

Inhalt

	Seite
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	8
1. Einleitung	13
2. Industriestruktur und Beschäftigungssystem in der japanischen Automobilindustrie	28
2.1 Die Wachstumsdynamik	28
2.2 Das Zuliefersystem	40
2.3 Die »typische« Beschäftigungsstruktur der Endhersteller	49
2.4 Die Struktur »sozialer Schließung« um die »Kernmannschaft« der schlanken Produktion	64
3. Die Bedeutung der Systeme industrieller Beziehungen	68
3.1 Der übersehene Einflußfaktor	68
3.2 Strukturen der Gewerkschaftsorganisation	69
3.3 Die Arbeitskonflikte der fünfziger Jahre als Prägungsphase der industriellen Beziehungen	84
3.4 Human-Relations-Politik	90
3.5 Die Konfliktpartnerschaft bei Chuo	99
3.6 Die Schlüsselrolle der unteren Vorgesetzten für das System industrieller Beziehungen	103

	Seite
4. Hierarchiestrukturen und Arbeitseinsatz im Spannungsfeld der industriellen Beziehungen	107
4.1 Managementorganisation und Hierarchiestrukturen	107
4.2 Beförderungen	115
4.3 Versetzungen	118
4.4 Arbeitszeitpolitik	122
4.4.1 Mehrarbeit	123
4.4.2 Bezahlter Urlaub	129
4.4.3 Arbeitszeitverkürzung	132
5. Systeme der Leistungsregulierung und des Entgelts	137
5.1 Die Gretchenfrage	137
5.2 Industrial Engineering bei Chuo Motors	139
5.3 Das System der Leistungsregulierung bei Yamato	147
5.4 Das Entgeltsystem bei Chuo	171
6. Ein Modell setzt sich durch	184
6.1 Neuorientierung auf das »Modell Yamato«?	184
6.2 Die »Wende« in den industriellen Beziehungen bei Chuo	185
6.3 Die neuen Konditionen	195
6.4 Reformen im System der Leistungsregulierung	201
6.5 Der Triumph des Yamato-Modells	209
7. Arbeitspolitische Reformen bei Yamato Anfang der neunziger Jahre	212
7.1 Modifikationen der Karriereleiter und Verflachung der Hierarchie	212
7.2 Reform des Entgeltsystems und der »Standardzeiten«	220

	Seite	
7.3	Auf dem Weg zu kürzeren Arbeitszeiten	226
7.4	Neue Konzepte der Montagearbeit	229
7.5	Triebkräfte des Wandels	233
8.	Das dynamische Zentrum des Toyotismus und die Orientierung deutscher Lean-Production-Konzepte	239
8.1	Zur Rolle von Teams und Gruppen in der japanischen Automobilindustrie	239
8.2	Das dynamische Zentrum des Toyotismus	241
8.3	»Japan kopieren ja – kopieren nein«	252
	Literaturverzeichnis	255

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

	Seite	
Abbildung 1.1	Wie Kosten, Mengenleistung, Qualität und Humanität durch das Toyota-Produktionssystem verbessert werden	17
Tabelle 1.1	Devisenkurse und Verbraucher-Geld-Paritäten des Yen im Verhältnis zur DM (1972-1992)	27
Abbildung 2.1	Output der japanischen, westdeutschen und US-amerikanischen Automobilhersteller (1950-1994)	29
Abbildung 2.2	Automobilproduktion der japanischen Hersteller (1970-1993)	31
Abbildung 2.3	Produktion und Beschäftigung bei Toyota und bei der Volkswagen AG (1955-1993)	32
Tabelle 2.1	Der Anteil von Eigen- und Fremdmontage bei den japanischen Automobilunternehmen (August/September 1991)	34
Abbildung 2.4	Die japanischen Automobilunternehmen und ihre unterstützenden Hersteller (1984)	35
Tabelle 2.2	Beschäftigte bei Automobilherstellern und Auftragsfertigern nach Einsatzbereichen und Beschäftigungsstatus	37
Tabelle 2.3	Die Leistungstiefe japanischer und deutscher Automobilhersteller im Durchschnitt der Jahre 1981-1990	39
Tabelle 2.4	Zulieferhierarchie bei Toyota	41
Tabelle 2.5	Gründe für die Auftragsvergabe an untergeordnete Zulieferunternehmen	44
Abbildung 2.5	Zulieferunternehmen im Dorf Aoki (1984)	47
Tabelle 2.6	Beschäftigtenstruktur bei Toyota (1962-1980)	52
Abbildung 2.6	Bildungsabschluß und Status im Unternehmen	55

