
WZBrief Arbeit

17 | September 2013

Globale und lokale Strategien: Die Autobranche in den BRIC- Ländern modernisiert sich

Ulrich Jürgens und Martin Krzywdzinski

Die Berufsausbildung in den BRIC-Staaten muss reformiert werden.

Transparente Verfahren und kompetitive Auswahlverfahren ersetzen frühere Klientelbeziehungen.

In den BRIC-Unternehmen fehlt die gewerkschaftliche Gegenposition zu den Managementkonzepten.

Globale und lokale Strategien: Die Autobranche in den BRIC-Ländern modernisiert sich

Ulrich Jürgens und Martin Krzywdzinski

Die BRIC-Länder Brasilien, Russland, Indien und China gewinnen als neue industrielle Wachstumszentren an Bedeutung – auch durch die Etablierung von neuen Branchen wie zum Beispiel dem Automobil- und Maschinenbau. Im WZBrief *Arbeit* analysieren wir, wie nationale Automobilhersteller aus den BRIC-Ländern ihre Personalsysteme gestalten. Die zentralen Fragen lauten: Sind die Systeme der Rekrutierung, Qualifizierung, Entwicklung, Entlohnung und Interessenvertretung weiterhin durch traditionelle, nationale Praktiken geprägt? Oder versuchen die Unternehmen, damit zu brechen und sich auf globale Best-Practice-Konzepte auszurichten? Denn bei den Produktionssystemen hat auch in den BRIC-Ländern die Orientierung an globalen Standards der Lean Production längst begonnen.

Der Begriff Lean Production kennzeichnet Produktionssysteme, in denen die Beschäftigten vor Ort eine zentrale Rolle bei der Gewährleistung der Produktion und der Verbesserung der Prozesse spielen. Leitmodell ist das Produktionssystem von Toyota.

Unsere Darstellung beruht auf Fallstudien in drei Automobilunternehmen in den Jahren 2010 und 2011: GAZ in Russland, Mahindra & Mahindra in Indien und Geely in China. Die Untersuchungen waren Teil einer übergreifenden Studie, die auch Niederlassungen multinationaler Unternehmen in den BRIC-Ländern einbezogen hat. Wir konzentrieren uns auf vier Themen, in denen die Spannungen zwischen lokalen und globalen Standards sichtbar sind: die Qualifizierung der Produktionsbelegschaft, die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte, das Verhalten und die Sozialbeziehungen in der Fertigung und die Rolle der Gewerkschaften.

Qualifizierung der Produktionsbelegschaft

Lean Production und neue Produktionstechnologien bedeuten neue Anforderungen an die Qualifizierung der Produktionsbelegschaften. Dafür bieten die nationalen Ausbildungssysteme in den BRIC-Ländern – mit der Ausnahme Brasiliens – keine guten Voraussetzungen. Die beruflichen Ausbildungsinstitutionen arbeiten oft mit veralteten Lehrinhalten und technisch obsoletter Ausrüstung, Schule und Praxis werden kaum verknüpft. Wie reagieren die nationalen BRIC-Hersteller? Verlassen sie sich auf die nationalen Ausbildungsinstitutionen, versuchen sie diese zu reformieren oder bauen sie eigene Alternativlösungen auf?

Neu rekrutierte Produktionsarbeiter in den Automobilwerken der BRIC-Länder haben meist eine abgeschlossene Schulausbildung auf dem Niveau der Sekundarstufe II. Sie sind oft Absolventen von Berufsfachschulen, in denen Klassenraumlernen überwiegt. Das Anlernen von Produktionsarbeitern geht – so wie es in westlichen Unternehmen schon lange üblich ist – mittlerweile weit über die frühere Praxis einer ein- bis zweitägigen Einarbeitungszeit hinaus. Über mehrere Wochen werden die neuen Mitarbeiter eng betreut und in systematisierten Lernschritten angeleitet.

