

---

---

# Japan's Arbeitsbeziehungen – ein Exportartikel?\*

Erwin Weissel

---

---

Seit geraumer Zeit wird das „japanische System“, die dortige Gestaltung und Handhabung der industriellen Arbeitsbeziehungen, als Vorbild für Industrieländer angepriesen. Aber in die Begeisterung mischen sich immer mehr kritische, distanzierte Äußerungen, die ihren prägnantesten Ausdruck in dem folgenden Witz finden: In einem obskuren Land sollen drei Ausländer – ein Franzose, ein Japaner und ein Amerikaner – wegen irgendwelcher Delikte hingerichtet werden; nach ihrem letzten Wunsch befragt möchte der Franzose die Marseillaise singen, der Japaner einen Vortrag über das japanische System halten und der Amerikaner als erster hingerichtet werden, um nicht schon wieder einen Vortrag über das japanische System anhören zu müssen.

Zweifellos ist das japanische System unter besonderen historischen Bedingungen entstanden. Die Industrielle Revolution setzte dort erst im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts ein und die Gewerkschaften waren zunächst keine Kampforganisationen, wie die europäischen, sondern unter dem Einfluß ihrer führenden Persönlichkeiten eher humanitär ausgerichtet<sup>1</sup> (obwohl es, wie etwa nach dem russisch-japanischen Krieg, zu Konflikten und spontanen Streikaktionen kam). In der Zwischenkriegszeit stagnierte die Gewerkschaftsbewegung infolge fehlender gesetzlicher Grundlage; als die Regierung 1919 (nach den Reis-Revolten) staatliche Wohlfahrtseinrichtungen und Betriebsräte einführen wollte, konterten die Unternehmer mit der Schaffung von Firmenorganisationen, und als 1931 die Gewerkschaften endlich legalisiert werden sollten, schufen die Arbeitgeber eine Dachorganisa-

\* Die Überlegungen stützen sich auf Unterlagen und Diskussionen der Tagung der International Industrial Relations Association (Kyoto, März 1983), auf Diskussionen mit japanischen Gewerkschaftern und auf Betriebsbesichtigungen.

tion („Zensanren“) mit dem ausdrücklichen Ziel, das Gesetz zu verhindern – was ihnen auch gelang. Nach dem 2. Weltkrieg dominierten militante, antikapitalistische Ideen; die US-Besatzer waren zwar auf Demokratisierung aus und erreichten die Legalisierung der Gewerkschaften, schlugen aber 1948 einen Generalstreik nieder (der Kalte Krieg ließ ihn nicht zu) und gaben damit – vielleicht ungewollt – den Unternehmern das Signal, erneut eine Dachorganisation zu schaffen („Nikkeiren“), die es fertigbrachte, eine Herausbildung branchenweiser Zusammenschlüsse der Arbeitnehmer stark einzuschränken und, unter Anknüpfung an die firmenweise Zusammenfassung der Arbeiter im Industriepatriotismus („Sangyo Hokoku“) des 2. Weltkriegs, den heutigen „korporativen Paternalismus“ einzuführen.

Daraus resultierten die Besonderheiten, um die der Streit sich dreht: Sind sie übertragbar oder nicht?

### Die Grundzüge

Die industriellen Arbeitsbeziehungen Japans sind idealtypisch durch vier grundlegende Wesenszüge gekennzeichnet.

Erstens ist dem einzelnen Arbeiter im Unternehmen ein Arbeitsplatz auf Lebensdauer gewährleistet. Wenn er nicht selbst kündigt, kann er bis zu seiner Pensionierung bleiben. Für sich genommen ist das kein neuer Wesenszug, denn erste Ansätze des „lifelong employment“ finden sich schon vor dem 1. Weltkrieg und in der Zwischenkriegszeit hat die sich entwickelnde Großindustrie diesen Gedanken forciert<sup>2</sup>. Dafür kann eine herrschende, von Europa verschiedene Mentalität oder Kultur verantwortlich sein, ein soziales Denken der Unternehmer, aber auch das Funktionieren des Arbeitsmarktes unter den Bedingungen eines rapiden technischen Wandels, das diese Vorgangsweise im Eigeninteresse der Unternehmer erzwingt.

Schon an dieser Stelle muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß die Starrheit bloß optisch gegeben ist. Einerseits gibt es selbst in den Großbetrieben neben den „Shushinkoyo“-Arbeitern (lebenslang beschäftigt) auch Arbeiter, die zeitlich befristet aufgenommen werden (im allgemeinen für 2 Wochen bis 2 Monate) oder zwar unbefristet, aber keineswegs lebenslang. Andererseits haben die Großbetriebe das schon vor Jahrzehnten übliche Verfahren, Subkontrahenten einzusetzen, raffiniert in ihre Strategie eingebaut und können daher Beschäftigungsprobleme einfach auf die Kleinen abwälzen, die ihnen ausgeliefert sind.

Zweitens verschaffen Senioritätsregeln dem einzelnen Arbeiter mit zunehmender Dauer der Firmenzugehörigkeit wachsende Vorteile: Er wird auf bessere Posten transferiert, erhält Nebenleistungen (z. B. „Arbeitsessen“, wie sie auch bei uns Mode sind), wird firmenintern ausgebildet und umgeschult, und ähnliches mehr. Das kann auf die oben bereits erwähnten Ursachen zurückgehen, aber dazu kommt noch die wichtige Funktion als Motivationsinstrument, die geradezu ein „management by promotion“ erzeugt und, als Gegenstück zur lebens-

langen Beschäftigung, den Arbeiter an das Unternehmen bindet. Besondere Bedeutung kommt dabei der Abfertigung bei Erreichen des Pensionsalters zu, die bis zu 25 Monatsgehälter betragen und durch eine bescheidene Firmenpension ergänzt werden kann; angesichts der mageren staatlichen Sozialleistungen wird wohl kein Arbeiter die Firma ohne weiteres freiwillig verlassen.

