

Die japanische Arbeitswelt aus der Sicht der Arbeitnehmer*

Dr. Dieter Jaufmann, geb. 1953 in Augsburg, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in München und Augsburg, war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) und arbeitet nunmehr an der Universität Augsburg.

Während in den westlichen Industrienationen weitgehende Einigkeit — zumindest in Politik- und Wirtschaftskreisen - darüber herrscht, daß „der japanische Arbeitnehmer“ im Hinblick auf seine Tüchtigkeit, Motivation und Arbeitsmoral etwas ganz Besonderes sei, ist die Meinung darüber in Japan selbst nicht so einhellig. Die beiden folgenden Zitate¹ verdeutlichen die große Spannbreite der Ansichten und Aussagen zu diesem Thema dort:

- „Da die Japaner in einer solch normativen Umgebung leben, ist die Bedeutung von Arbeit für sie etwas ganz Einzigartiges. Das heißt, Arbeit wird als Ausdruck der großen Lebenskraft betrachtet. Arbeit - so glaubt man – hat ihren eigenen „Geist“. Deshalb ist Arbeit eine Möglichkeit, etwas hinter der säkularen Welt oder der zeitlich endlichen Realität Liegendes zu erreichen. Infolgedessen versuchen die Japaner unbewußt und manchmal auch bewußt, sich durch das Konzentrieren auf ihre eigene Arbeit mit der großen Lebenskraft zu vereinigen“.²
- „Die Japaner sind nicht die *geborenen* harten Arbeiter. Umfragen zeigen, daß der Wunsch nach Arbeit zu einem gewissen Grad aus ökonomischen Notwendigkeiten resultiert“.³

Lebens- und Arbeitsbedingungen = Lebensqualität

Analysiert man die Literatur und einschlägige empirische Materialien unter diesen Fragestellungen, so neigt sich das Pendel wohl eher in Richtung „ökonomische Notwendigkeiten“. So merkt diesbezüglich z.B. Florian Coulmas - ein intimer Kenner der japanischen Verhältnisse - an: „Vor mehr als einem Jahrzehnt schrieb der Soziologe Fukutake, Japan sei erstklassig in der Güterproduktion, zweitklassig hinsichtlich des Volkseinkommens und des

* Dieser Aufsatz entstand im Rahmen einer Studie für die Hans-Böckler-Stiftung zum Thema „Einstellungen zur Arbeit. Belastungen und Arbeitsfähigkeitszeiten im vereinten Deutschland und im internationalen Vergleich“. Weitere zentrale Resultate finden sich u. a. in: Dieter Jaufmann/Erika Mezger/Martin Pfaff (Hrsg.), *Verfällt die Arbeitsmoral?*. Frankfurt a. M./New York 1995.

1 Alle im folgenden verwendeten wörtlichen Belege wurden der besseren Lesbarkeit halber ins Deutsche übersetzt.

2 Iwao Taka. *Business Ethics*, in: Thomas W. Dunfee/Yukimasa Nagayasu (eds.), *Business Ethics: Japan and the Global Economy*. Dordrecht u. a. 0.1993, S. 29.

3 Takeshi Inagami. *A New Employment Vision for Long-Life Society*, in: *Japan Labor Bulletin*. 30 (1991) 4, S.7.

Konsums und drittklassig in bezug auf Wohnverhältnisse und Umwelt. Daran hat sich bis heute wenig geändert".⁴ Und die offizielle „Labor Economy Analysis“ von 1994 kommt u. a. zu dem Ergebnis, „daß sich die Lebensbedingungen der japanischen Arbeitnehmer in der Vergangenheit hervorragend verbessert hätten und durchaus auf westlichem Niveau lägen ... Aber die hohen Preise in Japan verringern die reale Kaufkraft entscheidend, die Arbeitszeit ist immer noch lang, der Wohnraum knapp und übersteuert und die Anfahrtswege der Arbeitnehmer lang. Ferner gilt es festzuhalten, daß die japanischen Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit wenig zufrieden sind und auch ihre Mitspracherechte bei Entscheidungen im Vergleich zu westlichen Arbeitnehmern eher gering seien“.⁵

Unbestreitbar sind Lebensqualität und Lebensstandard des durchschnittlichen japanischen Arbeitnehmers im Vergleich mit demjenigen im Westen niedriger. Der bis inklusive 1996 laufende letzte Fünf-Jahres-Plan beinhaltete insofern sowohl Ziele als auch Maßnahmen, um diese Defizite zu verringern. Auf die Ergebnisse darf man gespannt sein.

