

# ARBEITSWELTEN IN JAPAN: WERTE IM WANDEL, STRUKTUREN IM UMBRUCH

## EINE EINFÜHRUNG

*René Haak und Ulrike Maria Haak*

Arbeitswelten in Japan – der Plural steht für die schillernde Vielschichtigkeit des Begriffs von Arbeit: die regelmäßige Tätigkeit kann als Selbstständiger oder in einem Angestelltenverhältnis erfolgen, sie kann ehrenamtlich sein, kreativ künstlerisch oder erfolgsorientiert und auf Wettbewerb und Wachstum konzentriert. Zwischen der Position einer Führungskraft in einem großen japanischen Unternehmen, das weltweit tätig ist, und dem Teilzeitjob einer alleinerziehenden Mutter liegen nicht nur in Japan unvereinbare Welten. Bildung, die richtigen Institutionen besucht zu haben, in die richtige Firma einzutreten – diese gesellschaftlich akzeptierten Faktoren machen es japanischen Erwerbstätigen scheinbar leicht, den persönlichen Karriereweg von dem Besuch des Kindergartens an zu planen und mit Hartnäckigkeit zu verfolgen. Vorhersehbar scheint der Erfolg und die gesellschaftliche Stellung, wenn im Lebenslauf die richtigen, allseits akzeptierten Namen klingen. Doch die Entwicklungen der Weltwirtschaft mit dem härteren globalen Wettbewerb (Haak, U. und Haak, R. 2007) und die demographischen Entwicklungen in den Industrieländern hin zu einer alternden Gesellschaft stellen die traditionellen Beschäftigungsmuster, Unternehmenskulturen, Gesellschaftsnormen und -werte auch in Japan vor neue Herausforderungen.

Über Jahrzehnte hinweg galt in Japan folgendes eindimensionales Bild, das von Japanern selbst wie auch von westlichen Medien transportiert wurde: Der typische japanische Erwerbstätige war demnach männlich, seinem Unternehmen bis zur persönlichen Aufopferung ergeben, er sah seine Familie nur am Wochenende und redete höchstens eine Stunde in der Woche mit seiner Frau. Sein Leben hatte er auf die Firma ausgerichtet: die Universität, die er besuchte, wählte er aus, weil sein Unternehmen von dort seit jeher Neueinstellungen rekrutierte. Alles was er für seinen Beruf brauchte, hatte er in seinem Unternehmen gelernt. Alles was er wurde, verdankte er seinem Arbeitgeber. Konsens war alles, Konflikt verpönt. Gruppenorientierung und Harmonie waren die Gebote der Zusammenarbeit, und über allem wachte eine patriarchalische Führung, die auf bedingungslose Loyalität und Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter vertraute. Als Ge-

setze galten in diesem Szenario die drei Prinzipien japanischer Unternehmenskultur: Beförderung nach Alter und Firmenzugehörigkeit (*nenkō joretsu* – Senioritätsprinzip), Garantie lebenslanger Beschäftigung (*shūshin koyō*) und die häufig auf Ausgleich zwischen Leitung und Mitarbeitern ausgerichteten Unternehmensgewerkschaften (*kigyōnai rōdō kumiai*). Die Ordnung dieser gleichförmigen Arbeitswelt war intakt.

Dieses Bild verfestigten in den letzten Jahrzehnten immer neue Nachrichten aus dem Land der aufgehenden Sonne, welche die weitere Rezeption von der Einzigartigkeit der japanischen Gesellschaft bestimmten: Japaner arbeiteten demnach derart hart, dass der Tod nicht wenige von ihnen dahinraffte (Tod durch Überarbeitung, *karoshi*). Und wenn sie in den Jahren der Wirtschaftskrise ihre Arbeit verloren, dann drängte sie dieser beschämende Gesichtsverlust in den sofortigen Selbstmord.

In der Forschung hält sich in vielen Bereichen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften immer noch das Bild dieser einzigartigen japanischen Unternehmenskultur, deren Leitsätze Harmonie und Homogenität nach dem Willen der Japaner generell für das japanische Volk gelten sollten (Yoshimura und Anderson 1997). Die *Nihonjinron*-Literatur betrachtet das Land und seine Bewohner als einzigartig und zieht die strikte Grenze zwischen *uchi* (drinnen) und *soto* (draußen). In den letzten Jahren gibt es allerdings Tendenzen auch in Japan, die das harmonische Bild einer einheitlichen japanischen Kultur und Gesellschaft als Mythos entlarven, den die Japaner selbst als festen Bestandteil ihres Selbstbildes als solchen pflegen (Glosserman 2002).