Auch hier sei vorweg darauf hingewiesen, daß dieses „Nenko“-System keineswegs so starr und für den Arbeitgeber nachteilig ist, wie es optisch wirkt. Im Prinzip wird der Anfangslohn nur nach der Schulbildung festgelegt und der Arbeitnehmer ist unterbezahlt; in seinen späten Jahren wird er dann überbezahlt, aber über sein Arbeitsleben hinweg dürfte sich alles ausgleichen. Fähigkeit und Leistung spielen also erst in späteren Jahren eine Rolle, letztere erklärt nach einer Untersuchung nur 10 Prozent der Lohnunterschiede, beides gemeinsam wird nämlich eher über eine Umschichtung zu anderen Arbeitsplätzen honoriert. Ein Autor hat dies sehr schön mit der Formulierung ausgedrückt, in den USA nütze man die Fähigkeiten durch „job enlargement“, in Japan durch „career enlargement“.

Drittens sind die Arbeitnehmerorganisationen grob formuliert Firmengewerkschaften, in einem Dachverband zusammengeschlossen. Entscheidend dabei ist die Aufgabenverteilung: Das Einkommen des Arbeiters setzt sich aus dem Lohn (12 Monatsbezüge pro Jahr) und dem „Bonus“ (2 zusätzliche Zahlungen pro Jahr) zusammen, wobei die Dachorganisation die (jährliche) Lohnerhöhung vereinbart und die Firmensektion jeweils den Bonus, der 10 bis 30 Prozent des Jahreseinkommens betragen kann. Das verleiht dem Lohnsystem eine ungeheure Flexibilität, denn zumindest theoretisch könnte eine Lohnerhöhung durch eine Bonuskürzung teilweise abgefangen werden (daß sie völlig abgefangen wurde, kam bisher in der Praxis nicht vor)<sup>3</sup>.

Viertens sind die Arbeiter oder ihre Firmengewerkschaft in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß eingebunden. Es gibt immer wieder Besprechungen über bevorstehende Veränderungen im Betrieb oder Unternehmen, jede Bonus-Verhandlung führt zwangsläufig zu einem Informationsaustausch (in den sich auch der Dachverband über seine Forschungsabteilung einschaltet), es gibt eigene gemischte, von Management und Gewerkschaft beschickte Ausschüsse („joint committees“) zur Behandlung bestimmter Fragen. Dadurch werden sehr persönliche Beziehungen aufgebaut, die als informelle Ergänzung der formalen Struktur eine individuelle Lösung von Problemfällen ermöglichen.

Das heißt nun keineswegs, daß die Spitzenmanager auf Zustimmung angewiesen sind. Der Trick besteht darin, eine Einigung herbeizuführen, bevor die eigentlich entscheidende Sitzung stattfindet, d. h. durch geschicktes Manövrieren („Nemawashi“) wird, wie ein Autor kritisch vermerkt, das Spielergebnis vor dem Match festgelegt. Speziell Vorschläge des mittleren Managements passieren auf ihrem Weg nach oben alle Hierarchiestufen, deren jede gleich alles auf Zustimmung modifiziert („Ringi“-System) und dies auch gleich ausdrückt.

## Was ist eigentlich neu?

Bei nüchterner Betrachtung drängt sich sofort der Gedanke auf, daß all das dem europäischen oder US-Gewerkschafter nicht fremd ist. Jeder Wesenszug wurde sicher irgendwann und irgendwo praktiziert, fallweise findet er sich heute noch. Gerade wenn wir Österreich als Vergleichsbasis heranziehen, dessen „Sozialpartnerschaft“ gleichfalls als rühmens- und nachahmenswert herumgereicht wird, zeigt sich sehr klar, daß andere Einrichtungen oder Regelungen zum gleichen Ergebnis führen können.

Wir haben zwar keinen lebenslangen Arbeitsplatz, aber den Einspruch des Betriebsrates bei Kündigung. Er führt zwar nur den berühmten Sozialvergleich herbei, aber der genügt vollauf, wenn der kündigbare Arbeiter durch den nicht kündigbaren nicht ersetzt werden kann. Der Schutz ist zwar nicht so absolut, aber dafür gesetzlich abgesichert (wozu noch der Vorteil der größeren Flexibilität kommt). Senioritätsregeln gibt es bei uns in jeder Menge und nahezu für jeden Vorteil, der in Japan bei längerer Firmenzugehörigkeit geboten wird, findet sich bei uns ein Gegenstück. Die Einbindung in den Entscheidungsprozeß über Informations- und Konsultationsrechte erfolgte schon im Betriebsrätegesetz der Ersten Republik, das neue Arbeitsverfassungsgesetz hat auf dem Fundament aufgebaut (man denke nur an die vierteljährlichen Besprechungen über die Unternehmenslage und an den Einspruch gegen schlechte Wirtschaftsführung); spätestens seit der „human-relations-Schule“ der zwanziger Jahre gehört die Pflege des persönlichen Kontaktes zum Untergebenen zu den beliebten Requisiten des Managements. Und die Betriebsvereinbarung kann von unserem Betriebsrat so gut abgeschlossen werden wie von einer Firmengewerkschaft.

Ähnliches kann für andere Länder festgestellt werden. In Frankreich etwa gibt es seit 1936 die Delegierten (*délégués du personnel*), die sich in den fundamentalen Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern einschalten, seit 1948 das „*comité d'entreprise*“ mit verschiedenen Entscheidungs-, Konsultations- und Informationsrechten (samt Unterausschüssen) im wirtschaftlichen und technischen Bereich, seit 1968 die Gewerkschaftssektionen mit Zuständigkeit für Firmenvereinbarungen, seit 1982 die „Neuen Arbeitsrechte“ samt Erweiterung der Rechte der bestehenden Organe; bis auf die Delegierten sind sie gemischte Ausschüsse. Während des 2. Weltkrieges gab es in Großbritannien und den USA gemischte Ausschüsse, die sich um eine Steigerung der Leistung bemühten („*productivity councils*“). Die Kernfrage ist also, warum es das nicht mehr gibt oder warum wir unsere Beziehungen anders gestaltet haben, andere Einrichtungen geschaffen haben, und nicht, warum wir nie auf die Idee gekommen sind.

