

Gewerkschaften in Japan

Betriebliche Rolle und politische Positionen

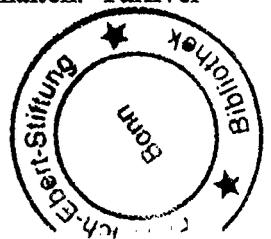
von Michael Ehrke

Juni 1996

- * Die japanischen Gewerkschaften durchlaufen eine Orientierungskrise: Das Bezugssystem, in dem sie bislang begrenzte, aber sichere Erfolge erzielen konnten (hohe Beschäftigungsstabilität, Mitwirkung auf betrieblicher Ebene, politischer Einfluß, starke administrative Regulierung der Wirtschaft, de facto-Vollbeschäftigung dank hoher Wachstumsraten) zerbröckelt.
- * Die Organisationsform der japanischen Arbeitnehmer (Betriebsgewerkschaft) basiert nicht auf einem überbetrieblich definierten "Klasseninteresses" aller abhängig Beschäftigten, sondern auf dem Konzept des "Betriebs als Gemeinschaft", das nicht kulturgegeben ist, sondern durchgesetzt wurde.
- * Die Gewerkschaften repräsentieren eine bessergestellte Minorität der Arbeitnehmer, während die große Mehrheit in den Peripheriebetriebschaften der Großunternehmen und den kleinen und mittleren Unternehmen weder gewerkschaftlichen Schutz, noch die Privilegien des japanischen Beschäftigungssystems genießt.
- * Verringerung der traditionellen Stammbetriebschaften, Erosion der lebenslangen Beschäftigungsverhältnisse und wachsende überbetriebliche Mobilität der Arbeitnehmer werden die traditionelle Betriebszentrierung der Gewerkschaften reduzieren, ohne daß die Betriebsgewerkschaften völlig verschwinden werden.
- * Japan ist kein sozialpolitisches Entwicklungsland, das Wohlfahrtsniveau auch der privilegierten Minorität der Arbeitnehmer liegt jedoch, insbesondere was die Arbeitszeiten angeht, unter dem der meisten europäischen Länder.

Japanische Gewerkschaften haben ihr Zentrum im Betrieb. Allein bei Toyota gibt es 241 Betriebsgewerkschaften, die in der *All Toyota Workers' Federation* zusammengefaßt sind. Die Federation wiederum ist Mitglied der Automobilarbeitergewerkschaft *Jidosha Soren*, die ihrerseits sowohl dem zentralen Koordinierungsgre-

mium der Metallarbeiter *IMF-JC* als auch dem Dachverband *RENGO* angehört. Industriegewerkschaften, "Councils" (wie der *IMF-JC*) und Dachverbände beziehen einen relativ geringen Teil (wenige Prozent) der vergleichsweise hohen Mitgliedsbeiträge, die die Betriebsgewerkschaften bei der Lohnzahlung einbehalten. Tarifver-



handlungen werden in den Betrieben zwischen Betriebsgewerkschaft und Management geführt. Den übergeordneten Industriegewerkschaften, Councils und Dachverbänden kommt lediglich eine koordinierende Funktion zu. Erleichtert wird die Koordination allerdings durch die zeitliche Synchronisierung der Lohnverhandlungen im Frühjahr (Shunto-Offensive).

Das japanische Modell der Betriebsgewerkschaften, das sich nicht einem kulturell gegebenen Bedürfnis der Japaner nach Harmonie verdankt, sondern in den 50er und 60er Jahren z.T. in harten Auseinandersetzungen von den Unternehmen durchgesetzt wurde, war trotz seiner Entstehungsbedingungen auch für einen Teil der Arbeitnehmer ein Erfolg. In den Betrieben hatten und haben die Gewerkschaften starken Einfluß. Der Preis, den sie zu zahlen hatten, war allerdings hoch: Ihr Einfluß reduziert sich weitgehend auf die Stammebelegschaften der Großunternehmen, deren Anteil an den abhängig Be-

schäftigten auf 18 bis 25% geschätzt wird. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad von 23,4% (Ende 1995 - mit rückläufiger Tendenz) entspricht ziemlich genau dem Anteil der Stammebelegschaften.

Die Gewerkschaften repräsentieren eine besergestellte Minorität der Arbeitnehmer, während deren große Mehrheit, die sich aus den Peripheriebelegschaften der Großunternehmen und den in kleinen und mittleren Unternehmen Beschäftigten zusammensetzt, weder gewerkschaftlichen Schutz, noch die Privilegien des japanischen Beschäftigungssystems genießt. Die Konzentration der gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf die Stammebelegschaften der Großunternehmen hat dazu beigetragen, daß der japanische Arbeitsmarkt hinsichtlich Einkommen, sozialer Sicherung und anderer Sozialleistungen hoch stratifiziert bzw. gespalten ist (s. Tabelle).

Arbeitsbedingungen nach Unternehmensgröße

Beschäftigte	1000-5000		999-100		
	Über 5000	4999-1000	999-300	299-100	30-99
Monatslohn (Großunternehmen = 100)	100		81.0		72.4
Bonus (Großunternehmen = 100)	100		63.7		40.1
Arbeitszeit (Std./Jahr)	2005		2125		2243
Fünftagewoche (Arbeitnehmer in %)	49.9		17.7		5.2
Freie Tage (einschl. Wochenenden)	105		90.9		78.5
Bezahlte Urlaubstage (Anspruch)	17.1		14.2		12.6
Bezahlte Urlaubstage (tatsächlich)	8.8		7.0		6.1
Abfindung f. Ruhestand	100.0	83.1	49.2	35.7	26.6
Betriebsrenten (Berechtigte in %)	88.9	68.7	46.0	32.8	17.6
Wohnungsbaukredite (Besch in %)	96.5	76.0	45.3	21.9	9.9
Betriebl. Krankenversich. (%)	97.8	80.6	62.3	46.0	28.7
Arbeitsunfälle (pro 1000 Besch. p.a.)	0.59		1.36	3.54	5.9
Tödl. Arbeitsunfälle	0.08		0.17	0.3	0.4

