

Lernen von Japan?

Arbeitsorganisation und Arbeitspolitik als Herausforderung*

Dr. Wolfgang Lecher, geb. 1945 in Marienbad, Studium der Soziologie in Tübingen und Frankfurt, ist im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB für internationale Gewerkschafts- und Gesellschaftspolitik zuständig.

Problemstellung

Bis zum Ende der achtziger Jahre war die Diskussion über die „japanische Herausforderung“ bzw. das „japanische Modell“ in Deutschland und Europa generell von den harten ökonomischen Tatsachen der japanischen Exportoffensive, dem technologischen Innovationspotential Japans, dessen hohen Produktivitäts- und Wachstumsraten und den insbesondere bei Randarbeitnehmern immer noch vergleichsweise geringen Lohnkosten geprägt. Mit der weltweiten Diskussion um „Lean-Production“ und hier insbesondere mit dem Erscheinen des MIT-Buchs von Womack u. a.¹ zur Situation in der Autoindustrie im Jahre 1991 gerät nun das japanische Arbeitsbeziehungssystem mehr und mehr ins Zentrum der Diskussion. Dabei geht es insbesondere um Gruppen- bzw. Teamarbeit, um den Autonomiegrad des einzelnen am Arbeitsplatz, um Aufgabenanreicherung und -Wechsel und nicht zuletzt um die soziale Produktivität der Arbeitnehmer. Allerdings wird in der westlichen Rezeption von Lean-Production made in Japan meist unterschlagen, daß eine der wesentlichen japanischen Säulen dieses Systems die scharfe Trennung von Stamm- und Randbelegschaften ist. Nur die numerische Flexibilität von Randbelegschaften, insbesondere in einem tief gestaffelten Zuliefersystem, schafft die Voraussetzungen für die gewünschte Aufgabenflexibilisierung bei der Endmontage, die in den Stammwerken vorgenommen wird. Damit sind die drei wichtigsten Komponenten des japanischen Arbeitsbeziehungssystems beschrieben, die von europäischen Verhältnissen - allerdings von Land zu Land differenziert - abweichen: — gruppenorientiertes Arbeiten,
- starke Segmentierung von Stamm- und Randbelegschaft,
- Betriebsgewerkschaften und Schwerpunkt auf betrieblicher Tarifpolitik.

Bedenkt man, daß die japanischen Direktinvestitionen in der Bundesrepublik mit 7,4 Prozent aller hier vorgenommenen ausländischen Direktinvestitionen an fünfter Stelle stehen (noch vor Frankreich, Schweden und Italien),²

* Für kritische Durchsicht und hilfreiche Anmerkungen bedanke ich mich bei Dr. Helmut Demes, Deutsches Institut für Japanforschung, Tokyo.

1 Womack, J. P., Jons, D. T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1991.

2 Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der BRD, OT-Köln 1993, S. 46.

so läßt sich leicht absehen, daß die zweifellos effizienten japanischen Arbeitsbeziehungen nicht nur in der abstrakten Diskussion um die Modelloptimierung eine Rolle spielen, sondern daß sie ganz handfest von japanischen Unternehmen und Betrieben in der Bundesrepublik bzw. in Europa schon heute eine nicht zu unterschätzende praktische Rolle spielen. Dabei geht es insbesondere um flexiblen Arbeitskräfteeinsatz, eine Verdichtung der Arbeitstätigkeit nicht nur physisch, sondern auch im psychischen Bereich, die Kontrolle des Managements über den einzelnen Arbeitnehmer bzw. die Arbeitsgruppe, Lohndifferenzen aufgrund unterschiedlicher Ergebnisse der Personalauswertung sowie Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertretern (in Deutschland Betriebsräte, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Management).³ In all diesen zentralen Punkten betrieblicher Arbeitsbeziehungen stoßen japanische und europäische (bzw. national deutsche, italienische, französische usw.) Vorstellungen der Arbeitnehmervertretungen und des Managements aufeinander und können zu Frustration und Motivationsverlust führen. Es lohnt sich also, sich den Wurzeln und aktuellen Ausprägungen des japanischen Arbeitssystems mit Aufmerksamkeit zuzuwenden.

Das Grundmuster der Arbeitsbeziehungen

Arbeitsbeziehungen und Kollektivertragspolitik sind in Japan vor allem betrieblich geprägt.⁴ Auf betrieblicher Ebene gibt es drei zentrale Elemente der Verhaltenssteuerung sowohl von Arbeitnehmern und deren Vertretungen als auch des betrieblichen Managements. Dabei handelt es sich zum ersten um die Dominanz von Gruppenorientierung gegenüber der individuellen oder (historisch) Klassenorientierung in westlichen Arbeitsbeziehungssystemen. Zwar zählt auch in Japan die individuelle Leistung, diese wird aber nach gruppenbezogenen Kriterien und dem Gesamterfolg der Belegschaft bewertet. Die Willensbildung erfolgt (formal) durch einvernehmliche Entscheidungen aller vom jeweiligen Problem Betroffenen und dementsprechend besteht die Funktion von Vorgesetzten in Japan im Unterschied zum Westen weit eher im Sammeln und Ausgleichen einer breit gestreuten Entscheidungsfindung als im Durchsetzen von Befehls- und Delegationssystemen. Allerdings wird in Japan immer mehr zugegeben, daß die Entscheidungsfindung in der Regel doch keineswegs „egalitär“ bzw. „demokratisch“ ist, da die Zielorientierung dieses Prozesses meist vom Top-Management vorgegeben ist. Immerhin gilt, daß die Identifikationsbereitschaft der Arbeitnehmer mit der Arbeitsorganisation und dem Betriebsziel in der Regel zumindest bei den Stammbesellschaften deutlich größer ist als im Westen. Zugleich aber wird es dadurch für die Betriebsgewerkschaften äußerst schwierig, vom prioritär festgelegten Unternehmensinteresse

