtet haben. Dieses Kriterium trifft ebenfalls auf die amerikanischen Hersteller (GM und Ford) zu, deren Teilnahme an der Studie sich jedoch vor dem Hintergrund der Krisensituation der US-amerikanischen Automobilindustrie zum Untersuchungszeitpunkt als nicht möglich erwies. Für die Auswahl von Volkswagen und Toyota spricht, dass beide Unternehmen in der jüngsten Welle der Internationalisierung der Automobilindustrie eine Vorreiterrolle gespielt haben. Zugleich stehen diese beiden Unternehmen für sehr unterschiedliche HR-Ansätze, die bisher in der Literatur noch kaum vergleichend untersucht worden sind. Im Hinblick auf die Auswahl der heimischen Hersteller konnten wir bezüglich der Forschungsliteratur auf wenig Vorwissen zur Strukturierung unserer Fragestellungen zurückgreifen.

Schwerpunkt unserer empirischen Untersuchungen waren Werke zur Endmontage von Pkws. Bei aller Unterschiedlichkeit der Werke hinsichtlich Größe und Alter gleichen sie sich in Bezug auf die organisatorische Struktur und die technischen Prozesse in der Abfolge vom Karosserierohbau über die Lackiererei bis hin zur Endmontage. Montagewerke der Automobilindustrie stellen ein viel beforschtes Feld der betriebsvergleichenden Forschung dar, an das unsere Befunde anschlussfähig sind.

Wir schlossen in das Interviewprogramm und die Analyse zentrale Elemente von HR-Systemen (Rekrutierung, Ausbildung, Personalentwicklung, Entgelt- und Anreizsysteme, Voice- und Kommunikationssysteme) sowie ausgewählte Aspekte der Produktionssysteme (Arbeitsorganisation, Organisation der Verbesserungsprozesse) ein. Die Tabelle 4 listet die von uns in den Interviews erfassten Prozesse, Systeme, Praktiken und Standards – also die Variablen unserer Untersuchung – auf.

Eine Abweichung von unserem Erhebungsplan ergab sich aus der Anforderung Toyotas, von der Untersuchung des Aspekts der industriellen Beziehungen an den BRIC-Standorten als einem zum Untersuchungszeitpunkt vom Unternehmen als zu sensibel angesehenen Bereich abzusehen.

Um die Qualität der Datenerhebung zu sichern, galt es zum Ersten, den Zugang zu den Unternehmen zu gewinnen. Eine Grundbedingung für unsere Studie war daher die Unterstützung durch die Unternehmenszentralen von Volkswagen und Toyota. Auf der Basis dieser Kooperation war überhaupt erst die Möglichkeit zu einer Studie in der von uns angestrebten Tiefe gegeben. Sie brachte zugleich aber die Gefahr mit sich, von unseren Gesprächspartnern als »Kontrolleure« der Unternehmenszentrale wahrgenommen zu werden. Wir haben unsere Unabhängigkeit von den Unternehmenszentralen betont, mussten aber nichtsdestotrotz bei der Interpretation der Interviewergebnisse immer gewahr sein, dass unser Unternehmenszugang »sozial erwünschte« Antworten im Sinne der Konformität der Praktiken in den Werken mit den Konzernstandards der Unternehmenszentralen bewirken konnte. Wir haben versucht, dieser Gefahr dadurch zu begegnen, dass wir Akteure unterschiedlicher Herkunft (Expatriates und lokale Manager), unterschiedlicher Funktionen und unterschiedlicher Hierarchieebenen sowie auch der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaften interviewt haben.

Wir haben zum Zweiten bei der Datenerhebung viel Sorgfalt darauf verwandt, Fragen und Begriffe so zu formulieren und zu übersetzen, dass sie für unsere Interviewpartner in den BRIC-Ländern verständlich sind. Dass diese Aufgabe nicht trivial ist, zeigt das Beispiel des Begriffs der Teamarbeit, der sehr unterschiedliche Konnotationen in deutschen und japanischen Unternehmen hat und nicht leicht in unterschiedliche Sprachen übersetzbar ist (vgl. zu Problemen der *cross-cultural translation* Olatundun 2009; Regmi u.a. 2010). So stellten wir fest, dass in China der Begriff »Teamarbeit« (womit wir ein spezifisches Organisationsprinzip in der Fertigung meinten) im Sinne von »Teamgeist« (womit unsere Interviewpartner

eine allgemeine Kooperationshaltung unabhängig von der Organisation meinten) verstanden wurde. Wir versuchten, das Problem der Übersetzung von Begriffen und Kategorien in andere Sprachen, Landes- und Unternehmenskulturen vor allem durch die Kooperation mit unseren Unterstützungspartnern in den BRIC-Ländern zu lösen. Dies erforderte häufige Vorklärungen, Rücksprachen und wechselseitige Erklärungen zur Bereinigung von Missverständnissen, die unser Projekt selbst zu einem interessanten interkulturellen Erlebnis werden ließ. Es bleibt festzuhalten, dass viele Aussagen durch einen Prozess mehrfacher Übersetzung gelaufen sind und wir die Gefahr des *lost in translation* nur mit bestem Wissen und Gewissen ausschalten können.