Lebensziele der Japaner

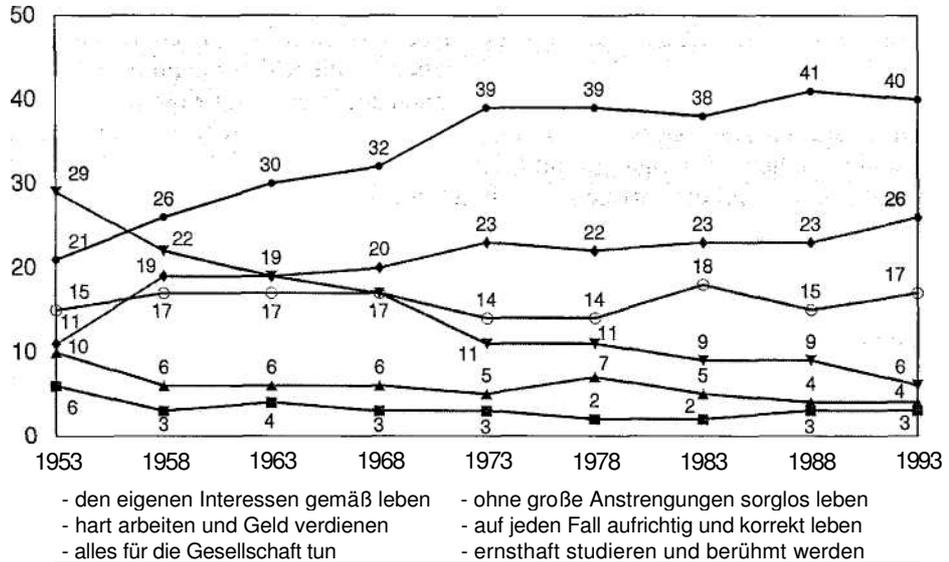
Eine erste empirische Annäherung an unsere Fragestellung nach den Einstellungen der Japaner zur Erwerbsarbeit, auch und gerade im Vergleich mit der Wertigkeit anderer Lebensziele und Bereiche, erlauben uns die seit 1953 in jeweils fünfjährigem Abstand durchgeführten „Umfragen zum japanischen Nationalcharakter“. In der Abbildung 1 sind die Ergebnisse der für unsere Belange relevanten Frage über einen Zeitraum von vierzig Jahren enthalten. „Den eigenen Interessen gemäß leben“ wollten 1993 40 Prozent. Dies entspricht nahezu einer Verdoppelung des Ausgangswertes von 1953. Der Anstieg verlief bis 1973 kontinuierlich. Seither pendeln die Werte um die 40-Prozent-Marke. Mehr als verdoppelt haben sich die Ergebnisse für das Antwortitem „Ohne große Anstrengung sorglos leben“ in diesen 40 Jahren. Auch hier ist das heutige Niveau in etwa bereits 1973 erreicht gewesen, und die Werte schwanken seither nur noch relativ wenig. Erst an dritter Stelle sind die Resultate für das Item „Hart arbeiten und Geld verdienen“ angesiedelt. Verglichen mit den Ergebnissen der beiden bislang thematisierten Möglichkeiten wird hier eine relativ geringe Dynamik in der Entwicklung deutlich: 17 Prozent vertreten 1958 diese Meinung und genauso viele sind es auch 1993. Die größte - und kontinuierliche - Abnahme zeigt sich beim Antwortitem „Auf jeden Fall aufrichtig und korrekt leben“. Ein regelrechter Verfall wird hier deutlich, der in Richtung gewandelter Werte weist, worauf ich noch zu sprechen kommen werde. Prozentual gesehen spielten die beiden anderen Antwortmöglichkeiten stets eine relativ unbedeutende und nachrangige Rolle. Fazit hier: Vor die Alternative gestellt, bevorzugen die Japaner offen-

4 Florian Coulmas, Das Land der rituellen Harmonie. Japan: Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Frankfurt a. M./New York 1993, S. 130.

5 Outline of 1994 Analysis of Labor Economy, in: Japan Labor Bulletin. 33 (1994) 10, S. 10 ff.

kundig einen eher individualistisch geprägten „easy way of living“ gegenüber einem Aufgehen in der Erwerbsarbeit.