Besonders herausfordernd ist die Ausbildung von Facharbeitern, denn die Anforderungen an fachlich qualifizierte Tätigkeiten etwa in der Instandhaltung automatisierter Anlagen übersteigen die Leistungsfähigkeit der lokalen Berufsbildungseinrichtungen. Die Hersteller stellen sich diesem Problem unterschiedlich – abhängig vom Grad der Mechanisierung und Automatisierung ihrer Werke. Beim indischen Hersteller Mahindra & Mahindra ist Automatisierung der Produktion sehr gering; das Unternehmen hat bislang keine eigenen Konzepte für die Schulung von Facharbeitern entwickelt. Für die Bedienung und Instandhaltung von Anlagen werden Arbeiter von polytechnischen Hochschulen rekrutiert, auch wenn das Fehlen praktischer Kenntnisse als eine Schwäche der Institutionen gilt.

Beim russischen Hersteller GAZ ist der Grad der Automatisierung der Produktion etwas höher. Facharbeiter werden von beruflichen Oberschulen rekrutiert und aufgrund der schlechten Qualität der russischen Berufsausbildung durch Zusatzschulungen in der eigenen Corporate University weiter ausgebildet.

Unter den von uns untersuchten lokalen Automobilherstellern hat das chinesische Unternehmen Geely die höchste Automatisierung der Produktion. Zugleich will das Unternehmen seine Produkte wettbewerbsfähiger im globalen Wettbewerb machen. Durch die Gründung einer Geschäftssparte für Bildungseinrichtungen, darunter eine Universität in Peking sowie weitere Fachhochschulen für Automotive Engineering in Hainan und Zhejiang, hat sich das Unternehmen weitgehend von dem staatlichen Bildungssystem unabhängig gemacht. Geely will die Ausbildung für Facharbeiter und Ingenieure an den Standards des deutschen Berufsbildungssystems ausrichten. Das Unternehmen hat Lehrkräfte nach Deutschland entsandt, um die Zertifizierung der Industrie- und Handelskammer als Ausbilder für einige Berufe zu erhalten.

Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte

Dieser Bereich des Personalmanagements ist am stärksten von globalen Konzepten beeinflusst. Ein Ziel der Unternehmen ist es offensichtlich, durch Festlegung objektiverer Verfahren wie der Personalauswahl durch Assessment Center (AC) und einer Personalbeurteilung nach festen Kriterien den Einfluss von Klientelnetzwerken, Familienbeziehungen oder Politik zu schwächen und zur Ausbildung professioneller Einstellungs- und Verhaltensmuster im Management beizutragen. Bei der Nutzung dieser Instrumente gehen die BRIC-Hersteller teilweise noch über die Praxis westlicher Unternehmen hinaus.

Der russische Hersteller GAZ setzt auf die systematische Nutzung von AC bei der Beförderung von Führungskräften. 2010 wurde in Zusammenarbeit mit einem internationalen Human-Resource-Consulting-Unternehmen ein neues System der Kompetenzbeurteilung für alle Beschäftigten eingeführt, das der Karrieresteuerung und der Personalentwicklung dienen soll. Der indische Hersteller Mahindra & Mahindra stellt die Auswahl- und Karrieresysteme als eine Stärke des eigenen Personalmanagements heraus. Regelmäßig finden „Karriereentwicklungsgespräche“ zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten statt, die die Karrierewünsche der Beschäftigten erfassen sollen. Alle Kandidaten für Führungs- und Managementpositionen gehen durch ein AC. Sehr ungewöhnlich ist, dass alle Manager im Dreijahresrhythmus erneut einen AC-Prozess durchlaufen müssen.

Der chinesische Hersteller Geely hat unter der Bezeichnung „Sunshine Platform“ ein weitreichendes AC-Verfahren eingeführt. Ziel ist die maximale Transparenz bei der Besetzung von Managementpositionen. So wird jeder Manager regelmäßig entsprechend seiner Zielerreichung evaluiert. Wenn über einen Zeitraum von sechs Jahren die Kennziffern nicht erreicht werden, wird die Position neu ausgeschrieben.

ben. Die Auswahl erfolgt in einem AC-Prozess. Um teilzunehmen, muss jeder Bewerber die Empfehlung eines höheren Managers erhalten. Dieser wird dann als Bürge angesehen und für den Fall, dass sein Kandidat später im Amt Verfehlungen begeht, mit in Verantwortung genommen. Das Ausmaß der Wettbewerbsorientierung der Karrieresysteme bei Geely geht deutlich über internationale Standards hinaus. Es zeigt die Bereitschaft nationaler BRIC-Hersteller, mit Traditionen zu brechen und mit neuen Lösungen zu experimentieren.