³ Weiterführende interessante Überlegungen auf der Grundlage der empirischen Ergebnisse einer Untersuchung der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in einem japanischen Automobil-Transplant in den USA stellt dazu an Seifert, W., Arbeiten für die Japaner - womit wir in Deutschland rechnen müssen, in: Fucini, J. J., Fucini, S., Arbeiten für die Japaner - ein Blick hinter die Kulissen der Mazda US-Autofabrik, Landsberg/L. 1993 (Einführungskapitel).

⁴ Zum folgenden ausführlich Lecher, W., Ohne Illusionen: Stand und Perspektive der Arbeitsbeziehungen in Japan, in: Menzel, U. (Hrsg.), Im Schatten des Siegers - Japan, Band 3, Frankfurt/New York 1989, insbesondere S.193ff.

bzw. Betriebsinteresse auch nur kurzfristig abweichende Auffassungen mehrheitsfähig zu machen. Für die Betriebsgewerkschaften bleibt nur die extreme Alternative der sehr weitgehenden bzw. totalen Zustimmung zum vorgegebenen Ziel einer optimalen Kapitalverwertung bei nur marginalen Versuchen der sozialen Steuerung dieses Prozesses oder aber die äußerst schwierige Aufgabe einer Umpolung der Gruppenidentifikation zugunsten einer eigenständigen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsperspektive unter massiver Verletzung kapitalbezogener Unternehmensziele. Die seit Mitte der fünfziger Jahre gegebenen privilegierten Arbeitsbedingungen für die Stammbeflegschaften,⁵ auf deren Grundlage Rationalisierungsinvestitionen auch heute noch nicht in erster Linie in Form von Entlassungen durchschlagen, sondern durch betriebsinterne Umsetzungen und Abwälzungen dieser Folgen auf die Randbeflegschaften aufgefangen werden, ermöglichen den Betriebsgewerkschaften in den Großbetrieben die weitgehend vorbehaltlose Zustimmung zur ersten Alternative.

Der zweite entscheidende Unterschied ist der zentrale Stellenwert des Unternehmens in der individuellen Lebensgestaltung, Lebensplanung und Lebensauffassung des japanischen Arbeitnehmers. Dieser erreicht seine soziale Position in der Gesellschaft durch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen und in dessen Rahmen zu einem bestimmten Betrieb und einer Arbeitsgruppe, der alle anderen privaten persönlichen Beziehungen ein- und untergeordnet werden. Dies gilt für Familie, Freizeitbekanntschaften, Freundschaftsbeziehungen, wobei die beiden letzteren häufig aus Gruppenkontakten am Arbeitsplatz entstehen. Diese soziale Ausrichtung auf das Unternehmen bedeutet aber auch, daß die Gesamtsozialisation des Individuums von der frühkindlichen Erziehung bis zur Beendigung des Ausbildungsganges idealtypisch auf die Eingliederung in ein möglichst renommiertes Großunternehmen angelegt ist. Während im Innenverhältnis der im Betrieb/Unternehmen Beschäftigten eine vergleichsweise große Egalität herrscht - die allerdings auch nicht überschätzt werden sollte, da durchaus persönliche Leistungsbeurteilungen bestehen und weiter ausgebaut werden -, existiert gegenüber Unternehmen und Betrieben der gleichen oder auch benachbarter Branchen insbesondere in der exportorientierten „Weltmarktproduktion“ ein enormes Konkurrenzverhältnis. Dies führt zu großen Schwierigkeiten bei Vereinheitlichungsansätzen der Gewerkschaften auf Branchenebene. Die Tatsachen, daß heute rund 70000 Betriebsgewerkschaften mit faktischer Autonomie auf betrieblicher Ebene bestehen und Abkommen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ganz überwiegend auf dieser Ebene Zustandekommen, weisen auf die enorme Bedeutung guter Kontakte und eines funktionierenden Konsensprinzips auf Betriebsebene hin, während der Ausbau überbetrieblicher - gewerkschafts- oder auch arbeitgeberpolitischer - Strategien aufgrund der geschilderten Bedingungen im Unterschied zu vielen westlichen Systemen nur eine untergeordnete Rolle spielt.

⁵ Den im Westen leider immer noch weitgehend nicht rezipierten Umbruch des japanischen Arbeitsbeziehungs-systems in den fünfziger Jahren schildert und analysiert eindrucksvoll Kawanishi, H., Japan im Umbruch - Gewerkschafter berichten über Arbeitskämpfe der Nachkriegsära, WSI-Studie Nr. 64, Köln 1986.

