

## **Christoph Deutschmann/Claudia Weber**

### **Das Japanische Arbeitsbienen-Syndrom**

### **Auswirkungen der Rundum-Nutzung der Arbeitskraft**

### **auf die Arbeitszeitpraxis am Beispiel Japans\***

Je länger der Vormarsch der japanischen Industrie auf den Weltmärkten anhält, je intensiver seine Auswirkungen in den »alten« Industrieländern der USA und Westeuropa spürbar werden, desto mehr öffentliches Interesse können Debatten über die Ursachen der Überlegenheit japanischer Unternehmen gegenüber ihren westlichen Konkurrenten erwarten. Die Vielfalt der Erklärungen, die angeboten werden, ist inzwischen kaum noch überschaubar. Der Bogen der Interpretationen spannt sich von der überlegenen Logistik japanischer Unternehmen, dem subtilen Führungsstil des Managements und der ausgeprägten »Betriebsloyalität« der Beschäftigten über die Schwäche der Gewerkschaften bis hin zum Zen-Buddhismus. Als selbstverständlich vorausgesetzt, aber dennoch etwas in Vergessenheit geraten ist ein naheliegendes Phänomen: die langen Arbeitszeiten. Nach Angaben des japanischen Arbeitsministeriums arbeitete ein Industriearbeiter in Japan im Jahr 1983 durchschnittlich 2 152 Stunden lang, ein amerikanischer jedoch 1 898, ein britischer 1 938, ein französischer 1 657 und ein westdeutscher nur 1 613 Stunden (Rodo Kijun Chosa Kai 1985, S. 113).

Gewiß, in anderen ost- und südostasiatischen Ländern wird noch viel länger gearbeitet als in Japan; in Südkorea etwa sind durchschnittlich mehr als 2.800 Stunden pro Jahr auf der Tagesordnung. Daß die Arbeitszeiten in Japan länger sind als in Westeuropa und den USA, ist überdies nichts Neues. Seit ihrer Weigerung, im Jahr 1919 die ILO-Konvention über den Achtstundentag zu unterschreiben, stand die japanische Industrie international chronisch in dem Ruf, »Sozial-dumping« zu betreiben. Dennoch läßt sich das heutige Niveau der japanischen Arbeitszeiten mit den gängigen Denkschemata westlicher Sozialwissenschaftler schwer in Einklang bringen. Lange Arbeitszeiten konnten in der Geschichte der europäischen Industrialisierung als ein Symptom industrieller Rückständigkeit, mangelnder technischer Ausstattung, niedriger Produktivität und Arbeitsmoral gelten. Diejenigen Länder, die technisch, organisatorisch und institutionell am fortgeschrittensten waren, verkürzten im allgemeinen auch am raschesten ihre Arbeitszeiten. So hätte man auch im Fall Japans als Folge der in der Nachkriegszeit rasch voranschreitenden industriellen Entwicklung eine Nivellierung der Arbeitszeitdifferenz zu den westlichen Ländern erwarten können. Diese Annahme hat sich jedoch nicht bestätigt. Die japanische Industrie steigerte ihre Produktivität nach dem Zweiten Weltkrieg weitaus rascher als die amerikanische und westeuropäische und schob sich in die Spitzengruppe der Welt vor. Die Arbeitszeitdifferenz ist, ungeachtet einer gewissen Bewegung zur Verkürzung der japanischen Arbeitszeiten in den

\* Der Aufsatz gibt die wichtigsten Ergebnisse eines zweijährigen Forschungsaufenthalts der Autoren an der Tohoku-Universität in Sendai/Japan wieder. Eine Buchveröffentlichung ist geplant.

sechziger und frühen siebziger Jahren, jedoch erhalten geblieben. In den letzten zehn Jahren, in denen in Japan praktisch keine Arbeitszeitverkürzung stattgefunden hat, hat sie sich sogar wieder vergrößert.

Warum wird in einem so »modernen« kapitalistischen Land wie Japan so lang gearbeitet? Uns scheint, daß traditionelle ökonomische Hypothesen, die auf Variablen wie Produktivität, Reallöhne und Freizeitpräferenzen zurückgreifen, bei der Klärung dieser Frage nicht allzu weit helfen. Wichtiger scheinen uns Analysen darüber, wie japanische Firmen die Arbeitskraft ihrer Beschäftigten mobilisieren und ihre Kooperation organisieren. Diese Formen der Nutzung der Arbeitskraft können wiederum ohne die historisch gewachsene Struktur der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit und den kulturellen Kontext dieser Struktur nicht verstanden werden. Die These, die in unserem Beitrag entfaltet werden soll, läßt sich knapp wie folgt zusammenfassen: Was in der Arbeitszeitpraxis japanischer Unternehmen zum Ausdruck kommt, ist eine spezifische Form des Zugriffs auf die menschliche Arbeitskraft, die man als »Rundumnutzung« der Arbeitskraft bezeichnen könnte. Gefordert wird von dem einzelnen Beschäftigten nicht nur der Einsatz bestimmter Qualifikationen für vertragsmäßig definierte Leistungen, sondern das Engagement der gesamten Person für eine Vielzahl im Vorhinein gar nicht bestimmter Aufgaben. Die Kooperation im Betrieb wird weniger durch formale Vorschriften, Aufgabenbeschreibungen, Arbeitsplatzdefinitionen als durch die Norm vorbehaltlosen Engagements für das Unternehmen vermittelt. Diese polyvalente Nutzung der Arbeitskraft ist keineswegs in solchem Ausmaß ein Spezifikum des japanischen Managements oder der japanischen »Kultur«, wie es von manchen Interpreten unterstellt wird; sie findet sich vielmehr auch in westlichen Unternehmen. Sie ist dort aber heute noch weitgehend auf die Unternehmensführung, den Bereich der höheren Angestellten beschränkt; nur zögernd scheint sie sich im Zuge der Einführung neuer Techniken und flexibler Formen der Arbeitsorganisation auch auf tieferen Stufen der Unternehmenshierarchie zu verbreiten. In Japan dagegen läßt sich die Rundumnutzung der Arbeitskraft im gesamten Bereich der Stammbeschaften, in den Büros wie in der Produktion, beobachten. Die Folge sind nicht einfach nur »lange« Arbeitszeiten. Charakteristisch für die Arbeitszeitpraxis in großen Unternehmen ist vielmehr, daß die in westlichen Firmen übliche klare Abgrenzung der privaten Zeit von der Arbeitszeit fehlt. Die Mehrarbeit ist nicht nur ausgedehnt, sondern auch unberechenbar, der Jahresurlaub wird nicht voll in Anspruch genommen, hinzu kommen die informellen Zwänge zu kollektiver Freizeitgestaltung im Kreis der Vorgesetzten und Kollegen.

Zunächst ist zu fragen: Wie lang wird in Japan wirklich gearbeitet? Wir werden einen Blick auf die amtlichen Statistiken werfen, um dann rasch zu sehen, wie wenig genau sie die Wirklichkeit treffen, und wie wichtig es ist, die vielfältigen »Grauzonen« zwischen Arbeitszeit und Freizeit näher in Augenschein zu nehmen. Wir fragen dann: Wie ist eine solche Arbeitszeitpraxis möglich? Zum Abschluß werden wir dann noch einige Überlegungen zum »Veralten« traditioneller Taylorismuskritik — nicht nur in Japan, sondern zunehmend auch in den USA und in Westeuropa — skizzieren.

## Die offizielle Arbeitszeitstatistik

Die Frage, wie lange die abhängig Beschäftigten in Japan wirklich arbeiten, scheint auf den ersten Blick leicht zu klären. Die statistische Dokumentation der Arbeitszeiten in Japan ist vorbildlich und dem Zustand der Arbeitszeitstatistik z.B. in der Bundesrepublik weit überlegen. Als wichtigste Quelle statistischer Daten über die Arbeitszeiten sind das Arbeitsministerium und die zentrale Kommission für die Arbeitsbeziehungen (Chuo Rodo Inkai) zu nennen, die monatlich tief gegliederte repräsentative Erhebungen über Regel- und Mehrarbeitszeiten sowie jährliche Erhebungen über betriebliche Regelungen der Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeiten, Schichtsysteme und andere Aspekte des Arbeitszeitsystems in Unternehmen der Privatwirtschaft durchführen. Überdies führen die gewerkschaftlichen Branchenverbände vielfach Befragungen über Arbeitszeitprobleme in ihren Organisationsbereichen durch.

Warum die Arbeitszeiten in Japan so viel länger sind als in Westeuropa und den USA, läßt sich der amtlichen japanischen Statistik zufolge hauptsächlich auf vier Ursachen zurückführen:<sup>1</sup>

1. Der Nutzungsgrad der von den Betrieben festgesetzten Arbeitszeiten ist viel höher als in den USA und Westeuropa. Die jährliche Fehlzeitenrate pro Beschäftigten in der privaten Wirtschaft betrug im Jahr 1982 nur 1,6 Prozent; einschließlich der urlaubsbedingten Abwesenheit ergab sich eine Abwesenheitsrate von ganzen 4,9 Prozent (Rodoshō: Chingin Rodo Jikan no Jittai 1983, S. 182). Zum Vergleich: Für die Bundesrepublik hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung eine krankheitsbedingte Fehlzeitenrate (in Prozent der regulären Jahresarbeitszeit) von 5,2 Prozent im Jahr 1982 errechnet. Dazu kommt eine urlaubsbedingte Abwesenheitsrate von 11,6 Prozent, ferner Fehlzeiten aufgrund von Schlechtwetter und Arbeitskämpfen, die die Gesamtabwesenheitsrate auf 17,3 Prozent ansteigen lassen (Reyher/Bach u.a. 1983). Allerdings dürfte der Krankenstand in Japan in Wirklichkeit nicht so dramatisch niedrig ausfallen, wie die vom Arbeitsministerium (Rodoshō) veröffentlichten Zahlen nahelegen. Wie wir noch näher sehen werden, ist es in japanischen Betrieben allgemein üblich, bei Krankheit den bezahlten Jahresurlaub in Anspruch zu nehmen, vor allem weil ein voller Lohnausgleich im Krankheitsfall selbst in Großunternehmen selten ist. Bei der mit »Urlaub« begründeten Abwesenheit dürfte es sich also zu einem erheblichen Teil um versteckte Krankheitsfälle handeln. Der wirklich ins Gewicht fallende Unterschied liegt darin, daß ein bezahlter Erholungsurlaub im westlichen Sinne in Japan bis heute nicht üblich ist.
2. Die reguläre Wochenarbeitszeit geht noch deutlich über die in Westeuropa bereits vielfach unterschrittene Norm von 40 Stunden hinaus. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit je Unternehmen betrug 1984 knapp 44 1/2 Stunden, je Beschäftigten belief sie sich auf 41 Stunden und 40 Minuten. Nur 27 Prozent aller Beschäftigten in der privaten Wirtschaft genossen 1984 die volle Fünftageweche, 22 Prozent hatten volle sechs Tage in der Woche zu arbeiten, für die restlichen 50 Prozent der Beschäftigten galten Zwischenregelungen verschiedener Art (meist die Fünftageweche im 14-Tage-Rhythmus). Lange reguläre Wochenarbeitszeiten herrschen vor allem in den Kleinunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten vor, deren Arbeitnehmer überwiegend (zu knapp 55 Pro-

zent) noch volle sechs Arbeitstage in der Woche haben, ganze 3,2 Prozent unter ihnen genießen die volle Fünftagewoche. Aber selbst in den Großunternehmen (1 000 und mehr Beschäftigte) galt 1984 nur für die knappe Hälfte der Beschäftigten die volle Fünftagewoche.