Abb. 1: Die Lebensweise der Japaner
(Angaben in v. H.)



Quelle: Eigene Darstellung nach Umfragen des Statistics Research Institute.

Bewertung unterschiedlicher Lebensbereiche

Daß es neben Arbeit auch noch andere wichtige Bereiche und Aktivitäten im Meinungsbild der Japaner gibt, verdeutlicht die Abbildung 2, die auf einer vom Prime Minister's Office in Auftrag gegebenen Umfrage aus dem Jahre 1992 basiert. Dies zeigt sich ganz jenseits der dabei aufscheinenden geschlechter- und rollenspezifischen Unterschiede und läßt sich auch im Längsschnitt über die Zeit belegen. Das Fazit der Untersuchung lautete denn auch wie folgt: „Als ein langfristiger Trend zeigt sich eine Abnahme des Anteils der Personen, die meinten, daß Arbeit ihr tägliches Leben lohnend

Abb. 2: Tätigkeiten, die einem ein Gefühl von Erfüllung geben*
(Angaben in v. H.)

	Arbeit	Lernen/ Studieren	Robbies/ Sport	Erholung	Familie	Treffen und Unterhaltung mit Freunden und Bekannten	Soziale Tätigkeit
Männer	40,0	7,8	34,7	34,7	36,3	23,6	4,4
Frauen	26,5	8,3	25,5	34,5	48,5	36,8	4,1

Quelle: Foreign Press Center, Labor in Japan, Tokyo 1993², S. 28. * 20- bis 64jährige.

make. Es gibt eine zunehmende Tendenz, die Familie, Sport und andere Interessen stärker als Arbeit zu betonen. Fast 60 Prozent der Arbeitnehmer würden sich nunmehr für mehr Freizeit anstatt eines höheren Einkommens entscheiden".⁶

Noch deutlicher tritt dieser Effekt bei einer Umfrage der Asahi-Zeitung vom Dezember 1993 zutage. Gefragt wurde dabei u. a. auch nach dem Mittelpunkt des Lebens anhand der drei Vorgaben Familie, Vergnügen und Arbeit. Mit Ausnahme der beiden jüngsten Altersgruppen bei den Männern bis hin zu 29 Jahren steht stets die Familie im Zentrum; und auch das Vergnügen rangiert nahezu durchgängig und deutlich vor der Arbeit. Nur bei den über 40jährigen Männern erreicht „Arbeit“ als Lebensmittelpunkt vergleichsweise höhere Nennungshäufigkeiten, aber auch da wird nur in etwa eine 20-Prozent-Marke erreicht.

In einer summarischen, Überblickshaften Betrachtung und Analyse kommt Dinah Jordan hinsichtlich der Einstellungen zu Arbeit und Beruf zu folgenden Schlußfolgerungen: „Eines läßt sich aber mit Gewißheit sagen: Die Vorstellung, daß Japaner ihr Leben ausschließlich auf die Arbeit ausrichten, gehört der Vergangenheit an. Unter den Erwerbstätigen hat sich der Anteil derer, die den Sinn des Lebens in der Arbeit sehen, von 37 Prozent (1971) auf 21 Prozent (1987) reduziert. Auf der anderen Seite hat die Bedeutung der Familie zugenommen. 1987 betrachteten 35 Prozent die Familie als den Mittelpunkt ihres Lebens, im Unterschied zu lediglich 21 Prozent 1971. Das bedeutet allerdings nicht, daß Familie und Freizeit die Arbeit nun völlig ersetzt hätten, vielmehr ist von einer gleichwertigen Bedeutung beider Lebensbereiche auszugehen“. ... „Damit sind auch die materiellen und ideellen Ansprüche und Erwartungen an das Erwerbsleben gestiegen, was sich indirekt an der Arbeitszufriedenheit ablesen läßt. Auf der einen Seite äußern sich die Japaner in der Mehrzahl (70 - 80 Prozent) positiv über ihr Erwerbsleben als solches. Andererseits macht sich aber in vielen Bereichen des Arbeitslebens ein großes Maß an Unzufriedenheit breit. Die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz, die Arbeitsinhalte und die Möglichkeit der Entfaltung der eigenen Fähigkeiten werden im allgemeinen sehr positiv bewertet. Anders sieht es mit den Arbeitsbedingungen aus: Mehr als die Hälfte der Japaner (53 Prozent) ist mit dem Einkommen unzufrieden, und 40 Prozent beklagen sich über zu lange Arbeitszeiten. Der Anteil der Unzufriedenen ist dabei in den letzten Jahren gestiegen.“ Eine sehr gemischte Bilanz also.

