

## DIE JAPANISCHEN ARBEITSZEITEN IN SOZIO-KULTURELLER SICHT

*Christoph Deutschmann*

Das Faktum selbst ist wohlbekannt: Japanische Arbeitnehmer arbeiten mit über 2100 Stunden im Jahresdurchschnitt<sup>1</sup> erheblich länger als in allen anderen entwickelten Industrieländern üblich. Es gibt das geflügelte Wort vom japanischen „workaholic“-Syndrom, dem – zu Recht oder Unrecht – auch eine zentrale ursächliche Rolle für die gigantischen japanischen Handelsbilanzüberschüsse und die von ihnen verursachten internationalen Spannungen zugeschrieben wird. Warum in Japan so lange gearbeitet wird, und warum es so schwierig ist, eine Kürzung der Arbeitszeiten japanischer Unternehmen durchzusetzen, sind gewiß Fragen von erheblichem Interesse. Um sie zu beantworten, wird man zunächst die ökonomischen Rahmenbedingungen (Produktivität, Kostenstrukturen, Reallöhne), die betrieblichen und zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen, die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Management untersuchen müssen.<sup>2</sup> Aber dies allein wird nicht ausreichen. Die zeitliche Organisation von Arbeit und Nichtarbeit ist kein rein ökonomisches Phänomen, sondern in den sozialen Normen und kulturellen Orientierungen einer Gesellschaft selbst verankert. Um die Ursachen der langen japanischen Arbeitszeiten zu entschlüsseln, wird man folglich auch den sozio-kulturellen Kontext der Arbeitsorganisation in japanischen Unternehmen in die Betrachtung einbeziehen müssen. Dazu sollen in diesem Beitrag einige Gedanken entfaltet werden.

Japan ist heute gewiß nicht das einzige Industrieland mit extrem langen Arbeitszeiten. In vielen Schwellenländern, gerade in Ostasien (Südkorea, Taiwan, Hongkong, Singapur), wird teilweise noch erheblich länger gearbeitet als in Japan.<sup>3</sup> Japan verdient indessen besondere Aufmerksamkeit, weil es eine ökonomische Weltmacht geworden ist und nicht länger den

---

<sup>1</sup> Zahlen für Japan, wo nicht anders angemerkt, entnommen aus oder berechnet nach Nihon Seisansei Honbu 1990:144–149 (Abschnitt F: Rōdōjikan [Arbeitszeit]). Alle Angaben für Betriebe mit 30 und mehr Beschäftigten.

<sup>2</sup> Vgl. zu diesen sowie anderen in diesem Text erwähnten für die Arbeitszeit relevanten Strukturen, Politiken und Praktiken ausführlich Deutschmann 1987.

<sup>3</sup> Beispielsweise betrug die Arbeitszeit 1984 in Südkorea 2831 Stunden und in Singapur 2532 Stunden (International Labour Office 1985).

Status eines Entwicklungslandes mit unzureichender Ressourcenausstattung für sich beanspruchen kann. Die grundlegenden statistischen Fakten bezüglich der langen japanischen Arbeitszeiten sind rasch umrissen:

- Für die meisten europäischen und nordamerikanischen Arbeitnehmer ist die Fünf-Tage-Woche seit langem eine Selbstverständlichkeit. Die reguläre Wochenarbeitszeit ist in vielen Ländern Westeuropas während der achtziger Jahre deutlich unter vierzig Stunden verkürzt worden. In Japan indessen genießt nur ein gutes Viertel der abhängig Beschäftigten die volle Fünf-Tage-Woche, und die regulären Wochenarbeitszeiten je Beschäftigten liegen für die knappe Hälfte der Beschäftigten noch immer über 40 Stunden.
- Ein weiteres Problem sind die ausgedehnten Überstunden in Japan. Im Beschäftigtendurchschnitt wurden 1987 rund 15 Stunden pro Monat geleistet – mit weiter steigender Tendenz während der Hochkonjunktur der vergangenen Jahre. Die Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit in der Bundesrepublik Deutschland weisen ein weniger als halb so hohes Niveau der Überstunden aus.<sup>4</sup> Bei vielen männlichen Beschäftigten, insbesondere technischen Angestellten in den Datenverarbeitungsabteilungen großer Unternehmen, haben die Überstunden so exzessive Ausmaße erreicht, daß *karōshi* (Tod durch Überarbeitung) zu einem Phänomen geworden ist, mit dem sich die Gerichte und sogar eine amtliche Untersuchung zu beschäftigen begonnen haben (*International Herald Tribune* vom 20.3.1990). Bekannt geworden ist der Fall von Hideyuki Tanaka, einem Angestellten einer Hitachi-Fabrik in Musashi. Weil er die Ableistung exzessiver Überstunden verweigerte (in der Betriebsvereinbarung zwischen der Gewerkschaft und der Geschäftsleitung waren 87 Stunden pro Monat als Maximum festgelegt worden), wurde er 1967 entlassen und ging dagegen vor Gericht. Der Prozeß zog sich über alle Instanzen bis in die Gegenwart hin; die Entscheidung des Obersten Gerichts ist demnächst fällig. Für Tanaka hat sich ein gewerkschaftliches Unterstützungskomitee gebildet, das allein in den letzten beiden Jahren sechzig Fälle von *karōshi* bei Hitachi, sowie zwei Selbstmorde betroffener Ehefrauen registriert hat (Joint Committee of Trade Union Supporting „Mr. Tanaka’s Trial“ 1989).
- Ein dritter Problemkomplex betrifft den bezahlten Jahresurlaub. In den westeuropäischen Ländern genießen alle Arbeitnehmer außer den allgemeinen Feiertagen einen bezahlten Jahresurlaub von vier bis acht Wochen, der in der Regel auch voll in Anspruch genommen wird. In den USA beträgt der Jahresurlaub rund zwei Wochen. In Japan wird zwar