Quelle: *Sohyo, Small & Medium Enterprise Dept., Research Paper 1990*

Darüber hinaus ist zu fragen, inwieweit die Betriebsgewerkschaften auch ihrer begrenzten Klientel die Wohlfahrtsgewinne verschafft haben, die der Leistungsfähigkeit der japanischen Wirtschaft entsprechen. Bei den **Arbeitszeiten** führen die japanischen Arbeitnehmer die Liste der entwickelten Länder an. Die durchschnittliche Jahresarbeitszeit liegt derzeit bei über 1.900 Stunden, eine Zahl, die nur mit der Rezession, unausgelasteten Kapazitäten und dem Abbau (bezahlter!) Überstunden zu erklären ist. In der Hochkonjunktur lagen die durchschnittlichen Jahresarbeitszeiten zwischen 2.100 und 2.200 Stunden. Tatsächlich nahmen auch Arbeitnehmer der Großunternehmen 1990 nur 9 freie Arbeitstage (s. Tabelle). Was die **Nettolöhne** in der verarbeitenden Industrie angeht, liegen die japanischen Arbeitnehmer weltweit auf dem ersten Platz, wenn man die Wechselkurse als Vergleichsmaßstab heranzieht; aufgrund der massiven Überbewertung des Yen ist die relative inländische Kaufkraft freilich weitaus geringer. Die Kaufkraft der japanischen Löhne liegt hinter denen der USA, Frankreichs, Italiens und Deutschlands und vor denen Großbritanniens. Die Leistungen der **Sozialversicherungen** (Renten- und Krankenversicherung) sind zwar nicht in dem Maße unterentwickelt, wie manche ausländische Beobachter nahelegen, sie liegen freilich unter dem Niveau Kontinental- und Nordeuropas, werden jedoch die der USA und Großbritanniens in den nächsten Jahren übertreffen. Die Altersgrenze der Rentenversicherung ist mit 60 Jahren niedriger als in den westlichen Industrieländern; medizinische Betreuung ist für

über 70jährige (von einem symbolischen Beitrag abgesehen) gratis. Der betriebliche Anteil an den Sozialleistungen - und damit die Abhängigkeit des Leistungsniveaus von der Leistungsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens - ist höher als in Europa, aber nicht so hoch wie in den USA. Die **Arbeitsplatzsicherheit** in der Großindustrie ist höher als in allen anderen Industrieländern. Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung außerhalb der Großindustrie sind dagegen kaum zu messen, da die japanischen Erhebungsmethoden einen internationalen Vergleich nicht zulassen. Die **Einkommensverteilung** ist egalitärer als in den westlichen Industrieländern, zumindest was den Einkommensabstand zwischen Produktionsarbeitern, Verwaltung und Management innerhalb der Unternehmen angeht. - Zusammengefaßt: **Japan ist kein sozialpolitisches Entwicklungsland, das Wohlfahrtsniveau auch der privilegierten Minorität der Arbeitnehmer liegt jedoch, insbesondere was die Arbeitszeiten angeht, unter dem der meisten europäischen Länder.**

Der - teuer erkaufte und begrenzte - Erfolg der japanischen Gewerkschaften in den Großbetrieben war freilich an die für ungewöhnlich lange Zeit geltenden Sonderbedingungen der Nachkriegsprosperität und hohen durchschnittlichen Wachstumsraten geknüpft. Die Betriebsgewerkschaften waren erfolgreich, solange die Betriebe erfolgreich waren. Diese Bedingungen sind seit Beginn der 90er Jahre nicht mehr gegeben, ebenso wenig wie die politischen Bedingungen, unter

denen die Gewerkschaften begrenzten, aber sicheren Einfluß ausüben konnten. Die japanischen Betriebsgewerkschaften machen derzeit eine dreifache Krise durch: *Erstens* beginnt sich der Kern des japanischen Modells der Betriebsorganisation (vor allem die lebenslange Beschäftigung und die Lohnzahlung nach dem Senioritätsprinzip) aufzulösen. *Zweitens* hat sich das politische Umfeld so verändert, daß die tra-

ditionellen Ansätze gewerkschaftlicher Einflußnahme auf die Politik nicht mehr greifen. Und *drittens* macht Japan eine wirtschaftliche Krise durch, in der nicht nur der Verteilungsspielraum enger geworden ist, sondern auch erstmals seit den 50er Jahren gewerkschaftliche Aktivitäten von drohender Arbeitslosigkeit überschattet werden.

Gewerkschaften und Betrieb

Die Gewerkschaften als Teil der Betriebsorganisation

Die japanischen Gewerkschaften haben nicht nur ihre Basis in den Betrieben, sie sind Teil der Betriebsorganisation (es ist daher üblich, daß betriebliche Gewerkschaftsführer später in das Personalmanagement aufsteigen). Die Organisationsform der japanischen Arbeitnehmer geht nicht auf das Konzept eines überbetrieblich definierten "Klasseninteresses" zurück, das aus dem kollektiven Schicksal abhängiger Beschäftigung resultiert, sondern auf das Konzept des "Betriebs als Gemeinschaft", das - wie gesagt - nicht kulturgegeben ist, sondern durchgesetzt wurde. Die Betriebsgemeinschaft ist freilich nicht nur hohle Ideologie, die die wahren Interessenlage verschleierte, sie hat ihre Realität in einer spezifischen Form der Unternehmensorganisation, die sich - noch - von der Organisation westlicher Unternehmen unterscheidet.

Die japanische Betriebsorganisation beteiligt die Arbeitnehmer stärker an den innerbetrieblichen Entscheidungen und koordinierenden Tätigkeiten, als dies in westlichen Unternehmen der Fall ist. Handlungsspielraum und der Verantwortungsbereich der einzelnen Arbeitnehmer sind größer, aber auch vager abgegrenzt; zu Teilen erfüllen Produktionsarbeiter Aufgaben, die in westlichen Unternehmen Spezialisten oder dem Management vorbehalten sind. Dies betrifft die Koordination der betrieblichen Abläufe innerhalb der Abteilungen, zwischen den Abteilungen und zwischen eigenständigen Unternehmen. Die Unternehmen erwarten von den Arbeitnehmern nicht nur, daß sie vorgegebene, präzise definierte und sich ständig wiederholende Teilarbeiten leisten, sie erwarten, daß sie in der Lage sind, "unübliche Situationen" zu meistern, die aus der geplanten oder ungeplanten Unterbrechung oder Veränderung des kontinuierlichen Produktionsflusses resultieren. Die routinierte Bewältigung von Standardsituationen, so