## Die kulturelle Komponente

Wer den Erfolg des japanischen Systems nicht auf die Neuheit der Idee oder die neue Kombination alter Ideen zurückführt, verweist gerne auf die Kultur, in der sich der Japaner vom Europäer oder Nordamerikaner unterscheidet. Das hat sehr viel für sich, weil auf zwei wichtige Charakteristiken verwiesen werden kann.

Erstens ist der Japaner, im Gegensatz zum Europäer, stark gemeinschafts-orientiert, mit einem ausgeprägten Sinn für Zusammengehörigkeit, der ihn in der Verfolgung seines Eigen- und Einzelinteresses hemmt. Er dehnt das, was in der Familie gilt, auf die Beziehungen im Unternehmen aus. So ist es z. B. keineswegs ungewöhnlich, daß die Geschwindigkeit des Fließbandes einvernehmlich nach dem jeweiligen Auftragsstand gesteigert oder gedrosselt wird. Umgekehrt gilt dies auch für den Manager, der nicht nur den Markt und Gewinn sieht, sondern auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft im Unternehmen eingeht; Kontrolle besteht eben nicht nur in Regeln und Disziplinierung, sondern auch in der Gemeinsamkeit von Ideologie und Kultur.

Zweitens ist der Japaner, im Gegensatz zum Europäer, ungeheuer diszipliniert. Für ihn ist Disziplin Selbstzweck und er unterwirft sich ihr bedingungslos<sup>4</sup>. Während etwa in Europa die Arbeitgeber durch Jahrzehnte der Industriellen Revolution kämpften, um die Fabrikarbeiter zu disziplinieren (vor dem 1. Weltkrieg postierte beispielsweise Krupp einen Aufseher vor die Toiletten, der die Arbeiter heraustrieb, wenn sie sich dort zu lange aufhielten), finden sich die japanischen Arbeiter damit ab, während der Arbeit von Fernsehkameras beobachtet zu werden („on-the-line-monitoring“). Während der US-Manager gegen den Individualismus seiner Arbeiter ankämpft und seine Überordnung ständig angegriffen wird, kann sich der japanische Manager auf bereitwillige Unterordnung stützen.

Aber die Dinge liegen nicht so einfach. Die Harmonie der Beziehungen war nicht immer vorhanden, Kultur und Mentalität müßten aber immer schon so gewesen sein. Die Gewerkschaftsbewegung nach 1945 war zunächst militant, radikal, antikapitalistisch, das Management dachte feudal-kapitalistisch, und es gab bis in die frühen fünfziger Jahre zahlreiche Arbeitskonflikte; die Zahl der jährlich verlorenen Arbeitstage lag mit 4,5 pro Arbeiter gleich hoch wie Jahre vorher, und die traditionelle, auch heute noch praktizierte Frühjahrsoffensive („shunto“, für manche Verbände nur mehr ein Ritual) datiert aus jener Zeit. Umgekehrt haben die Unternehmer in den vierziger Jahren 1 Million Arbeitskräfte freigesetzt. Erst 1953, im Zusammenhang mit einem argen Arbeitskonflikt, kam es zu einer Abspaltung gemäßiger Gewerkschafter (Verband „Domei“) und erst um 1960 kann von einer grundsätzlichen Wende gesprochen werden (um 1970 gingen durch Streiks immer noch jährlich 1,8 Tage pro Arbeiter verloren). Der pauschale Hinweis auf die Kultur verliert viel von seiner Überzeugungskraft, wenn auf Details geachtet wird, und mit Recht wurde daher vor

dem „Rest zur Erklärung des Restes“ gewarnt, vor der „leeren Schachtel Kultur“.

Im übrigen werden aufmüpfige Arbeiter, die nicht Disziplin aufweisen, ganz im Stil westlicher Kultur „auf Vordermann gebracht“. In einem Fall bei Nissan (Diesel-Werk Kawaguchi), der ziemlich viel Staub aufwirbelte, wurde ein Arbeiter, der sich gegen eine vereinbarte Lohnerhöhung wegen unzureichenden Ausmaßes auflehnte, von der Betriebsgewerkschaft mit Mitteln unter Druck gesetzt, die bis zur körperlichen Mißhandlung reichten. Als sich der Arbeiter an die Firmenleitung wandte, wurden ihm seine Briefe ungeöffnet mit der Erklärung zurückgegeben, es handle sich um eine innergewerkschaftliche Auseinandersetzung. Da wir Hellseherei des Managements ausschließen können, liegt hier offensichtlich eine Art Zusammenarbeit vor, für die westliche Sprachen ganz andere Begriffe verwenden.

Dazu kommt nun noch, daß die harmonische Beziehung auch durch andere Überlegungen erklärt werden kann, die nichts mit Kultur zu tun haben. Beispielsweise kommt es dann zu harten Konfrontationen, wenn um Anteile an einem unveränderlichen Ganzen gestritten wird; können beide Parteien zu Lasten einer Dritten gewinnen, kommt es leicht zur Einigung, und genau diese Situation liegt bei den japanischen marktbeherrschenden Großunternehmen vor. Ferner könnte auf den rapiden technischen Wandel verwiesen werden, der zu raschen Änderungen jener Fähigkeiten führte, die von den Arbeitern verlangt wurden; das „Lernen am Arbeitsplatz“ konnte auf einfachste Weise durch ständige Versetzungen erreicht werden, die ja nicht immer die Leiter hinaufführten (es wird oft übersehen, daß etwa ältere Arbeitnehmer auch abqualifiziert werden).

### **Die menschliche Komponente**

Der Hinweis auf die Rolle der Kultur könnte in Wirklichkeit bedeuten, daß die Manager – vielleicht teilweise kulturell vorgeformt – einfach die persönlichen Beziehungen virtuos handhaben, um Arbeitszufriedenheit zu erzeugen. Wie erwähnt, spielt die Karriere im Betrieb eine entscheidende Rolle, und bei einigem Geschick kann jede Sprosse auf der Leiter als eine Wohltat des Verantwortlichen gedeutet werden. Die ständigen Kontakte durch gemeinsame Besprechungen wirken in die gleiche Richtung, denn die Entscheidungsbefugnis liegt immer noch beim Management, das einfach eine „familiäre“ Atmosphäre im Unternehmen schafft.