Die Radikalität der gerade in China genutzten Lösungen bei der Karrieresteuerung illustriert die Feststellung eines leitenden Personalmanagers bei Geely:

„Wenn die Kennziffern für die Abteilung über einen Zeitraum von sechs Jahren durchgehend nicht die Vorgaben erreichen, wird die Position des Managers neu ausgeschrieben. Dabei kann sich auch der bisherige Amtsinhaber wieder bewerben. Falls es keine anderen Bewerber gibt oder er in dem kompetitiven Verfahren gewinnt, kann er seine Position behalten.“

Verhalten und Sozialbeziehungen in der Fertigung

Wir haben in Hinblick auf die Verhaltensprägung der Belegschaften angesichts der einheitlichen Orientierung an Lean Production starke Ähnlichkeiten zwischen den Unternehmen erwartet. In der europäischen Diskussion über Lean Production werden vor allem Teamarbeit und die Einbeziehung der Arbeiter in Verbesserungsprozesse der Unternehmen hervorgehoben. Dagegen zeigen sich bei den lokalen Automobilherstellern in den BRIC-Ländern klar andere Schwerpunkte. Die Beteiligung der Arbeiter hat eine weniger herausgehobene Bedeutung, vielmehr soll deren Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gefördert werden.

Entsprechend der traditionell starken Autoritätsorientierung des russischen Managements hat bei GAZ in Russland die Beteiligung von Produktionsarbeitern an Verbesserungsprozessen einen geringen Stellenwert. Dasselbe gilt auch für Fragen der Selbstorganisation in den Teams. Eine Besonderheit des russischen Herstellers im Gesamtsample unserer Untersuchung ist der große Frauenanteil in der Produktionsbelegschaft von rund 40 Prozent. Dieser Umstand scheint allerdings eher zur Stärkung einer paternalistisch-autoritären Managementorientierung beizutragen.

Das explizite Ziel des indischen Herstellers Mahindra & Mahindra ist der Aufbau einer Belegschaft, die von den industriellen Traditionen unbeeinflusst ist. Die Arbeiter sollen in die angestrebte neue Unternehmenskultur eingegliedert werden. Verhaltensprägung hat daher auch im Hinblick auf Arbeiter einen hohen Stellenwert, aber nicht im Sinne einer partizipativen Arbeitsgestaltung, sondern vor allem durch Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen.

Die weitgehendsten Aktivitäten der Verhaltensprägung finden sich beim chinesischen Hersteller Geely. Eine Besonderheit ist die große Anzahl von Wettbewerben und die Auszeichnungen, beispielsweise als „Role Model Worker“, „Advanced Pioneer Worker“ und „Best Quality Circle“. Diese Kultur geht auf Traditionen des sozialistischen Shopfloor-Managements zurück und wird auch bei der Lean Production gepflegt. Eine hohe Bedeutung wird der Beteiligung der Arbeiter an Problemlösungsaktivitäten beigemessen, die durch Wettbewerbe und Auszeichnungen angeregt werden soll. Ziel ist jedoch nicht eine Selbstorganisation in den Teams.

Die Rekrutierung junger unerfahrener Belegschaften wird in den Unternehmen als wichtige Voraussetzung für die Verhaltensprägung in den neuen Produktionssystemen gesehen, wie ein Personalmanager von Mahindra beschreibt:

„Im Grunde wollten wir ein Werk aufbauen, das sich komplett von unseren älteren Standorten unterscheidet. Von Anfang an haben wir die Arbeiter sehr sorgfältig ausgewählt. Wir wollten nur junge Menschen bis zu 24 Jahren, die mit frischem Geist, frei von irgendwelchen Ideen und nicht schon geprägt zu uns kommen.“

Rolle der Gewerkschaften

In allen BRIC-Ländern gibt es lange Gewerkschaftstraditionen und ein Arbeitsrecht, das gewerkschaftliche Organisierung und Interessenvertretungen in den Unternehmen ermöglicht und reguliert. Welche Rolle spielen die Gewerkschaften bei der Neuausrichtung der Personalsysteme der nationalen Hersteller?