wäre überspitzt zu folgern, ist die Ausnahme, Veränderungen des Arbeitsprofils infolge von Unterbrechungen des Produktionsflusses (aufgrund der Veränderung der Endnachfrage und des Produktmixes, der Einführung neuer Produkte, Prozeßtechnologien und Organisationsformen, der Unterbrechung des Produktionsflusses in einer vorgelagerten Einheit, der Veränderung der Zusammensetzung der Arbeitskraft usw.) sind die Regel. Um diesen erweiterten Aufgabenbereich ausfüllen zu können, müssen japanische Arbeitnehmer einen ständig wachsenden Fundus an betriebspezifischem Wissen akkumulieren. Die lebenslange Beschäftigung in Großunternehmen und die Lohnzahlung nach dem Senioritätsprinzip verschaffen dem Arbeitnehmer einen stabilen Bezugsrahmen, innerhalb dessen er langfristig Wissen akkumulieren kann, wobei er mit zunehmendem Wissen immer höher honoriert wird.

Der Arbeitnehmer hat keinen rechtlichen Anspruch auf lebenslange Beschäftigung; Beschäftigungsstabilität ist nicht Teil des Arbeitsvertrages. Der einzelne Arbeitnehmer ist gegenüber dem Management in einer schwachen Position, da sein wichtigstes individuelles Druckmittel - der Entzug der Arbeitskraft und die Kündigung - kaum einzusetzen ist: Mit der Kündigung würde er seinen Status verlieren und sein betriebspezifisches Wissen entwerten. Bei einem neuen Arbeitgeber müßte er von neuem anfangen. Um so stärker ist die kollektive Vertretung der Belegschaft in der Betriebsgewerkschaft. Die Belegschaft

repräsentiert das kollektive Betriebswissen und ist daher das wichtigste *asset* des Unternehmens. Die Betriebsgewerkschaften sind trotz des Fehlens abgesicherter Mitbestimmungsrechte innerbetrieblich eine Kraft, die das Management selten umgehen kann. Der starken Position der Belegschaft entspricht eine im Vergleich zu westlichen Unternehmen schwächere Position der Eigentümer. 60 bis 70% der Anteile eines Unternehmens gehören in der Regel anderen Unternehmen, meist derselben Firmengruppe, die die Anteile nicht halten, um Gewinne zu erzielen, sondern um ihre "vertrauensvollen" Transaktionsbeziehungen (als Zulieferer, Abnehmer, Bank, Versicherung usw.) mit dem jeweiligen Unternehmen zu flankieren. Daher ist der Unternehmensgewinn auch keine Residualgröße, die übrigbleibt, wenn alle vereinbarten Zahlungen einschließlich der Löhne geleistet wurden, und die dann den Eigentümern zukommt, sondern eine Größe, auf die Eigentümer und (theoretisch) Belegschaft auf gleiche Weise Anrecht haben. Die zwei Mal jährlich erfolgenden Bonuszahlungen an die Arbeitnehmer, die bis zu 40% des Jahreseinkommens ausmachen, sind als eine Art Gewinnbeteiligung zu verstehen.

Der Betrieb wird nicht als Verfügungsobjekt der Eigentümer angesehen, die Arbeitnehmer einstellen und vertraglich zu präzise definierten Leistungen verpflichten, sondern als eine Koalition der Belegschaft und der Eigentümer, zwischen denen das Management vermittelt. Die Manager rekrutieren sich ausschließlich aus dem Betrieb

selbst, dem sie meist Jahrzehnte angehören, bevor sie in Spitzenpositionen aufrücken; sie sind nicht Agenten der Eigentümer gegenüber den Arbeitnehmern, sondern nehmen eine Zwischenstellung ein, in der sie die Belange der Belegschaft, das Selbsterhaltungs- und Expansionsinteresse des Betriebes und eine mindestens symbolische Gewinnabführung bzw. die Vermeidung von Verlusten gleichermaßen berücksichtigen müssen (im Falle länger anhaltender Verluste würden die Eigentümer, d.h. die anderen Unternehmen der Gruppe, das Management auswechseln und das Unternehmen restrukturieren). Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen werden nicht als Quelle potentieller Konflikte, sondern als Kooperationsbeziehungen wahrgenommen. Die Position der Arbeitnehmer nicht als vertraglich zu bestimmten Leistungen verpflichtete "Abhängige", sondern als Teil der Unternehmensgemeinschaft ist die Grundlage der im Prinzip kooperativen Haltung der Betriebsgewerkschaften, wie sie durch die berühmten Arbeitskämpfe während der Mittagspause symbolisiert wird.

Der betriebliche Sozialvertrag: "Lebenslange Beschäftigung"

Der Begriff der "lebenslangen Beschäftigung" kann in die Irre führen, da das japanische Beschäftigungssystem erstens keine lebenslange, sondern eher langfristig stabile Beschäftigung vorsieht. Zweitens ist die lange Dauer des Beschäftigungsverhältnisses nur *ein* Element eines komplexen Beschäftigungs- und Entlohnungssy-

stems, das durch die folgenden Charakteristika gekennzeichnet ist:

1. Japanische Unternehmen wählen ihre Mitarbeiter nicht aus bestimmten Berufsgruppen für bestimmte Tätigkeiten aus, sondern rekrutieren beruflich nicht vorgebildete Schul- und Universitätsabgänger, und zwar unter dem Gesichtspunkt ihrer Allgemeinbildung (ablesbar am Rang der besuchten Universität oder Schule).
2. Schul- und Universitätsabgänger werden in den Unternehmen ausgebildet, wobei in der Regel keine Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeitsbereiche angestrebt wird, sondern eine Ausbildung zum Generalisten innerhalb des Unternehmens. Anerkannte Abschlüsse, die die Position des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt verbessern können, gibt es nicht. Die Ausbildung ist auf die Bedingungen des Unternehmens zugeschnitten, so daß sie ein anderes Unternehmen nicht als Qualifikation akzeptieren würde. Die Arbeitnehmer akkumulieren im Rahmen der innerbetrieblichen Rotation und des *Training on the job* betriebspezifische praktische Kenntnisse und Fähigkeiten. Die unternehmensinterne Ausbildung behindert die Mobilität der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt, fördert aber die Flexibilität des Arbeitseinsatzes innerhalb des Unternehmens. Da Qualifikationen und Tätigkeit nicht eindeutig einander zugeordnet sind, gibt es keine Hemmnisse gegen innerbetriebliche Versetzungen, etwa im Zuge der technischen oder organisatorischen Rationalisierung.