Mit anderen Worten: Nicht die Einrichtungen und Regeln (die „hardware“), sondern deren raffinierte Anwendung und Ausnützung (die „software“) sind entscheidend. Für diese Auffassung können etliche Tatsachen vorgebracht werden. Da ist einmal das Vergleichsland Mexiko, wo sich sehr ähnliche industrielle Arbeitsbeziehungen herausgebildet haben (allerdings fehlen die Senioritätsregeln weitgehend). Die familiäre Beziehung ist dort von vornherein gegeben, weil im Kampf um die raren Arbeitsplätze der Verwandte dem Fremden vorgezogen wird, die Arbeiter in den Betrieben also oft – wenn auch über Umwege –

irgendwelche gemeinsame Vorfahren besitzen. Diese Bindung macht sich natürlich auch in der Beziehung zwischen Manager und Arbeitern bemerkbar und führt zu starker Bindung an das Unternehmen, Abkapselung nach außen (Firmengewerkschaft) sowie einem ziemlich gesicherten Arbeitsplatz.

Auch in den USA finden sich Versuche, das japanische System zu übernehmen. Es wird behauptet, daß sich dann die wirtschaftliche Lage des Unternehmens rapide besserte. Das mag darauf beruhen, daß der einzelne Arbeiter mehr leistet. Aber der Effekt kann auch darauf zurückzuführen sein, daß die „organisatorische Effizienz“ gesteigert wurde, indem die Arbeiter innerhalb des Betriebes mobiler sind, ihr Einfluß auf Entscheidungen sich positiv auswirkt (weil Informationslücken des Managements beseitigt werden), die Herauslösung aus generellen Regelungen – wie sie der Kollektivvertrag nun einmal vorsieht – mehr Flexibilität schafft. Beispielsweise haben japanische Autoren hervorgehoben, daß die für europäische Verhältnisse wichtige Unterscheidung zwischen einem Rechtskonflikt und einem Interessenkonflikt in Japan irrelevant ist, weil es keine einengenden Normen gibt. Wenn die US-Arbeiter die fehlende rechtliche oder vertragliche Absicherung ihrer Rechte oder Ansprüche hinnehmen und darauf sogar positiv reagieren, muß ihnen die Idee sehr gut verkauft worden sein.

Anders formuliert: Das japanische System funktioniert nicht nur dann, wenn die Arbeiter gemeinschaftsorientiert denken, sondern kann auch so gehandhabt werden, daß es einem extremen Egoismus angepaßt ist. Die US-Gewerkschaften haben große Schwierigkeiten, die Arbeiter in „japanisch“ geführten Unternehmen zu organisieren, weil ihr solidarisches Denken von den potentiell Privilegierten abgelehnt wird; die Automobilarbeiter-Gewerkschaft beispielsweise lehnte es ab, einen Kollektivvertrag mit garantiertem lebenslangem Arbeitsplatz abzuschließen, weil letztere Bestimmung für 20 Prozent der Beschäftigten nicht gelten sollte, und das kostete sie die Sympathie der Mehrheit. Mit einigem Geschick läßt sich das System also auch der westlichen Denkweise anpassen, die im Arbeitsplatz eine Art geschütztes Privateigentum („property right“) im individualistischen Sinn sieht. Manche US-Autoren haben mit Recht die Frage aufgeworfen, ob das japanische System wirklich wegen seiner produktivitätssteigernden Wirkung so beliebt ist, oder nicht vielmehr wegen seines gewerkschaftshemmenden Effektes. Die Antwort könnte sehr wohl sein, daß beides zusammengehört.

Tatsächlich ist ja die Einbindung in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß so gestaltet, daß sie an Manipulation grenzt. Die Entscheidungsbefugnis liegt nach wie vor beim Management<sup>5</sup>, und wenn die Arbeiter oder die Gewerkschaft nicht eingeschaltet werden, ist nichts zu machen; beispielsweise führte eine große Zeitung die neue Lichtsatz-Technologie ein und gab der Gewerkschaft schlicht die bevorstehende Veränderung bekannt, ohne irgendeine Stellungnahme oder gar Zustimmung zu erwarten. Und mit der Karrierechance verhält es sich wie mit dem Marschallstab, den Napoleons Soldaten stets im

Tournister trugen – meistens blieb er dort. Zwar gibt es Paradedfälle wie den Direktor des Nissan-Werkes, der als einfacher Arbeiter anfing, aber die gibt es genauso in den USA. Immerhin führt diese Kombination von Einschaltung und Karriere zu einer Aufweichung der Frontlinie, die leicht überschritten werden kann: Rund einer von sechs Managern war Gewerkschaftsfunktionär!

### Zauberstab „Quality Circle“ (QC)

Nicht zu Unrecht wird in den „quality circles“ ein wichtiges Instrument der Integration gesehen: Die Arbeiter treffen sich regelmäßig außerhalb der Arbeitszeit, um in kleinen Gruppen ihre Arbeitsbedingungen zu erörtern, Änderungs- und Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten, die Unternehmenslage zu besprechen und so weiter. Vom Management werden diese Aktivitäten massiv gefördert: Die Arbeiter erhalten die Stunden bezahlt, Räume samt Ausstattung werden zur Verfügung gestellt, Ergebnisse und vor allem Erfolge werden veröffentlicht (oft in einer eigenen Werkszeitung), ein Mitglied des Managements nimmt an den Besprechungen teil. Offiziell werden zwar keine Kosten-Nutzen-Vergleiche angestellt, aber die Sache dürfte sich auszahlen, wie einige Manager andeuten.

Paradoxerweise ist aber der QC gar kein rein japanisches Eigenprodukt. In den fünfziger Jahren arbeitete W. E. Deming, ein US-Experte der Qualitätskontrolle, in Japan an der Verbesserung der – damals noch nicht überwältigenden – Qualität der heimischen Produkte. Er schaltete die Arbeiter ein, mit denen Technologie, Arbeitsgestaltung und eben auch menschliche Aspekte diskutiert wurden. Das Ziel war eindeutig die Anhebung der Qualität, daher die Bezeichnung, die heute ihren ursprünglichen Sinn verloren hat, wenngleich sie einen neuen Sinn – Lebensqualität – erhalten haben könnte.