Wichtigkeit und Realität von Aspekten der eigenen Erwerbstätigkeit

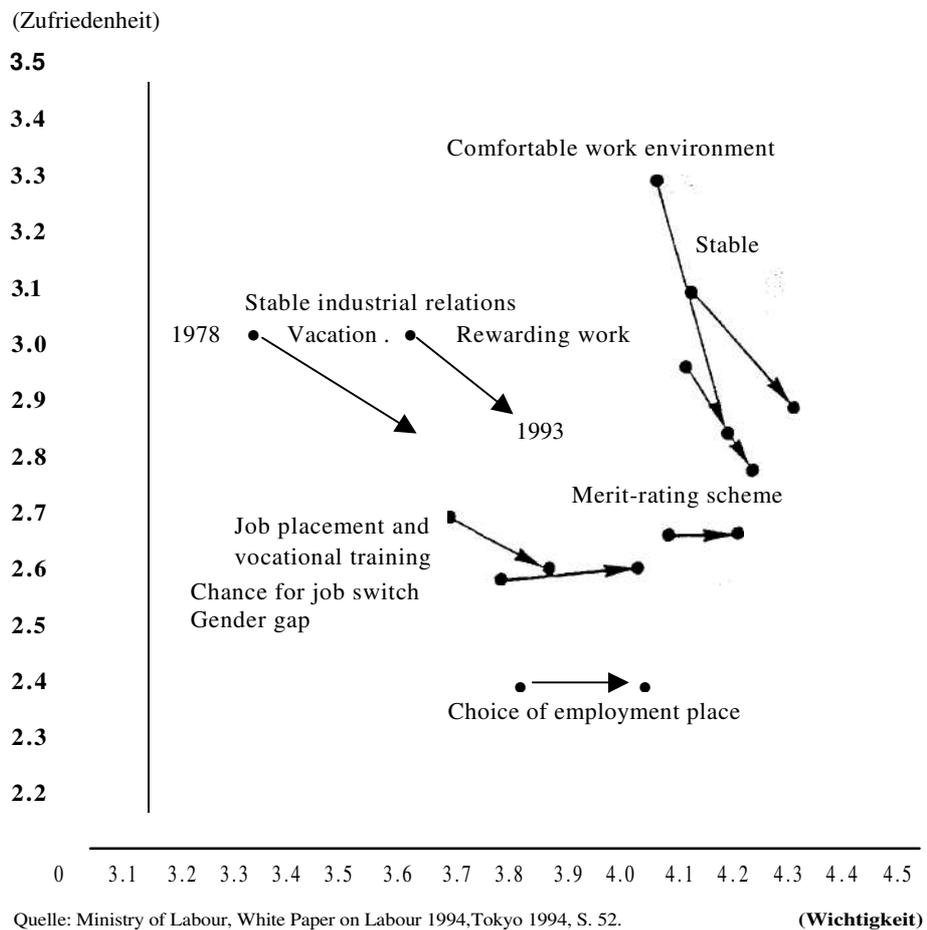
Die folgenden Ergebnisse stammen aus zwei großen Befragungen in den Jahren 1978 und 1993. Die für unsere Belange wichtigen Fragen zielen auf verschiedene Aspekte des Arbeitslebens; und zwar unter einem zweifachen

6 Foreign Press Center, Labor in Japan, Tokyo 1993\ S. 28.

7 Dinah Jordan, Karrieremobilität in Japan, Bonn/Tokyo 1994, S. 24.

Fokus, einerseits der zugemessenen Wichtigkeit und andererseits in welchem Ausmaß der jeweilige Sachverhalt denn auch real gegeben sei. Die Resultate für diesen 15-Jahres-Vergleich sind in Abbildung 3 aufgezeigt. In der Summe läßt sich dazu festhalten, daß für alle zehn vorgegebenen und abgefragten Bereiche und Aspekte der Berufstätigkeit im Zeitvergleich die zugemessene Wichtigkeit angestiegen ist. Andererseits wird ebenso deutlich, daß mit Ausnahme dreier Bereiche — wo sich kaum etwas verändert hat — die Zufriedenheiten durchgängig und teilweise erheblich zurückgegangen sind. Die Bedeutung dieser Aspekte hat für die japanischen Arbeitnehmer über die Zeit hinweg also zugenommen, diese werden in der Realität aber zunehmend weniger als gegeben angesehen: Es klappt somit eine relativ große Lücke zwischen den beiden Dimensionen.