3. Die festangestellten Arbeitnehmer durchlaufen eine innerbetriebliche Karriere, wobei Alter und Dienstalter eine wichtige, aber nicht die einzige Determinante des jeweils eingenommenen Ranges ist. Schon bei der Einstellung werden die Arbeitnehmer in ein komplexes Bewertungssystem eingeordnet, das verschiedene Qualifikationsstufen und Arbeitsränge umfaßt. Diese Einstufung wird dann durch eine jährliche oder halbjährliche Bewertung der Arbeitseinstellung (Fleiß, Disziplin, Anwesenheit usw.), der Arbeitsleistung und der Arbeitsqualifikation (Problemlösungsfähigkeit, soziale und Führungsfähigkeiten) ergänzt, die die Grundlage für die Betriebskarriere abgeben. Diese Karriere ist meist offener als in westlichen Unternehmen, da der Bildungsabschluß zur Zeit der Einstellung nur eines von vielen Bewertungskriterien ist. Die Durchlässigkeit zwischen Produktion und Management ist höher als in westlichen Firmen.

4. Die Seniorität des Arbeitnehmers im Zusammenhang mit der Bewertung seiner Tätigkeit ist die Grundlage der Lohnfestlegung, die jedes Jahr neu vorgenommen wird. Determinanten der Lohnhöhe sind Lebens- und Dienstalter, die Art der Tätigkeit (Produktions-, Positions- und Erschwerniszulagen), soziale Kriterien (Familienstand), Qualifikationsstufe, Arbeitsrang, die Seniorität innerhalb der Qualifikationsstufe bzw. des Arbeitsranges, die Ergebnisse der Personalbewertung und der Anteil der Überstunden.

5. Auf einer bestimmten Altersstufe scheidet der Arbeitnehmer aus dem Beschäftigungsverhältnis

aus. 1986 wurde diese Altersstufe nach langen Auseinandersetzungen per Gesetz von 55 auf 60 Jahre verschoben. In Wirklichkeit gibt es jedoch eher eine Ausstiegszone, innerhalb derer das Beschäftigungsverhältnis beendet wird, als ein fixes Alter. In der überwiegenden Mehrheit der Fälle erreichen Produktionsarbeiter den Höhepunkt ihrer Karriere im Alter von 45 bis 49 und "Angestellte" zwischen 50 bis 54 Jahren, danach knickt der Karrierepfad ab. Hinter diesem Karriereknick verbirgt sich das Bemühen der Unternehmen, sich ihrer "lebenslang" eingestellten Arbeitnehmer vor dem offiziellen Ausstiegsalter zu entledigen. Dies kann über Rückstufungen und Versetzungen innerhalb des Betriebes, Versetzungen in nachgelagerte Betriebe, Filialen oder Zulieferunternehmen oder auch durch die Überredung zum "freiwilligen" vorgezogenen Ruhestand, der durch Abfindungssummen erleichtert wird, erfolgen.

Nach dem offiziellen Ausstieg bieten viele Firmen eine Weiter- oder Wiederbeschäftigung an, die dann auf einem erheblich niedrigeren Niveau angesiedelt ist. Die lebenslange Beschäftigung impliziert keine einklagbaren Rechte des Arbeitnehmers. Es handelt sich um eine Praxis, die nicht rechtlich, sondern durch Konventionen geschützt ist. Die Entlassung eines Arbeitnehmers gilt als Bruch eines Vertrauensverhältnisses, als moralische Verfehlung. Auch viele Kleinunternehmer, die sich die lebenslange Beschäftigung in Wirklichkeit nicht leisten können, ziehen es vor, ihr Unternehmen in einer Krisensituation pleite gehen zu lassen und mit einem

niedrigeren Personalbestand neu anzufangen (hieraus erklärt sich die hohe Zahl von Zusammenbrüchen und Neugründungen japanischer Kleinunternehmen), als Arbeitnehmer zu entlassen.

Die Erosion des betrieblichen Sozialvertrags

Die Seniorität ist nicht die einzige Determinante des Arbeitseinkommens, aber auf allen Qualifikationsstufen und Arbeitsrängen steigt das Arbeitseinkommen mit dem Dienstalter - und zwar in erheblichem Umfang. Insgesamt wird der Anteil der Seniorität (Lebensalter und Dienstalter) als bestimmender Faktor des Einkommens auf 40% geschätzt. Dieser Anteil steigt mit der Qualifikation des Arbeitnehmers. Bei Produktionsarbeitern mit niedrigem allgemeinen Ausbildungsniveau liegt die Differenz zwischen dem Einstiegsgehalt (im Alter von 18 bis 19 Jahren) und dem höchsten zu erwartenden Arbeitseinkommen bei 1 zu 1,75. Bei White-Collar-Arbeitern liegt sie bei 1 zu 2,4, und bei White Collar-Arbeitern mit Universitätsabschluß bei 1 zu 3.

Das System der lebenslangen Beschäftigung ist durch eine betriebsinterne Umverteilung von Einkommen nach Altersgruppen gekennzeichnet: Junge Arbeitnehmer verdienen in den ersten Jahren ihres Beschäftigungsverhältnisses weniger als ihrem Beitrag zur Betriebsleistung entspräche. Zum Teil können die vergleichsweise niedrigen Einkommen in den ersten Beschäftigungsjahren als Gegenleistung für die innerbetriebliche Ausbildung bewertet werden. Der weitaus wichti-