Dazu gibt es aber in den westlichen Industriestaaten ganz analoge Einrichtungen. Schweden ging mit seinen halbautonomen Arbeitsgruppen (Saab, Volvo) weit über den QC hinaus, weil die Arbeiter Entscheidungsbefugnisse erhalten und weil sie – teils durch gezielte Schulung, teils aus der Praxis heraus – lernen, nicht bloß in Produktionsfragen zu entscheiden, sondern ihre zwischenmenschlichen Beziehungen zu gestalten, zu kontrollieren, womit die traditionelle, scharfe Grenze zwischen Arbeitsleben und Privatleben fällt. Ähnlich verhält es sich mit der deutschen „Lernstatt“ (z. B. bei Hoechst), die zwar die menschlichen Aspekte nicht ausklammert, aber auch wieder nicht so stark betont wie in der jüngeren Entwicklung in Schweden. Schließlich ist noch auf die „bottom-up“-Strategie der Organisationsentwicklung zu verweisen, die gerne mit Gruppen operiert. Der QC ist eindeutig nur eine von vielen möglichen Varianten, wie sie in vielen Ländern praktiziert werden.



## Verpackung oder Inhalt?

Als sich die Hektik der ersten Nachkriegsjahre mit ihrer stürmischen wirtschaftlichen Aufwärtsentwicklung einigermaßen gelegt hatte und die Hochstimmung durch ernüchternde Ereignisse wie den Koreakrieg gedämpft wurde, zogen die Arbeiter anscheinend eine kritische Bilanz und zeigten durch ihr Verhalten deutliche Unzufriedenheit: Die Löhne mußten gesteigert werden wie nie zuvor, dennoch waren Facharbeiter knapp; die Fluktuationsraten stiegen und mit ihnen die Fluktuationskosten; der Absentismus nahm zu, Fehlzeiten häuften sich; die Leistungsbereitschaft nahm ab, selbst wenn der Lohn eng mit der Leistung gekoppelt wurde. Die beunruhigten Manager riefen die Wissenschaft zu Hilfe, deren Interesse ohnehin schon durch die Neuartigkeit des Phänomens „labour unrest“ geweckt worden war. In einer Vielzahl empirischer Untersuchungen wurde ermittelt, wovon die Arbeitszufriedenheit abhängt, die ihrerseits das Verbleiben am Arbeitsplatz und die Leistung bestimmt. Die wohl wesentlichsten Faktoren sind das Lohnniveau, die organisatorische Erfassung und Betreuung durch die Gewerkschaft, die Art der Tätigkeit und die betriebsinternen Schulungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Betrachtet man nun das japanische System, ist unschwer zu erkennen, daß es unter diesen vier Aspekten sehr gut abschneidet. Das Lohnniveau stieg sehr stetig an, die Verknüpfung mit dem Unternehmenserfolg über den Bonus erreicht eine Dimension, die ein positives Reagieren gewährleistet, ohne den Arbeiter gleichzeitig zum Risikoträger zu machen, und die ganz am Lohn orientierte, die Arbeitsbedingungen vernachlässigende Strategie der Gewerkschaften verstärkte dies noch. In der Firmengewerkschaft sind die Arbeiter lückenlos erfaßt, durch sie werden sie vertreten, umfangreiche Sozialleistungen (wie etwa Werkswohnungen) wurden erreicht. Die Monotonie der Tätigkeit wurde einerseits durch den Einsatz von Automaten und Robotern (60 Prozent aller Roboter stehen derzeit in Japan) verringert, die monotone Tätigkeiten übernehmen, und die permanente Umschichtung der Arbeitskräfte erzeugt den Eindruck von Abwechslung, obwohl sich nur die Art der Monotonie ändert. Da ein interner Arbeitsmarkt aufgebaut wird, auf dem der Bedarf für jede beliebige Position und Funktion gedeckt wird, muß der betriebsinternen Schulung besonderes Augenmerk gewidmet werden und Aufstiegsmöglichkeiten bestehen reichlich, wenn auch in winzige Teilschritte zerlegt.

Davon ausgehend kann nun einleuchtend argumentiert werden, daß sich der Inhalt des japanischen Paketes nicht von dem unterscheidet, was westliche Manager hineintun. Nur die Verpackung ist anders. Weiter oben wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Komponenten des japanischen Systems keineswegs neu sind und daß anders gestaltete Einrichtungen zu ähnlichen Ergebnissen führen. Das läßt sich bis zum Fundament, der Motivation, durchlaufend verfolgen. In Europa und USA wird die Arbeitsplatzrotation („job rotation“) propagiert, in Japan werden die Arbeiter umdirigiert; in Japan wird im Unternehmen

der Bonus ausgehandelt, bei uns die übertarifliche Entlohnung; freiwillige Sozialleistungen waren bei uns ein wesentliches Ziel der Vorstöße auf betrieblicher Ebene (die heutige Krise hat dem allerdings ein vorläufiges Ende gesetzt), nur die Art der Leistungen ist anders.

### **Wachstumsursache oder Wachstumsfolge?**

Japan zeichnet sich durch hohe reale Wachstumsraten aus und besitzt ein spezielles System industrieller Arbeitsbeziehungen. Statistisch gesehen ist dies eine Assoziation oder Korrelation, die nichts über die Existenz eines Kausalzusammenhanges aussagt, und selbst wenn er sicher existiert, ist die Richtung nicht zu ermitteln. Für gewöhnlich wird beim Anpreisen des japanischen Systems offen oder stillschweigend angenommen, daß es jenen Arbeitsfrieden erzeugt, der hohe Wachstumsraten herbeiführt. Auch der österreichischen Sozialpartnerschaft wird ja nachgerühmt, daß ihre Art, Verteilungskämpfe friedlich und mit minimalen Kosten zu bereinigen, unser stetiges und beträchtliches Wirtschaftswachstum gewährleistet hat. Aber gerade im Fall Österreichs kann sehr wohl gefragt werden, ob nicht die Wirkung mit der Ursache verwechselt wird: Hohe Wachstumsraten ermöglichen eine Besserstellung aller sozialen Schichten, die in Sonderfällen sogar sehr viel bekommen können, ohne eine absolute Schlechterstellung anderer Schichten herbeizuführen und deren begreiflichen Widerstand hervorzurufen.