In diesem Zusammenhang ist noch eine weitere Schwierigkeit zu erwähnen, die in der Übersetzung von unternehmensspezifischen Begriffen liegt. Während in Bezug auf japanische Begriffe durch die intensive Rezeption von japanischen Praktiken vergleichsweise wenige Verständigungsprobleme auftraten, so warfen die deutschen Fachbegriffe teilweise erhebliche Schwierigkeiten auf. Gerade die zentralen Konzepte deutscher HR-Systeme erweisen sich als besonders schwer zu übersetzen: die Begriffe des »Facharbeiters«, des »Berufs« und der »Fachlichkeit«. Übersetzungsprobleme waren mit der trägerischen Äquivalenz von Funktionsbezeichnungen verbunden, wie sie insbesondere bei der Bezeichnung von Hierarchietiteln zu finden waren. Auf diese Fragen werden wir näher in den einzelnen Kapiteln eingehen.

Die dritte Anforderung im Hinblick auf die Sicherung der Qualität der Datenerhebung betrifft die Reliabilität der Information bei einer begrenzten Anzahl von qualitativen Interviews. Dazu ist es notwendig, die verschiedenen Perspektiven und Interessenlagen in einem Unternehmen zu berücksichtigen. Wir haben unser Interviewprogramm so gestaltet, dass wir diese verschiedenen Perspektiven und Interessen erfassen konnten. Wir haben qualitative, leitfadengestützte Interviews mit fünf Gruppen von Akteuren durchgeführt:

- mit Managern des HR-Bereichs und des Produktionsmanagements (lokale Manager und Expatriates),
- mit Shopfloor-Vorgesetzten (Meister, Teamleitern),
- mit Arbeitern,
- mit Gewerkschafts- und Betriebsratsvertretern,

- mit Repräsentanten von relevanten Institutionen (Berufsausbildungseinrichtungen, Universitäten, Verbänden, Gewerkschaften) und mit Branchenexperten im lokalen und nationalen Umfeld der Werke.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Zahl der durchgeführten Interviews. Unsere Forschung begann mit einwöchigen Pilotstudien in jedem Land. Das Programm der Pilotstudien bestand aus einem ersten Besuch in den Untersuchungswerken, der Vorstellung des Forschungsprojekts, der Durchführung erster Interviews zur Vorbereitung der Hauptuntersuchung und der Besprechung der Auswahl der Interviewpartner mit der jeweiligen Werkleitung. Die Hauptuntersuchung wurde in der Regel etwa ein halbes bis ein Dreivierteljahr nach der Pilotstudie durchgeführt. Etwa zwei bis drei Jahre nach der Hauptuntersuchung haben wir versucht, durch Interviews in den Unternehmenszentralen sowie in einigen Fällen durch Kurzbesuche an den BRIC-Standorten unsere Informationen zu aktualisieren und zu prüfen, welche unserer Befunde stabil bleiben und welche mittlerweile von der Entwicklung überholt worden sind. An jedem Standort gab es also mehrere Zeitpunkte zum Aktualisieren und Überprüfen unserer Aussagen.

*Tabelle 5: Interviewstatistik*

<i>Interviewpartner</i>	<i>Brasilien</i>	<i>Russland</i>	<i>Indien</i>	<i>China</i>
Personalabteilung	24	25	32	40
Produktionsmanagement	25	20	20	30
Shopfloor (Vorgesetzte, Teamleiter, Arbeiter)	28	15	10	26
Gewerkschaft, Betriebsrat	7	5	2	6
Externe Experten	11	2	11	14
<i>Gesamt</i>	<i>95</i>	<i>67</i>	<i>75</i>	<i>116</i>

Bezogen auf die Länder beziehungsweise Standorte fanden die Untersuchungen an den folgenden Zeitpunkten statt:

- *Brasilien*: Pilotstudie im März 2009, Hauptstudie im November und Dezember 2009, Follow-up-Interviews im Februar 2013;
- *Russland*: Pilotstudie im Juli 2009, Hauptstudie im September 2010, Follow-up-Interviews im November 2011 und April 2013;
- *Indien*: Pilotstudie im Juni 2009, Hauptstudie im Dezember 2010 und Juli 2011, Follow-up-Interviews im November 2013;
- *China*: Pilotstudie April 2009, Hauptstudie im Juni, Juli und November 2010, Follow-up-Interviews im Dezember 2011 und Oktober 2013.