Die westlichen Forschungen wirtschaftswissenschaftlicher Art konzentrierten sich meist auf die großen japanischen Unternehmen (*kaisha*), deren Anteil am Gesamt der Beschäftigten jedoch relativ gering ist. Nur die wenigen großen Unternehmen konnten ihren Beschäftigten überhaupt die drei Beschäftigungsprinzipien bieten (Haak, U. 2007a). Die kleinen und mittelständischen Unternehmen dagegen, die seit jeher zu den wichtigsten Arbeitgebern in Japan zählen, verfügen gar nicht über die Möglichkeiten solcher Vorzugsbehandlungen (Demes 1998: 141). Nur ein Viertel der Erwerbstätigen, und dies noch dazu vorwiegend Männer, kommen überhaupt in den Genuss, bei einem großen Unternehmen zu arbeiten. Ein wachsender Anteil der Erwerbstätigen (28,7% im Jahr 2002 gegenüber 12,7% im Jahr 1981) ist in kleinen wie großen Unternehmen noch dazu als *non-regular employee* beschäftigt, d. h. in oft befristeten Verträgen und zu erheblich schlechteren Bedingungen was Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit angeht. Dazu zählen Teilzeitbeschäftigte und Arbeitnehmer mit befristeten Zeitverträgen. Nur noch 20% sind nach Erhebungen des japanischen Arbeitsministeriums aus dem Jahr 2002 überhaupt ihr ganzes Arbeitsleben lang bei nur einer Firma beschäftigt (Blajewski und Dorow 2003).

Die japanische Gesellschaft ist demnach längst schon nicht mehr unifiziert und werthomogen, sie präsentiert sich als ein Konglomerat von Gemeinschaften (Coulmas 1993). Aus dieser Perspektive gewinnt die Stellung des Individuums an Gewicht, dessen Verhältnis zur Gesellschaft sich häufig in kulturellen Abweichungen manifestiert. Im Zuge gesellschaftlichen Wertewandels hin zu einer Pluralisierung der Lebensstile kommt es mehr und mehr zu Erosionen in der japanischen Unternehmenskultur: Der typische Arbeitnehmer, der direkt nach seinem Schul- oder Hochschulabschluss in ein Unternehmen eintritt und dort den Rest seines Arbeitslebens verbringt, wird immer seltener (Demes 1999: 157). Einerseits, weil die Unternehmen längst erkannt haben, dass die starren Strukturen im Personalmanagement in den Zeiten erhöhter Krisen und globalen Wettbewerbs nicht aufrecht zu erhalten sind. Andererseits hat auch bei den Arbeitnehmern ein Umdenken eingesetzt, demzufolge immer weniger der in der Mehrheit männlichen Arbeitnehmer ihr Leben lang für nur eine Firma arbeiten wollen. Ein Arbeitsplatzwechsel ist kein soziales Stigma mehr, sondern erscheint vor dem Hintergrund der persönlichen Lebensplanung als attraktive Alternative (z. B. *freeters, mid-career hires*).

Der Wechsel oder Eintritt in ein ausländisches Unternehmen hat unter Japanern besonders nach einem Studium an einer ausländischen Universität – beliebt sind die amerikanischen MBA Studiengänge – an sozialem Prestige gewonnen. Ausländische Firmen oder gar die Arbeit im Ausland gelten zunehmend als attraktiv bei jungen Absolventen, da sie vollständig frei von japanischen Beschäftigungs- und Kommunikationsstrukturen sind und z. B. die Entlohnung nicht nach starrem Senioritätsprinzip, sondern – viel motivationsfördernder – in erster Linie nach Leistung erfolgt. Das Bild von den schwarzen Schiffen, mit denen der amerikanische Commodore Perry im Jahr 1853 die Öffnung des japanischen Marktes erzwang und die von der japanischen Presse in den Nachkriegsjahren abwertend oder furchteinflößend als Synonym für ausländische Unternehmen verwendet wurden, gehört im Bezug auf ausländische Unternehmen somit endlich der Vergangenheit an, wie *David Chiavacci* in seinem Beitrag ausführt („Schwarze Schiffe‘ in der Japanischen Arbeitswelt: Wahrnehmung und Popularität von ausländischen Unternehmen als Arbeitgeber“).