gere Aspekt ist, daß junge Arbeitnehmer einen Teil ihres Lebenseinkommens in der Form eines impliziten Lohnverzichts in dem Unternehmen "anlegen", um ihn in höherem Alter ausgezahlt zu bekommen. Das Unternehmen verschuldet sich, mit anderen Worten, bei den jungen Arbeitnehmern und zahlt ihnen diese Schulden später zurück. Damit erhalten die älteren Arbeitnehmer ein höheres Einkommen, als ihnen zustünde, würde man ausschließlich ihren Beitrag zur Betriebsleistung zur Grundlage der Gehaltsfestlegung machen. Dieses Arrangement trägt - neben der betriebsspezifischen Ausbildung - dazu bei, daß die Mobilität der Arbeitnehmer eingeschränkt wird. Wenn ein Arbeitnehmer den Betrieb wechselt, müßte er bei dem neuen Arbeitgeber auf der untersten Stufe der Gehaltsleiter beginnen und würde vor allem des Kredits verlustig gehen, den er seinem ursprünglichen Arbeitgeber indirekt gewährt hat. Für das Unternehmen freilich gibt es einen Anreiz, möglichst viele billige junge Arbeitnehmer einzustellen und sich der älteren *money eaters*, möglichst früh zu entledigen. Daher stehen ältere Arbeitnehmer, insbesondere Mitglieder des unteren und mittleren Managements, unter dem ständigen Druck der Firma, die das Beschäftigungsverhältnis vor dem offiziellen Ausstiegsalter aufzukündigen sucht.

Aufgrund der nach Alter differenzierten Lohnkosten bewegte sich die Personalpolitik der Unternehmen im Konjunkturzyklus nach einem einfachen Muster: In Aufschwungsphasen wurden Schul- und Universitätsabgänger rekrutiert, in den Abschwungsphasen des Zyklus wird der

Druck auf die älteren Arbeitnehmer verstärkt, das Arbeitsverhältnis vorzeitig zu kündigen. Da Massentlassungen im System der lebenslangen Beschäftigung ausgeschlossen sind, sind der freiwillige vorzeitige Ruhestand, die Herabstufung und die Versetzung älterer Arbeitnehmer das einzige Ventil, durch das die Unternehmen ihre Personalkosten den verschlechterten Geschäftsbedingungen anpassen können. Diese Praxis kommt freilich einer Verletzung des impliziten Lebensarbeitsvertrags gleich. Der Arbeitnehmer wird um den Kredit, den er in Form des Lohnverzichts der Firma gewährte, betrogen - es sei denn, die Abfindungssummen sind so voluminös, daß sie den Verlust kompensieren.

Neben dem zyklisch bedingten Unterlaufen der lebenslangen Beschäftigung durch die Unternehmen steht in den 90er Jahren aber die Lebensfähigkeit des japanischen Beschäftigungssystems insgesamt in Frage. Die demographischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen dieses Systems sind nicht mehr gegeben. Wirtschaftlich setzen Senioritätsprinzip und lebenslange Beschäftigung hohe Wachstumsraten voraus. Wenn das betriebliche Durchschnittsalter und damit die Lohnkosten nicht kontinuierlich steigen sollen, müssen kontinuierlich junge und billige Arbeitskräfte eingestellt werden; die Beschäftigung des Unternehmens muß expandieren. Ebendies ist nach der mittlerweile fünfjährigen Stagnation der Wirtschaft nicht mehr der Fall.

Selbst wenn das konjunkturelle Tief in absehbarer Zeit überwunden werden sollte, werden die für ein Industrieland außergewöhnlich Wachstumsraten der Vergangenheit (1955-73: 11% im Jahresdurchschnitt, 1974-90: 4,8%) nicht wiederkehren. Faktoren wie die Alterung der Bevölkerung und der Anstieg der Sozialkosten, Probleme mit den Handelspartnern, die Sättigung der wichtigsten Märkte (Automobilindustrie und Elektronik), die zunehmende Auslagerung von Produktionsabschnitten in die asiatischen Nachbarländer sowie der Verlust der Vorteile des Nachzüglers werden dazu führen, daß sich die japanische Wirtschaft der westlichen Industrieländer angleicht, u.U. in Verbindung mit um so höheren Anpassungskosten. Demographisch setzt die lebenslange Beschäftigung voraus, daß immer ausreichend junge Arbeitnehmer vorhanden sind, die bereit sind, vorübergehend zu niedrigen Löhnen zu arbeiten und damit die höheren Einkommen ihrer älteren Kollegen zu finanzieren. Der Pool junger Arbeitnehmer wird aber mit der rapiden Alterung der japanischen Gesellschaft immer kleiner, während die Zahl derjenigen wächst, die in den Unternehmen in den Genuß ihrer senioritätsbedingten höheren Einkommen kommen wollen. Die vorhersehbare Krise des innerbetrieblichen Generationenvertrags kann mit den Problemen der Alterssicherung bei wachsendem Durchschnittsalter der Bevölkerung verglichen werden: Immer weniger Beitragszahler müssen immer mehr Leistungsbezieher finanzieren. Je mehr die Unternehmen dazu übergehen, ihre Arbeitskräfte nicht

mehr nach der Maßgabe einer langfristig, im Prinzip lebenslang kalkulierten Kosten-Nutzen-Relation zu rekrutieren, werden leistungsfähige jüngere Arbeitnehmer in die Lage versetzt, ihre Knappheit in höhere Löhne im unteren Alterssegment umzusetzen. Wenn die Lohnkosten insgesamt nicht steigen sollen, müßten ältere Arbeitnehmer entweder früher entlassen werden (der offene Bruch des innerbetrieblichen Sozialvertrags), oder die Entlohnung müßte auf jeder Altersstufe dem wie immer kalkulierten Beitrags jedes Arbeitnehmers zum Betriebsergebnis angepaßt werden (die schleichende Unterminierung des innerbetrieblichen Sozialvertrags). In der Realität setzt sich beides durch. Die Herunterstufung, Versetzung oder auch Entlassung älterer Arbeitnehmer vor dem Ende ihrer Karriere ist, wie bemerkt, ein Dauerskandal, der in der gegenwärtigen Stagnationsphase eine quantitative Ausweitung erfahren hat. Auf der anderen Seite setzt sich immer mehr die Tendenz zu Jahresarbeitsverträgen durch, die eher auf der aktuellen Leistung des Arbeitnehmers als auf dessen Seniorität bzw. dessen in einer Lebensbilanz kalkulierten Leistung basieren. Die Gewerkschaften sind gegenüber diesem Trend in die Defensive geraten, u.a. weil ein Teil vor allem ihrer jüngeren Mitglieder dem Übergang zum "Lohn nach Leistung" positiv gegenübersteht. Die Kritik der Gewerkschaften zielt daher auch weniger auf das Leistungslohnprinzip an sich als auf die Schwierigkeiten, die Leistung (den Beitrag zum Betriebsergebnis) exakt zu messen.