Die dritte Besonderheit schließlich liegt im japanischen Verhältnis von persönlicher Abhängigkeit und Autorität. Sie gründet in der konfuzianischen Lebensphilosophie, nach der die Einzigartigkeit und Unwiderbringlichkeit der zwischenmenschlichen Beziehungen und damit ihr Wert für die interagierenden Personen in weit höherem Maße vom gefühlsmäßigen Verständnis als von objektiv-rationalen Gründen abhängt. Das japanische Kommunikationsideal ist es daher, eine möglichst vertrauensvolle, harmonische Beziehungsstruktur in allen, und natürlich insbesondere den so wichtigen Kontakten am Arbeitsplatz aufzubauen. Erst in zweiter Linie werden solche Kontakte dann als Informationsträger oder ähnliches funktionalisiert. Im Unterschied zum westlichen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis, das von dem Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer der Ware Arbeitskraft geprägt und damit immer rationalitäts- bzw. herrschaftsbezogen ist, sind die entsprechenden japanischen Beziehungen durch Pflichtgefühl und persönliche Loyalität „von unten“ und durch Verantwortung, gegenseitiges Vertrauen und dem Streben nach reibungsloser Harmonie bei Minimierung von Herrschaftsbewußtsein und -attitüden „von oben“ bestimmt. Natürlich verschleiert diese starke Betonung emotionaler Beziehungen und das Zurückdrängen von im kapitalistischen Betrieb sachrationalen Autoritätsentscheidungen das tatsächlich gegebene Abhängigkeits- und Ausbeutungsverhältnis vor allem außerhalb der privilegierten Teile der Stammebelegschaften. Dies erschwert es den Gewerkschaften außerordentlich, die objektiv unterschiedlichen Interessenlagen von Arbeitgebern bzw. Management und abhängigen Arbeitnehmer insbesondere der Randbelegschaften herauszuarbeiten oder zunächst einmal auch nur im eigenen Bewußtsein zu vollziehen.

Schlanke Produktion - dichte Arbeit

Wie eingangs schon angedeutet, werden die japanischen Arbeitsbeziehungen heute mit den Stichworten „Lean-Production“ (schlanke Produktion) globalisiert. Doch wie alles, hat auch dieses neue Paradigma industriegesellschaftlicher Produktion und Arbeit seine zwei Seiten. Es bedarf durchaus einer nüchternen Analyse und einer begründeten Abwägung ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile für die davon zukünftig erfaßten Belegschaften und ihrer Interessenvertretungen.⁶ Welche Implikationen können nun die Schlüsselprinzipien von Lean-Production auf „Arbeit“ haben und welche Erfahrungen lassen sich dem bereits entwickelten japanischen Beispiel entnehmen, bzw. wo sind die entscheidenden „Einfallstore“ japanischer Arbeitsbeziehungen auf westliche Modelle?

Aufgabenintegration und ganzheitlicher Arbeitszuschnitt ist das neue Qualifikationsziel des wertschöpfenden Produktions- bzw. Montagearbeiters und erfordert einen radikalen Bruch mit der bisherigen Arbeitsorganisation und Berufsausbildung. Spezialisierte Tätigkeit in den jeweils vor- und nachgela-

⁶ Eingehender dazu Lecher, W., Schlanke Produktion - Dichte Arbeit, in: Die Neue Gesellschaft - Frankfurter Hefte 8/1992, S. 699 ff.

gerten Bereichen werden zugunsten breiter Qualifikation des Produktionsarbeiters zurückgeschnitten, die betriebliche Arbeitsorganisation findet ihr Zentrum wieder in der Fertigung. Dazu kann direkt auf japanische Erfahrungen mit On-the-Job-Training, häufige Arbeitsplatzrotation und demzufolge Kennenlernen aller wichtigen Arbeitstätigkeiten in der Fertigung zurückgegriffen werden. Das dual orientierte Berufsbildungssystem beispielsweise in der Bundesrepublik könnte eine deutliche Schwerpunktverlagerung hin zum betrieblichen Ausbildungsteil erhalten. Die Ausbildung würde betriebspezifischer werden, der Betrieb investiert viel in Aus- und Weiterbildung seiner Breitbandqualifizierten; Kenntnisse und Fertigkeiten dieser so Qualifizierten können optimal nur nach den jeweiligen betriebspezifischen Verhältnissen ein- und praktisch umgesetzt werden. Aufgrund breit angelegter, anspruchsvollerer und herausfordernderer Arbeit (beispielsweise durch das Übernehmen von Personalverantwortung in der Gruppenführung) könnte die Arbeitszufriedenheit durchaus höher als beim klassischen Bandarbeiter sein. Die Bereitschaft zu Arbeitsintensivierung und Flexibilisierung steigt allerdings. Die Beziehungen zwischen betrieblichem Management (in Japan meist selbst aus der Produktion hervorgegangen) und den Fertigungsbeschäftigten (mit demwenn auch selten tatsächlich realisierten — Karriereziel „Manager“) sind eng. Betriebsübergreifende Solidarität schwächt sich dagegen ab.

Das zweite in unserem thematischen Zusammenhang wichtige Element von Lean-Production ist das Verhältnis Zulieferer-Endhersteller. Dieses muß in eine möglichst enge und dauerhafte Verbindung gebracht werden. Dazu tragen vor allem drei Organisationsformen bei: zum ersten die pyramidenförmige Struktur der Zulieferer, wonach in mehreren Stufen Einzelelemente, größere Bauteile und ganze Systemkomponenten hergestellt, vormontiert und zum Teil nach dem Baukastenprinzip schon auf der obersten Zulieferstufe endmontiert werden. Zum zweiten die Beteiligungsverschachtelung zu einer integrierten Unternehmensgruppe von Endmontage, den wichtigsten Zulieferern besonders der ersten beiden Ebenen der Pyramide und einer Hausbank (Keiretsu). Drittens findet ein reger Austausch qualifizierter Arbeitnehmer (Ingenieure, Konstrukteure, Informatiker, gut qualifizierte Arbeitnehmer) zwischen Endmontage und den oberen Zuliefererebenen statt, um vor Ort und aufeinander abgestimmt Mängelbeseitigung zu erreichen und qualifizierte Schulung an neuen Maschinen und Werkzeugen sicherzustellen. Dies ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, ein funktionierendes Kanban- (Toyota) bzw. Just-in-time-System zu schaffen. Innerhalb des gesamten Unternehmensverbandes, das heißt einschließlich der wichtigsten Zulieferer, wird die Arbeit nach der Produktlinie organisiert. Die japanischen Gewerkschaften sind im Unterschied zum Westen Unternehmensgewerkschaften mit hoher Autonomie gegenüber der sektoralen, regionalen und Dachverbandsebene. Ihre Mitglieder rekrutieren sich aus den fest angestellten Stammarbeitnehmern des Endmontagewerks und allenfalls der oberen Ebenen der Zulieferpyramide sowie dem qualifizierten Kern der unteren Zulieferer. Ausgeschlossen bleiben Nicht-Unternehmensangehörige der Zulieferbetriebe und alle Arbeitnehmer mit