3. Es werden mehr Überstunden geleistet als in den meisten westeuropäischen Ländern. Im Jahr 1984 wurden in der japanischen Privatwirtschaft im Monatsdurchschnitt 14,2 Überstunden je Beschäftigten registriert; das entspricht einem Anteil der Mehrarbeit an der Gesamtarbeitszeit von 8 Prozent. Demgegenüber sind in der Bundesrepublik Mehrarbeitszeiten von 4 bis 6 Prozent üblich. Bei männlichen Beschäftigten, für die im Gegensatz zu den Frauen keine gesetzlichen Überstundenbegrenzungen gelten, sind exzessive Mehrarbeitszeiten nicht selten. In der verarbeitenden Industrie wurden von den männlichen Beschäftigten im Monatsdurchschnitt 1983 20,5 Überstunden geleistet, im Elektromaschinenbau und in der Automobilindustrie waren es 26 und 24 Stunden (Rodosho, Maitsuki Kinro Tokei Chosa, nach: Rodo Kijun Kyoku 1984), von Technikern, Programmierern und Systemingenieuren in der Elektroindustrie werden, wie von gewerkschaftlicher Seite berichtet wird, nicht selten weit mehr als 50 Überstunden pro Monat gearbeitet (Denkiroren 1984).

Die Unternehmen sind zwar gesetzlich verpflichtet, mit der Vertretung der abhängig Beschäftigten im Betrieb ein Abkommen über die maximal zulässige Zahl der Überstunden zu schließen, aber dem Management gelingt es dabei in aller Regel, die Obergrenzen der Mehrarbeit extrem hochzuschrauben: Über 60 Prozent der 1984 gültigen Abkommen gestatteten z.B. eine tägliche Mehrarbeit von vier Stunden, knapp 60 Prozent der Abkommen ließen monatliche Mehrarbeitszeiten von über 40 Stunden zu (Roi Kyokai 1985).

Die Schwäche der gewerkschaftlichen Versuche, die Mehrarbeit zu begrenzen, wird auch deutlich, wenn man die Zahl der Überstunden zwischen Unternehmen verschiedener Größen vergleicht. Den Gewerkschaften ist es zwar in ihren Hochburgen, den Großunternehmen, gelungen, die Regelarbeitszeiten stärker zu verkürzen als in den schwach organisierten Mittel- und Kleinunternehmen, andererseits weisen jedoch gerade die Großunternehmen die absolut und relativ längsten Mehrarbeitszeiten auf, so daß sich die Unterschiede der effektiven Arbeitszeiten weitgehend nivellieren. Die langen Mehrarbeitszeiten werden nicht zuletzt durch das im internationalen Vergleich recht niedrige Niveau der Überstundenzuschläge begünstigt: Knapp 90 Prozent aller Unternehmen (61 Prozent der Großunternehmen) gewährten 1983 für Mehrarbeit an Werktagen nicht mehr als den gesetzlichen Zuschlag von 25 Prozent, und selbst bei Mehrarbeit an Feiertagen wurden in 82 Prozent aller Unternehmen (51 Prozent der Großunternehmen) nicht mehr als 25 Prozent gezahlt.

4. Sowohl nach dem Gesetz als auch faktisch nach den in den Unternehmen gültigen Tarifvereinbarungen wird in Japan vergleichsweise wenig bezahlter Jahresurlaub gewährt. Der gesetzliche Urlaubsanspruch hängt von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab und variiert zwischen 6 Tagen ab einjähriger Dienstdauer bis 20 Tage ab 15jähriger Betriebszugehörigkeit.<sup>2</sup> Zwar gibt es viele Tarifvereinbarungen, die einen höheren Anfansurlaub vorsehen oder auch den Urlaubsanspruch nach Dienstalster rascher anstei-

gen lassen als im Gesetz vorgeschrieben. Die Obergrenze von 20 Tagen wird jedoch nur ganz selten überschritten. Im Durchschnitt standen jedem abhängig Beschäftigten 1984 14,8 Urlaubstage pro Jahr zu. Von diesen wurden jedoch, wie noch näher zu erörtern sein wird, nur 8,2 Tage tatsächlich in Anspruch genommen, und auch dann häufig in der zweckentfremdeten Form des Krankheitsurlaubs. Zwar werden in japanischen Unternehmen relativ viele allgemeine Ruhetage über die regulären Wochenfeiertage hinaus gewährt, so etwa zur »Goldenen Woche« Anfang Mai, zum Obon-Fest in der Augustmitte oder zum Jahreswechsel. Im Firmendurchschnitt ergaben sich 1984 knapp 17 solcher »außerordentlicher Feiertage«. Im Unterschied zur Bundesrepublik und anderen westlichen Ländern sind diese Feiertage nicht gesetzlich, sondern durch Tarifvereinbarungen auf Unternehmensebene geregelt; da es sich hier um Betriebsferien handelt, werden sie in der Regel auch tatsächlich eingehalten. Dies ändert jedoch nichts daran, daß ein individueller bezahlter Jahresurlaub im Sinne einer mehrwöchigen kontinuierlichen Erholungsfreizeit in Japan bis heute nicht durchgesetzt werden konnte.

### Grauzonen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit

So exakt und differenziert die von der amtlichen Statistik gelieferten Zahlen anmuten, geben sie doch die Arbeitszeitrealität in japanischen Betrieben nur höchst unvollkommen wieder. Eine exakte Erfassung der Arbeitszeit setzt voraus, daß die Arbeitszeit auch in der Realität klar gegen die privat verfügbare Zeit abgegrenzt wird. Die gängigen organisatorischen Techniken dieser Abgrenzung sind: Kontrolle der Anwesenheit durch Stechuhren, Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen, individuelle Leistungskontrollen. Arbeitsverträge schreiben die Zahl der zu leistenden Arbeitsstunden vor. Es ist eines der wichtigsten Merkmale der Organisation japanischer Unternehmen, daß eine solche genaue Abgrenzung der Arbeitszeit gegenüber der privaten Zeit der Beschäftigten häufig nicht existiert. Das Fehlen einer klaren Grenze zwischen Arbeitszeit und privater Zeit hängt damit zusammen, daß die Organisation der Unternehmen in Japan weniger formalisiert, die Arbeitsbeziehungen weniger verrechtlicht sind als in westlichen Unternehmen. Exakte Kontrollen der individuellen Leistungen und Anwesenheit, Zuschreibungen bestimmter Arbeitsaufgaben sind selten, Organisationspläne sind wenig präzise oder fehlen gar völlig. Zwar existiert auch in Japan ein Arbeitsrecht im formalen Sinne. Aber Arbeitsverträge, wie Verträge überhaupt, werden in Japan bewußt vage gehalten, eine genaue Festschreibung individueller Rechte und Pflichten fehlt (Hanami 1979). Das reguläre Arbeitsverhältnis hat — so will es die noch heute weitgehend unangefochtene gesellschaftliche Norm — nicht nur den Charakter eines Vertrages, sondern schließt »die ganze Person« ein. Das bedingt andere Formen der Leistungskontrolle, als sie in bürokratisierten westlichen Organisationen üblich sind. Statt förmlicher Leistungsvorgaben spielt der von der Arbeitsgruppe ausgeübte informelle soziale Druck eine wesentliche Rolle. Für den einzelnen Beschäftigten ist es unter diesen Bedingungen außerordentlich schwierig, seine individuellen Interessen oder gar Widerstand zu artikulieren. Kommt es dennoch zum Konflikt zwischen Arbeit und Kapital, so müssen die Arbeiter folgerichtig, wie Hanami ausgeführt hat, gleichsam eine andere Persönlichkeit annehmen, die durch Fahnen, Binden usw. zum Ausdruck gebracht wird.

Hingabe an die Firma wird in erster Linie durch zeitliches Engagement demonstriert. Arbeitszeiten sind in Japan — zumindest im Fall der Stammebelegschaften — Zeiten mit gleichsam höherer moralischer Dignität, der sich andere Zeitanprüche (wie Freizeit, Zeit für die Familie und anderweitige Verpflichtungen außerhalb der Firma) unterzuordnen haben. Eine solche Einstellung zur Arbeitszeit ist gewiß kein japanisches Spezifikum, sie läßt sich auch in westlichen Ländern bei höheren Angestellten und professionellen Spezialisten beobachten. Für westliche Beobachter überraschend ist jedoch, wie weit sie in Japan das Verhalten der gesamten Stammebelegschaften, auch der Produktionsarbeiter, prägt. Der Status der Produktionsarbeiter in großen Firmen, von denen die Jüngeren heute in aller Regel einen höheren Schulabschluß vorweisen können,<sup>3</sup> hat sich weitgehend an den der Angestellten angeglichen. Auch ihr Bewußtsein hat sich entsprechend verändert, was paradoxerweise zu einem nicht geringen Teil ein Resultat der von den Gewerkschaften getragenen Demokratisierungsbewegung nach dem Zweiten Weltkrieg war.