Abb. 3: **Zugemessene Wichtigkeit und gesehene Realität bei verschiedenen Dimensionen der Erwerbsarbeit - Ein Vergleich zwischen 1978 und 1993**

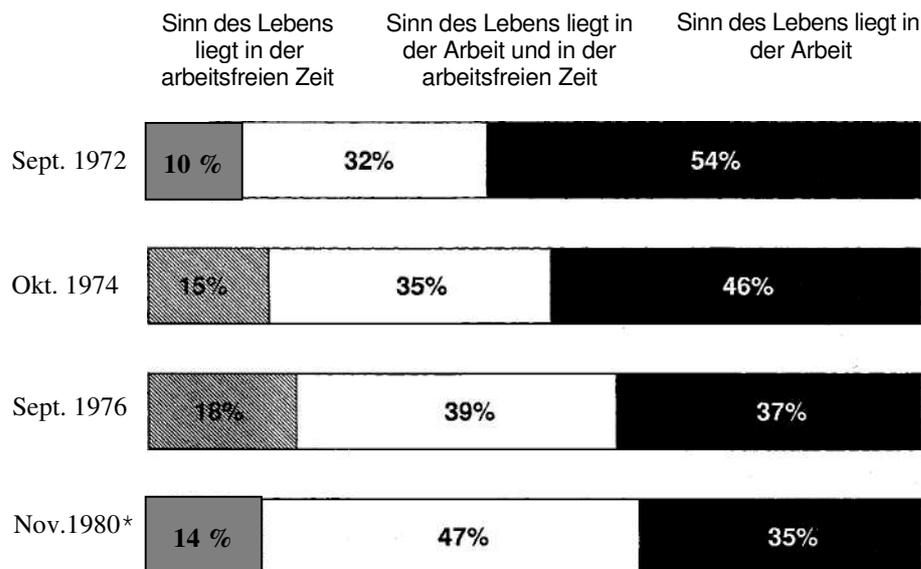


Der Sinn des Lebens -Arbeit versus Freizeit

In der Abbildung 4 wird die Einstellung zum „Sinn des Lebens“ und ihre Entwicklung in den siebziger Jahren nachgezeichnet. Während zu Beginn die Mehrheit der japanischen Erwerbstätigen diesen in der Arbeit sahen, sind es Ende 1980 nur noch ca. ein Drittel. Fast die Hälfte sah zu diesem Zeitpunkt sowohl in der Arbeit als auch der Freizeit einen Sinn. Stets nur eine - schwankende - Minderheit sah den „Sinn des Lebens“ ausschließlich in der arbeitsfreien Zeit. Ihre Zahl stieg zunächst an, hat sich dann aber wieder verringert.

Abb. 4: **Arbeit oder Freizeit - worin liegt der „Sinn des Lebens“?**

(Angaben in v. H.)