atypischen Arbeitsverträgen, insbesondere Lernarbeit, Zeitarbeit, Teilzeitarbeit. Die scharfen Trennlinien zwischen Stamm- und Randarbeitnehmern innerhalb des Unternehmens und zwischen verschiedenen Unternehmen und Unternehmensgruppen werden also auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen widergespiegelt. Der Arbeitnehmer in Lean-Production ist damit - und dies gilt nicht nur für Japan, sondern ist organisationsstrukturell bedingt — stark auf unternehmensbezogene Gemeinschaft geprägt.

Das dritte zentrale Element von Lean-Production ist die Herstellung einer Unternehmenskultur (Corporate Identity), einer gemeinsamen Verantwortung und Verpflichtung aller im Arbeitsprozeß Engagierten. Die volle Ausschöpfung der subjektiven Produktionsreserven ist das arbeitsbezogene Ziel von Lean-Production. Diesem Ziel dienen letztlich die polyvalente Qualifikation, die den Arbeitsgruppen zugestandene relative Arbeitsautonomie, die Transparenz des Gesamtprozesses und die über vielerlei soziale Maßnahmen erzeugte enge Verbindung der Stammarbeitnehmer mit dem Unternehmen. Die starke Einbeziehung aller am Produktionsprozeß Beteiligten bei der gemeinsamen Problemlösung und Prozeßoptimierung erzeugt im System von Lean-Production ein aus der spezifischen Arbeitsorganisation resultierendes und nicht etwa künstlich oktroyiertes starkes Gefühl der gegenseitigen Verpflichtung und Verantwortung. Überspitzt gesprochen stellt der Stammarbeitnehmer in Lean-Production seine ganze Person affektiv und kognitiv in den Dienst des Unternehmens und erhält dafür maximale Protektion und Garantie vor allem bezüglich Arbeitsplatzsicherheit, Laufbahnmuster, Qualifikationsangebot und Entlohnung. Es wäre ein profundes Mißverständnis zu glauben, daß Unternehmenskultur und die damit angestrebte Identifikation der Beschäftigten nur durch schlichte Sozialtechniken „von oben“ eingepflanzt werden könnten, auch wenn diese Methoden in Japan durchaus anzutreffen sind. Dies ist möglicherweise die ernsthafteste Herausforderung für die traditionelle Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Europa und deren Konzeption einer gesellschaftlich-übergreifenden und eben nicht nur unternehmensgemeinschaftlich begrenzten Entwicklungsperspektive von Arbeit. Für die Betriebsräte und die Gewerkschaften im Westen werden folgende Fragestellungen mit der Einführung und schrittweisen Optimierung des Systems von Lean-Production gelöst werden müssen:

- Konzentrieren sie sich auf die Stammarbeitnehmer oder versuchen sie die gemeinschaftsexternen Randarbeitnehmer mitzuvertreten?
- Schalten sie sich aktiv in die Organisation von Themenbestimmungen der Gruppenarbeit zum Beispiel als Moderatoren ein oder verharren sie in ihrer gegenüber Teamarbeit extern-repräsentativen Rolle?
- Akzeptieren oder bekämpfen sie die Verdichtung von Arbeit nicht nur in ihrer traditionellen Ausprägung als Extensivierung (lange Arbeitszeiten und Überstunden), sondern auch in ihren neuen und schwer kontrollierbaren Formen der Intensivierung (multifunktionale Tätigkeiten, Streß durch Überforderung, Selbstaussbeutung)?
- Sind die Gewerkschaften in der Lage, die nunmehr gut ausgebildeten, selbst-

bewußten und kooperationswilligen Arbeitnehmer in Lean-Production, das heißt also die neue technisch-arbeitsorganisatorische Intelligenz im Betrieb über die unternehmensgemeinschaftlich vordefinierten Aufgaben hinaus gesellschaftlich zu engagieren? Themen hierzu wären etwa die ökologische Problematik von extremem Just-in-time aufgrund der Tatsache, daß hier praktisch Lagerhaltung auf der Straße betrieben wird, die soziale Ungerechtigkeit der Aufspaltung von Stamm- und Randarbeitnehmern sowie Geschlechts- und Ausländerdiskriminierung.