Ganz analog kann vorgebracht werden, daß das japanische System nicht hohe Wachstumsraten hervorbringt, sondern sie voraussetzt. Die Garantie einer lebenslangen Beschäftigung hat nur dann einen Sinn, wenn zumindest zwei Bedingungen erfüllt sind. Erstens muß das Unternehmen lang genug existieren, darf also nicht zusammenbrechen, ehe der Arbeiter sein Pensionsalter erreicht hat, und da dies für jeden beliebigen Arbeiter gilt, muß das Unternehmen ewig existieren. Zweitens muß, da eine Freisetzung von Arbeitskräften infolge des technischen Fortschritts unvermeidlich ist, innerhalb des Unternehmens immer wieder eine andere Verwendungsmöglichkeit für den Arbeiter gefunden werden. Beide Bedingungen sind, wenn überhaupt, so nur bei ständiger Expansion des Unternehmens zu erfüllen und, da dies für jedes Unternehmen gilt, nur in einer expandierenden Wirtschaft.

Bisher ging die Sache gut, selbst die Automation konnte verkräftet werden. Um Produktivitätsfortschritte erzielen oder ausnützen zu können, waren in allen Industrieländern hohe Investitionen erforderlich, die drei günstige Folgen zeitigten: Erstens erzeugten sie jene starke Nachfrage, die das steigende Angebot absorbierte; zweitens hielten sie den Großunternehmen die Konkurrenz der Kleinen vom Leib, die finanziell nicht mitmachen konnten; drittens schirmten sie die kapitalstarken Industrieländer vor der Konkurrenz der kapitalschwachen Entwicklungsländer ab. Dazu kam noch, daß die Monofunktionalität des Automaten (er kann nur eine einzige und nicht allzu komplexe

Tätigkeit verrichten) nur zu geringer Freisetzung von Arbeitskräften führte; beispielsweise wurde bei Nissan geschätzt, daß ein Automat 0,7 Arbeiter freisetzt, die Differenz auf einen Arbeiter geht auf die erforderlichen Wartungs- und Reparaturarbeiten zurück.

Die mikroelektronische Revolution hat all das umgeworfen: Verbilligungen haben das Ausmaß der erforderlichen Investitionen so stark reduziert, daß sie als Träger der Nachfrage nicht ausreichen; die neue Technologie ist nicht nur für Klein- und Mittelbetriebe erschwinglich, sondern eliminiert auch den Kostenvorteil der Großserienproduktion, wodurch die Wettbewerbsvorteile der Großunternehmen schwinden; die Entwicklungsländer können den Vorteil niedriger Löhne voll ausspielen, da die neue Technologie billiger ist und noch weniger Qualifikation und Spezialisten erfordert. Wenn der Roboter trotz seiner Multifunktionalität und Befähigung zu sehr komplexen Tätigkeiten noch nicht eine Unzahl von Arbeitsplätzen vernichtet hat, dann aus zwei Gründen: Erstens besteht vorläufig ein Engpaß beim technischen Personal, vor allem in kleineren Unternehmungen<sup>6</sup>, wodurch sich Konkurrenz und Rationalisierungsdruck noch nicht voll verschärft haben; zweitens ist bisher das Bürowesen von der Mikroelektronik nur wenig berührt worden<sup>7</sup>, aber technische Neuerungen, sinkende Gerätekosten, wachsende Informationsmengen und hohe indirekte Kosten (Verwaltung) lassen eine Welle von „Robotisierung“ in den – personell stark besetzten – Büros erwarten.

Vor dieser Perspektive stehen alle Industrieländer und damit auch Japan. Die vieldiskutierte Arbeitszeitverkürzung mag eine Lösung sein, aber das hat nichts mit dem System der industriellen Arbeitsbeziehungen zu tun. Und bei Überkapazität gerät auch das japanische Unternehmen in Schwierigkeiten, die mit Verlegenheitslösungen nur vorübergehend bewältigt werden können. Kawasaki beispielsweise hat in den USA eine Tochterfabrik errichtet, als die Motorräder kräftig nachgefragt wurden. Inzwischen ist die Nachfrage stark zurückgegangen (Reagans Ankündigung, die Motorradimporte zu drosseln, um heimische Arbeitsplätze zu sichern, hat lebhafteste Proteste in Japan ausgelöst) und Kawasaki konnte die auch in der US-Tochter übernommene Garantie der Beschäftigung nur dadurch einhalten, daß sie die Hälfte der Belegschaft an städtische Unternehmen verlieh – eine Vorgangsweise, die arbeitsrechtliche Probleme aufwirft und überdies wieder nur bei punktueller Schwäche in einer allgemeinen Expansion möglich ist (kurzfristig können die Arbeiter freilich „verschleudert“ werden, langfristig aber nicht)<sup>8</sup>.

### **Der Preis ist hoch**

Selbst wenn wir annehmen, daß das System funktioniert und jene Effekte hervorbringt, die ihm nachgesagt werden, ist doch noch zu überlegen, was der Preis ist und wer ihn bezahlt. Wie in der Physik, gibt es auch in der Wirtschaft kein perpetuum mobile, denn was einer

bekommt, muß ein anderer abgeben (auch wenn er davon nichts weiß). Vier Überlegungen machen das japanische System wenig attraktiv für andere Länder.

Erstens ist die Kehrseite der innerbetrieblichen Mobilität der Arbeitskräfte eine zwischenbetriebliche Immobilität. Zweifellos ist ein nahezu optimaler Einsatz im Betrieb gewährleistet: Der Arbeiter gelangt an jenen Platz, wo seine vorhandenen Fähigkeiten bestmöglich ausgenützt werden, und diese Fähigkeiten werden ständig weiterentwickelt. Freilich wirken dem zwei Umstände entgegen, nämlich erstens die einengende Bedingung, keine Arbeitskräfte freizusetzen, was die Technologiewahl beschränkt, und zweitens die Verwendung der Versetzung als Disziplinierungsmittel (die Kehrseite der Motivation), was dem optimalen Einsatz widersprechen kann. Dem Vorteil der betrieblichen Optimalität steht allerdings der Nachteil gesamtwirtschaftlicher Suboptimalität gegenüber: Der Arbeiter könnte ja vielleicht in einem anderen Betrieb besser eingesetzt oder besser weitergebildet werden<sup>9</sup>. Gerade diese Überlegung stützt die These ab, daß hohes Wachstum nicht Folge, sondern Ursache ist.