Beim russischen Automobilhersteller GAZ hat die reformierte, ehemals kommunistische Gewerkschaftsorganisation ihre Stellung weitgehend beibehalten. Eine unabhängige Gewerkschaft hat sich, im Unterschied zu einigen Betrieben multinationaler Hersteller in Russland, nicht etablieren können. Die Gewerkschaft bei GAZ organisiert etwa 90 Prozent der Beschäftigten, ist systematisch in Entscheidungsprozesse im Unternehmen eingebunden und zudem auch politisch mit der regierenden Partei „Einiges Russland“ gut vernetzt. Im Hinblick auf die Produktions- und Personalsysteme nimmt sie eine kooperative Haltung ein und unterstützt aktiv das Management.

In China ist die Kontinuität der traditionellen Gewerkschaftsorganisation noch deutlicher ausgeprägt. Die Einbindung der Gewerkschaft in den staatlichen Herrschaftsverbund ist ungebrochen. Bei Geely als einzigem der großen chinesischen Automobilhersteller in Privatbesitz sind die Voraussetzungen für die traditionelle Rolle zwar im Prinzip nicht mehr gegeben. Auf betrieblicher Ebene verhält sich die Gewerkschaft traditionell und beschränkt sich auf die Organisation sozialer Dienstleistungen für das Unternehmen und die Förderung der Sozialintegration. Inwieweit die Gewerkschaft Einfluss auf der obersten Ebene der Governance im Unternehmen ausüben kann, konnte von uns nicht untersucht werden.

Anzeichen für einen Bruch mit der bisherigen Tradition industrieller Beziehungen waren nur bei dem indischen Hersteller Mahindra & Mahindra zu erkennen. Traditionell hatten Gewerkschaften in dem Unternehmen eine starke Position. Für das neue Werk aber schien eine gewerkschaftliche Interessenvertretung nicht vorgesehen. Ziel des Unternehmens war es, durch eine neue Kultur der Information und direkter Kommunikation mit den Mitarbeitern Konflikte vorzubeugen. Durch ein auf westliche Standards ausgerichtetes HR-Management sollte gewerkschaftlichen Organisationsversuchen von vornherein das Wasser abgegraben werden.

Den Versuch, Human Resource Management als Alternative zu traditionellen industriellen Beziehungen aufzubauen, illustriert das folgende Zitat eines Mahindra & Mahindra-Managers:

„Wir versuchen nicht, eine Gewerkschaftsgründung zu vermeiden, aber wir fragen unsere Mitarbeiter: ‚Warum braucht ihr eine Gewerkschaft?‘ Wenn wir ihnen alles geben, was sie benötigen, werden sie dann noch eine Gewerkschaft wollen? Deshalb haben wir Ausschüsse gegründet, in denen wir mit Mitarbeitervertretern zusammenarbeiten: einen Wohlfahrtsausschuss, einen Betriebsausschuss usw. [...] Wir machen also viele Sachen, damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass sie eine Gewerkschaft brauchen. Denn sie wissen auch, dass Gewerkschaften Zwietracht und Probleme mit sich bringen können. Wir schaffen also eine Win-win-Situation, so dass sie wissen, dass sie niemanden von außen brauchen.“

Der WZBrief **Arbeit** erscheint mehrmals im Jahr in unregelmäßigen Abständen. Er bietet knappe Analysen von WZB-Forscherinnen und Forschern.