Die Verlierer des japanischen Arbeitsbeziehungssystems: Randbelegschaften

In der westlichen Rezeption von Lean-Production wird meist übersehen, daß eine der wesentlichen Säulen dieses neuen Systems die scharfe Trennung von Stamm- und Randbelegschaften ist.⁷ Nur die numerische Flexibilität von Randbelegschaften, insbesondere in einem tief gestaffelten Zuliefersystem, schafft die Voraussetzungen für die gewünschte Aufgabenflexibilität in den Stammwerken bzw. bei der Stammebelegschaft. Die in aller Regel männlichen Stammarbeitnehmer befinden sich in einem fast hermetisch geschlossenen internen Arbeitsmarkt, während die überwiegend weiblichen Randbelegschaften den Fluktuationsbedingungen des externen Arbeitsmarktes unterliegen. Diese scharfe Segmentierung von Arbeitnehmern bzw. Arbeitsmärkten findet sich im übrigen - wie bereits mehrfach angedeutet - auch in den Gewerkschaften wieder. Zwar färbt die japanische Gemeinschaftsideologie durchaus auch auf Randbelegschaften ab. Trotzdem sind die Arbeitsbedingungen hier quantitativ und qualitativ sehr verschieden von der Stammebelegschaft. Zeitverträge, Fremdfirmenarbeit, Leiharbeit, Heimarbeit, Saisonarbeit, Tagelöhnerarbeiten und die Beschäftigung Älterer nach ihrem Ausscheiden aus dem Normalerwerbsleben spielen in der japanischen Arbeitsgesellschaft eine vergleichsweise wichtigere Rolle als im Westen. Nach dem ersten Krisenschub Mitte der siebziger Jahre und der mit Lean-Production ermöglichten Flexibilisierung fordristischer Massenfabrikation hat sich dieser Trend besonders in den Bereichen weiblicher Teilzeitarbeit und der schnellen Ausdifferenzierung von Leiharbeit beschleunigt. 1986 wurden zur Kanalisierung und Standardisierung dieser neuen Formen flexibilisierte Randgruppenarbeit bzw. instabiler Beschäftigungsverhältnisse Gesetze geschaffen, die allerdings auch nach japanischer Einschätzung keine Einschränkung, sondern in vielen Fällen eher eine Legalisierung dieser Tätigkeiten bedeuten.

Im Unterschied aber zu den sehr detaillierten und in offiziellen Dokumenten gut ausgewiesenen Aufgaben zu den Arbeitsbedingungen der Stammarbeitnehmer ist es für den gesamten Randarbeitnehmerbereich bis heute sehr schwierig, aussagefähiges Datenmaterial zu erhalten. Dies liegt zum einen an den Schwierigkeiten der staatlichen Statistiken (insbesondere des Arbeitsministeriums), die Vielfältigkeit der Randarbeitnehmerverhältnisse adäquat

⁷ Dieser Abschnitt ist entnommen Lecher, W., Lean-Production und Randbelegschaften in Japan, in: Die Mitbestimmung 6/1993.

zu erfassen, aber auch an der Stammarbeiterzentrierung der meisten gewerkschaftseigenen Erhebungen. Beide sind daher vor allem mit der Lage und den Problemen der Stammebelegschaften befaßt und weisen nur in wenigen Ausnahmefällen Daten über Kleinstunternehmen und der kaum gewerkschaftlich erfaßten Randbelegschaft aus. Dabei befinden sich rund 70 Prozent aller Arbeitnehmer in Firmen und Belegschaften unter 100 Personen und im Bereich von unter 10 Personen wächst immer noch die große Randgruppe der quasi Selbständigen in Monopolabhängigkeit von den ihre Produkte abnehmenden Großunternehmen.

Zum anderen besteht ein erhebliches Defizit an klaren Definitionen der jeweiligen Randbeschäftigten. Beispielsweise existiert keine exakte Abgrenzung der Zeitarbeitnehmer. Sie werden vielmehr entweder nach der Länge ihrer Arbeitszeit oder nach der Länge ihrer Einstellungsdauer oder aber auch nach der Art ihrer Bezahlung statistisch abgegrenzt. Zwar versucht auch hier ein neues Gesetz Kriterien zu setzen, doch ändert dies nichts daran, daß nach wie vor in der Praxis ganz einfach diejenigen als Zeitarbeitnehmer zu gelten haben, die im Unternehmen „part-timer“ genannt werden. Drittens schließlich existieren heute unterschiedliche Abgrenzungskriterien der beiden großen Arbeitsmarktsegmente Stamm- und Randbelegschaften untereinander. Wenn man nach der klassischen Formel der Stammebelegschaft trennt, dann sind lebenslange Beschäftigungssicherheit in einem Unternehmen, Senioritätslohnprinzip und Betriebsgewerkschaftszugehörigkeit die entscheidenden Erkennungsmerkmale dieses Typs. Damit wird vorausgesetzt, daß Stammarbeitnehmer nur in Großunternehmen vorkommen, da nur diese die beschriebenen Arbeitsbedingungen anbieten können. Entsprechend wären Randbelegschaften durch die vollkommene oder zumindest überwiegende Abwesenheit dieser Bedingungen zu definieren. Doch eine klare Trennungshnie der beiden Bereiche ist allenfalls idealtypisch möglich, verwischt sich empirisch aber immer mehr. Die lebenslange Beschäftigungssicherheit wird durch ein früheres Ausscheiden Älterer in strukturschwachen Branchen und Warteschleifen von Jugendlichen bei verminderter Einstellung in Großbetrieben immer weiter durchbrochen. Das Senioritätslohnprinzip wird durch zunehmende Leistungslohnbestandteile bzw. Bonuszahlungen entkräftet, und die Gewerkschaftsquote nimmt kontinuierlich aufgrund rückläufiger Stammebelegschaften insbesondere im Industriesektor (nicht zuletzt aufgrund der Rationalisierungseffekte durch Lean-Production) und der Sektorenverschiebung hin zum organisationschwachen privaten Dienstleistungsbereich weiter ab. Trotzdem gilt nach wie vor, daß Randbelegschaften durch ein erheblich größeres Entlassungsrisiko, geringerwertige Qualifikation, weitaus höheren Anteil weiblicher Arbeitnehmer und ihre Beschäftigung in Klein- und Mittelbetrieben gekennzeichnet sind. Sie erfüllen auftragsbedingte Pufferfunktionen, können als Manövriermasse bei konjunkturellen und/oder strukturellen Krisen genutzt werden und unterliegen häufig zeitlichen Befristungen ihrer Tätigkeit.