---

<sup>4</sup> Die Zahl der jährlichen Überstunden je Produktionsarbeiter in der Bundesrepublik Deutschland lag 1985 bei 67 Stunden (Brinkmann et al. 1986:64).

eine relativ hohe Zahl allgemeiner Feiertage (rund 17) gewährt, jedoch nahezu kein bezahlter Jahresurlaub. Laut Gesetz stehen den Arbeitnehmern zwar je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit bis zu 20 Urlaubstagen zu (im Durchschnitt rund 15). Aber lediglich acht Tage werden durchschnittlich in Anspruch genommen, und dies wiederum oft nur in Fällen von Krankheit. Da eine volle Fortzahlung des Lohnes in den meisten japanischen Unternehmen unbekannt ist, bleibt den Beschäftigten, um Einkommenseinbußen zu vermeiden, keine andere Wahl, als bei Krankheit den bezahlten Jahresurlaub zu nehmen. Da in der japanischen Statistik ein großer Teil der krankheitsbedingten Abwesenheit so unter der Rubrik „Urlaub“ versteckt ist, ist die tatsächliche Abwesenheitsrate keineswegs so legendär niedrig, wie oft behauptet, andererseits jedoch die nicht zweckentfremdete Nutzung des Urlaubs noch sehr viel geringer als es den Anschein hat.

Man sollte meinen, daß Verhältnisse dieser Art auf den entschiedenen Widerstand der Gewerkschaften stoßen, und in der Tat mangelt es nicht an gewerkschaftlichen Programmen und Forderungen zur Arbeitszeitverkürzung. Aber hier muß klar zwischen *tatemaie* (dem Prinzip) und *honno* (der wahren Absicht) unterschieden werden. Die japanischen Gewerkschaften sind Unternehmensgewerkschaften, für die die Prosperität ihres Unternehmens höchste Priorität hat. Konflikte um Arbeitszeitfragen machten niemals mehr als einen verschwindenden Anteil an allen Arbeitskämpfen aus; wenn Konflikte entstanden, dann ging es fast stets um Lohn. Die gleiche Kluft zwischen *honno* und *tatemaie* zeichnet auch die Arbeitszeitpolitik der Regierung aus. Amtliche Programme und Verwaltungsempfehlungen zur Arbeitszeitverkürzung sind seit 1973 in großer Zahl verkündet worden. Sie blieben jedoch praktisch so gut wie unwirksam und hatten in erster Linie die Funktion, ausländische Kritik zu beschwichtigen. Auch die Reform des Arbeitsnormengesetzes von 1988, die eine schrittweise, jedoch nicht genau terminierte Einführung der Vierzig-Stunden-Woche vorsieht, ist noch immer eher in diese Rubrik kosmetischer Maßnahmen einzuordnen (Deutschmann 1988).

Ist es zur Erklärung dieser Verhältnisse wirklich erforderlich, den modischen Begriff der *Arbeitskultur* zu bemühen – statt einfach nur von Ausbeutung und Schwäche der Gewerkschaften zu sprechen? Dazu möchte ich zunächst eine persönliche Erfahrung schildern. Als ich in den Jahren 1984 und 1985 mit einigen meiner japanischen Kollegen über den großen Streik der Industriegewerkschaften Metall sowie Druck und Papier in der Bundesrepublik Deutschland zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit im Jahr 1984 diskutierte – er endete bekanntlich mit einem Kompromiß, der die Einführung der 38,5 Stundenwoche bei differenzierten und flexiblen

Arbeitszeiten vorsah – war ihre erste Reaktion die, daß sie die Ereignisse schlicht nicht begreifen konnten. Wie konnten die deutschen Arbeiter so töricht sein, der ohnehin schon bedenklich schwindenden Konkurrenzfähigkeit ihrer Wirtschaft einen solchen Schlag zuzufügen – sie, die ja ohnehin schon die fast kürzesten Arbeitszeiten der Welt genossen? Je mehr ich diesen Argumenten zuhörte, desto mehr spürte ich eine noch schärfere Mißbilligung: Meine Gesprächspartner kritisierten die deutschen Gewerkschaften nicht nur wegen der mangelnden ökonomischen Zweckmäßigkeit ihrer Aktionen, sondern ihre Vorhaltungen hatten einen unüberhörbaren moralischen Unterton: Wie konnten sich die Arbeiter ihren Unternehmern gegenüber so „illoyal“ verhalten? Natürlich dachten nicht alle meiner Kollegen so, selbstverständlich hingen ihre Haltungen vom jeweiligen politischen Standpunkt ab. Einer meiner gewerkschaftsorientierten Freunde erklärte seine Bewunderung für uns Westdeutsche, weil wir so starke Gewerkschaften hätten. Aber selbst in seinem Fall bin ich mir im Zweifel: War dies wirklich *honno* oder nicht vielmehr *tatema*?

