



Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

# NEUE ARBEITSWELTEN

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

**campus**



Neue Arbeitswelten

*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

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

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)

# 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 Pudelko 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.

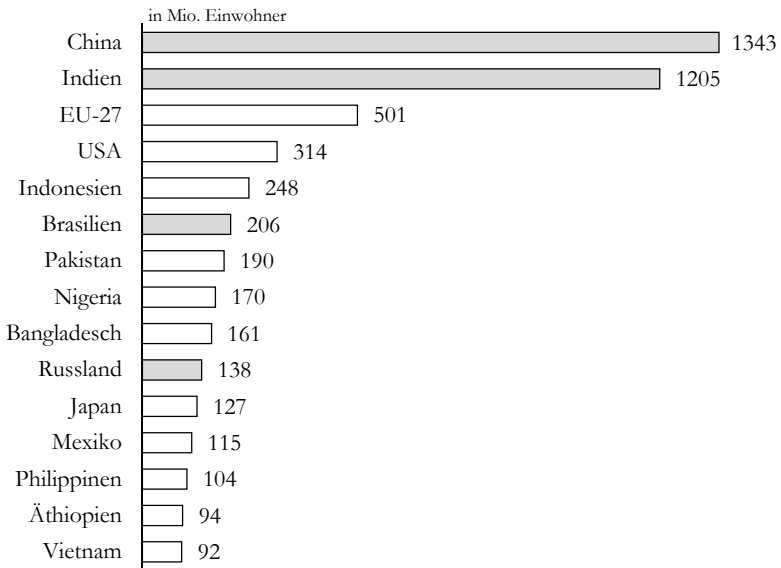
Im Folgenden werden zuerst die BRIC-Länder und dann die Unternehmen, die sich an unserer Studie beteiligt haben, vorgestellt. Danach beschreiben wir die untersuchten Werke, das Vorgehen und die Methoden unserer empirischen Untersuchung. Die Einleitung schließt mit einer Übersicht über den Inhalt der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



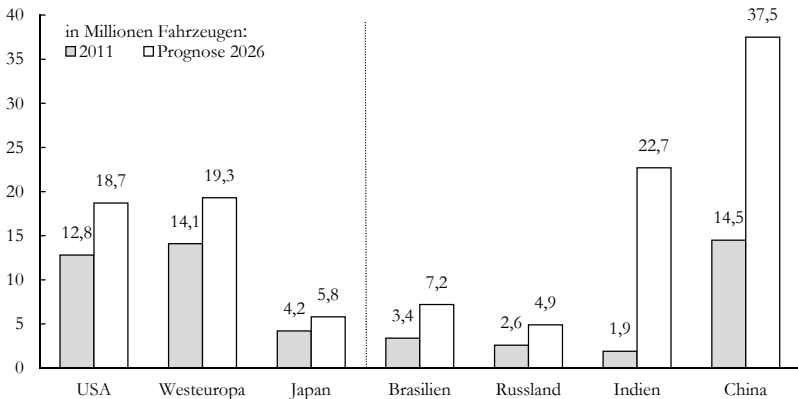
Länder in relevanten Käuferschichten bereits ein Wohlstandsniveau erreicht, das in den kommenden Dekaden für ein nachhaltiges Wachstum sorgen wird. Abbildung 2 zeigt den Absatz an Kraftfahrzeugen in den BRIC-Ländern im Jahr 2011 im Vergleich zu den Kernländern der Triade und enthält eine KPMG-Prognose 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 Netzwirkbildung 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