Die Angestelltenmentalität drückt sich auch in dem Umgang mit der Arbeitszeit aus, insbesondere darin, daß es für viele Beschäftigte schwierig ist, einen klaren Trennungsstrich zwischen Arbeitszeit und privater Zeit zu ziehen. Die aus der Arbeit resultierenden sozialen Verpflichtungen greifen weit über die formelle Arbeitszeit hinaus und nehmen einen großen Teil der freien Zeit der männlichen Stammbeschäftigten in Anspruch. So entstehen mannigfache Grauzonen zwischen Arbeitszeit und Freizeit, die wir im folgenden nur knapp umreißen können. Aussagekräftig sind zunächst die Methoden der Anwesenheitskontrolle. In vielen japanischen Unternehmen, und zwar gerade in den scheinbar »bürokratisierten« Großunternehmen scheint es eine Abneigung gegen mechanische Formen der Zeiterfassung zu geben. Bereits in den sechziger Jahren initiierten zahlreiche Firmen in ihren Belegschaften Kampagnen zur »Selbstkontrolle« (Jishu Kanri), deren Ziel es war, die Arbeitsmoral durch Kleingruppenaktivitäten, insbesondere Qualitätskontrollgruppen, Reformen des Lohnsystems und durch eine Entbürokratisierung der Arbeitsorganisation zu steigern. Ein wichtiger Schritt in diesem Zusammenhang war auch die Abschaffung der Stechuhren und der Übergang zu persönlichen Formen der Anwesenheitskontrolle. Einen Überblick über die heute (1984) üblichen Methoden der Zeiterfassung gibt eine Untersuchung des »Instituts zur Erforschung der Industriearbeit« (Sangyo Rodo Chosa Sho) in privaten Unternehmen verschiedener Größe. Sie zeigt zum einen, daß die Produktionsarbeiter kaum häufiger mechanischen Formen der Zeitkontrolle unterworfen sind als die Angestellten in den Büroabteilungen und bestätigt damit die These von der Angleichung des Status der Arbeiter an den der Angestellten. Bemerkenswert ist zum anderen, daß unter den Großunternehmen nur eine Minderheit (ca. 37 Prozent) Stechuhren verwendet, unter den Klein- und Mittelunternehmen dagegen eine Mehrheit (55 und 57 Prozent). Die in den großen Unternehmen vorherrschenden Methoden der Zeiterfassung waren: Feststellung der Anwesenheit durch den Vorgesetzten, Einsetzen des persönlichen Namensstempels in das Dienstbuch, Umwenden eines Namensschildes, Selbstberichterstattung (Jishu Shinkoku) und andere — meist also Methoden, die keine genaue Fixierung der Zeit zulassen (Romu Jijo 7/1 1985, Nr. 637, S. 19). Ziel dieses Verzichts auf exakte und objektive Kontrollen ist es offensichtlich, die »Selbstkontrolle« der Belegschaften durch individuelle Selbstverpflichtung und informellen sozialen Druck zu stimulieren.

Wie diese »Selbstkontrolle« funktioniert, wird deutlicher, wenn man die Praxis des Dienstbeginns beobachtet. Nach dem Eintreffen am Arbeitsplatz beginnt in den meisten japanischen Betrieben noch keineswegs sofort die eigentliche Arbeit. Vielmehr versammeln sich die Mitglieder der Abteilung zunächst zu einer Morgenbegrüßung (Chorei), auf der der Vorarbeiter oder Gruppenleiter den Produktionsplan und die voraussichtlichen Überstunden bekanntgibt und Ermahnungen zur Sicherheit und Arbeitsdisziplin ausspricht. Nicht selten werden (formell freiwillig) gemeinsame Gymnastikübungen abgehalten und die Firmenhymne gesungen. Die Morgenbegrüßung ist häufig nicht in der bezahlten Arbeitszeit eingeschlossen, und sie ist in vielen Fällen auch nicht die einzige unbezahlte Aktivität, die vor Arbeitsbeginn stattfindet. So wird aus dem Bankgewerbe von gewerkschaftlicher Seite berichtet, daß in den letzten Jahren die Zahl derjenigen Geschäftsstellen, in denen die ersten Mitarbeiter schon eine Stunde vor Dienstbeginn anwesend und das ganze Personal spätestens eine halbe Stunde vorher versammelt sei, beträchtlich zugenommen habe. Manchmal sind Aufräumungs- und Reinigungsarbeiten vor Dienstbeginn zu erledigen, manchmal finden auch Konferenzen statt (Hiroba Nr. 749, 1984, S. 12). In einer von Yamamoto untersuchten Automobilfabrik hatten die Arbeiter jeweils eine halbe Stunde vor Schichtbeginn am Arbeitsplatz anwesend zu sein. Für die Morgenbegrüßung und Arbeitsvorbereitungen verschiedener Art wurden 25 Minuten benötigt, es folgten 3-4 Minuten Gymnastik. Erst danach ertönte das Signal zum Beginn der tatsächlichen, bezahlten Arbeitszeit (Yamamoto 1981, S. 95/96). In vielen Produktionsbetrieben dient die Vorbereitungszeit auch dazu, die Maschinen gründlich auf korrekten Lauf hin zu überprüfen und mögliche Ausfälle während der Arbeitszeit präventiv zu beheben (Schonberger 1982, S. 136).

Schon an der Praxis des Arbeitsbeginns wird deutlich, daß japanische Unternehmen von ihren Beschäftigten mehr erwarten als nur formale Exaktheit in der Erfüllung der Anwesenheitspflicht. Die Betonung liegt vielmehr auf der moralischen Einstimmung und Mobilisierung, die durch das prosaische Instrument der Uhr allein nicht sichergestellt werden kann, sondern angemessene kollektive Ausdrucksformen erfordert.

So wenig wie die Uhr für den Arbeitsbeginn maßgeblich ist, so wenig ist sie es für das Ende der täglichen Arbeit, die Grauzonen sind hier sogar noch ausgedehnter. Zunächst einmal wird die Regelarbeitszeit wohl in den meisten Privatunternehmen kontinuierlich durch Überstunden überschritten. Es gibt einen beträchtlichen, konjunkturellen und saisonale Zyklen überdauernden »Sockel« an permanenter Mehrarbeit. Selbst während der Rezession von 1975 — dem Jahr der bislang kürzesten Ausdehnung der effektiven Jahresarbeitszeit je Beschäftigten in Japan seit Kriegsende — wurden im Durchschnitt aller Beschäftigten der Privatwirtschaft noch monatlich 10,6 Überstunden geleistet. Über diesen Sockel hinaus schwankt das Mehrarbeitsvolumen in Abhängigkeit von Saison und Konjunktur, wobei sich zwischen Branchen und innerbetrieblichen Abteilungen und Beschäftigten erhebliche Differenzen in der Varianz der Mehrarbeitszeiten beobachten lassen. Typisch für die japanische Praxis ist aber nicht nur das beträchtliche Ausmaß, das die Mehrarbeitszeiten erreichen können, sondern auch die Unvorhersehbarkeit der Überstunden. Überstunden werden in vielen japanischen Betrieben nicht in bestimmten Zeitabständen (wöchentlich oder monatlich) im voraus geplant, sondern am gleichen Tag anläßlich der Morgenbegrüßung bekanntgegeben. Der einzelne Beschäftigte weiß also häufig nicht, wann er abends in

der Lage sein wird, den Betrieb zu verlassen. Es ist schon deshalb für ihn schwierig oder unmöglich, regelmäßige private Verabredungen außerhalb der Firma einzuhalten. Zur bezahlten gesellt sich unbezahlte Mehrarbeit. Die im Produktions- wie im Bürobereich wohl verbreitetste Form unbezahlter Mehrarbeit ist die Teilnahme an sogenannten »Kleingruppenaktivitäten« wie Qualitätskontrollgruppen oder dem oft ebenfalls gruppenförmig organisierten betrieblichen Vorschlagswesen. Diese Aktivitäten werden formell als »freiwillig« deklariert, was dem Management nicht selten als Legitimation dafür dient, sie unbezahlt außerhalb der Arbeitszeit stattfinden zu lassen. Einer Erhebung des Arbeitsministeriums zufolge ließen 50 Prozent der erfaßten Unternehmen mit Kleingruppenaktivitäten jene außerhalb der Arbeitszeit durchführen, und nur die knappe Hälfte dieser Unternehmen wiederum gewährte eine Bezahlung (Rodo Daijin 1985, S. 50). Die Banken haben in ihren Budgets zwar in der Regel ein Kontingent für bezahlte Mehrarbeit eingeplant, die tatsächlichen Arbeitszeiten gehen aber über das geplante Limit oft weit hinaus. In diesen Fällen werden die Angestellten dazu gedrängt, die zusätzlich geleisteten Stunden nicht aufzuschreiben (Hiroba Nr. 749, S. 13). Im Bürobereich verbreitete Formen unbezahlter Mehrarbeit sind »Furoshiki Zangyo« oder »Mochikaeri Zangyo«, also die Mitnahme von Akten zur Bearbeitung zu Hause.

Um das Engagement, das die japanische Firma von ihren Stammbeschäftigten fordert, ganz zu erfassen, dürfen jedoch nicht nur die bezahlten und unbezahlten Arbeitszeiten in Rechnung gestellt werden. Beachtet werden müssen auch die ausgedehnten informellen sozialen Aktivitäten nach Feierabend und an Wochenenden, die pro forma »freiwillig« sind, an denen teilzunehmen die Beschäftigten aber wiederum vielfach faktisch keine andere Wahl haben. Wenn die Kooperation in japanischen Betrieben in einem für westliche Beobachter überraschend hohem Ausmaß ohne formale Anweisungen, Vorschriften und Aufgabenbeschreibungen funktioniert, so ist das nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß die soziale Interaktion der Arbeitsgruppen auch nach der Arbeitszeit nicht abreißt: Man besucht gemeinsam mit Kollegen und Vorgesetzten eine Bar, veranstaltet »Freundschaftsabende« (Shinbokukai), entspannt sich am Wochenende beim Golfspiel, bei Betriebsausflügen (ianryoko), beim gemeinsamen Besuch heißer Quellen, oder führt sportliche Wettkämpfe im Kreis der Firmenkollegen durch. Einer Umfrage der Sumitomo Bank unter männlichen Beschäftigten im Raum Tokyo/Osaka im Jahr 1985 zufolge fanden Geselligkeiten mit Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen, Kunden oder Freunden im Durchschnitt 6,7 mal pro Monat statt, darüber hinaus gab es Verabredungen in Kaffeehäusern (durchschnittlich 9,8 mal pro Monat), auf Golfplätzen (0,8 mal pro Monat) und zum Mah-jong-Spiel (1,1 mal pro Monat). Insgesamt wurden bei diesen Anlässen monatlich pro Person 46 000 Yen (ca. 600 DM) ausgegeben, wobei die Rechnungen vielfach über das Spesenkonto der Firma finanziert werden (Japan Times 5. 3. 1986). Viele der großen Firmen verfügen über ein ausgebautes System von Freizeiteinrichtungen und haben feste Komitees eingerichtet, die Sportveranstaltungen, Picknicks, Ausflüge u.a. organisieren — Aktivitäten, in die die Familien der Betriebsangehörigen keineswegs immer einbezogen sind.

Die »Yoka-Kanri« — Freizeit-Verwaltung, wie der in Japan gebrauchte Terminus wörtlich heißt — wird dadurch vervollständigt, daß viele Firmen (z.B. Canon, vgl. Okabe 1973, S. 78 f.) auf Abteilungsebene einen »recreation leader« oder »recreation monitor« wählen

lassen, dessen Aufgabe es ist, die Teilnahme der Kollegen an den kollektiven Freizeitbetätigungen zu organisieren. Für die Arbeitsgruppen sind die Aktivitäten wichtig, weil sie als Ventil für aufgestaute Spannungen am Arbeitsplatz wirken und das gegenseitige Verständnis fördern, für den einzelnen, weil er so Loyalität und Kooperationsbereitschaft demonstrieren kann. Ein Familienleben im westlichen Sinne ist unter diesen Bedingungen kaum möglich. Die Rolle des Ehemannes im Haus reduziert sich auf: »Furo, Meshi, Neru« (Baden, Essen, Schlafen).