Einige Daten *zum* Umfang der jeweiligen Randarbeitnehmergruppen lassen Dimension und Entwicklungstendenz des Problems erkennen. Seit 1974 stagniert die Zahl von Stammarbeitnehmern in allen Industriezweigen und wurde im verarbeitenden Gewerbe sogar um mehr als ein Zehntel reduziert. Nach einer Erhebung des Arbeitsministeriums ergab sich, daß 1980 77,4 Prozent der Pensionierten, das heißt aus dem Normalarbeitsverhältnis ausgeschiedenen Stammarbeitnehmer sofort eine neue Beschäftigung entweder mit einem schlechteren Arbeitsvertrag bei der alten Firma oder bei kleineren und billigeren Firmen aufnahmen und damit in den Status der Randbelegschaften wechselten. Schließlich müssen auch die quasi-selbständigen Subkontrakter, die Kleinteilefertigung für die alte Firma betreiben und ihre Minibetriebe mit den recht hohen Abfindungssummen aus der Stammarbeitstätigkeit aufbauen, zu der im Randbereich arbeitenden Erwerbsbevölkerung gerechnet werden. Dabei liegt der Anteil der Subkontrakter an der gesamten Wertschöpfung beispielsweise der japanischen Automobil- und Elektroindustrie um rund die Hälfte höher als in den USA. In vielen Fällen übernehmen die Älteren Arbeiten, die in den westlichen Industriestaaten von Gastarbeitern bzw. von der jeweils jüngsten Einwanderungswelle geleistet werden.

Instabile Beschäftigung kennzeichnet auch die Saisonarbeiter, Tagelöhner und Heimarbeiter, wobei letztere mit geschätzten 1,3 bis 1,5 Millionen den Hauptanteil stellen und im Schnitt nur die Hälfte des Lohns der Beschäftigten in Kleinunternehmen (5 - 29 Beschäftigte) erhalten. Die Einkommen der in diesen Kleinunternehmen Tätigen zählen wiederum zu den niedrigsten Durchschnittslöhnen Japans (weniger als 70 Prozent der Löhne und Gehälter von Mittel- und Großunternehmen). Auch heute noch weisen die amtlichen Erhebungen des Arbeitsministeriums keine Absolutzahlen der Leiharbeitnehmer aus. Bekannt ist aber, daß sich diese gleichfalls äußerst unsicheren Beschäftigungsverhältnisse seit Beginn der achtziger Jahre rapide ausweiten und Schätzungen verschiedener einschlägig damit befaßter japanischer Institutionen davon ausgehen, daß heute bis zu einer Million Arbeitnehmer solche Arbeit leisten. Am besten erfaßt ist der wohl größte Randarbeitnehmerbereich „Teilzeitarbeit“, der im wesentlichen von weiblichen Beschäftigten verrichtet wird und gleichfalls stark expandiert. Dabei ist wichtig, daß die Definition der Teilzeitarbeit in Japan Arbeitstätigkeiten bis zu 35 Wochenstunden umfaßt. Betrug der Anteil von Teilzeitarbeit im verarbeitenden Gewerbe 1975 nur 2,7 Prozent, so beläuft er sich heute auf 10,2 Prozent. 1990 waren 73 Prozent der Teilzeitarbeitenden Frauen.

Versucht man nun auf dieser schwierigen und aufgrund der mangelhaften japanischen Datenlage durchaus unsicheren empirischen Basis eine grobe Schätzung — mehr kann es aufgrund der Aussageschwäche der Daten nicht sein - des quantitativen Verhältnisses von Stamm- zu Randbelegschaften, so spielen Beschäftigte in Kleinunternehmen, Leiharbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer, die aus dem Normalarbeitsverhältnis ausgeschieden sind und Teilzeiter die dominierende Rolle. Dabei setzte sich die Randarbeitnehmerschaft

zu Beginn der neunziger Jahre (jeweils letzte verfügbare Daten) wie folgt zusammen:⁸ 29,2 Millionen Beschäftigte in Unternehmen von 1 bis 29 Personen, wo die Wahrscheinlichkeit der Existenz einer Stammelegschaft gegen Null geht; 5 Millionen nichtreguläre Arbeitsverhältnisse wie verschiedene Zeitarbeitsformen, Aushilfsarbeiten, Heimarbeit, Tagelöhner; 4 Millionen ältere, aus der Stamarbeit bereits ausgeschiedene Beschäftigte; ca. 1 Million Leiharbeiter und schließlich (offiziell) zur Zeit etwa 2,1 Millionen Arbeitslose mit steigender Tendenz.⁹ Auch bezüglich der Arbeitslosen ist die statistische Definitionsgrundlage völlig verschieden vom Westen: Als nicht arbeitslos gilt, wer nur eine Stunde in der dem Stichtag vorausgehenden Woche gearbeitet hat.