Zweitens führt das japanische System zu einer extremen Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt, denn es findet nur bei etwa einem Drittel der Arbeitskräfte Anwendung, die in Großunternehmen beschäftigt sind. Die restlichen zwei Drittel – vor allem Frauen, Teilzeitbeschäftigte und ältere Arbeiter – müssen sich mit wesentlich schlechteren Arbeitsbedingungen abfinden<sup>10</sup>. Dazu kommt das mögliche Anwachsen der Lohndifferentiale zwischen Unternehmen, da ja der Bonus ein so großes Ausmaß aufweist. Schließlich kommt es auch zu deutlichen Lohndifferentialen innerhalb des Unternehmens; wenn ein Arbeiter pro Jahr meist S 150.000,- bis S 200.000,- verdient, ein gehobener Vorarbeiter aber S 350.000,-, entsteht eine ungute Diskrepanz. Zwar kann eingewendet werden, daß empirische Untersuchungen für Japan eine geringere Einkommensungleichheit als in anderen Industrieländern ergeben haben, aber das ist wenig überzeugend: Abgesehen davon, daß derartige Ergebnisse stark von der verwendeten Ungleichheits-Maßzahl und von der zeitlichen Dimension des Einkommens (Monats-, Jahres- etc. -einkommen) abhängen, spielt noch die definitorische Abgrenzung eine Rolle (sind Transferzahlungen und geldwerte Realleistungen, also die „fringe benefits“ darin enthalten?). Überdies wird gerade der Hauptnachteil der Diskriminierten vernachlässigt, denn nur zu oft sind sie materiell nicht wesentlich schlechter gestellt, entbehren aber des Schutzes durch Gesetz oder Kollektivvertrag. Gerade Entwicklungsländer mit ihrer ohnehin „dualen“ Wirtschaft würden diesen Zustand noch mehr zementieren, wenn sie sich japanisch gebärden.

Drittens stecken in dem System zwei Diskriminierungsfaktoren, die oft übersehen werden, weil der eine außerhalb der Arbeitsbeziehungen steht (aber massiv in sie hineinwirkt) und der andere scheinbar harmlos ist. Auf der einen Seite ist das Schulsystem hochgradig selektiv, mit einem unerhörten Lerndruck, um „höhere“ Stufen zu erreichen; ein Absolvent der Universität Tokyo kann sicher sein, einen Posten im

Staatsdienst oder in einem erstklassigen Unternehmen zu finden.

Das Unternehmen sucht nun unter auf Leistung gedrillten Bewerbern sofort nach Schulabgang aus und kann sich darauf konzentrieren, aus dem sozialen Hintergrund (es werden umfangreiche Tests und Interviews durchgeführt) auf seine Kontaktfähigkeit, Kooperationswilligkeit etc. zu schließen. Wer so sorgfältig siebt, kann es sich leisten, den Arbeitnehmer dann lebenslang zu behalten. Auf der anderen Seite besitzen die Großunternehmen kleine „Satellitenfirmen“<sup>41</sup>, in die der Arbeitnehmer hinüberwechseln kann, wenn er das Pensionsalter erreicht hat, um dort seine magere Pension aufzufetten. Das aber verdrängt die dortigen Arbeitskräfte, die nach Erreichen des Pensionsalters nur die Wahl haben, sich von der Abfertigung einen kleinen Laden zu kaufen oder den Kindern zur Last zu fallen.

Viertens sind in anderen Industrieländern die sozialen Gegebenheiten ganz anders und lassen das japanische System nicht zu. Die Gewerkschaften sind anders strukturiert, es existieren oft Unternehmerverbände. Vor allem nimmt der Staat mehr Einfluß auf die industriellen Arbeitsbeziehungen. Seine Rolle im „tripartite bargaining“ ist gewiß nicht geklärt und keineswegs nur positiv, aber einige Aspekte dürften wohl feststehen: Er agiert als Vertreter von Minoritäten, die beim üblichen zweiseitigen Verhandeln nichts zu bestellen hätten (z. B. Körperbehinderte), oder von artikulations- oder konfliktunfähigen Majoritäten (man denke nur an die Konsumenten); die Vorliebe der Staatsbürokratie für Reglementierungen kann durchaus erwünschte, strikte Demarkierungen schaffen; seine Anwesenheit kann wie ein Katalysator wirken, sei es, weil – wie psychologische Untersuchungen gezeigt haben – zwei Parteien in Anwesenheit einer dritten, durchaus unbeteiligten, ganz anders verhandeln als ohne sie, sei es, weil der sichtbar beteiligte Dritte ein sonst mögliches Nicht-Nullsummenspiel in ein Nullsummenspiel verwandelt, sei es, weil er die Unterhändler an einem „game in the game“ (etwa aus Prestige Gründen) hindert; schließlich ermöglicht er Kompensationen, die den zwei Partnern nicht offenstehen (z. B. Zurückhaltung bei Löhnen und Preisen gegen Steuer-senkung).

Übrigens scheint den japanischen Gewerkschaften klar zu werden, daß die Einschaltung des Staates ihre Vorteile hat. Reine Firmengewerkschaften müssen, wie Domei-Präsident Usami jüngst in einer Rede zugab, eben alles auf Firmenebene regeln und vernachlässigen die Steuerpolitik und Sozialversicherung. Als 1974 einige Gewerkschaften versuchten, von der Regierung im Klagewege eine Kompensation für reale Verluste ihrer Ersparnisse zu verlangen, weil nichts gegen die hohe Inflationsrate getan worden war (24,5 Prozent!), scheiterten sie kläglich; das Gericht hielt sich nicht für zuständig, über Wirtschaftspolitik zu urteilen. Jetzt versuchen die Gewerkschaften, über ein eigenes „Forschungsinstitut für Sozial- und Wirtschaftspolitik“ der Regierung Vorschläge zu unterbreiten, womit eine erste Annäherung an das tripartite bargaining vollzogen wird.