Die Gewerkschaften sind einem für sie aber noch weitaus schwererwiegenden Problem konfrontiert: Der Anteil der "im Prinzip" lebenslang beschäftigten Stammebelegschaften an den Arbeitnehmern Japans schmilzt dahin. Das japanische Beschäftigungsmodell hatte seine Hochphase in den 70er Jahren, als etwa ein Drittel der Arbeitnehmer unter die Kategorie der lebenslang Beschäftigten fiel; heute ist diese Anteil auf 18 bis 25% zurückgefallen, und er wird weiter fallen, zum Teil, weil Unternehmen immer mehr Arbeitskräfte von vornherein als "Peripheriebeschäftigte" einstellen. Dies kann dadurch erfolgen, daß keine oder weniger Schul- und Hochschulabgänger, mehr Frauen oder Arbeitnehmer mit Arbeitserfahrungen auf dem Spotmarkt rekrutiert werden. Die Tabelle zeigt, daß der Anteil der frisch rekrutierten Schul- und Hochschulabgänger - und nur diese kommen in den Genuß eines lebenslangen Beschäftigungsverhältnisses - als Anteil nicht sehr hoch und in den letzten Jahren gesunken ist. Unter diesen Bedingungen sind die Gewerkschaften geradezu gezwungen, sich nach anderen Rekrutierungsquellen ihrer Mitglieder umzusehen, wollen sie nicht zu Repräsentanten einer immer kleineren Gruppe der Arbeitnehmerschaft werden. Die zunehmende zwischenbetriebliche Mobilität der Arbeitnehmer zwingt zudem zu Organisationsformen, die über den Betrieb hinausgehen. Beide Einsichten - daß die Gewerkschaften sich verstärkt den weiblichen Arbeitnehmern, den Peripheriebeschäftigten und den Angestellten der kleinen und mittleren Unter-

nehmen zuwenden müssen und daß der Betrieb als organisatorische Basis nicht mehr ausreicht - sind in den Gewerkschaften durchaus verbreitet,

allerdings eher in den Dachverbänden als in den Betriebsgewerkschaften selbst.

Neu eingestellte Arbeitnehmer nach Beschäftigungserfahrungen (in %)

Jahr	Total	Schul- und Hochschulabgänger	Ohne vorherige Beschäftigung	Mit vorheriger Beschäftigung
1991	100	18.3	24.9	56.8
1981	100	24.8	25.4	49.8
1971	100	22.9	22.3	54.9

Quelle: Kameyama, a.a.O., S. 7

Gewerkschaften und Politik

In der japanischen Gewerkschaftsbewegung gibt es drei Dachverbände. An erster Stelle steht Rengo mit 73 Industriegewerkschaften und 47 lokalen Verbänden. Rengo repräsentiert 7,8 Millionen Mitglieder. Zenroren steht der Kommunistischen Partei nahe. Dem Verband gehören 47 Industriegewerkschaften und 45 lokale Verbände an; er repräsentiert 1,4 Millionen Mitglieder. Zenryoko schließlich ist mit 500.000 Mitgliedern, 4 Industriegewerkschaften und 49 lokalen Verbänden der kleinste Dachverband. Er ist aus der Gewerkschaft der vormals staatlichen Eisenbahnen hervorgegangen, die, begleitet von harten gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen, in den 80er Jahren privatisiert wurden. Weitere 1,6 Millionen Mitglieder sind in Gewerkschaften organisiert, die keinem der drei Dachverbände angehören.

Die Dachverbände sind, wie bemerkt, gewerkschaftspolitisch wie finanziell Hinsicht eher

schwache Organisationen. Gleichwohl hat Rengo einen nicht zu unterschätzenden politischen Einfluß, der darauf zurückgeht, daß seine Mitgliederorganisationen bis 1994 die personelle, finanzielle und organisatorische Basis der beiden sozialdemokratischen Parteien SDPJ und DSP ausmachten. Die bis 1994 größte Oppositionspartei Japans, die SDPJ, stützt sich traditionell vor allem auf die Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes: der Lehrer, Kommunalangestellten, Postler, Telekommunikationsarbeiter usw. Die stärksten Gewerkschaften des Landes dagegen, u.a. die Organisationen der Automobil-, Elektronik- und Stahlarbeiter, unterstützen traditionell die weitaus schwächere DSP. Der Unterschied zwischen beiden Parteien liegt (bzw. lag) in der weltpolitischen Lokalisierung Japans zwischen den Fronten des Kalten Krieges: Während die SDPJ (mit einem starken prosovjetschen Flügel) eine "positive Neutralität" vertrat, war die DSP eine dezidiert prowestliche Partei.

Vor der Gründung Rengos 1989 waren die nicht-kommunistischen Gewerkschaften Japans in zwei Dachverbänden organisiert, die sich gemäß ihrer Stellung zu den beiden Parteien definierten, die wiederum weitgehend - wenn auch nicht vollständig - mit dem öffentlichen und privaten Sektor übereinstimmten. Sohyo, der Dachverband der Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes, unterstützte die SDPJ, Domei, der Verband der in privaten Unternehmen Beschäftigten, die DSP. Die Gründung Rengos war gleichbedeutend mit der Vereinigung von Sohyo und Domei unter einem gemeinsamen Dach, dem eine allmähliche Verschmelzung folgen sollte. Die Gründung von Rengo wurde auch als eine Aufforderung an SDPJ und DSP bewertet, ihre Differenzen zu begraben und als einheitliche Opposition gegen die Dauerherrschaft der konservativen Liberaldemokraten anzutreten. Man kann sagen, daß die innere Einheit von Rengo in hohem Maße von dem Verhältnis der beiden sozialdemokratischen Parteien zueinander abhängt. Die acht Monate der Regierung Hosokawa (Sommer 1993 bis Frühjahr 1994) boten die für Rengo günstigsten politischen Ausgangsbedingungen: Beide sozialdemokratischen Parteien waren in der Regierung vertreten, und Rengo bot einer Regierung, die sich aus gerade gebildeten oder in der Regierungsarbeit unerfahrenen Parteien zusammensetzte, eine wichtige Reserve organisatorischer und intellektueller Ressourcen. Der damalige Rengo-Präsident Akira Yamagishi war eine der grauen Eminenzen der Regierung Hosokawa; es ist nicht zuletzt dem Druck Yamagishis und der Rengo-Gewerkschaften zu