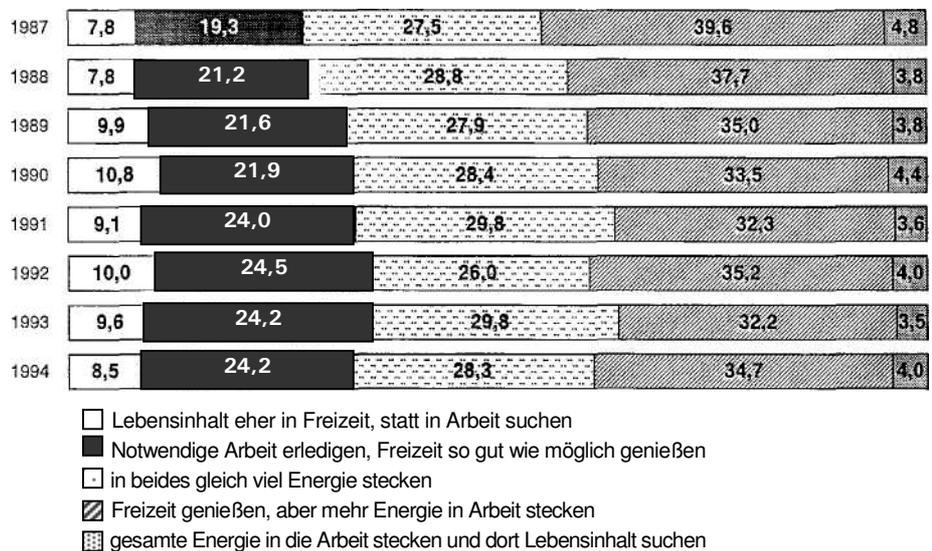


Quelle: Wolfgang Lecher, Arbeitsbeziehungen und Arbeitszeit, in: Manfred H. Bobke/ Wolfgang Lecher, Arbeitsstaat Japan, Frankfurt/M. 1990, S. 101.

Mit einem ähnlichen Indikator läßt sich die Frage nach dem „Sinn des Lebens“ für die achtziger und neunziger Jahre fortschreiben. Die Ergebnisse für diese fünfpoligen Messungen sind in der Abbildung 5 aufgezeigt. Im betrachteten Zeitraum von 1987 bis 1994 gab es eine moderate Zunahme bei den eher Freizeitorientierten: War es zu Beginn ein gutes Viertel, so lag ihr Anteil 1994 bei rund einem Drittel. Nahezu unverändert bei knapp 30 Prozent bleibt der Anteil derjenigen, die in beide Bereiche gleich viel Energie stecken wollen. Eher arbeitsorientiert zu sein, bekundeten über die gesamte Zeitreihe hinweg zwischen etwa 35 bis gut 40 Prozent. Das Schwergewicht der Nennungen lag stets auf der Antwortmöglichkeit „Freizeit genießen, aber mehr Energie in die Arbeit stecken“. Die niedrigsten Werte erzielte ebenso durchgängig jeweils das Item, das für eine ausschließliche Ausrichtung auf die Arbeit stand. Die beiden letzten Aussagen gelten eigentlich durchgängig auch

in einer geschlechtsspezifischen Betrachtung. Auch hier wird aber eine etwas stärkere Orientierung der Gruppe der Männer an der Erwerbsarbeit deutlich.⁸

Abb. 5: Dominanz von Arbeits- oder Freizeitorientierung?
(Angaben in v. H.)



Quelle: Eigene Darstellung nach „Weißbuch zur Freizeit 1995“ des japanischen Arbeitsministeriums.

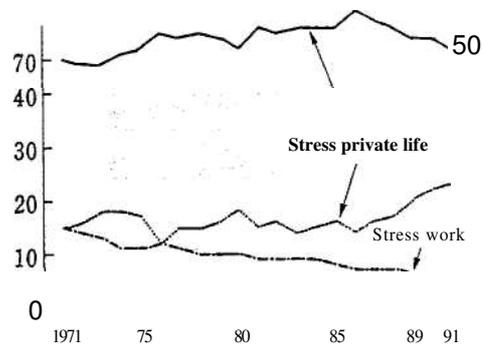
Die jüngeren Generationen als Trendsetter

Daß es Veränderungen in den Einstellungen zur Erwerbsarbeit - ihrer Zentralität für die eigene Lebensorientierung - in Japan gegeben hat, wurde bereits anhand verschiedener Indikatoren deutlich. Es scheint so, als ob insbesondere die jüngeren Altersgruppen ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit favorisieren. Die Ergebnisse einer seit 1971 jährlich durchgeführten Umfrage unter Berufsanfängern verdeutlichen dies eindrucksvoll (vgl. Abbildung 6). Gefragt wurde dabei jeweils, wo man seinen Schwerpunkt sehe/setze, was man betone.

Die ausschließliche Orientierung an der Arbeit hat sich - ausgehend von einem schon niedrigen Niveau - seither weiter reduziert, und gleichzeitig hat die Betonung des Privaten unter dieser Gruppe zugenommen. Aber, und dies ist das wirklich Interessante und Wichtige dieser 20jährigen Zeitreihe, stets entschieden sich zwischen 70 und 80 Prozent für eine Balance zwischen beiden Bereichen.