Diese zusammen rund 41 Millionen vom Stamarbeitnehmerverhältnis abweichenden Randarbeiter können nun den insgesamt 54,4 Millionen Beschäftigten in der Privatindustrie gegenübergestellt werden. Damit kommt man auf eine Relation von einem Stamarbeitnehmer auf etwa vier Randbeschäftigte. Dieser Wert deckt sich mit der in der kritischen Japanliteratur seit Beginn der achtziger Jahre zwar immer behaupteten, aber nie quantitativ belegten Relation von etwa 75 Prozent Rand- zu 25 Prozent Stamarbeitnehmern. Nach der eingangs erwähnten Beschränkung der meisten japanischen Gewerkschaften auf die organisatorische Erfassung von Stamarbeitnehmern verwundert nunmehr auch nicht, daß die gewerkschaftliche Organisationsquote in Japan zur Zeit bei etwa 24,5 Prozent (mit fallender Tendenz) liegt. Mit diesem Versuch, die quantitativen Dimensionen der japanischen Arbeitswirklichkeit etwas genauer darzustellen soll nicht behauptet werden, daß sich dieses Muster spiegelbildlich mit der Einführung von Lean-Production auch in westlichen Gesellschaften hersteuen wird. Doch wird sehr wohl davor gewarnt, im Westen nur die positiven Resultate von Lean-Production bzw. des tatsächlichen oder vermuteten Einflusses japanischer Arbeitsbeziehungen auf die Arbeitseffizienz wahrzunehmen und deren Kehrseite zu unterschlagen.

Gewerkschaften und Kollektivverhandlungen

Wenden wir uns abschließend der Frage zu, wie im japanischen Arbeitsbeziehungssystem, das auf Kooperation und Betriebszentrierung beruht, Tarifpolitik gemacht wird.¹⁰ Dabei kann es hier nicht um eine differenzierte Darstellung dieses hochkomplexen Themas gehen, sondern es kann nur eine Akzentuierung der wichtigsten Unterschiede zwischen japanischen und europäischen Gestaltungsgrundsätzen dieses Handlungsfeldes erfolgen. Die Unterschiede sind erheblich. Das beginnt schon damit, daß der Vertragsgedanke, wie er für westliche Tarifabschlüsse unabdingbar ist, in Japan fehlt und echte Kollektivverhandlungen den japanischen Arbeitsbeziehungen daher eigent-

⁸ Alle folgenden Daten aus verschiedenen Jahrgängen von Japanese Working Life Profile - Labor Statistics.

⁹ Zu Struktur und Hintergrund der für japanische Verhältnisse z. Z. exorbitant hohen Arbeitslosigkeit, vgl. W. Lecher, Arbeitslosigkeit in Japan, in: WSI-Informationdienst Arbeit 1/1994, S. 14.

¹⁰ Dazu bieten die besten Informationen Shirai, T., Die japanische Betriebsgewerkschaft, Bochum 1982 und Bergmann, J., Rationalisierungsdynamik und Betriebsgemeinschaft — Die Rolle der japanischen Betriebsgemeinschaften, München und Mering 1990.

lich wesensfremd sind. Es geht in Japan nicht um Verkauf und Kauf der Ware Arbeitskraft, sondern um statusbedingte Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen: Der Ideologie des paternalistischen Managers entsprechen Loyalität und Pflichterfüllung der Arbeitnehmer. Daraus resultiert ein „Betriebsfamilienbewußtsein“, dem konsultative Verfahren zwischen Betriebsgewerkschaften und Betriebsmanagement weit eher entsprechen als die Konfrontation grundsätzlich heterogener Positionen wie im Westen. Dies führt dazu, daß in den Kollektiverträgen oft der schuldrechtliche Teil der Bestimmungen (Anerkennung und Sicherung gewerkschaftlicher Aktivitäten, Dimensionierung und Eingrenzung von Konflikten) gegenüber dem normativen Teil (exakte Festlegung von Löhnen und Arbeitsbedingungen) vorherrscht. Die für westliche Tarifverträge typischen, eindeutigen, möglichst sogar quantifizierten Festlegungen und Bestimmungen werden in Japan weitgehend vermieden. Selbst schriftlich kodifizierte Tarifverträge bleiben der ständigen Interpretation und fallweisen Auslegung zugänglich und fügen sich daher problemlos in das Konsultationssystem.¹¹ Allerdings gibt es in Japan besonders in Großunternehmen ausdifferenzierte „Betriebsordnungen“, die einige der in Deutschland durch Tarifrahmenverträge und/oder Betriebsvereinbarungen geregelte Aspekte verbindlich festlegen. Es hegt auf der Hand, daß ein solches extrem dezentralisiertes und auf die Sicherung der Privilegien der Stammbegsellschaft zugeschnittenes „Verhandlungssystem“ die gesellschaftspolitischen Aufgaben westlicher Tarifpolitik (Regulierung des Verteilungskonflikts, Einschränkung unproduktiver Konkurrenz zwischen den Unternehmen, Sicherung des Nachfragepotentials) nicht wahrnehmen kann.