Als Grauzone zwischen Arbeitszeit und Freizeit ist schließlich das Urlaubsverhalten zu nennen. Wir haben schon darauf hingewiesen, daß japanische Arbeiter und Angestellte den ihnen formell zustehenden Jahresurlaub im allgemeinen nicht voll — durchschnittlich nur zur guten Hälfte — in Anspruch nehmen. Es gibt eine informelle Norm der Nichtnutzung des Urlaubs, die sich allerdings zwischen Beschäftigtengruppen, Branchen, Betriebsabteilungen und Unternehmen stark unterscheidet. So nehmen die Beschäftigten der Eisen- und Stahlindustrie und der Unternehmen der Energie-, Gas- und Wasserversorgung einen besonders hohen Anteil (70-80 Prozent), die Angestellten der Banken dagegen einen besonders niedrigen Anteil ihres Urlaubs in Anspruch, Frauen sind (schon wegen ihrer marginalen Rolle im Beschäftigungssystem) urlaubsfreudiger als Männer, Produktionsarbeiter nutzen ihren Urlaub mehr als Büroangestellte (hier ist noch ein Rest der alten Statusdifferenzierung sichtbar). Auf die Ursachen und Motive dieses für westliche Beobachter so unverständlichen Verhaltens werden wir im folgenden Abschnitt eingehen. Hier ist nur kurz auf die in Japan verbreitete Behauptung einzugehen, die Neigung, den vollen Urlaub zu nehmen, sei im Zuge des Wandels der Arbeitsmoral vor allem bei der jüngeren Generation im Zunehmen begriffen. Für diese These gibt es kaum objektive Belege. Die in der amtlichen Statistik ausgewiesenen Nutzungsraten sind seit 1970 etwa gleich geblieben und schwanken zwischen 50 und 60 Prozent. Richtig ist gewiß, daß die Nutzungsraten des Urlaubs — nicht die absolute Anzahl der in Anspruch genommenen Urlaubstage — bei den Beschäftigten der jüngeren Altersgruppen im allgemeinen deutlich höher sind als bei älteren Beschäftigten. Aber es darf nicht übersehen werden, daß der Anteil der überdurchschnittlich urlaubsfreudigen Frauen in den jüngeren Altersgruppen höher ist als unter den Beschäftigten im mittleren und höheren Alter. Eine nach Geschlecht differenzierende gewerkschaftliche Untersuchung aus der Elektroindustrie zeigt, daß die jungen Männer absolut und relativ weniger Urlaub nahmen als ihre älteren Kollegen (Denkiroren 1984). Die höheren Nutzungsraten in den jüngeren Altersgruppen sind also zumindest zum Teil aus dem Struktureffekt der Geschlechterproportionen, nicht aus einer allgemein höheren Freizeitpräferenz zu erklären.

Es wäre, wie wir im folgenden zeigen wollen, verfehlt, Phänomene wie die Bereitschaft zu unbezahlter Mehrarbeit oder zur Unterausnutzung des Urlaubs einseitig aus subjektiven Präferenzen oder aus objektiven Zwängen zu erklären. Die genauere Analyse der Gegebenheiten in japanischen Unternehmen macht vielmehr deutlich, daß die strukturellen und organisatorischen Zwänge sich immer und gerade auch vermittels der sozialen Norm kollegialer Rücksichtnahme durchsetzen.

## Der betriebliche und institutionelle Kontext

Westlichen Beobachtern fällt es immer wieder schwer, die der japanischen Arbeitszeitpraxis zugrundeliegenden Motive und Determinanten zu verstehen, und so ist die Neigung zu pauschalisierenden Deutungen groß. Es wird auf die unergründliche Kulturtradition des Fernen Ostens zurückgegriffen, oder es wird das Modell einer perfekten, nach innen totalitären, nach außen expansiven Herrschaft des Kapitals über die Arbeit konstruiert. Solche Kurzschlüsse können nur durch eine sorgfältige Analyse des betrieblichen und gesellschaftlichen Kontexts der Arbeitszeitpolitik vermieden werden. Welche finanziellen Motive gibt es für japanische Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die Arbeitszeit in die Länge zu ziehen? Welche Besonderheiten des Qualifikationssystems, der Arbeitsorganisation, des Lohnsystems muß die Arbeitszeitpolitik Rechnung tragen? Welchen Einfluß üben die Struktur der Gewerkschaften und der industriellen Beziehungen auf die Arbeitszeiten aus? Erst nachdem das Erklärungspotential derartiger »prosaischer« Hypothesen und Fragestellungen wirklich ausgeschöpft ist, werden wir dem Problem der kulturellen und subjektiven Determinanten näherkommen können und in der Lage sein, die Frage nach dem kulturellen Hintergrund der japanischen Arbeitszeitpraxis überhaupt präzise zu stellen.

Beginnen wir mit dem prosaischen aller Motive, dem finanziellen. Daß durch die niedrigen Mehrarbeitszuschläge für die Unternehmen ein Anreiz geschaffen wird, die Arbeitszeiten auszuweiten, wurde bereits angemerkt. Die langen Mehrarbeitszeiten wiederum haben — ungeachtet der vergleichsweise niedrigen Zusatzvergütungen pro Stunde — zur Folge, daß der durch Mehrarbeit erreichte Zusatzverdienst bei den Haushaltseinkommen beträchtlich zu Buche schlägt. Nach Berechnungen des Arbeitsministeriums wurden 1983 im Beschäftigtendurchschnitt 23229 Yen (ca. 300 DM) pro Monat durch Überstunden verdient, das waren etwa 9,5 Prozent des regulären Monatseinkommens (Rodosho 1984, S. 72/73). Für den Bereich der Elektroindustrie hat die Gewerkschaftsföderation Denkiroren errechnet, daß der Anteil der Überstundenverdienste am Einkommen eines durchschnittlichen Arbeitnehmerhaushalts im Zeitraum 1976 bis 1984 beträchtlich — von 11,6 Prozent auf 19,6 Prozent — zugenommen hat (Denkiroren 1984, S. 23/57). Viele Familien haben sich auf einen Lebensstandard eingestellt, der von einem regelmäßigen Zusatzverdienst durch Überstunden abhängt. Rein statistisch liegt das Reallohniveau in Japan heute zwar kaum noch hinter dem amerikanischen zurück und übertrifft bereits das einer Reihe westeuropäischer Länder. Aber die Kaufkraft des Einkommens ist aus verschiedenen Gründen geringer: Für Erziehung, Freizeit und Wohnung muß teilweise erheblich mehr als in westlichen Ländern aufgewendet werden. Hinter dem Drang japanischer Arbeitnehmer nach Überstunden steht also nicht unbedingt eine besonders ausgeprägte Konsummentalität, auch wenn die Vorliebe für teure und prestigeträchtige Freizeitvergnügungen (z.B. Golf) dem ausländischen Beobachter gewiß ins Auge fällt.

Handgreiflicher noch als bei der Mehrarbeit spielen finanzielle Motive beim Urlaubsverhalten eine Rolle. Ein wesentlicher Umstand in diesem Zusammenhang ist die unzureichende Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Nur 60 Prozent des Grundlohnes werden — nach drei Karenztagen — durch die allgemeine Krankenversicherung erstattet, darüber hinausgehende firmeninterne Regelungen existieren nur in 22 Prozent aller Unternehmen (knapp

zwei Drittel der Großunternehmen). Dadurch werden japanische Arbeitnehmer motiviert, im Krankheitsfall Einkommensverluste durch die Inanspruchnahme vollbezahlter Urlaubstage zu vermeiden. Das wird ihnen durch den von Unternehmerseite großzügig geregelten Transfer nicht genutzter Urlaubstage auf darauffolgende Jahre erleichtert, der weit über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgeht. Vor allem bei älteren Arbeitnehmern entsteht so ein Interesse, nicht genutzte Urlaubstage für Krankheitsfälle »aufzusparen«. Die mangelnde Absicherung bei Krankheit ist jedoch nicht der einzige Grund des Urlaubsverzichts. Ein weiterer Grund ist die Furcht vor Abzügen bei den in japanischen Unternehmen üblichen halbjährlichen Bonuszahlungen, denn Voraussetzung für eine ungeschmälerte Auszahlung ist »untadelige Anwesenheit«. Nach der informell weithin üblichen Auslegung dieses Begriffs durch die Firmen wirkt sich die volle Nutzung des Jahresurlaubs (ohne »plausiblen« Grund, wie Krankheit) unter Umständen bonusmindernd aus. Daß diese zweifellos illegale Praxis andauert, wird auch in offiziellen Publikationen zugestanden (Koshiro, in: Japan Institute of Labour 1983, S. 62).

Die bisherigen Antworten auf die Frage nach den Ursachen der langen Mehrarbeitszeiten beziehungsweise der Nichtnutzung des Urlaubs geben zwar wichtige Hintergrundinformationen, die jedoch eher das Problem selbst reflektieren als Anhaltspunkte für seine Lösung liefern. Warum gelingt es den Gewerkschaften nicht, höhere Überstundenvergütungen, eine volle Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und eine strikte Beachtung der gesetzlichen Urlaubsrechte durchzusetzen? Näher kommt man einer Erklärung, wenn man die Details des Qualifikations- und Lohnsystems und der Arbeitsorganisation untersucht. Die folgenden Überlegungen beziehen sich in erster Linie auf die Situation der männlichen Stammbeschäftigten; die ebenfalls oft langen und schwankenden Mehrarbeitszeiten bestimmter peripherer Beschäftigtengruppen (Leiharbeiter, Subkontraktarbeiter) müssen hier ausgeklammert bleiben.

Die übliche Erklärung für die langen Mehrarbeitszeiten in japanischen Unternehmen besteht in dem Hinweis auf die hohe Beschäftigungssituation der Stammbesellschaften. Um die Beschäftigungsgarantien aufrechterhalten zu können, müsse — so wird argumentiert — den Betrieben genügend Spielraum für die zeitliche Anpassung des Arbeitsvolumens gelassen werden. Für diese These scheint zu sprechen, daß die Mehrarbeit in Großunternehmen ausgedehnter ist als in Klein- und Mittelunternehmen, in denen die Arbeitsplätze weniger gesichert sind. Dennoch müssen mehrere Zweifel an diesem scheinbar so einleuchtenden Argument angemeldet werden. Zum einen hat die Mehrarbeit, wie schon erwähnt, zu einem erheblichen Teil permanenten Charakter, erfüllt also gar keine Funktionen für die Flexibilität des Arbeitsvolumens. Grundsätzlich könnte die permanente Mehrarbeit durchaus durch einen höheren Beschäftigungsstand substituiert werden. Zum anderen ist die Beschäftigung keineswegs so starr, wie vielfach behauptet: Japanische Großunternehmen verfügen über umfangreiche Randbesetzungen, die je nach Konjunkturlage auf- und abgebaut werden können, überdies ist auch die interne Flexibilität der Stammbesetzungen hoch.