Nach dem Zerplatzen der Seifenblasenwirtschaft begann in den japanischen Unternehmensetagen ein Umdenken hin zu kritischer Selbstreflexion, in dessen Folge die Beschäftigungsmodelle der ausländischen Unternehmen nicht mehr als allzu schlecht erschienen, ja sogar zum Vorbild genommen wurden. „Westliche Unternehmen werden nun wieder als Modell für die Zukunft herangezogen und haben als Arbeitgeber an Attraktivität gewonnen“, so *Chiavacci*. Über Jahrzehnte hinweg hatten ausländische Unternehmen in Japan mit großen Problemen zu kämpfen,

wenn es darum ging, qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren (Haak, U. und Haak, R. 2006). Durch die traditionellen Rekrutierungsverfahren japanischer Unternehmen, die vorzugsweise Absolventen direkt von bestimmten Universitäten einstellten oder über interne Arbeitsmärkte im *keiretsu*-Verbund vermittelt bekamen, standen dem externen Arbeitsmarkt viele hochqualifizierte Arbeitskräfte gar nicht zur Verfügung (Blazejewski und Dorow 2003). Diese traditionellen Verfahren befinden sich nach den Jahren der Wirtschaftskrise und im Zuge der Globalisierung und der damit verbundenen Internationalisierungsbestrebungen japanischer Unternehmen in einem Prozess der Revision. Zudem sieht nun eine große Zahl vor allem jüngerer Arbeitnehmer viele Vorteile im Beschäftigungsmodell westlicher Unternehmen, was auf einen Wertewandel in der Gesellschaft zurückzuführen ist. Individuelle Vorstellungen, die einem Erfolg im japanischen Beschäftigungsmodell im Wege stehen, können in westlichen Unternehmen gerade karrierefördernd sein. Schnellere Aufstiegs- und Karrierechancen und eine bessere Honorierung der individuellen Leistung wiegen den Nachteil der Arbeitsplatzunsicherheit auf. Ein wachsender Teil der japanischen Arbeitnehmer sieht seine Vorstellungen somit nicht mehr im traditionellen japanischen Beschäftigungsmodell verwirklicht, das, wie oben gezeigt, ohnehin nur in einem kleinen Teil der japanischen Unternehmen zur Anwendung kam.

Der gesellschaftliche Wertewandel, die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf Seiten der Arbeitgeber sowie der verstärkte globale Wettbewerb und damit der Druck zur Internationalisierung lassen den wenigen ausländischen Führungskräften in der japanischen Öffentlichkeit besondere Aufmerksamkeit zukommen. Ob in japanischen Traditionsunternehmen wie Nissan oder Mitsubishi, in Joint Ventures oder den Tochtergesellschaften internationaler Konzerne – ausländische Führungskräfte setzen neue Maßstäbe und brechen Tabus, die mit der herkömmlichen japanischen Unternehmenskultur nicht zu vereinbaren wären. Der Südamerikaner Carlos Goshn, der im Auftrag von Renault den Umgestaltungsprozess bei Nissan initiierte und erfolgreich abschloss, genießt in Japan hohes Ansehen, obwohl sein Führungsstil auf Transparenz und klare Aufgaben- und Verantwortungszuweisungen setzt und damit in krassem Gegensatz zur japanischen Unternehmenskultur steht (Haak, U. 2007b).

Auch bei Frauen stehen ausländische Unternehmen als Arbeitgeber in hohem Kurs, da Regelungen, die in vielen japanischen Unternehmen immer noch Bestand haben, hier nicht im selben Maße gelten. So verlangen ausländische Arbeitgeber nicht zwingend, dass die Frau nach der Heirat ihren Arbeitsplatz aufgibt und erst nach der Erziehung der Kinder auf Teilzeitpositionen ins Erwerbsleben zurückkehrt; sie gestehen Frauen bei glei-

cher Eignung verantwortungsvolle Tätigkeiten zu und beschränken ihren Tätigkeitsrahmen nicht nur auf den Büro- und Servicebereich. Verdienen Frauen in Schweden (91,2%) und Deutschland (85,5%) schon weniger als männliche Angestellte, so erhalten Japanerinnen trotz gleicher Eignung nur 66% des Einkommens eines Angestellten in vergleichbarer Position (JIN 2001). Was im internationalen Vergleich eher selten in Zusammenhang steht, trifft für Frauen in Japan zu: mit Höhe des Bildungsabschlusses steigt für sie die Wahrscheinlichkeit, arbeitslos zu werden (Demes 1999: 150). Selten haben sie die Möglichkeit, überhaupt eine Anstellung zu erhalten, die spätere Karrierechancen eröffnet. Zur Stammebelegschaft zählen die meisten japanischen Unternehmen ihre weiblichen Beschäftigten ohnehin nicht. Die Arbeitsgesetze von 1947 (*Rōdō kijun-hō*; Arbeitsstandardgesetz) und 1986 (*Danjo koyō kikai kintō-hō*; Chancengleichheitsgesetz im Arbeitsleben) mit ihren Gleichstellungsgeboten haben bis heute kaum Auswirkungen auf die berufliche Realität.