Der WZBrief **Arbeit** wird elektronisch versandt. Abonnieren unter: www.wzb.eu/de/presse/presseverteiler



WZB auf Twitter
https://twitter.com/WZB_news

Fazit: Wandel mit zum Teil radikalen Neuerungen

Der Wandel der Produktionssysteme bei den Automobilherstellern in den BRIC-Ländern bewirkt auch eine Veränderung des Personalmanagements. Dabei zeigen sich die lokalen Automobilhersteller nicht gebunden an traditionelle Praktiken, sondern orientieren sich an globalen Standards (etwa im Hinblick auf Auswahl und Karrieren von Führungskräften) und gehen teilweise in der Radikalität ihrer Lösungen darüber hinaus. Wo keine globalen Standards existieren, aber nationale Institutionensysteme nicht leistungsfähig sind – zum Beispiel bei der Berufsausbildung –, bemüht sich etwa das chinesische Unternehmen Geely als „institutional entrepreneur“ um den Transfer deutscher Konzepte.

Die Ansätze der Verhaltensprägung in den Fabriken bleiben stark durch lokale Traditionen und Praktiken bestimmt; sie werden aber nun für die Implementierung der Lean-Production-Konzepte genutzt. Im Unterschied zum europäischen Diskurs steht nicht die Selbstorganisation der Arbeiter auf der Agenda, sondern Sozialintegration, Wettbewerb und teilweise auch die Beteiligung der Arbeiter an Verbesserungsprozessen.

Charakteristisch für die BRIC-Unternehmen ist das Fehlen einer gewerkschaftlichen Gegenposition zu den Managementkonzepten – sei es aufgrund der Schwäche oder der traditionellen Ausrichtung der Gewerkschaften. Die Industriearbeit bei den Global Playern aus den BRIC-Ländern unterscheidet sich von westlichen Modellen – einen Low-Cost-Ansatz repräsentiert sie nicht.

Zu den Autoren

Martin Krzywdzinski ist Leiter der Projektgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion.

Ulrich Jürgens ist Gastwissenschaftler der Projektgruppe.

Weiterführende Literatur

Jürgens, Ulrich (Hg.): Human Resource Management and Labour Relations in the BRICs. Berlin: Logos 2012

Jürgens, Ulrich: „Lean Production/Toyotismus“. In: Hartmut Hirsch-Kreinsen/Heiner Minssen (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma 2013.

Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin: „Breaking Off from Local Bounds: Human Resource Management Practices of National Players in the BRIC Countries“. In: International Journal of Automotive Technology and Management, 2013, Vol. 13, No. 2, pp.114-133.

Krzywdzinski, Martin: „Neuordnung der Macht. Die industriellen Beziehungen in Russlands Automobilindustrie wandeln sich“. In: WZB-Mitteilungen, 2011, Nr. 133, S. 29-33.

Die in dem WZBrief Arbeit dargestellten Befunde beruhen auf dem Projekt „Personalsysteme in den BRIC-Ländern“, das von den Autoren im Zeitraum von 2008 bis 2011 durchgeführt und von der Volkswagen AutoUni gefördert wurde. Das Unternehmenssample der übergreifenden Untersuchung umfasst zwei multinationale Hersteller (mit Deutschland und Japan als Stammländern) und, mit Ausnahme Brasiliens, einen Automobilhersteller aus jedem der BRIC-Länder. Methodische Grundlagen waren Interviews mit Personal- und Produktionsmanagern, Vertretern der Gewerkschaft und betrieblichen Interessenvertretungen auf unternehmens- und betrieblicher Ebene. Die Fragen betrafen Rekrutierung, berufliche Erstausbildung, Personalentwicklung, Weiterbildung, Entgelt- und Anreizsysteme. Darüber hinaus wurden Fragen der Produktionssysteme und Arbeitsorganisation, der industriellen Beziehungen sowie der Organisationsstruktur des Personalbereichs diskutiert. Pro Land gab es etwa 100 Interviews.

Impressum

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung

Social Science Research Center
Berlin
Herausgeberin
Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

Redaktion
Dr. Paul Stoop
Kerstin Schneider

Produktion:
Ingeborg Weik Kornecki

Reichpietschufer 50
10785 Berlin

Telefon +49 (30) 25491-0
Telefax +49 (30) 25491-684

wzb@wzb.eu
www.wzb.eu