Es sind nicht die vermeintliche Beschäftigungsrigidität selbst, sondern die mit dem System der »lebenslänglichen Beschäftigung« verknüpften Charakteristika der Arbeitsorganisation, des Qualifikations- und Lohnsystems, des Produktionsmanagements, die in der Tat zu

langen Mehrarbeitszeiten führen und die Nichtnutzung des Urlaubs zu einem erheblichen Teil erklären. Vier Aspekte sind hier zu nennen:

- a) Die »lebenslängliche Beschäftigung« hat, vor allem seit den in der Krise von 1975 und erneut in der heutigen Rezession sichtbar gewordenen Personalüberhängen, der Kapitalseite als Begründung dafür gedient, die Personalbesetzung so dünn wie nur irgend möglich zu kalkulieren und zugleich auf möglichst vielseitige Qualifikation und Einsetzbarkeit der Arbeitskräfte zu achten. Die Reservemannschaften zum Ausgleich von Krankheit und Fehlzeiten sind äußerst knapp bemessen. Japanische Automobilfirmen etwa gehen bei ihrer Personalkalkulation von einer Fehlzeitenrate — einschließlich der urlaubsbedingten Abwesenheit — von ganzen 5 Prozent aus (in der Bundesrepublik sind mindestens 17 Prozent üblich, vgl. Tokunaga 1985, S. 148). Die nicht volle Nutzung des Urlaubs und permanente Mehrarbeit sind bei einer solchen Kalkulation bereits programmiert. Wesentlich erleichtert wird die Durchsetzung dieser Politik des Managements durch das Fehlen klarer Grenzlinien zwischen den Arbeitsplätzen und durch die polyvalente Qualifikation der Belegschaften, die in dem einzelnen Beschäftigten das Bewußtsein erzeugt, nicht nur für den eigenen Arbeitsplatz verantwortlich zu sein, sondern auch für die Aufgaben der anderen Mitglieder der Arbeitsgruppe. Diese Situation führt dazu, daß nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die Belegschaftsmitglieder aufeinander einen massiven moralischen Druck ausüben, am Arbeitsplatz präsent zu sein, da beim Fehlen eines Mitglieds der Arbeitsgruppe die ohnehin überspannte Arbeitslast für die verbleibenden Beschäftigten noch größer würde.
- b) Die Ausbildung findet ausschließlich im Unternehmen und auf seine Kosten — überwiegend am Arbeitsplatz, zum Teil in firmeneigenen Ausbildungszentren — statt. Da die Investitionen hoch sind, sind die Unternehmen daran interessiert, sie durch intensive und ausgedehnte Nutzung der Arbeitskräfte zu verwerten. Hinzu kommt der Zeitaufwand für die Ausbildung selbst. Die Beschäftigten wechseln nicht nur in jeder Arbeitsgruppe häufig den Arbeitsplatz, wo sie nach und nach mit den verschiedenen Aufgaben vertraut gemacht werden, sondern werden in regelmäßigen Abständen auch in andere Abteilungen versetzt. Das macht immer wieder neue, zeitaufwendige individuelle Lernprozesse nötig, die es unmöglich machen, das tägliche Produktionspensum während einer schematisch bestimmten Zeitspanne zu bewältigen; zeitliche Flexibilität ist unabdingbar.
- c) Die Arbeitsorganisation selbst ist wenig formalisiert. Eine rigide Spezialisierung des Personals wird ebenso vermieden wie eine strikte Polarisierung in leitende und ausführende Tätigkeiten. Statt individueller Verantwortung wird die Gruppenverantwortung betont. Häufiger Arbeitsplatzwechsel ist sowohl im Bürobereich wie in der Produktion auf der Tagesordnung. Die Leitung und Kontrolle des Arbeitsprozesses kann sich unter diesen Umständen weniger als in bürokratisch-tayloristisch organisierten Unternehmen auf hierarchische Kontrollen und individuelle Leistungsanreize stützen. Sie ist in hohem Grad auf eine informelle Kooperationsbereitschaft der Belegschaften angewiesen, die der einzelne Beschäftigte in erster Linie durch zeitliche Verfügbarkeit signalisieren kann. Der Grad des zeitlichen Engagements über die korrekte Erfüllung der Anwesenheitspflicht hinaus ist daher ein wesentlicher Indikator der persönlichen Leistungsbeurteilung in japanischen Unternehmen, vor der die Höhe des Lohnes, des Bonus und die

innerbetrieblichen Aufstiegschancen abhängen. Verzicht auf den Urlaub, Überstunden, Teilnahme an Gruppen- und Freizeitaktivitäten erbringen nicht nur unmittelbare finanzielle Vorteile, sondern erwachsen in einer Atmosphäre intensiver Konkurrenz der Beschäftigten um innerbetrieblichen Aufstieg, in der nur derjenige bestehen kann, der sich als »kooperativ« ausweist.<sup>4</sup>

- d) Beachtung im Zusammenhang mit dem Problem der Arbeitszeitflexibilität verdienen schließlich in japanischen Fertigungsbetrieben übliche organisatorische Prinzipien wie das der Produktion »just in time« oder das der »totalen Qualitätskontrolle« (ausführlich hierzu Schonberger 1982). Sie sehen zum einen vor, daß die Produktion so flexibel wie möglich dem aktuellen Bedarf angepaßt wird — auf Vorräte und Zwischenlager also weitgehend verzichtet wird — zum anderen, daß für die Qualitätskontrolle primär die herstellenden Arbeiter selbst verantwortlich gemacht werden. Separate Qualitätskontrollabteilungen und Nacharbeitslinien sollen, soweit möglich, abgebaut werden. Treten während des Fertigungsprozesses Produktmängel auf, so sind die beteiligten Arbeiter in der Lage, das Montageband anzuhalten, um die Defekte, die beim Eintritt in den folgenden Fertigungsabschnitt sofort bemerkt würden, möglichst unverzüglich zu beheben. Dieses System führt zu einer Senkung der Ausschußquoten und zu einer Beschleunigung des Produktdurchlaufs; auf der anderen Seite muß jedoch eine gewisse Irregularität des Produktionsflusses und damit auch der für die Bewältigung des Tagespensums erforderlichen Arbeitszeit in Kauf genommen werden:

»In japanischen Betrieben ist die Produktionsgeschwindigkeit nicht wichtig; wie wir gesehen haben, kann wegen eines Bandstillstands die Geschwindigkeit jederzeit vermindert werden, wie sie auch sinken kann, wenn Fehlerquellen beseitigt werden. Ist also die Produktionsquote nicht so wichtig, so doch das Tagessoll, und selbst wenn es zu zahlreichen Bandstillständen und Verbesserungsarbeiten kommt, dann bleiben die Arbeiter doch so lange in den Betrieben, bis das tägliche Pensum erfüllt ist.« (Schonberger 1982, S. 61).

Das Schwanken des stündlichen Ausstoßes darf also nicht als Indiz einer geringeren Arbeitsintensität interpretiert werden. Die Arbeitsintensität in japanischen Fertigungsbetrieben ist durch die Verantwortlichkeit der Produktionsarbeiter für die Qualitätskontrolle eher höher als in westlichen Firmen; hinzu kommt, daß die Zeitnormen zumindest im Fall der Automobilindustrie, für die internationale Vergleiche vorliegen, recht knapp kalkuliert sind (vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1984).

Läßt man die skizzierten Charakteristika der Personalorganisation, des Qualifikationssystems, des Produktionsmanagements Revue passieren, so wird die defensive Position, in der sich die japanischen Gewerkschaften angesichts der Arbeitszeitproblematik befinden, verständlicher. Noch klarer wird sie, wenn man die fragmentierte Struktur der industriellen Beziehungen in Japan mit einbezieht. Als Unternehmensgewerkschaften, deren Existenz unmittelbar mit der sie tragenden einzelnen Firma verknüpft ist, sind die japanischen Gewerkschaften in besonderem Maße auf kooperative Beziehungen mit dem Management angewiesen, zumindest so lange, wie die Arbeiterschaft nicht — wie in der unmittelbaren Nachkriegszeit — überbetrieblich in Bewegung gerät. Die Dezentralisierung des Verhandlungssystems macht schon die Durchsetzung formeller Verkürzungen der Regelarbeitszeit zu einem mühsamen und für die Gewerkschaften riskanten Unterfangen. Denn anders als

in Ländern mit branchenweit zentralisierter Tarifautonomie gibt es keinen institutionalisierten Transfer der in den gewerkschaftlichen Hochburgen durchgesetzten Verkürzungserfolge in gewerkschaftlich schwach organisierte Unternehmen und Sektoren; das Zurückbleiben der weitgehend unorganisierten japanischen Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der Verkürzung der Regelarbeitszeiten bietet eine Illustration dafür. Hinzu kommt, daß die Beschränkung der Verhandlungen auf die Unternehmensebene massive verhandlungstaktische Nachteile für die Gewerkschaften mit sich bringt. Sie bestehen nicht nur darin, daß das Management stets die gefährdete Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens gegenüber einheimischen Wettbewerbern ins Spiel bringen kann, sondern vor allem darin, daß es auf gewerkschaftliche Arbeitszeitforderungen unmittelbar mit produktivitätspolitischen Gegenforderungen reagieren kann. In zentralisierten Systemen sind leistungspolitische Themen wegen ihres betriebsspezifischen Charakters in aller Regel nicht verhandelbar. Erst in einer zweiten Verhandlungsrunde auf Unternehmensebene kann das Management versuchen, produktivitätspolitische Kompensationen für auf zentraler Ebene vereinbarte Arbeitszeitverkürzungen durchzusetzen, wird dabei aber in aller Regel weitere Zugeständnisse anbieten müssen. Das japanische System erlaubt es jedoch, Arbeitszeit- und Produktivitätspolitik direkt miteinander zu verknüpfen. Zugeständnisse des Managements bei der Arbeitszeitverkürzung können unmittelbar von der Bereitschaft der Gewerkschaft abhängig gemacht werden, Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung und Arbeitsintensivierung hinzunehmen. Dies war kennzeichnend für die Praxis der Verkürzung der Wochenarbeitszeit in Japan in den sechziger und frühen siebziger Jahren, wie sich insbesondere am Beispiel der Verhandlungen über die Verkürzung der Wochenarbeitszeit in fünf führenden Unternehmen der Stahlindustrie in den Jahren 1969/70 zeigen läßt (Matsuzaki 1982). Die Gewerkschaften konnten hier ihre Forderung nach Vermehrung der jährlichen Feiertage von 68 auf 91 erst durchsetzen, nachdem sie einschneidenden produktivitätspolitischen Gegenmaßnahmen des Managements — Kürzung der Essenspausen, Beschneidung der Schichtstärken und Reservemannschaften, schärfere Leistungskontrolle — zugestimmt hatten. Wenn die Gewerkschaften also Forderungen zur Arbeitszeitverkürzung aufstellten, so mußten sie von vornherein damit rechnen, sich dann für die Durchsetzung von Rationalisierungsprogrammen einspannen lassen zu müssen — eine aus gewerkschaftlicher Sicht gewiß nicht gerade attraktive Perspektive, die den geringen Enthusiasmus der Unternehmensgewerkschaften für die Arbeitszeitverkürzung zu einem guten Teil erklärt.