Die moralisierende Attitüde in bezug auf die Erwerbsarbeit, auf die man in Japan so häufig stößt, ist auch in unserer Gesellschaft keineswegs unbekannt. Sie ist tief in der protestantischen Tradition Europas und Nordamerikas verankert, wie sie von Max Weber (1920) in seinem berühmten Buch über *Die Protestantische Ethik* beschrieben wurde: Berufsarbeit nicht als Mittel, um bestimmte materielle Bedürfnisse zu befriedigen, sondern als Zweck und Wert in sich selbst, als Weg zur Bildung der Persönlichkeit. Trotz der gänzlich anderen metaphysischen Begründung des Konfuzianismus und der sozialen Organisation scheint dieses normative Muster in Japan nicht weniger präsent zu sein als im Westen, ja es durchdringt die japanische Gesellschaft offenbar stärker als jede zeitgenössische westliche Gesellschaft.

Auf die geistesgeschichtlichen Aspekte der japanischen Arbeitsethik (Bellah 1957, Yamamoto 1986) möchte ich hier nicht näher eingehen, sondern vielmehr noch einen Blick auf die tatsächlichen Arbeitsgewohnheiten werfen. Die Zeit, die japanische Arbeitnehmer wirklich im Milieu ihres Unternehmens verbringen, wird durch die oben angeführten abstrakten Zahlen noch bei weitem nicht erfaßt. Es gilt als Charakteristikum des japanischen Unternehmens, daß die Arbeitsverhältnisse nicht im gleichen Maß wie im Westen „vertraglichen“ Charakter annehmen.

Die Arbeitsorganisation westlicher Unternehmen basiert auf formalisierten Beziehungen und Kompetenzen; die Pflichten jedes Beschäftigten sind genau vorgeschrieben. Entsprechend gibt es auch eine klare Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Nicht-Arbeitszeit. Überstunden werden zwar in gewissen Grenzen als „normal“ akzeptiert, aber sie dürfen das Privatleben nicht zu stark tangieren. Die Beschäftigten sind es gewöhnt,

eine mehr oder weniger deutliche Grenze zwischen der Arbeitssphäre und ihrem Privatleben zu ziehen; sie verbringen die Freizeit ungern im Kollegenkreis oder in unternehmenseigenen Einrichtungen.

Auf der anderen Seite wird dem japanischen Unternehmen nachgesagt, seine Organisation beruhe sehr viel stärker auf informellen sozialen Beziehungen, die die gesamte Person beanspruchen. Es gibt daher auch, anders als im Westen, keine klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit. So verlassen Angestellte im Büro auch nach Dienstschluß oft ihren Arbeitsplatz nicht eher, als bis das letzte Mitglied der Arbeitsgruppe seine Arbeit beendet hat; gemeinsame Restaurant- und Barbesuche im Kollegenkreis nach Feierabend gehören zum Ritual. Ein großer Teil der am Wochenende verbleibenden freien Zeit wird mit Betriebsausflügen, unternehmensinternen sportlichen Wettkämpfen oder in betrieblichen Ferienheimen verbracht. So nimmt das Unternehmen auch einen großen Teil der knappen Freizeit faktisch in Beschlag (vgl. auch Linhart 1976). Auf der anderen Seite ist, wie wir bereits gesehen haben, irreguläre und oft exzessive Mehrarbeit an der Tagesordnung. Viele Arbeitnehmer wissen nicht im voraus, wann sie in der Lage sein werden, abends nach Hause zurückzukehren. Zu der Mehrarbeit kommen sogenannte „freiwillige“ Gruppenaktivitäten wie „Qualitätskontroll“- oder „Null-Fehler“-Gruppen, die außerhalb der regulären Arbeitszeit und nicht selten unbezahlt stattfinden. Freiwillige unbezahlte Mehrarbeit (*sābisu zangyō jikan*) ist ein in Büros allgemein übliches Phänomen. Daß die Arbeitszeiten recht ausgedehnt sind, wird von den Apologeten des japanischen Managements durchaus zugegeben. Aber dies – so argumentieren sie – sei der notwendige Preis für eine weniger entfremdete, nämlich den ganzen Menschen einbeziehende Organisation der Arbeit, die zu höherer Arbeitszufriedenheit und Produktivität führe.<sup>5</sup>