Der Grundkonflikt zwischen dem Management, das nach Effizienz

strebt, und den Arbeitern, die Sicherheit suchen, wird demnach vorläufig auf andere Weise gelöst (aber nicht beseitigt) als in anderen Industrieländern und schlägt sich in den Statistiken nieder, die definitionsbedingt Unterschiede oder Erfolge dort vorspiegeln, wo keine sind. Beispielsweise ist in Japan die Arbeitslosenrate niedriger als in anderen Industrieländern; die neben dieser „offenen“ Arbeitslosigkeit bestehende „verdeckte“ ist aber vermutlich höher als bei uns, so daß die Gesamtarbeitslosigkeit durchaus gleich hoch sein kann und der Preis für die Konfliktfreiheit gleich jenem für andere Konfliktbereinigungen ist.

### Zusammenfassung

Die Zeit, wo Japaner in die USA und nach Europa kamen, um zu lernen, ist längst vorbei. Aber die Zeit, wo im Westen das japanische Wunder hochgejubelt wurde, ist gleichfalls vorbei. Die tiefe Krise, in der sich heute Gesellschaft und Wirtschaft befinden, hat zu einer nüchternen Einschätzung geführt, der sich auch die japanischen Wissenschaftler selbst anschließen. Und das ist gut so, denn wir können nur wechselseitig voneinander lernen. Der Baum der Erkenntnis wächst überall und seine Früchte müssen nicht überall in der gleichen Weise genossen werden.

### Anmerkungen

- 1 Freilich hatten sich auch die englischen Gewerkschaften der Viktorianischen Zeit keineswegs den Kampf, sondern die wechselseitige Hilfe zum Ziel gesetzt (sie waren „friendly societies“). Von den japanischen unterscheiden sie sich durch ihren elitären Charakter, durch bewußt hoch angesetzte Mitgliedsbeiträge, die für die Masse der Arbeiter unerschwinglich waren.
- 2 Manche Autoren datieren die Entstehung erst in die Zeit des 2. Weltkriegs, manche setzen die entscheidende Ausbreitung in den ersten Nachkriegsjahren an (Demokratisierungswelle), aber jedenfalls war die Praxis zu Beginn des rapiden Aufschwunges schon längst vorhanden.
- 3 Manche Autoren warnen sogar davor, die Flexibilität zu überschätzen. Beispielsweise belief sich im Boomjahr 1973 der durchschnittliche Bonus auf 5,9 Monatsgehälter, im Depressionsjahr 1975 auf 5,2 Monatsgehälter.
- 4 Als extremes Beispiel kann auf das Fuchu-Gefängnis verwiesen werden, das die schärfsten Sicherheitsvorkehrungen aller japanischen Gefängnisse aufweist und doch ohne Stacheldrahtzaun, Suchlichter usw. auskommt; wenn – so folgert ein Autor – sogar hartgesottene Kriminelle die Autorität so respektieren, muß Disziplin tief verwurzelt sein.
- 5 Ein Autor hat den Einfluß der Untergeordneten auf die Entscheidungen der Übergeordneten kritisch als die subtile Kunst bezeichnet, die Absicht des Chefs herauszufinden, ehe die Entscheidung fällig ist.
- 6 Nach einer japanischen Erhebung aus 1981 brauchten Unternehmungen mit 500 und mehr Beschäftigten etwa 1 Prozent Techniker mehr, als sie hatten, Unternehmungen mit unter 30 Beschäftigten jedoch 11 Prozent mehr und die Größenklassen dazwischen um 2 Prozent bis 6 Prozent mehr.

- 7 In Japan stieg von 1965 bis 1980 die Relation der nicht direkt produzierenden Arbeitskräfte zu den direkt produzierenden von 0,35 auf 0,52, also um die Hälfte.
- 8 Übrigens dürfte das Verleihen von Arbeitern schon in den früheren, patriarchalischen Zeiten der japanischen Industrie üblich gewesen sein.
- 9 Manche Autoren bezweifeln übrigens, ob dieser Nachteil wirklich existiert: Trotz der lebenslangen Beschäftigung läßt sich eine beträchtliche zwischenbetriebliche Mobilität nachweisen, die Senioritätsregeln lassen sich unter den Aspekten des Humankapitals und der Arbeitsmotivation als durchaus rational und effizient auffassen, und die Firmengewerkschaften sind nicht immer so zahm, wie sie geschildert werden. Zum letzteren Punkt sei als Beispiel angeführt, daß bei Nissan die, sonst nur als Gewohnheit praktizierte, Garantie der lebenslangen Beschäftigung vertraglich fixiert wurde; auf die Frage, warum dies als notwendig erachtet wurde, erklärte der Gewerkschaftsfunktionär lapidar, ein Vertrag sei besser als Gewohnheit, niemand wisse, was die Zukunft wirtschaftlich bringen werde.
- 10 Insgesamt verhält sich daher die japanische Industrie bei Konjunkturerbrüchen nicht anders als jene Europas. Beispielsweise führte die erste Ölkrise auch in Japan zu einem drastischen Rückgang von Produktion und Beschäftigung, nur ist ein zeitliches Nachhinken hinter Europa zu beobachten.
- 11 Neben diesen „Satelliten“ gibt es immer noch das, aus der Zeit vor dem 2. Weltkrieg datierende, System der Subkontrakte, das bei den Großfirmen deshalb beliebt ist, weil sie die – von ihnen existentiell abhängigen – Kleinen an der Kehle hatten und alle Probleme auf sie abwälzen können (daher auch die erwähnte Diskriminierung der dortigen Arbeiter). Beispielsweise ergab Mitte der siebziger Jahre eine Umfrage bei 43 führenden japanischen Elektronikfirmen, daß sie etwa 1000 „primäre“ Subkontrahenten hatten, die ihrerseits etwa 10.000 „sekundäre“ Subkontrahenten besaßen; 90 Prozent der ersteren hatten weniger als 100 Beschäftigte, 80 Prozent der letzteren weniger als 20 Beschäftigte.