Was schon für die formelle Verkürzung der Regelarbeitszeit gilt, trifft erst recht für das Ziel einer effektiven Arbeitszeitverkürzung durch Regelung und Begrenzung der Mehrarbeit und volle Nutzung des Urlaubs zu. Eine Gewerkschaft, die solche Forderungen im Ernst durchzusetzen versuchte, würde damit den ungeschriebenen Kodex innerbetrieblicher Kooperation frontal in Frage stellen. Das japanische Unternehmen mit seinem Mangel an formalisierter Arbeitsorganisation ist, wie wir gesehen haben, auf informelle Kooperationswilligkeit der Belegschaften angewiesen, diese manifestiert sich aber wesentlich in zeitlichem Engagement, in der Bereitschaft, private Zeitinteressen gegenüber den Anforderungen der Firma zurückzustellen.

Daß die Gewerkschaft den hier wirksamen impliziten Konsens offen aufkündigt, ist schon aufgrund ihrer organisatorischen Struktur unwahrscheinlich. Der Funktionärskörper japa-

nischer Gewerkschaften ist in aller Regel mit dem unteren Management identisch. Aufgrund ihrer Funktion als Vorarbeiter oder Gruppenleiter bringen die Gewerkschaftsfunktionäre ein hohes Verständnis für die Priorität betrieblicher Arbeitszeitinteressen mit, das sie an entschiedenen Aktionen für die Begrenzung der Mehrarbeit und die volle Nutzung des Urlaubs hindert. Manchmal ziehen Gewerkschafter sogar mit dem Management in der Kritik am »unkooperativen« Verhalten einzelner Kollegen an einem Strang. So beobachtete Dore in seiner Untersuchung über Hitachi, daß auch Gewerkschaftsfunktionäre sich unwillig über einzelne Beschäftigte äußerten, die Urlaub nähmen und damit den anderen zusätzliche Belastungen aufbürdeten (Dore 1973, S. 189).

### **Der kulturelle Hintergrund**

Bisher haben wir die organisatorischen Mechanismen, in die die japanische Arbeitszeitpraxis eingebunden ist, umrissen. Aber die Phänomene selbst sind dadurch noch nicht verständlicher geworden. Nach wie vor ist offen, wie der einzelne, der in ein solches System eingebunden ist, auch tatsächlich in ihm »funktionieren« kann. Will man nicht dem vulgären Bild des japanischen Arbeiters als eines »Roboters« Vorschub leisten, so wird man nicht umhin kommen, die Rechnung schließlich auch mit dem Wirt zu machen, den Blick auf die Motive der Handelnden selbst zu richten. Wie stellt sich also die japanische Arbeitszeitpraxis aus dieser Sicht dar?

Die üblichen Deutungen des japanischen »Arbeitsbienen«-Syndroms zerfallen in zwei Kategorien: Entweder es wird eine noch kaum gebrochene Geltung vorkapitalistischer Kooperations- und Autoritätsstrukturen unterstellt, also auf Legitimierung durch Tradition verwiesen. Oder aber, es wird, wie es etwa Detloff/Kirchmann (1982) und auch — differenzierter — Dohse/Jürgens/Malsch (1984) tun, eine perfekt ausgestaltete Herrschaft des Kapitals über die Arbeit angenommen, der es gelungen sei, das Widerstandspotential der Arbeiterbewegung weitgehend zu brechen. Beide Deutungen können kaum befriedigen. Die erste Interpretation kann nicht erklären, wieso ausgerechnet ein in einer solch raschen Industrialisierungsdynamik begriffenes Land wie Japan von den autoritätszersetzenden Wirkungen kapitalistischer Vergesellschaftung verschont geblieben sein soll. Es wird übersehen, in welchem Ausmaß gerade die scheinbar »traditionalen« Züge der japanischen Unternehmensorganisation, wie etwa das System der permanenten Beschäftigung, Produkt einer bewußten und gezielten Modernisierungspolitik gewesen sind (Cole 1971). Es wird der Eindruck eines Idylls intakter vorindustrieller Autoritätsmuster suggeriert — als ob es in Japan keine Unzufriedenheit mit der herrschenden Arbeitszeitpraxis gäbe. Kaum befriedigender ist jedoch auch die zweite Interpretation. Sie läßt vor allem offen, wieso die japanische Organisation um so viel erfolgreicher und konkurrenzfähiger ist als die ebenfalls auf umfassende Kontrolle orientierte Bürokratie der Ostblockstaaten, mit der sie in der Tat eine Reihe von überraschenden Parallelen zeigt — bis hin zu der gemeinsamen Ideologie von der »Arbeit als dem ersten Lebensbedürfnis«. Das Ausmaß an spontanem Engagement, an Energie und Kreativität der Beschäftigten, das japanische Firmen zu entfalten verstehen, erinnert so sehr an »sanften Kommunismus« (Terziani), daß Kontrolltheorien allein kaum angemessen erscheinen.

Wir möchten eine alternative Deutung vorschlagen, die hier nur ganz knapp umrissen werden kann. Ihr wichtigstes Stichwort lautet: »Organisationskultur«. Japanische Firmen grenzen die privat verfügbare Zeit, wie wir gesehen haben, nicht sorgfältig gegen die Arbeitszeit ab, sondern bemühen sich gerade darum, sie durch umfangreiche soziale Aktivitäten und eine sorgfältig gepflegte Freizeitorganisation zu integrieren. Die japanische Firma hebt sich nicht, wie die westliche Bürokratie, von der sie umgebenden sozialen Lebenswelt ab, sondern schafft sich ihre eigene Lebenswelt, die freilich ihrerseits permanent gegen die Versuchungen des Privatismus abgedichtet werden muß:

»Japanische Betriebsmanager betrachten den Wettbewerb um die Freizeit der Beschäftigten — eine Konkurrenz gegen die Gefahren des Überflusses, den Besitz von Automobilen und kürzere Arbeitszeiten — als eine ihrer wichtigsten Aufgaben. Aus diesem Grund unternehmen sie jede Anstrengung, um die Freizeitaktivitäten ihrer Beschäftigten in den Bereich von Aktivitäten einzubauen, der von den Unternehmen angeboten wird.« (Noda 1979, S. 140/141)

Dieses Bemühen um »Vereinnahmung« der privaten Zeit zeigt sich nicht nur in den vielfach exzessiven formellen und informellen Zeitanforderungen der Firma selbst. Es wird auch in der Politik vieler Großunternehmen sichtbar, jüngere und unverheiratete Beschäftigte in entlegenen firmeneigenen Wohnheimen unterzubringen, wo sie kaum eine andere Wahl haben, als ihre freie Zeit im Rahmen der von der Firma kontrollierten Aktivitäten zuzubringen. Familienväter, die ihre Familien oft nur selten zu Gesicht bekommen, erhalten ein Surrogat für die Ehefrau in Gestalt der in den Stammbars stets präsenten Betreuerinnen (im Japanischen »mama-san« tituliert), die auf Kosten des Spesenkontos gehen.

Dadurch, daß die Firma einen großen Teil auch der privaten Zeit der Stammbeschäftigten in Anspruch nimmt, ist sie mehr als eine Instanz, die Arbeitszeiten nur anordnet und gegen eine externe Lebenswelt durchsetzen muß. Sie — genauer: die Kollegengruppe (nakama) — stellt einen sozialen Mikrokosmos dar, der in der Lage ist, selbst Normen über eine angemessene Arbeitszeit hervorzubringen und mit moralischer Autorität auszustatten. Die für westliche Kulturen so charakteristische gesellschaftliche Normierung des Rhythmus von Arbeit und Ruhe (man denke allein an das Prinzip der Sonntagsruhe) ist in Japan weit weniger ausgeprägt. Indem das Zeitregime der japanischen Firma den ganzen Menschen einbeißt, entfaltet es eine sich selbst begründende normative Kraft, und der Zirkel dieser Selbstbegründung wird um so stärker, je länger die Menschen dem Unternehmen angehören. So erklärt sich auch das von japanischen Meinungsforschern beobachtete paradoxe Phänomen, daß jüngere Beschäftigte, die weniger Überstunden zu leisten haben und einen höheren Anteil ihres Urlaubs in Anspruch nehmen als ihre in Leitungsfunktionen aufgerückten älteren Kollegen, dennoch mit ihren Arbeitszeiten unzufriedener sind als letztere (vgl. Rodo Daijin 1978).

Die langen Arbeitszeiten und informellen sozialen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit verstärken die mit dem System der lebenslänglichen Beschäftigung und der Form der Unternehmensgewerkschaft ohnehin schon gegebene Segregation der firmeninternen Organisationskultur von außerbetrieblichen Sozialzusammenhängen. Eben dadurch wird der Druck der Erwartungen der »nakama« auf den einzelnen überwältigend, der es verlernt, beziehungsweise unter dem Einfluß der für die japanische Gesellschaft typischen Sozialisationsprozesse auch niemals gelernt hat, mit konkurrierenden Loyalitäten umzugehen.

Selbst wenn der einzelne Unzufriedenheit deutlich empfindet, weiß er nicht, wie er sie auf legitime Weise artikulieren kann. Schweigen und Nichtpartizipation stellen die übliche Form dar, in der Dissens signalisiert werden kann. Das Recht auf Schweigen wird, wie Rohlen beobachtet hat, von der Gruppe und dem »Sempai« (dem Gruppenältesten) anerkannt. Auch in solchen Fällen, in denen tatsächlich Widerspruch geäußert wird, wird er keineswegs unterdrückt, sondern mit Toleranz und Verständnis behandelt. Aber:

»Häufig werden Akte des »Widerstands« (teiko) von Gruppen oder Gruppenleitern wie das aufsässige Verhalten von Kindern gegenüber ihren Familien verstanden, insbesondere wenn verletzte Gefühle und nicht etwa Prinzipien den Kern des Konflikts ausmachen«. (Rohlen 1979, S. 194).

Dem Individuum, das so wenig Selbstbestätigung findet, bleibt nur übrig, unablässig nach Selbstbestätigung zu streben. Diese Anspannung macht es verständlich, warum japanische Beschäftigte so empfindlich auf die persönliche Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten reagieren. Der Druck, unter dem der einzelne steht, kann sich jedoch in der gruppeninternen Konkurrenz, der notwendigerweise enge Grenzen gesetzt sind, nur unzureichend entladen. Sein Ventil findet er in dem Abgrenzungs- und Expansionsstreben der Gruppe nach außen. Zwischen den Gruppen entwickeln sich daher, sofern sie nicht durch höhere hierarchische Ebenen miteinander verbunden sind, besonders aggressive Formen der Konkurrenz. Da die Gruppe über keine von ihrer Selbstwahrnehmung unabhängigen Kategorien verfügt, nach denen sie ihr Verhältnis zu anderen Gruppen definieren könnte, kann sie zu jenen keine andere als eine dominierende Attitude einnehmen — eine Haltung, die ein japanischer Autor wie folgt zum Ausdruck bringt:

»Sobald die Japaner mit etwas oder jemandem konfrontiert sind, das oder der ihnen überlegen oder auch weiterentwickelt erscheint, dann werden sie sofort von einem unwiderstehlichen Impuls ergriffen, den anderen aufzuholen und — wenn möglich — sogar zu überholn. (Nakagawa 1979, S. 36).