Die Darstellung der Untersuchungszeitpunkte verdeutlicht den zeitlich gebundenen Charakter unserer Befunde. Sie erfassen einen Zeitraum von etwa vier Jahren in einer sehr dynamischen Entwicklungsphase der BRIC-Länder. Durch mehrere Beobachtungspunkte innerhalb der vier Jahre war es uns in einem bestimmten gewissen Maße möglich, stabile Faktoren und Entwicklungslinien von kurzfristigen Problemen, Reaktionen der Akteure und Experimenten der Unternehmen zu unterscheiden. Nichtsdestotrotz müssen die Ergebnisse unserer Studie mit dem Bewusstsein gelesen werden, dass sie Momentaufnahmen einer rasanten Veränderungsdynamik der globalen Arbeitswelten erfassen.

Eine wichtige Bedingung für die Vollständigkeit der Information war die Einbeziehung aller relevanten Akteursgruppen in das Interviewprogramm. Durch die Interviews mit Branchenexperten, mit Forschern, mit Verbandsvertretern und Vertretern staatlicher Institutionen haben wir versucht, die Fallstudienbefunde durch allgemeine Informationen über Produktions- und Beschäftigungssysteme in der Automobilindustrie des jeweiligen Landes zu ergänzen und zudem unsere Beobachtungen und Einschätzungen mit dem Urteil der Experten abzugleichen. Schließlich haben wir versucht, auch im Verlauf der Untersuchungen noch offen und empfänglich für neue Fragen und Themen zu sein, die wir nicht vorhergesehen haben, die sich aber in unseren Interviews als relevant erwiesen.

Der dritte zentrale Aspekt für die Qualitätssicherung bei qualitativer Forschung laut Flick (2007) ist die *Dateninterpretation*. Hier mussten insbesondere die großen kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland (unserem Herkunftsland), Brasilien, Russland, Indien und China, aber ebenfalls zwischen den Unternehmenskulturen von Volkswagen, Toyota und den heimischen Herstellern in den BRIC-Ländern überbrückt werden. Wir haben dafür vier Wege gewählt (vgl. Maxwell 2004):

- *Theorientriangulation*: Wir diskutierten unsere Befunde und ihre Interpretationen aus unterschiedlichen Theorieperspektiven, die zu jeweils unterschiedlichen Annahmen über die Entwicklung in den BRIC-Ländern führen.
- *Forschertriangulation*: Wir führten die Interviews mit lokalen Kooperationspartnerinnen durch und glichen im Anschluss unsere Wahrnehmungen und Interpretationen untereinander ab.
- *Datentriangulation*: Wir verglichen die Aussagen der Interviews mit Vertretern verschiedener Akteursgruppen. Wir bezogen neben qualitativen Interviews auch quantitative Indikatoren wie Abwesenheit, Fluktuation der Beschäftigten, Häufigkeit von Arbeitskonflikten, Ausbildungsniveaus in den Betrieben ein. Wir diskutierten unsere Einschätzungen und Bewertungen mit Kollegen und Kolleginnen aus dem akademischen Umfeld.
- *Respondentvalidierung*: Wir präsentierten die Ergebnisse unserer Forschung den beteiligten Unternehmen in Form eines Berichts sowie teilweise in Form persönlicher Präsentationen an den Standorten, wobei wir um Kommentare und Korrekturen baten.

In den dargestellten Strategien der Datenauswahl, Datenerhebung und Dateninterpretation drückt sich das Bemühen um eine Verknüpfung der Zielsetzungen, einerseits an den unterschiedlichen Standorten ein einheitliches Untersuchungsformat zu verwenden und andererseits möglichst offen für neue Fragen und Problemstellungen zu sein, aus. Dieses Bestreben prägt auch unsere Darstellung in den folgenden Kapiteln.

## 1.6 Inhaltsübersicht

Im anschließenden Kapitel 2 diskutieren wir die im Rahmen unserer Untersuchung relevanten Bezugstheorien. Wie oben schon erwähnt, haben wir ein exploratives Vorgehen gewählt. Dabei sind wir allerdings von einer Reihe von Vorannahmen ausgegangen, die wir aus unterschiedlichen Theoriediskursen gewonnen haben. Ziel des Kapitels ist, diese Annahmen anhand der Literatur zu diskutieren und für die empirische Untersuchung zu präzisieren. Diskutiert werden vier sich teils in ihren Erklärungsansätzen ergänzende, teils rivalisierende Forschungsansätze: Zum Ersten die High-Performance-Work-Practices-Theorie, in der sich ein starker Hang zu einer