Indessen muß schon hier betont werden, daß der nahezu vollständige Zugriff des Unternehmens auf die aktive Zeit der Beschäftigten sich keineswegs auf die pure Freude und Begeisterung der Betroffenen stützt, wie die Unternehmenspropaganda glauben macht. Auch dort, wo anders als in dem oben erwähnten Fall Tanaka bei Hitachi kein offener Zwang ausgeübt wird, ist der Konformitätsdruck, den die Arbeitsgruppe über ihre Mitglieder ausübt und sie dazu bringt, die Anforderungen des Unternehmens über ihr Privatleben zu stellen, beträchtlich. Jeder Beschäftigte, der Überstunden verweigerte oder auf der vollen Nutzung seiner Ferien bestünde, würde sofort als „selbstsüchtig“ etikettiert. Diese Etikettierung zu vermeiden, ist jedoch für alle geradezu eine Existenz- und Überlebensfra-

---

<sup>5</sup> In Japan etwa Nishida 1982, Koshiro 1983, in den USA stellvertretend für viele Alston 1986.

ge. Bekanntlich spielt in den Leistungsbewertungssystemen japanischer Unternehmen die exakte Kontrolle der Individualleistung nicht die gleiche wichtige Rolle wie in westlichen Unternehmen. Weitaus höher werden persönliche Eigenschaften wie Führungsqualitäten, Loyalität und Kooperationsbereitschaft bewertet. Der elementarste Indikator von Kooperationsbereitschaft ist natürlich die Anwesenheit am Arbeitsplatz. Personen, die als nicht kooperativ eingestuft werden, bekommen dies alsbald in Gestalt geringerer Lohnerhöhungen und ausbleibender Beförderungen zu spüren. Das auf persönliche Merkmale orientierte Beförderungssystem läßt ein Klima heftiger Konkurrenz unter den Beschäftigten entstehen. Es ist dieser Hintergrund, vor dem das Arbeitszeitverhalten der Beschäftigten gesehen werden muß. Es gibt viele Arbeitnehmer, vor allem Jüngere und Frauen, die kürzere und regelmäßige Arbeitszeiten bevorzugen würden. Aber in der durch Konkurrenz und Gruppendruck geprägten Subkultur des Unternehmens gibt es für sie keine Möglichkeit, diesen Wunsch auf legitime Weise zu äußern.

Die Konkurrenz zwischen den Beschäftigten ist sicherlich ein Faktor, der die hohe Bereitschaft, Überstunden zu leisten, verständlich macht. Er allein reicht aber zur Erklärung der Arbeitszeitpraxis ganz gewiß nicht aus. Um zu verstehen, warum japanische Arbeitnehmer sich in solchem Ausmaß den Anforderungen des Unternehmens unterwerfen und auf ein Privatleben verzichten, genügt überhaupt der nur auf die Organisation der Arbeitssphäre gerichtete Blick nicht. Die Unternehmen tun alles, um Loyalität und Korpsgeist unter ihren Beschäftigten zu fördern. Auf der anderen Seite setzen sie die Disposition dafür immer schon voraus; sie können sie nicht selbst hervorbringen. Die „Gruppenmentalität“ muß vielmehr bereits in der vorschulischen und schulischen Erziehung geweckt worden sein (vgl. etwa Hendry 1986); wer sich um die Aufnahme in das Unternehmen bewirbt, muß sie bereits mitbringen. In der Tat zeigt das soziale Leben in der Schule und selbst im Kindergarten in vieler Hinsicht überraschende Ähnlichkeiten mit der Arbeitsorganisation in den Unternehmen. Nicht nur die Arbeitszeiten, sondern bereits die Schulzeiten sind in Japan erheblich länger als in allen westlichen Industrieländern.<sup>6</sup> Auch nach dem Ende des Unterrichts und sogar während der Ferien werden die Schüler durch Gruppenaktivitäten, Gymnastik u. a. geschäftig gehalten. Deutlich spürbar ist die Furcht der Eltern und Lehrer, die Kinder könnten, sich selbst überlassen, träge und „selbstsüchtig“ werden. Der soziale Druck zur Teilnahme ist groß: Schon in den Kindergärten werden An- und Abwesenheit genau registriert und diejenigen belobigt, die mög-

---

<sup>6</sup> In der Bundesrepublik Deutschland liegt die Zahl der Schultage pro Jahr bei rund 220; in den USA beträgt sie rund 180, in Japan jedoch 240 (Vogel 1979:161).

lichst geringe Fehlzeiten aufweisen. Hinzu kommt, daß der Leistungsdruck an den Schulen sich zu einem für westliche Verhältnisse recht frühen Zeitpunkt verschärft. Manchmal erhalten sogar schon Erstkläßler Nachhilfeunterricht. Ab der Mittelstufe besuchen viele Schüler die berüchtigten *juku* (private Nachhilfeschulen), um sich für das Eintrittsexamen in die Oberstufe oder in die Universität vorzubereiten.<sup>7</sup> Der Leistungsdruck läßt eine Atmosphäre verbissener Konkurrenz entstehen, in der, wie Rohlen feststellt, alle freie Zeit durch Schulstudien gefüllt wird (Rohlen 1980: 218). So spricht vieles dafür, daß die Grundlagen des „workaholic“-Syndroms bereits während der Schulzeit gelegt werden. Die Strukturen der Arbeitswelt, die Schwäche der Gewerkschaften, die Allmacht der Unternehmen knüpfen an den in der Schulzeit und vorschulischen Erziehung internalisierten Verhaltensmustern nur an und setzen sie fort. In diesem Sinn könnte die japanische Arbeitszeitpraxis als „kulturell begründet“ betrachtet werden.