Gleichwohl besteht aber auch in der deregulierten japanischen Gesellschaft trotz des stark entwickelten Konsensprinzips ein Bedarf an derartigen „rationalen“ Integrationsmechanismen. Das tarifvertragliche Instrument, das dafür ab Mitte der fünfziger Jahre eingesetzt wird, ist die sogenannte Frühjahrslohnoffensive Shunto. Sie wurde insbesondere von der „linken“ Dachgewerkschaft Sohyo bzw. ihren Branchenverbänden entwickelt und getragen und bezog sich bis zu den Ölkrisen in den siebziger Jahren ausschließlich auf die Festlegung von Löhnen, die dem raschen Produktivitätsfortschritt angepaßt werden sollten. Davon profitieren insbesondere die Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben und die im öffentlichen Dienst Beschäftigten, deren Rechte und Möglichkeiten zu Kollektiverhandlungen eingeschränkt sind. Seither haben sich zwar das Verhandlungsspektrum bzw. die gewerkschaftlichen Forderungen auch auf institutionelle Reformen und Arbeitsbedingungen im weiten Sinn — insbesondere Arbeitszeitverkürzung — erweitert, doch ging ab Ende der achtziger Jahre der Einfluß von Shunto als Rahmenkoordinierung der betrieblichen Verhandlungen zurück. Dies hat verschiedene Gründe. Erstens setzen die Rezession, der auch die japanische Wirtschaft ausgesetzt ist, sowie langjährig rückläufige Wachstumsraten Shunto weit engere Grenzen als in den sechziger und siebziger Jahren. Zweitens ist die treibende Dachgewerkschaft

¹¹ Die nach wie vor beste (auch empirisch gestützte) Übersicht zum japanischen Konsultationssystem gibt Park, S.-J., Mitbestimmung in Japan - Produktivität durch Konsultation, Frankfurt/New York 1982.

Sohyo (mit ihrem Organisationsschwerpunkt im öffentlichen Dienst) 1988 in einem integrierten Dachverband Rengo aufgegangen, wo sich Positionen der früher konkurrierenden Dachgewerkschaft Domei (Privatindustrie) zugunsten der Betriebsgewerkschaften wieder stärker durchsetzen. Drittens ist die seit nunmehr acht Jahren geführte Arbeitszeitverkürzungskampagne im Rahmen von Shunto ohne jeden Erfolg geblieben und erschüttert die Glaubwürdigkeit dieser Forderung sowohl in Japan als auch im Westen. Viertens schließlich beziehen sich die Shunto-Lohnerhöhungen nur auf den Grundlohn, der insbesondere gegenüber den Leistungslohn- und Bonusbestandteilen an Bedeutung kontinuierlich abnimmt. In vielen Betrieben macht der Grundlohn nur noch 30 bis 50 Prozent des Gesamtlohns aus und verliert daher allmählich seine Schlüsselrolle bei der Lohnbemessung und vor allem auch als Basis für den zweimal jährlich ausbezahlten Bonus sowie für die Abfindungssumme am Ende des Arbeitslebens.

Schlußfolgerungen

Im Vergleich zu Europa haben wir es in Japan mit einem dezentralisierten, deregulierten, stark konsensorientierten und auf privilegierte Arbeitnehmergruppen zugeschnittenen Verhandlungssystem zu tun. Es fügt sich nahtlos in die eingangs beschriebenen dominierenden Arbeitsbeziehungsmuster der Gruppenorientierung, des zentralen Stellenwerts des Unternehmens und der persönlichen Abhängigkeit und Autorität ein und komplettiert damit ein Modell, das zwar in seiner extremen Ausprägung „fremdartig“ ist, aber gleichwohl interessante und für die Arbeitsbeziehungen auch in Europa ernstzunehmende Tendenzen aufweist: Auch hier findet eine Dezentralisierung (Verbetrieblichung) der Tarifpolitik statt, werden Deregulierungsmaßnahmen insbesondere der Regierungen - nicht nur in Großbritannien - exekutiert, findet unter dem Schlagwort „Lean-Production“ eine arbeitsplatzbezogene Konsensorientierung von Management und Beschäftigten statt und mehrten sich die Anzeichen, daß die Kluft zwischen qualifizierten und relativ beschäftigungssicheren Stammarbeitnehmern einerseits und einem sich ausweitenden Potential an Randbelegschaft mit entsprechend schlechteren Lohn- und Arbeitsbedingungen andererseits sich weiter öffnet.

Doch auch in Japan wächst der Druck zur Reduzierung langer Arbeitszeiten, lehnen insbesondere jüngere Arbeitnehmer schlechte und harte Arbeitsbedingungen im Produktionssektor ab und entwickelt sich eine öffentlich sehr wirksame Bewegung gegen physischen und psychischen Arbeitsstress (Karoshi).¹² Viel hängt davon ab, ob der inzwischen integrierte und damit zumindest formal gestärkte Dachgewerkschaftsbund Rengo diese Ansätze aufnehmen und gegenüber den Unternehmen bzw. ihren Verbänden, aber insbesondere auch gegenüber dem Staat bündeln und aktiv vertreten kann. Angesichts des mehrfach defizitären betrieblichen Konsenssystems könnte ein derartiger zentraler Korporatismus mit einer klaren Rollenverteilung der

¹² Karoshi-Whenthe Corporate Warrior Dies, Tokyo 1990.

Handelnden für japanische Verhältnisse ein wichtiger Schritt nach vorne sein. Nicht nur die hierzulande häufig zitierte Japanisierung europäischer Arbeitsbeziehungen steht zur Debatte, sondern auch eine gewisse Europäisierung des japanischen Arbeitsbeziehungssystems sollte daher heute nicht mehr grundsätzlich ausgeschlossen werden.¹³

¹³ Diese interessante Perspektive gegenseitiger Durchdringung der japanischen und westlichen Arbeitsbeziehungssysteme diskutiert Demes, H., *The Japanese Production Mode as Model for the 21st Century*, in: Tokunaga, S., Altmann, N., Demes, H. (eds.), *New Impacts on Industrial Relations*, München 1992, S. 469 ff.