verdanken, daß sich DSP und SDPJ an der Regierung beteiligten. Der Regierungswechsel vom Sommer 1994 dagegen, die Bildung einer Koalition aus LDP und SDPJ, schuf die für Rengo schlechteste aller möglichen politischen Welten. DSP und SDPJ fanden sich in den entgegengesetzten Lagern wieder. Die DSP ging in der neokonservativen Shinshinto auf, einem Zusammenschluß von fünf Parteien, in dem ehemalige LDP-Politiker und die von der ebenfalls aufgelösten Komeito-Partei eingebrachte buddhistische Laiensekte Soka Gakkei dominieren. Die SDPJ dagegen hat in den Unterhauswahlen von 1993 und den Oberhauswahlen von 1995 so viele Wählerstimmen verloren, daß ihr Verschwinden aus dem politischen Spektrum nach den nächsten Unterhauswahlen nicht mehr ausgeschlossen werden kann. Sie klammert sich mit allen Mitteln an den Gegner von einst, u. U. in der Hoffnung, bei den nächsten Wahlen mit der LDP gemeinsame Kandidatenlisten aufstellen zu können. Rengo steht unter diesen Bedingungen in dem doppelten Dilemma, daß sein Einfluß auf die Politik stark zurückgegangen und daß die innere Einheit der Organisation gefährdet ist. Da die Gegensätze zwischen SDPJ und Shinshinto stärker ausgeprägt sind als die zwischen SDPJ und DSP in der Zeit, als beide in der Opposition standen, droht der alte Gegensatz zwischen Sohyo- und Domei-Gewerkschaften innerhalb Rengos wieder aufzubrechen. Der Dachverband hat - hierzu gab es keine Alternative - seinen Mitgliedsgewerkschaften anheimgestellt, welche Partei sie unterstützen, SDPJ oder Shinshinto. Die innerorganisatorischen Spannungen konnten

auf diese Weise eingefroren werden, de facto hat

sich der Verband politisch paralysieren lassen.

Gewerkschaften und wirtschaftliche Situation

Wie angemerkt, ist die Hochwachstumsphase der japanischen Wirtschaft Vergangenheit. Dies bedeutet nicht nur, daß ein jahrzehntelang erfolgreiches Modell der Arbeitsbeziehungen und Unternehmensorganisation zu erodieren droht, sondern auch, daß die Spielräume für Lohnerhöhungen geschrumpft sind. Sowohl die regulären Lohn- als auch die Bonuserhöhungen sind in den letzten Jahren bescheiden ausgefallen. Die schwachen Ergebnisse der gewerkschaftlichen Frühjahrs-Lohnoffensiven haben in den Organisationen die Kritik ausgelöst, die Gewerkschaften kümmerten sich zu sehr um die Politik, während sie die unmittelbaren Interessen ihrer Mitglieder vernachlässigten. Die derzeitige politische Enthaltensamkeit von Rengo geht daher nicht nur auf die parteipolitische Konstellation zurück, sondern auch auf die Mißerfolge im Verteilungskampf. Für die Lohnrunde 1996 hat der Unternehmerverband Nikkeiren eine Unternehmer-Version des deutschen Bündnisses für Arbeit vorgeschlagen: Eine Nullrunde gegen Beschäftigungsgarantien. Dabei wird angeboten, Produktivitätssteigerungen nur durch eine Erhöhung des Bonus, nicht durch generelle Lohnerhöhungen zu honorieren. Es muß allerdings auch berücksichtigt werden, daß sich die Konsumentenpreise derzeit negativ entwickeln, so daß auch eine Nullrunde reale Lohnsteigerungen bedeutete.

Ein besonderes Problem der Gewerkschaften liegt derzeit darin, daß die Erosion der Institutionen, die Beschäftigungsstabilität sicherten, mit dem erstmaligen Auftreten von Arbeitslosigkeit seit den 50er Jahren einhergeht. Die offizielle Arbeitslosenquote liegt zwar noch bei aus westlicher Sicht beneidenswerten 3,4%, doch ist sich jedermann klar darüber, daß diese Zahl nicht die wirkliche Beschäftigungssituation widerspiegelt. Denn zum einen sind die "innerbetrieblichen Arbeitslosen", die aus Mitteln des Arbeitsministeriums subventioniert werden, nicht mitgerechnet. Das Arbeitsministerium selbst bestritt, es habe die wirkliche Arbeitslosigkeit in einem internen Papier auf über 8% kalkuliert. Zweitens wird die Arbeitslosenquote per Erhebung ermittelt, wobei jeder Befragte, der mehr als eine Stunde pro Woche arbeitet und nicht aktiv nach einer neuen Stelle sucht, als beschäftigt gilt. Von diesen Beschäftigten fallen aber viele in extrem unproduktive und schlecht entlohnte Teilzeit-Arbeitsverhältnisse. Drittens handelt es sich bei einem großen Teil der "Selbstbeschäftigten" und "mithelfenden Familienangehörigen" um verdeckt Arbeitslose oder Unterbeschäftigte. Nicht abgesicherte Frauen (Frauen gehören fast per definitionem weder zur Stammbeslegschaft, noch zur Betriebsgewerkschaft), die in Krisenzeiten

ohne Probleme entlassen werden können, kehren in den Haushalt zurück und werden nicht mehr den Erwerbspotential zugezählt. Die Arbeitslosenversicherung ist wie in Deutschland organisiert, die Beiträge sind aber gering, und Leistungen werden nur für eine kurze Zeit entrichtet. Nach der Arbeitslosenversicherung gibt es aber kein soziales Netz mehr. Zwar gibt es Sozialhilfe; diese kommt aber fast ausschließlich vaterlosen Familien, Alten und Behinderten zugute. Bei einem physisch und mental Arbeitsfähigen wird dagegen (noch!) unterstellt, daß er auf jeden Fall Arbeit findet.