Man könnte es bei dieser Bestandsaufnahme bewenden lassen und resümierend die japanische Arbeitskultur als eine exotische Extremform „innerweltlicher Askese“ (Weber 1920:115f.) charakterisieren. Der wirkliche Problemzusammenhang ist freilich komplizierter. Die japanischen Arbeitsgewohnheiten sind zweifellos die Hauptursache der hohen Leistungsfähigkeit der japanischen Wirtschaft. Je mehr aber die internationale Konkurrenzüberlegenheit Japans wächst, desto weniger wird man die japanische Arbeitskultur als eine bloße Idiosynkrasie dieses fernöstlichen Insellandes betrachten können. Denn Japan wird zunehmend, ob beabsichtigt oder nicht, nicht nur Güter und Dienstleistungen, sondern auch seine Arbeitskultur exportieren. Um der japanischen Konkurrenz standzuhalten, sehen sich immer mehr westliche Unternehmen mit der Frage konfrontiert, wieweit sich japanische Arbeitsstrukturen und Managementtechniken „importieren“ lassen. Eine ganze Beratungsindustrie widmet sich bereits diesem Problem der internationalen Übertragbarkeit der japanischen Arbeitsorganisation. Diese Diskussion hat indessen nicht nur empirische, sondern auch normative Implikationen. Zu fragen ist nicht nur, ob die „Japanisierung“ der Arbeitsbeziehungen westlicher Länder möglich ist, sondern auch – wenn und soweit sie möglich ist – ob sie mit ihren expliziten und impliziten kulturellen Normen vereinbar ist. Wäre sie dies nicht, so wäre gewiß auch die rein ökonomische Erfolgsträchtigkeit problematisch.

Wie bereits angedeutet, ist der Prozeß der Übertragung längst im Gang.

---

<sup>7</sup> Einer von Rohlen (1980:211) zitierten japanischen Erhebung zufolge besuchten 1976 rund 38% aller Mittelschüler eine *juku*; in Großstädten und insbesondere in Tōkyō lag der entsprechende Prozentsatz deutlich höher (47–53%).

Die Direktinvestitionen japanischer Unternehmen in den USA und in Westeuropa haben seit der Mitte der achtziger Jahre dramatisch zugenommen, und es ist selbstverständlich, daß die Unternehmen dabei auf die ihnen vertrauten Organisationspraktiken zurückzugreifen versuchen. Westliche Manager reisen in Scharen nach Japan und versuchen, von den japanischen Erfahrungen zu lernen; Politiker preisen die hart arbeitenden Japaner als Vorbild. Aber auch jenseits der rein betriebswirtschaftlichen Seite übt das japanische Modell zweifellos eine gewisse Anziehungskraft auf westliche Experten aus. Individualisierung, Vereinzelung, Anomie, Entfremdung sind viel diskutierte Probleme westlicher Gesellschaften, die sich auch in den Problemen der tayloristischen Arbeitsorganisation niederschlagen. Gegen alle diese Probleme scheint die japanische Organisation ein Heilmittel zu bieten, indem sie – zumindest der offiziellen Ideologie nach – den ganzen Menschen einbezieht, ihm emotionale Sicherheit und Geborgenheit vermittelt und dabei dennoch kein niedrigeres, sondern eher höheres Niveau der Produktivität entfaltet. Der missionarische Eifer, mit dem manche Verfechter des japanischen Modells dieses als Inkarnation des Sozialismus oder eines „Arbeiterparadieses“ (Nakagawa 1979:34) propagieren, ist keineswegs völlig unbegreiflich, denn der Anspruch des japanischen Managements gleicht dem des orthodoxen Sozialismus in der Tat darin, daß es die Hebung der Produktivität der Arbeit durch Aufhebung ihrer Entfremdung verspricht. Ich möchte diesen Anspruch in Zweifel ziehen – nicht den der höheren Produktivität und Flexibilität, wohl aber den der größeren „Menschlichkeit“ der japanischen Arbeitsorganisation. Auch das japanische Management ist, vor allem im Hinblick auf seine Arbeitszeitpraxis, mit menschlichen und sozialen Deformationen verknüpft, die anders, aber nicht weniger gravierend, sondern möglicherweise noch schwerwiegender sind als die des Taylorismus. Ich möchte diesen Zweifel in zwei Argumenten begründen:

- Gruppenarbeit und flexibler Arbeitseinsatz sind nicht notwendigerweise identisch mit einer menschenfreundlichen Arbeitsorganisation. Erfahrungen mit Gruppenarbeit in Japan wie in westlichen Ländern haben vielmehr gezeigt, daß Gruppendruck (*peer group pressure*) ein außerordentlich wirksames Instrument sozialer Kontrolle sein kann – wirksamer als Taylorismus, da der intime und persönliche Charakter der Beziehungen in der Gruppe ja keine Grenze zwischen Arbeit und Privatsphäre zuläßt. Gerade wegen der Vertraulichkeit und scheinbaren Egalität der Gruppenbeziehungen nimmt Macht, wie Dieter Fröhlich (1983) hervorhebt, hier einen diffusen, unkontrollierbaren Charakter mit potentiell totalitären Zügen an. Die Möglichkeit des einzelnen Gruppenmitgliedes, sich bei als unzulässig empfundenen Übergriffen an Kollegen oder externe Appellationsinstanzen zu wenden, ist dra-



stisch eingeschränkt, denn: „Es muß als höchst illoyal gelten, sich gegenüber Außenstehenden über Gruppendruck zu beschweren – unabhängig davon, ob diese überhaupt schützend intervenieren würden; teilautonome Gruppen sind ja geradezu geschaffen, um soziale Prozesse autonom zu steuern.“ (Fröhlich 1983:539). Daß dieser Zwangscharakter der Gruppenarbeit gerade für die Arbeitsorganisation in vielen japanischen Unternehmen prägend ist, läßt sich durch zahlreiche Indizien – von den martialischen Eintrittsritualen (Trainingslager mit physischen Hätetests, spirituellen Übungen), dem die Unternehmensneulinge unterworfen werden, über die „geistig-moralische Erziehung“ (*seishin kyōiku*) bis hin zu den erwähnten Geselligkeitsritualen im Kollegenkreis – belegen. Daraus, daß die Beteiligten all dies „mitmachen“, zu folgern, sie würden dies auch gern und mit Begeisterung tun, verrät den gleichen Fehlschluß, wie er auch in totalitären Staaten beliebt ist: Die durch das Fehlen von Möglichkeiten legitimer Kritik bedingte Abwesenheit von Unzufriedenheitsäußerungen mit genuiner Zufriedenheit gleichzusetzen.

- Zwanghaft werden die gruppeninternen Sozialbeziehungen aber vor allem als Folge des Totalanspruchs auf die Zeit des einzelnen Beschäftigten, den das Unternehmen erhebt. Beabsichtigt oder unbeabsichtigt wird das Leben des Einzelnen auf den Kreis einer einzigen sozialen Subkultur, die Welt des Unternehmens, eingengt. Der Mann, der seine Karriere bei Toyota beginnt, wird im Verlauf seines Lebens gewiß mit vielen, abwechslungsreichen und herausfordernden Aufgaben konfrontiert, er wird aber niemals etwas anderes sein als eben ein „Toyota-Mann“. Er wird niemals in der Lage sein, irgendwelche substantiellen Verantwortlichkeiten außerhalb des Kreises des Unternehmens zu übernehmen, weder in seiner Familie (von seiner formalen Ernährerfunktion abgesehen), noch in seiner Gemeinde, in Parteien oder Vereinen. Der scheinbar unpräzise Begriff der „lebenslänglichen Beschäftigung“ (*shūshin koyōsei*) bringt gerade mit seiner Ungenauigkeit diesen Aspekt zum Ausdruck: Das physische Leben des Toyota-Mannes endet gewiß nicht sofort mit seiner Entlassung aus dem Unternehmen. Aber sein soziales und geistiges Leben ist abgeschlossen.

Die Dominanz der unternehmensinternen Subkultur über alle anderen Lebenssphären wie Familie, Gemeinde u. a. findet ihre Grundlage in der beschriebenen Arbeitszeitpraxis und der durch sie gesetzten Norm universeller individueller Verfügbarkeit des Individuums für die Aufgaben des Unternehmens. Wie oben schon erwähnt, wird die Identifizierung mit dieser Norm bereits durch die schulische Erziehung vorbereitet, die ja ebenfalls schon durch die fast vollständige Priorität der Zeitanprüche der Schule (bzw. der *juku*) vor allen anderen individuellen Interessen und Be-

dürfnissen geprägt ist. Von hier aus wird verständlich, warum japanische Arbeitnehmer so empfindlich gegen Gruppendruck sind. Für eine Person, deren Leben in einem solchen Ausmaß durch die Vorherrschaft jeweils einer einzigen sozialen Subkultur geprägt ist, muß der moralische Druck dieser Subkultur von überwältigender Macht sein. Weil sie niemals in ihrem Leben die Erfahrung gleichgewichtiger Teilnahme an verschiedenen Sozialzusammenhängen und entsprechend konkurrierender Loyalitäten gemacht hat, hat sie auch niemals gelernt, die Legitimität der Normen der einen Gruppe gegen die der anderen abzuwägen. Sie hat keine andere Wahl, als sich den Normen der einen, spezifischen Subkultur zu unterwerfen und sie rigide zu befolgen. Selbst wenn ein solches Individuum sich ungerecht behandelt fühlt, wird es sich mit Kritik zurückhalten, weil es nicht weiß, wie es sie auf legitime Weise äußern kann. Ein komplexer Sozialcharakter, der sich nicht an der Moral seiner konkreten Bezugspersonen, sondern an verinnerlichten und reflexiven Normen orientiert, wird sich unter diesen Verhältnissen kaum ausbilden können.