⁸ Zahlreiche weitere Umfragen, Zeitreihen und Studien belegen diese dargelegten Tendenzen. Vgl. dazu z. B. Ulrich Möhwald/Hans Dieter Ölschleger, Werte- und Einstellungswandel in der japanischen Gesellschaft im Spiegel der Demoskopie, in: Edzard Janssen/Ulrich Möhwald/Hans Dieter Ölschleger (Hrsg.), Gesellschaften im Umbruch?, München 1996, S. 121 ff

Abb. 6: **Wo legen japanische Berufsanfänger das Schwergewicht?**
(Angaben in v. H.) 80



Quelle: Ministry of Labour, White Paper on Labour 1992, Tokyo 1992, S. 59.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch zahlreiche andere Studien und Umfragen. Fast schon idealtypisch diesbezüglich sind die nachfolgend wiedergegebenen japanischen Aussagen und Schlußfolgerungen zu nennen: „Diese Tendenz paßt mit dem Sachverhalt zusammen, daß Arbeit und Freizeit oder auch eine Beziehung bzw. „Aufteilung“ zwischen dem Unternehmen und der Familie nicht als antagonistisch, sondern als gleichzeitig möglich erachtet werden. Insofern ist ein abnehmender Grad des Gefühls zu einer Firma dazuzugehören, die man seit kurzem insbesondere jüngeren Personen nachsagt, nicht notwendigerweise ein „degenerating spirit of love of the Company“; auch bedeutet Freizeitorientierung nicht notwendigerweise ein „Nichtmögen der Arbeit“. Diese Feststellungen werden auch durch die Ergebnisse der Umfrage bestätigt, mit deren Hilfe man herausgefunden hat, daß die große, überwältigende Zahl der jüngeren Personen die Arbeit mit der Freizeit in Einklang bringen möchte“.⁹

Ein kurzer internationaler Vergleich

Versucht man nun einen Vergleich der Einstellungen zur Arbeit der japanischen Erwerbstätigen mit denjenigen in anderen Ländern, so schneiden die ersteren nicht besonders gut ab. Das japanische Arbeitsministerium stellte unter Bezug auf eine große empirische Untersuchung dazu fest: „Die japanischen Arbeitnehmer sind verglichen mit denjenigen in anderen Ländern nicht notwendigerweise generell zufrieden mit ihrem Leben. Insbesondere sind sie weniger zufrieden hinsichtlich der Bereiche „Wohnen“, „Freizeit“ und den Inhalten des Berufs und den Arbeitsmethoden“.¹⁰

⁹ Mieko Watanabe, Job Mobility and Work Attitudes of Young Workers, in: Japan Labor Bulletin, 30 (1991) 2, S. 7. ¹⁰ Ministry of Labour, White Paper on Labour 1994, Tokyo 1994, S. 50. Vergleichsländer der japanischen Studie waren die USA, Südkorea und die Länder der EU.

Auch bilaterale Untersuchungen auf der konkreten Firmenebene ergaben in der Regel ein geringeres Engagement in der Arbeit und eine klar höhere Arbeitsunzufriedenheit hinsichtlich verschiedener Indikatoren der japanischen Arbeitnehmer.¹¹ In besonderem Ausmaß findet sich eine nur geringe Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit bei den jüngeren Generationen. Dies ergab beispielsweise eine parallel stattfindende Umfrage unter 25- bis 30jährigen Arbeitnehmern in Japan, den USA und Großbritannien im Jahre 1989, bei der die Japaner den letzten Platz belegten.¹² Und auch der von Japan organisierte und finanzierte „World Youth Survey“ unter 18- bis 24jährigen von 1993 ermittelte wiederum die niedrigste Arbeitszufriedenheit im internationalen Vergleich.¹³

Arbeitswelt und Wertewandel

Offenkundig ist es so, daß sich mit den nachwachsenden Generationen sowohl die Einstellungen zur Erwerbsarbeit als auch die Zusammensetzung des japanischen Arbeitskräftepotentials selbst ändern. Vielfach wird auch angemerkt, daß dieser Wertewandel in der Arbeitswelt keine neue Erscheinung sei, sondern bereits im Nachkriegs-Japan ein Wertewandel in Richtung „Individualisierung“ eingesetzt habe.¹⁴ Der empirische Beleg solcher Aussagen ist - wie bereits dargelegt - eindrucksvoll. Aktuelle Umfragen zeigen, daß diese Prozesse und Veränderungen offenkundig immer noch andauern. So ergab z.B. ein Survey unter rund 6.000 Privatunternehmen mit mehr als 30 regulär Beschäftigten, daß in allen Unternehmensgrößen als eines der wichtigsten Probleme „Veränderungen im Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und der Moral der jungen Arbeitnehmer“ genannt wurde.¹⁵