	Seite	
Tabelle 2.7	Eingruppierung und Karriereposition von vier Altersjahrgängen im Arbeiterbereich bei Toyota (1982)	57
Abbildung 2.7	Entgelt nach Unternehmensgröße und Geschlecht in der verarbeitenden Industrie Japans	65
Abbildung 3.1	Die Organisation der JAW (September 1990)	70
Abbildung 3.2	Struktur des Chuo-Gewerkschaftsverbandes	73
Abbildung 3.3	Struktur des Yamato-Gewerkschaftsverbandes	75
Abbildung 3.4	Organisation der Yamato-Gewerkschaft	77
Abbildung 3.5	Organisation der Chuo-Gewerkschaft	79
Abbildung 3.6	Vereine von Beschäftigtengruppen bei Yamato (1982)	93
Abbildung 4.1	Organisationsaufbau des Werkes Ota der Chuo Motor Corporation (1984)	108
Abbildung 4.2	Organisationsaufbau des Werkes Tamachi der Yamato Auto Company (1984)	108
Abbildung 4.3	Hierarchiestruktur im Unternehmensvergleich	110
Abbildung 4.4	Kontrollspanne der betrieblichen Vorgesetzten in einem japanischen und einem deutschen Montagewerk (1986)	114
Abbildung 4.5	Monatliche Arbeitsstunden und Mehrarbeit pro Beschäftigtem in der Automobil- und Automobilzulieferindustrie	124
Tabelle 4.1	Normalarbeitszeit und Mehrarbeit pro Beschäftigtem in ausgewählten Automobilunternehmen (1984)	125
Tabelle 4.2	Nutzung der Urlaubsansprüche bei größeren Automobilunternehmen im Jahr 1985	130
Abbildung 5.1	System der Leistungsregulierung bei Chuo Motors	143
Tabelle 5.1	Komponenten des Entgelts bei Yamato (1986)	154

	Seite	
Abbildung 5.2	Das »Rangstufensystem« bei Yamato (bis 1987)	155
Tabelle 5.2	Differenzierung des Grundentgelts nach Rangstufen	157
Abbildung 5.3	Die Struktur der monatlichen Produktivitätsliga bei Yamato	165
Tabelle 5.3	Komponenten des Durchschnittsentgelts bei der Chuo Motor Corporation (1986)	171
Abbildung 5.4	Das Rangstufensystem der Chuo Motor Corporation	172
Tabelle 5.4	Verteilung des Entgeltanstiegs bei Chuo auf Grundentgelt, Spezial- und Familienzulage (1979-1984)	178
Abbildung 5.5	Modell für die Anpassung des Entgelts entsprechend der Einstufungen nach Tätigkeits-/Fähigkeitsrang	180
Tabelle 5.5	Verschiebungen im Anteil der Komponenten des Spezialentgelts	181
Abbildung 6.1	Revision des Entgeltsystems von Chuo Motors (1987)	202
Abbildung 6.2	Entgeltkurve nach Alter	204
Abbildung 6.3	Neue Entgelt-Alterskurve für das Gesamtentgelt	206
Abbildung 7.1	Das Rangstufensystem bei Yamato (1987)	215
Abbildung 7.2	Reform der Hierarchiestruktur in den Angestelltenbereichen	216
Abbildung 7.3	Das Rangstufensystem bei Yamato seit 1989	218
Abbildung 7.4	Veränderungen im Entgeltsystem von Yamato (1990)	220
Abbildung 7.5	Einkommen und Ausgaben der Beschäftigten bei Yamato (1991)	223
Tabelle 7.1	Kritik der Automobilbeschäftigten an ihren Arbeitsbedingungen laut einer Umfrage der JAW vom November 1989	235

	Seite	
Abbildung 8.1	Mikrohierarchie in einem japanischen Unternehmen – fiktives Beispiel	242
Tabelle 8.1	Karrierestufen als Arbeiter bei Toyota – Eingruppierung und Karriereposition der 35- bis 38jährigen »Normal- einsteiger« bei Toyota (1982)	246
Abbildung 8.2	Einflußfaktoren der Leistungsbewertung in einem japa- nischen Automobilunternehmen (1986)	247
Abbildung 8.3	Karrierepfade im Management: Fallbeispiel eines japa- nischen Unternehmens	250