Die moderne Welt besteht aus einer Pluralität von unterschiedlichen, aber interdependenten sozialen Sphären, und wir alle sind existentiell vom Austausch und der Kommunikation zwischen diesen Sphären abhängig. Die japanische Arbeitskultur indessen läßt in den Menschen die Illusion entstehen, sie lebten noch immer in einer einzigen, geschlossenen Primärgruppe wie in traditionellen Gemeinschaften. Das mag gewiß das Gefühl der Unsicherheit und Entfremdung reduzieren, nach innen ein Gefühl emotionaler Nähe erzeugen und nach außen den „Kampfgeist“ steigern. Aber es muß ein hoher Preis dafür bezahlt werden. In der japanischen Gesellschaft sind die verschiedenen sozialen Subsysteme – das Unternehmen, die Familie, die Gemeinde, der Staat, die kulturelle Sphäre – rigide gegeneinander getrennt. Eine Verbindung zwischen ihnen besteht, wie Chie Nakane mit ihrem bekannten Modell der „vertikal“ organisierten Gesellschaft gezeigt hat (Nakane 1970), allenfalls über hierarchische Beziehungen, nicht durch direkte Kommunikation. Im Kontext der westlichen Kultur wäre ein solcher Preis nicht akzeptabel. Das westliche Ideal ist die Entwicklung einer Persönlichkeit, die sich in unterschiedlichen Sozialzusammenhängen engagiert, multiple Loyalitäten entwickelt und es so lernt, Verantwortung für und Solidarität mit Menschen auch außerhalb der eigenen Primärgruppe zu empfinden. Eine lebendige politische und intellektuelle Kultur, die die horizontale Kommunikation zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Sphären herstellt und es dem Individuum erlaubt, am Leben der Gesellschaft als Ganzes teilzunehmen, ist die Voraussetzung für die Entfaltung eines solchen komplexen moralischen Bewußtseins. Individualität im westlichen Sinne ist die Fähigkeit zur „Balance“ zwischen unterschiedlichen Loyalitäten und Verantwortlichkeiten,

sie ist keineswegs nur „Selbstsucht“, wie es vielen Japanern erscheint. Multiple Verantwortlichkeiten können wir nur dann übernehmen, wenn keine der Rollen, die wir ausfüllen, uns vollständig absorbiert. In anderen Worten, das Individuum muß etwas anderes sein als nur die Gesamtheit seiner Rollen; es muß die Legitimität der verschiedenen Rollenanforderungen beurteilen können und seine Haltung gegenüber widersprüchlichen Erwartungen und Normen festlegen. Die Entwicklung von Individualität erfordert Zeit und Freiheit von äußerem sozialem Druck. Das (und nicht „Faulheit“, wie viele Japaner argwöhnen) ist der Hauptgrund dafür, warum die europäischen Gewerkschaften die Arbeitszeitverkürzung so energisch vorangetrieben haben und auch, warum Eltern und Lehrer bei uns erhebliche Bedenken gegen eine so vollständige Vereinnahmung der Kinder durch schulischen Leistungsdruck haben, wie sie in Japan Praxis ist.

Auch in den USA und in Europa versuchen große Unternehmen heute immer mehr, nach japanischem Vorbild „Gemeinschafts“-ideologien zu entwickeln, die die interne Disziplin fördern und das Unternehmen nach außen profilieren sollen. Glücklicherweise pflegt die Kluft dieser Ideologien zur Wirklichkeit groß, das Ausmaß der tatsächlichen moralischen Vereinnahmung der Organisationsmitglieder noch immer geringer zu sein als in Japan. Wenn große Organisationen und Systeme ihren Mitgliedern gegenüber mit dem Anspruch Ernst machen, eine „Gemeinschaft“ zu sein, so kann dies angesichts des unvermeidlichen Machtgefälles zwischen Individuum und Organisation nur zu Strukturen führen, die als totalitär bezeichnet werden müssen. Die Arbeitsorganisation großer japanischer Unternehmen ist gewiß mit dem politischen Totalitarismus klassischer Prägung nicht zu vergleichen. Das Ziel ist – vorläufig wenigstens – nicht politische Vorherrschaft, sondern internationale ökonomische und technologische Dominanz. Aber die Methoden, die viele große japanische Unternehmen zur Mobilisierung der Arbeitskraft ihrer Belegschaften bis heute anwenden und ihren zugespitzten Ausdruck in den exzessiven Arbeitszeiten finden, kommen dem Arsenal des politisch-militärischen Totalitarismus dennoch bedenklich nahe. Die japanische Wirtschaftsoffensive stellt, so gesehen, keineswegs nur eine ökonomische, sondern auch eine kulturelle Herausforderung der westlichen Länder dar. Indem japanische Unternehmen ökonomische Konkurrenz als „ökonomischen Krieg“ betrachten und führen, scheinen sie auch ihren Konkurrenten keine andere Wahl als die „kriegerische“ Mobilisierung menschlicher und technischer Ressourcen zu lassen. Das in vielen westlichen Ländern erreichte Niveau der Löhne, der Sozialleistungen und der Arbeitszeitverkürzung könnte dann ebenso unter Druck geraten wie die Mitbestimmung der Gewerkschaften.

