

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 Entwicklungsmöglichkeiten 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 Spannbreite 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