Sucht man nach aus dem Horizont der westlichen Kultur zugänglichen kulturellen Mustern, die mit der japanischen Organisationskultur vergleichbar sind und es uns erlauben, sie intuitiv nachzuvollziehen, so bietet sich vielleicht am ehesten das von Richard Sennett (1983) beschriebene Modell der intimen Gemeinschaft an. Sennett diagnostiziert in der westlichen Gesellschaft einen säkularen Prozeß des »Niedergangs der öffentlichen Sphäre«, der zu einem Rückzug der Menschen auf den Ausdruck »authentischer« Gefühle im Rahmen kleiner Gemeinschaften geführt habe. An die Stelle der reflektierenden Haltung des bürgerlichen Individuums sei ein narzißtisches Syndrom getreten, das seinen sozialen Ort vor allem in den neuen Mittelschichten habe. Die Menschen seien nicht mehr in der Lage, zwischen der ihnen gesellschaftlich zugewiesenen Position und ihrem Selbst zu unterscheiden, sondern betrachteten ihre soziale Position als unmittelbaren Ausdruck ihres Selbst. So werde alles Gesellschaftliche in den Bereich des Persönlichen und Intimen hineingezogen, was zu einer »Tyrannei der Intimität« führe:

»Die Menschen erfahren keine »Entfremdung« von der Institution, sie entwickeln vielmehr eine zwanghafte Bindung an sie, so daß noch die belanglosesten Betriebsangelegenheiten bei ihnen Interesse hervorrufen. Das führt zu einer Verwirrung ihres Selbstwertgefühls. Sie werden nicht offen zurückgewiesen, aber sie werden auch nicht offen akzeptiert. So müssen sie sich einer ständigen Selbstprüfung unterziehen und in einer Wirklichkeit, die faktisch keine kohärenten Grenzen des Selbst zuläßt, nach Bestätigung suchen.« (Sennett 1983, S. 373)

Mit Japan, das keine historisch vergleichbare Ausdifferenzierung der Sphären des Privaten und der Öffentlichkeit kannte, scheinen diese Betrachtungen Sennetts wenig zu tun zu haben. Und doch führt der von ihm beschriebene »Verfall der Öffentlichkeit« im Ergebnis zu einem gesellschaftlichen Zustand, der auch mit der japanischen Angestelltenkultur — und nahezu alle Japaner rechnen sich, neueren Umfragen zufolge, der Mittelschicht zu — viele gemeinsame Züge aufweist. Ja, vielleicht trifft Sennett mit seiner Analyse die japanische Gesellschaft gerade deshalb so unerwartet genau, weil Japan die westliche Institution der Öffentlichkeit nicht kannte und deshalb den Prozeß ihrer Zerstörung gar nicht erst durchlaufen mußte. Verwischen der Grenzen zwischen Organisation und Person, grenzenloses Bedürfnis nach Selbstbestätigung und sozialem Aufstieg, Reduktion der Interaktion auf den Mikrokosmos kleiner Gruppen — das sind in der Tat die hervorstechenden Züge der Problematik auch des japanischen »sarariman«,<sup>5</sup> die sich auch in den grenzenlosen Arbeitszeiten niederschlägt.

### Schlußbemerkung: Das Veralten der Taylorismuskritik

Wenn wir auf die Parallelen zwischen der japanischen Organisationskultur und der »tyrannischen Intimität« bei Sennett aufmerksam gemacht haben, so auch um deutlich zu machen, daß die Arbeitszeitpraxis in Japan keineswegs in dem Maße idiosynkratischen Charakter hat, wie dies von auf die Mythen des Fernen Ostens fixierten westlichen Japan-Reisenden, vor allem aber von vielen japanischen Autoren selbst gern angenommen wird. Gewiß ist es der japanischen Gesellschaft, die ja weder eine der bürgerlichen Öffentlichkeit vergleichbare Institution noch eine sozialistische Gewerkschaftsbewegung europäischen Stils kannte, leichter gefallen, flexible und informell gesteuerte Formen der Kooperation zu entwickeln als den Gesellschaften Europas und Amerikas. Das heißt jedoch nicht, daß solche Formen der Kooperation und der umfassenden Nutzung der menschlichen Arbeitskraft nicht interkulturell übertragbar wären; im Gegenteil wäre es angesichts der Erfolge der japanischen (und zunehmend auch der koreanischen) Industrie auf den internationalen Warenmärkten überraschend, käme es nicht auch zu einem »Export« der Organisationsformen. Tatsächlich ist dieser Export längst im Gange — nicht nur in den USA, wo zahlreiche Großunternehmen ihre Leitungsstrukturen den Lektionen des japanischen Managements entsprechend umgebaut haben (Peters/Watermann 1982, Ouchi 1981, Pascale/Athos 1981), sondern auch in Westeuropa und in der Bundesrepublik. Qualitätszirkel beziehungsweise »Lernstätten«, »neue Produktionskonzepte«, die die brachliegenden Potentiale der menschlichen Arbeitskraft besser nutzen sollen, sprießen auch in bundesdeutschen Unternehmen aus dem Boden. Das Loblied der kleinen teilautonomen Gruppe, die in den siebziger Jahren von der gewerkschaftlichen Linken als Vehikel zur Humanisierung und Demokratisierung von Arbeitsprozessen propagiert worden war, wird heute zunehmend auf der Managementseite gesungen. Wieviel daran Realität und wieviel nur Propaganda ist, ist gewiß bisher nur schwer auszumachen. Aber unter Industriesoziologen ist heute kaum noch strittig, daß die Entfaltung der modernen Informationstechniken eine Flexibilisierung der Organisationsformen, einen Abbau restriktiver Tätigkeitszuschnitte »tayloristischen« Stils und einen Bedeutungszuwachs polyvalenter Arbeitsstrukturen fördern wird.

Heißt dies, daß die überkommene linke Kritik der kapitalistischen Arbeitsorganisation, die ja im wesentlichen eine Kritik des Taylorismus war, ad acta gelegt werden muß? Können die neuen Arbeitsformen gar der »Rückkehr der Wirtschaft in die Gesellschaft« (Piore/Sabel) den Weg ebnen? Der Blick auf die japanische Arbeitszeitpraxis lehrt, daß dies wohl kaum der Fall ist. Aber die linke Kritik wird sich nicht mehr so ausschließlich wie nicht selten bisher auf die »Entmenschlichung« des Arbeitsprozesses richten können. Vielmehr wird sie die Aufmerksamkeit auch auf die neuen Tendenzen zur »Vermenschlichung« der Produktionsorganisation lenken müssen. Was am japanischen Beispiel sichtbar wird, ist eine neue Struktur sozialer Heteronomie, die auch für westliche Gesellschaften richtungweisend werden könnte. Sie rührt gerade nicht, wie der Taylorismus, aus der Versachlichung und Objektivierung des Arbeitsprozesses, sondern im Gegenteil aus der zunehmenden Intimität der Kooperation. Um die Arbeitskraft nicht mehr spezialisiert, sondern »rundum« nutzen zu können, genügt es nicht, nur die Arbeitsorganisation und die Ausbildung zu verändern; ohne in stärkeres Einbeziehen der Person des Arbeitenden, ohne neue Formen der Mobilisierung des Engagements der Belegschaften ist die breitere Ausschöpfung des Leistungsvermögens nicht möglich. Das japanische Beispiel zeigt, welche Formen eine solche Mobilisierung von »Konsens« annehmen kann. Jedoch nicht nur japanische, sondern auch die »exzellenten« amerikanischen Unternehmen (wie IBM, Delta Airlines, 3 M, Mac Donalds u.a.) erwarten heute von ihren Beschäftigten, wie Peters/Watermann beobachtet haben, mehr als nur pflichtgemäße Aufgabenerfüllung. Sie verstehen sich als eine quasi-religiöse Institution, die »Glauben« vermittelt, »Werte« predigt und eine durchdringend informelle Atmosphäre verbreitet. Sie stellen ihre Beschäftigten vor die Wahl »entweder ihre Normen zu akzeptieren oder den Betrieb zu verlassen. In wirklich guten Unternehmen gibt es für die meisten Leute keine halbherzigen Einstellungen.« (Peters/Watermann 1982, S. 77).

»Organisationskultur« ist, wie die Schilderungen von Peters/Waterman sichtbar machen, kein japanisches Spezifikum; sie könnte sehr wohl auch in westlichen Firmen Schule machen. Die Folge wäre nicht nur eine verschärfte Spaltung und Fragmentierung der abhängig Beschäftigten, die alle Versuche, Diskriminierungen mit politischen und gesetzlichen Mitteln abzubauen, noch schwieriger machen würde. Reinhard Bendix hat schon vor dreißig Jahren vor dem totalitären Potential gewarnt, das in dem informellen Kollektivismus des modernen Management liege. Jener Kollektivismus könne, wie er mit Eric Hoffer befürchtet, zu einer »monströsen« Invasion der Herrschaft des Managements auch in die Privatsphäre, die Gedanken und Träume führen (Bendix 1956, S. 339). Was seinerzeit noch eher eine Spekulation war, erscheint heute weniger denn je abwegig. Neue Arbeitsformen und Produktionskonzepte enthalten nicht nur positive Chancen für Demokratisierung und Partizipation, sie enthalten auch das Risiko der Vereinnahmung der Person des Arbeitenden, auch wenn dies noch nicht gleich zu japanischen Arbeitszeiten führen muß. Der Unterschied zwischen »Humanisierung« und »Japanisierung« ist fließend und wird verstärkter Aufmerksamkeit bedürfen.

## Anmerkungen

- 1 Die folgenden Angaben sind, sofern nicht anders angegeben, entnommen aus: Nihon Seisensei Honbu, Katsuyo Rodo Tokei, 1986/1 (Japanisches Produktivitätszentrum: Arbeitstatistiken für die Praxis, 1986/1).
- 2 Es besteht überdies kein gesetzlicher Anspruch auf eine zusammenhängende Gewährung des Urlaubs.
- 3 96 Prozent aller Kinder eines Altersjahrgangs absolvieren in Japan heute die Höhere Schule (Koto Gakko); das Abitur stellt also gleichsam eine Mindestqualifikation dar.
- 4 Die Gleichsetzung von Kooperationsbereitschaft und zeitlichem Engagement wird schon durch Kindergarten und Schule eintrainiert. Kindergärten belobigen Kinder, die nie fehlen, Schulen erwarten, daß die Schüler über die ohnehin langen Unterrichtszeiten hinaus auch während der Ferien regelmäßig an organisierten Aktivitäten aller Art (Gymnastik, Sport) teilnehmen.
- 5 Japanisierte Version des englischen »salaryman«.