All dies deutet darauf hin, „... daß die Auffassung, die Japaner seien in ihrer Arbeit aufgehende Ameisen, nicht mehr aufrechterhalten werden kann, wenn sie denn überhaupt jemals Gültigkeit gehabt haben sollte“.¹⁶ Eher pessimistisch sieht dies Saburo Okita, ehemaliger Außenminister Japans und gelernter Ökonom: „Die Arbeitsethik überlebt heutzutage, obwohl Japan eine ökonomische Supermacht ist. Aber ich denke nicht, sie wird noch sehr viel länger überleben“.¹⁷ Aber vielleicht ist es ja auch möglich, die unzweifelhaft eingetretenen Veränderungen in den Einstellungen der (jüngeren) japanischen Erwerbstätigen zur Arbeit positiver und optimistischer zu würdigen. Beispielsweise Dinah Jordan tut dies: „Die Ergebnisse der angeführten

11 Vgl. z. B. James R. Lincoln/Arne L. Kalleberg, Culture, Control, and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan, Cambridge u. a. 0.1990.

12 Vgl. o.V., International Comparison of Youth's Views on Work, in: Japan Labor Bulletin, 28 (1989) 10, S. 2.

13 Vgl. Youth Affairs Administration/Management and Coordination Agency, The Japanese Youth in Comparison with the Youth in the World, Tokyo 1994, S. 25.

14 Vgl. z. B. Hans Dieter Ölschleger, Individualität und Egalität im gegenwärtigen Japan: Das erste mittel fristige Forschungsprojekt des Deutschen Instituts für Japanstudien, in: Edzard Janssen/Ulrich Möhwald/Hans Dieter Ölschleger (Hrsg.), Gesellschaften im Umbruch?, München 1996, S. 149 ff.

15 Vgl. o.V., A 1993 Survey on Employment Management, in: Japan Labor Bulletin, 32 (1993) 11, S. 2 f.

16 Josef Kreiner, Vorwort, in: Hans Dieter Ölschleger u. a., Individualität und Egalität im gegenwärtigen Japan, München 1994, S. 19.

17 Saburo Okita, Toward the 21st Century: Japan's Assignment, in: Japan Quarterly, 39 (1992) 1, S. 31.

Untersuchungen deuten darauf hin, daß gegenwärtig gerade für die jüngeren Erwerbstätigen der Inhalt der Arbeit selbst und weniger die Firma im Vordergrund steht, auch an die Arbeitsbedingungen werden inzwischen höhere Ansprüche gestellt. Wo die Erwartungen an Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen nicht erfüllt werden, ist man mittlerweile eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Begriffe wie „Loyalität“ spielen nur noch eine untergeordnete Rolle.¹⁸ Und tatsächlich nimmt dieses in früheren Jahren und Jahrzehnten nur in vergleichsweise marginaler Zahl vorfindbare Verhalten mittlerweile Ausmaße an, die fast schon als dramatisch bezeichnet werden müssen. Über 7,3 Millionen japanischer Arbeitnehmer wollen ihren Job wechseln, wovon rund 2,4 Millionen aktuell auch tatsächlich nach einem neuen Arbeitsplatz suchen.¹⁹ Auch zahlreiche weitere Umfragen zeigen, daß der zentrale Grund für einen Arbeitsplatzwechsel - bzw. im Vorfeld die Bereitschaft dazu - die Unzufriedenheit mit den eigenen Arbeitsbedingungen und der Versuch ist, diese durch einen Wechsel zu verbessern. In ganz besonderem Maße gilt dies dann wiederum für die jüngeren Altersgruppen.²⁰

Sofern die Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt, in der eigenen Firma und am eigenen Arbeitsplatz stimmen, ist also durchaus die Bereitschaft gegeben, sich persönlich in starkem Maße zu engagieren und einzubringen. Allerdings spielen die ökonomischen Notwendigkeiten für die japanischen Arbeitnehmer dabei ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Rolle.