Eine Zunahme der Arbeitslosigkeit droht von zwei Seiten her. Auf der einen Seite verlagern japanische Großunternehmen (und ihre größeren Zulieferfirmen) unter dem Druck steigender Kosten und eines immer noch überbewerteten Yen immer mehr Arbeitsplätze in das asiatische Ausland. Bislang werden erst 7% der Produktion der verarbeitenden Industrie im Ausland erstellt (USA: 22%), der Internationalisierungsprozeß hat also gerade erst begonnen und wird sich in den nächsten Jahren verstärkt fortsetzen. Auf der anderen Seite wird die Beschäftigung in den wenig produktiven und administrativ geschützten Segmenten der Wirtschaft (Dienstleistungen, Einzelhandel, Bauwirtschaft, Kleinindustrie, Landwirtschaft) durch die allseits geforderte Deregulierung bedroht. Eine Anhebung der Produktivität in diesen Branchen auf amerikanisches Niveau würde einer Kalkulation

von Nikkeiren zufolge 20 Millionen Arbeitsplätze kosten, und der Unternehmensberater Kenichi Ohmae schätzt, daß 40% der japanischen Arbeitsplätze durch einer ernsthaft betriebenen Deregulierung zum Opfer fallen würden.

Auf Deregulierungsbestrebungen brauchen die Gewerkschaften deshalb keine Antwort zu geben, weil es unwahrscheinlich ist, daß mit der Deregulierung Ernst gemacht wird. Sie können sogar eine gewisse Vorreiterrolle besetzen, weil sie wissen, daß andere, eng mit der LDP liierte Interessengruppen eine entsprechende Entwicklung verhindern werden. Eine Antwort auch der japanischen Gewerkschaften auf die Internationalisierung der Produktion dagegen liegt in der Intensivierung der internationalen gewerkschaftlichen Zusammenarbeit. Rengo hat vor einigen Jahren mit der Japan International Labor Foundation (JILAF) eine international operierende Stiftung ins Leben gerufen, die mittlerweile auch mit öffentlicher Entwicklungshilfe arbeitet. Auch die Textilarbeitergewerkschaft Zenzen, deren Mitglieder seit langem von Auslagerungsprozessen bedroht sind, ist international (d.h. in Asien) überdurchschnittlich aktiv. Doch darf dies nicht übersehen lassen, daß die internationale Zusammenarbeit noch in den Anfängen steckt. Nicht nur Schwierigkeiten in den Gastländern japanischer Unternehmen, auch Schwierigkeiten der japanischen Gewerkschaften, Verantwortung nicht nur für die in Auslandsniederlassungen arbeitenden Japaner, sondern auch für

die lokalen Arbeitskräfte zu empfinden, haben eine effiziente Kooperation in der Anfangsphase

verzögert.

Perspektive

Das Abschmelzen der traditionellen Stammbelegschaften, die Erosion der lebenslangen Beschäftigungsverhältnisse und die wachsende überbetriebliche Mobilität der Arbeitnehmer wird die japanischen Gewerkschaften voraussichtlich dazu veranlassen, die traditionelle Betriebszentrierung abzubauen, ohne daß jedoch die Betriebsgewerkschaften einem völlig neuen Modell weichen werden. Ein gewisses Vorbild in diesem Zusammenhang könnte Zensen sein, eine Organisation, die neben den Textilarbeitern auch Lederarbeiter, Arbeiter der chemischen Industrie und Beschäftigte des Einzelhandels repräsentiert. Zensen organisiert vor allem kleine Betriebe mit schwachen Betriebsgewerkschaften, so daß das Gewicht des Dachverbandes vergleichsweise hoch ist. Entsprechend ist auch das Spektrum seiner Aktivitäten breiter als das anderer Industriegewerkschaften. **Die relative Bedeutung der Industriegewerkschaften, Councils und Dachverbände wird aller Voraussicht nach zunehmen.**

Es kommt hinzu, daß Rengo zwar zur Zeit parteipolitisch paralysiert ist, dem Verband aber gleichwohl eine im weiteren Sinne wichtige politische Bedeutung zukommt: Die sozialpolitische Sachkompetenz der japanischen (nicht nur) sozialdemokratischen Parteien ist gering, so daß

die Gewerkschaften neben der Bürokratie die einzigen zumindest potentiell kompetenten sozialpolitischen Akteure sind. Da sich Sozialpolitik meist auf Fragen konzentriert, die nur überbetrieblich angegangen werden können (Einführung einer Pflegeversicherung 1997, Rentenreform), wird der Einfluß des Dachverbandes und in Zukunft u.U. auch einiger Councils und Industriegewerkschaften stärker zunehmen als der der Betriebsgewerkschaften.

Die japanischen Gewerkschaften durchlaufen eine Orientierungskrise: Das Bezugssystem, in dem sie in der Vergangenheit begrenzte, aber sichere Erfolge erzielen konnten (hohe Beschäftigungsstabilität, Mitwirkung und Mitverantwortung auf betrieblicher Ebene, politischer Einfluß, starke administrative Regulierung der Wirtschaft, de facto-Vollbeschäftigung in einem Umfeld hoher Wachstumsraten) zerbröckelt. Die einzige programmatische Alternative hierzu, die derzeit vorgetragen wird, ist ein an den USA orientiertes neoliberales Programm: die Deregulierung, Liberalisierung und Öffnung der Wirtschaft, die Restrukturierung der Unternehmen einschließlich einer Stärkung der Kapitalseite und die schleichende Auflösung stabiler Beschäftigungsverhältnisse zugunsten eines "freien" Arbeitsmarktes. Hinzukommt

die mögliche künftige Bedeutungslosigkeit der Sozialdemokratie als politischem Hebel der Gewerkschaften. In diesem Dilemma, entweder Strukturen verteidigen zu müssen, die sich nicht mehr verteidigen lassen (und die nicht alle Japaner gleichermaßen am Wohlstand des Landes beteiligten), oder einer Deregulierungspolitik zu folgen, die -

wenn sie im Ernst betrieben würde - Massenarbeitslosigkeit bedeutete, blicken die Gewerkschaften mit besonderem Interesse nach Europa, wo die verschiedenen Ausprägungen des Sozialstaats zwar ebenfalls einer Krise unterliegen, aber zumindest noch nicht unter dem Druck der Deregulierung zusammengebrochen sind.