## Literatur

- Bendix, Reinhard: *Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, New York 1956
- Cole, Robert E.: The Theory of Institutionalization: Permanent Employment and Tradition in Japan, in: *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 20, Nr. 1, Okt. 1971, p. 47 f.
- Denkiroren (Hrsg.): Rodo Futan to Shinshin Kenko Chosa (Untersuchung über Arbeitsbelastung, körperliche und seelische Gesundheit) *Chosa Hokoku* Nr. 190, 1984.6. (a.) Tokyo
- ders. (Hrsg.) (1984) 12 (b.): Denkirodosha no Seikatsu Hakusho. Zodai saru Zangyo, Yugamerareru Rodosha Seikatsu (Weißbuch über die Lebensbedingungen der Elektroarbeiter. Zunehmende Mehrarbeit, Verzerrung der Lebensbedingungen) *Chosa Jiho* Nr. 194, Tokyo
- Detloff, Ariane/Kirchmann, Hans: *Arbeitsstaat Japan — Exportdrohung gegen die Gewerkschaften*, Reinbek 1981
- Dohse, Knut/Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas: Vom Fordismus zum Toyotismus? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie, in: *Leviathan* 4/1984, S. 448-477
- Dore, Ronald: *British Factory — Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, London 1973
- Hanami, Tadashi: *Labor Relations in Japan Today*, Tokyo 1979
- Hiroba*: Zeitschrift des Ginko Rodo Kenkyukai (Institut zur Erforschung der Bankarbeit) Tokyo
- Koshiro, Kazutoshi: *Labor Productivity and Recent Employment Adjustment Programs in Japan: Are We Workaholics?*, in: The Japan Institute of Labour (ed.): *Highlights in Japanese Industrial Relations*, Tokyo 1983
- Matsuzaki, Tadashii: *Nihon Tekkogyo Sangyo no Bunseki* (Eine Analyse der japanischen Stahlindustrie) Tokyo 1982
- Nakagawa, Yatsuhiko: Japan, the Welfare Superpower, in: *Journal of Japanese Studies*, Vol. 5, Nr. 1, Wint. 1979, p. 5-51
- Nihon, Seisensei Honbu (Hrsg.): Katsuyo Rodo Tokei (Arbeitsstatistik für die Praxis, lfd. Folge) Tokyo
- Noda, Kazuo: *Big Business Organization*, in: E.F. Vogel (ed.): *Modern Japanese Organization and Decision Making*, Tokyo 1979, p. 115f.
- Okabe, Jitsuo (Hrsg.): *Shuyo Kigyo ni okeru Shukyu Futsukasei no Jissairei* (Beispiele für die Realisierung der Fünftageweche in wichtigen Unternehmen) Rodo Horei Kyokai, Tokyo 1973
- Ouchi, William G.: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, New York 1981

- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. Jr.: *In Search of Excellence*. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1981
- Pascale, Richard T./Athos, Anthony G.: *The Art of Japanese Management*. Applications for American Executives, New York 1981
- Piore, Michael J./Sabel, Charles F.: *Das Ende der Massenproduktion*. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985
- Reyher, Lutz/Bach, Hans-Uwe/Kohler, Hans/Teriet, Bernhard: *Arbeitszeit und Arbeitsmarkt: Volumenrechnung, Auslastungsverkürzung — Ein Weg zur Vollbeschäftigung?* Opladen 1983
- Rodo Daijin, Kanbo Seisaku Chosabu (Hsg.): *Nihon no Roshi Komyunikeshion no Jijo, Showa 60* (Die Realität der Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern 1985), Tokyo 1985
- Rodo Daijin, Kanbo Tokei Jihobu (Hsg.): *Kinrosha no Shokugyo Seikatsu Ishiki* (Das Bewußtsein der Arbeiter über das Berufsleben), Tokyo 1978
- Rodo Kijun Kyoku (Hrsg.): *Rodo Kijun Ho no Mondai Ten to Kento* (Problempunkte und Überprüfung des Arbeitsnormengesetzes) Zwischenbericht der Untersuchungskommission zum Arbeitsnormengesetz, veröffentlicht durch das Nihon Rodo Kyokai, Tokyo 1984
- Rodo Kijun Chosa Kai (Hrsg.) *Ro Ki Ho Kenkyukai Saishu Hokoku* (Endbericht der Untersuchungskommission zum Arbeitsnormengesetz) Tokyo 1986
- Rodosho (Hsg.): *Chingin Rodo Jikan no Jittai* (Die Realität von Lohn und Arbeitszeit), lfd. Folge Tokyo
- Roi Kyokai (Hsg.): *Rodo Jikan, Jyujitsu, Kyuka Chosa* (Arbeitszeit, Ferientage, Ferien), Chuo Rodo Iinkai Jimukyoku Chosa, Tokyo 1985
- Rohlen, Thomas: *The Company Work Group*. in: Vogel E.F. (ed.): *Modern Japanese Organization and Decision Making*, Tokyo 1979
- Romu, Jijo: (Realität der Arbeit), Zeitschrift, hrsg. v. Sangyo Rodo Chosa Sho, Tokyo
- Schonberger, Richard J.: *Japanese Manufacturing Techniques*. Nine Hidden Lessons in Simplicity, New York 1982
- Sennett, Richard: *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität*, Frankfurt 1983
- Tokunaga, Shigeyoshi (Hrsg.): *Nishi Doitsu Jidosha Kogyo no Roshi Kankei*. Volkswagen Kojo no Jirei Kenkyu (Die Arbeitsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Forschungen am Beispiel Volkswagen) Tokyo 1985
- Yamamoto, Kyoshi: *Jidosha Kogyo ni okeru Rodo Noritsu Kanri* (Leistungskontrolle in der Automobilindustrie), in: *Rodo Mondai Kenkyu* 2, 1981

Tabelle 1: Die Entwicklung der monatlichen Arbeitszeiten<sup>1</sup> 1950-1984 in Japan

Jahr	Alle Unternehmen <sup>2</sup>			Verarbeitende Industrie		
	Reguläre Arbeitszeit	Überstunden	insgesamt	Reguläre Arbeitszeit	Überstunden	insgesamt
1950	174,2	15,2	189,4	174,3	14,7	189,0
1951	174,8	17,4	192,2	175,8	17,7	192,8
1952	175,2	17,3	192,5	176,9	17,5	194,4
1953	176,5	19,9	194,4	177,2	19,5	196,7
1954	177,5	16,1	193,6	178,4	17,6	197,9
1955	178,4	16,5	194,8	179,9	18,3	198,0
1956	180,1	19,2	199,3	182,0	22,4	204,4
1957	178,5	19,9	198,4	180,1	22,8	202,9
1958	179,6	18,4	198,0	181,1	20,3	201,4
1959	179,3	20,8	200,1	180,9	23,8	204,7
1960	180,8	21,9	202,7	182,0	25,0	207,0
1961	179,3	21,7	201,0	179,4	24,0	203,4
1962	179,0	18,8	197,8	178,8	19,6	198,4
1963	178,2	18,4	196,6	177,6	19,3	196,9
1964	177,1	18,6	195,7	176,1	19,6	195,7
1965	176,4	16,5	192,9	175,1	16,7	191,8
1966	175,8	17,4	193,2	174,7	18,3	193,0
1967	174,5	18,5	193,0	173,8	20,1	193,9
1968	174,1	18,6	192,7	172,8	20,2	193,0
1969	171,4	18,6	190,0	169,8	20,2	190,0
1970	169,9	17,8	187,8	168,4	19,0	187,8
1971	169,8	15,0	184,8	168,4	15,9	184,3
1972	169,2	14,6	183,8	167,7	15,6	183,3
1973	166,6	15,4	182,0	165,2	16,8	182,0
1974	162,9	12,6	175,5	161,0	12,2	173,2
1975	161,4	10,6	172,0	158,7	9,1	167,8
1976	162,9	11,6	174,5	161,7	12,2	173,9
1977	162,7	12,0	174,7	161,5	13,0	174,5
1978	162,9	12,3	175,2	161,9	13,7	175,6
1979	163,0	13,2	176,2	162,4	15,5	177,9
1980	162,2	13,5	175,7	161,8	16,4	178,2
1981	161,7	13,4	175,1	161,4	16,0	177,4
1982	161,6	13,1	174,4	161,5	15,5	177,0
1983	161,4	13,4	174,8	161,8	16,2	178,0
1984	162,1	14,2	176,3	162,4	18,1	180,5

1 Effektive Arbeitszeiten ausschließlich Pausen und Abwesenheit durch Krankheit und Urlaub

2 Ohne öffentlichen Sektor, ab 1971 einschließlich Dienstleistungen

Quelle: Rodosho, Maitzuki Kinro Tokei Chosa (Ministerium für Arbeit, Monatliche Arbeitsstatistik)

Tabelle 2: Arbeitszeiten nach Wirtschaftszweigen<sup>1</sup> (1984)

Wirtschaftszweig	Monatl. Arbeitszeit		(St.) <sup>2</sup> Gesamt- arbeitszeit	Verbreitung der Fünftageweche Anteil der Beschäftigten mit:			Bezahlter Jahresurlaub je Beschäftigten		
	Reguläre Arbeitszeit	Über- stunden		Voller Fünftage- woche	Alter- nierendem System <sup>3</sup>	Voller Sechstage- woche	Gewährte Urlaubs- tage	Genutzte Urlaubs- tage	Nutzungs- rate (%)
Alle Unternehmen	162,1	14,2	176,3	27,0	50,9	22,1	14,8	8,2	56
Bergbau	170,1	21,6	191,7	7,5	57,1	35,4	15,4	10,8	70
Baugewerbe	174,1	14,8	188,9	5,6	44,4	50,0	13,9	7,6	55
Verarbeitende Industrie	162,4	18,1	180,5	39,4	46,1	14,5	15,5	9,3	60
Groß- und Einzelhandel	161,8	8,6	170,4	22,8	59,5	17,7	13,2	5,7	43
Banken, Versicherungen	151,4	10,0	161,4	11,0	88,8	0,2	17,1	7,2	42
Transport und Kommunikation	162,5	18,1	180,6	7,2	49,9	42,9	14,9	9,5	64
Elektrizitäts-, Gas- Wasser und Fern- wärmeversorgung	155,0	15,4	170,4	82,8	17,0	0,2	19,1	12,9	68
Dienstleistungen	160,9	10,2	171,1	16,4	39,7	43,9	13,1	7,1	55

1 Ohne Öffentlichen Sektor

2 Effektive Arbeitszeiten ausschließlich Pausen und Zeiten bezahlter Nicht-Anwesenheit

3 Monatlich 1, 2 oder 3 mal die Fünftageweche, Fünftageweche im 14-Tage-Rhythmus, wöchentlich 1 1/2 Feiertage

Quelle: Rodosho (Arbeitsministerium), Mai Tsuki Kinro Tokei Chosa, Chingin Rodo Jikan Seido Sogo Chosa