Es bleibt die Hoffnung, daß die die Eskalation des „ökonomischen Krieges“ dämpfenden Kräfte sich als stärker erweisen werden als die sie vorantreibenden. Eine rasche „Japanisierung“ der Arbeitsbeziehungen in westlichen Ländern ist schon wegen der Beharrungskraft der bestehenden Institutionen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, wegen des Widerstandes der Beschäftigten und der Gewerkschaften kaum zu erwarten (Deutschmann 1989). Und was die Entwicklung der japanischen Unternehmen selbst betrifft, so ist zu hoffen, daß die mit dem Weltmarkterfolg unvermeidlich fortschreitende Internationalisierung der Organisationsstrukturen auch zu einer kulturellen Öffnung führen wird. Je mehr japanische Führungskräfte, Techniker, Kaufleute, Ingenieure über Auslandserfahrung verfügen, je mehr die Managementetagen für Ausländer selbst geöffnet werden müssen, desto schwieriger wird es sein, den Monopolanspruch der traditionellen japanischen Arbeitskultur aufrechtzuerhalten (dies ist der Grund, warum die großen japanischen Unternehmen sich lange gegen die Internationalisierung überhaupt gesperrt haben und auch heute noch versuchen, Führungspositionen der ausländischen Niederlassungen möglichst mit Japanern zu besetzen). In der Internationalisierung der Unternehmen könnte eine Chance liegen, die kulturelle Selbstisolierung des japanischen Managements zu durchbrechen und die Kluft zwischen japanischen und westlichen Wertvorstellungen – vielleicht auch im Hinblick auf die Arbeitszeit – zu überwinden.

#### LITERATURVERZEICHNIS

- Alston, Jon P. (1986): *The American Samurai. Blending American and Japanese Practices*. Berlin: de Gruyter.
- Bellah, Robert N. (1957): *Tokugawa Religion. The Values of Pre-Industrial Japan*. Glencoe: The Free Press.
- Brinkmann, Christian, Joachim Gürtler, Hans Kohler, Lutz Reyher, Reinhard Rudat, Eugen Spitznagel und Bernhard Teriet (1986): *Überstunden. Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgrößen*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (= Beiträge des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 98).
- Deutschmann, Christoph (unter Mitarbeit von Claudia Weber) (1987): *Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft*. Frankfurt: Campus.
- Deutschmann, Christoph (1988): Arbeitszeitverkürzung in Japan: Bleibt es beim Wunschenken? In: *Japan aktuell* (Bonn) 1988, 4:4–6.
- Deutschmann, Christoph (1989): *The Japanese Organization – Its Influ-*

- ence on Management and Industrial Relations in Western Europe. In: *Internationales Asienforum* (Köln) 20. Jg., 1–2/1989, S. 73–94.
- Fröhlich, Dieter (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Friedhelm Neidhardt (Hg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*, Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (Köln), S. 532–551.
- Hendry, Joy (1986): *Becoming Japanese. The World of the Pre-School Child*. Manchester: Manchester University Press.
- International Herald Tribune* vom 20.3.1990.
- International Labour Office (1985): *Yearbook of Labour Statistics 1984*. Genf: International Labour Office.
- Joint Committee of Trade Unions Supporting „Mr. Tanaka’s Trial“ (1989): *Unfair Dismissal in the Hitachi Musashi Plant. Resistance to zangyo and karoshi*. Tōkyō: Eigenverlag.
- Koshiro, Kazutoshi (1983): The Quality of Working Life in Japanese Factories. In: Taishiro Shirai (Hg.): *Contemporary Industrial Relations in Japan*. Madison (Wisconsin): University of Wisconsin Press, S. 63–86.
- Linhart, Sepp (1976): *Arbeitszeit, Freizeit und Familie in Japan. Eine Untersuchung der Lebensweise von Arbeitern und Angestellten in Großbetrieben*. Wiesbaden: Harrassowitz (= Schriften des Instituts für Asienkunde in Hamburg 43).
- Nakagawa, Yasuo (1979): Japan, the Welfare Super Power. In: *Journal of Japanese Studies* (Seattle) 5,1:5–51.
- Nakane, Chie (1970): *Japanese Society*. Berkeley: University of California Press.
- Nihon Seisansei Honbu (1990): *Katsuyō rōdō tōkei* [Arbeitsstatistik für die Praxis]. Tōkyō: Nihon Seisansei Honbu.
- Nishida, Kōzō (1982): *Nihon shakai to nihonteki keiei* [Die japanische Gesellschaft und das japanische Management]. Tōkyō: Bushindō.
- Rohlen, Thomas (1980): The Juku Phenomenon. An Exploration Essay. In: *Journal of Japanese Studies* (Seattle) 6,2:207–242.
- Vogel, Ezra F. (1979): *Japan as No. One. Lessons for America*. Tokyo: Tuttle.
- Weber, Max (1920): *Die Protestantische Ethik*. Tübingen: Mohr & Siebeck.
- Yamamoto, Shiheichi (1986): Ursprünge der japanischen Arbeitsethik. In: Constantin von Barloewen und Kai Werhahn-Mees (Hg.): *Japan und der Westen*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuchverlag, 1, S. 95–129.