Der Beitrag „How Japanese Single Mothers work“ von *Aya Ezawa* wirft einen Blick auf den Teil der japanischen Frauen, der, wie in anderen Ländern auch, unter verschärften Bedingungen im Erwerbsleben steht: Kindererziehung und -betreuung und die Ernährung der Familie obliegen ganz allein der Frau und müssen in einem ständigen Wechsel ausbalanciert werden. Im Jahr 2003 änderte die japanische Regierung die bis dahin gültigen staatlichen Hilfeleistungen dahingehend, dass alleinerziehende Mütter nun nicht mehr nur finanzielle Unterstützung erfahren, sondern nach dem Motto „from welfare to work“ in den Arbeitsmarkt integriert werden sollen. Die Schwierigkeiten und Probleme der Frauen sind jedoch vielfältiger anzusetzen. Ein hoher Bildungshintergrund (möglichst Universitätsabschluss) und eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor, wenn möglich im Beamtenstatus, garantieren die besten Voraussetzungen für Frauen und Mütter, im Falle einer Scheidung unabhängig von Familie und Staat beruflich ein finanzielles Auskommen zu haben.

Ezwa zeichnet das Beispiel einer Grundschullehrerin, die trotz des Drucks ihres damaligen Ehemannes ihren Job nach der Heirat nicht aufgab und somit nach der Scheidung mit ihrem Kind keine finanzielle Probleme hatte. Sie bewältigt ihren Arbeitsalltag jedoch nur, weil ihr Arbeitgeber und die Kollegen Rücksicht auf ihre Situation nehmen und die Infrastruktur mit Krippenplätzen und Ganztagskindergärten in Japan für Alleinerziehende gut ist. „Policy makers wishing to make single mothers independent from state assistance will not only need to improve the working conditions of single mothers, but also promote an environment where mothers in general can continue working and become more independent from family and state assistance.“ Das heißt im Klartext: damit der Status der alleinerziehenden Mutter gar nicht erst zu einem gesellschaftlichen

und finanziellen Problem werden kann, sollte die Rolle der Frau und vor allem die der Mütter im Arbeitsleben durch bessere Karrierechancen, bessere Entlohnungen und bessere soziale Vernetzung gestärkt werden. Bei den Werten, Normen und Verhaltensweisen, die in japanischen Unternehmen wie auch in solchen des westlichen Auslands gelten, stehen in dieser Hinsicht noch zahlreiche Veränderungen aus.

In ihrem Aufsatz „The Female-dominated Path and Attainment of Marital Status for Japanese Women“ fragt *Mayumi Nakamura* nach den Gründen dafür, dass japanische Frauen noch heute Berufe wählen, die als typisch weiblich gelten, obgleich diese meist keine Karrieremöglichkeiten bieten. Die existierende Diskriminierung weiblicher Beschäftigter durch ihre Arbeitgeber und strukturelle Hindernisse in der Gesellschaft drängen Frauen häufig in diese „feminine paths“, d. h. Assistentinnenrollen oder kleinere Angestelltenpositionen ohne Aufstiegsmöglichkeiten. Durch die Wahl dieser vermeintlich typisch weiblichen Positionen erhoffen sich diese Frauen zumindest die Aussicht auf einen sozialen Aufstieg durch Heirat als ihr einziges Kapital. Was dem westlichen Leser auf den ersten Blick merkwürdig und rückwärtsgewandt erscheint, nämlich die Frage nach den für den Heiratsmarkt attraktivsten weiblichen Berufen, erweist sich als Ansatz zur Analyse genuin weiblicher Bedürfnisse in der japanischen Gesellschaft.

Einem Bericht der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2000 zufolge (Originaltitel: *Replacement Migration: Is it a Solution to Declining and Ageing Populations?*), wird die Bevölkerung in den meisten entwickelten Ländern in den nächsten 50 Jahren auf Grund einer niedrigen Fruchtbarkeitsrate und einer steigenden Lebenserwartung zurückgehen und zugleich altern. Der in Japan besonders drastische demographische Wandel<sup>1</sup> und seine Auswirkungen auf das Beschäftigungssystem wirken als weitere treibende Faktoren, politische und gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen. Der Rückgang der Erwerbsbevölkerung wird in diesem Zusammenhang besonders intensiv diskutiert und noch verschärft durch den bevorstehenden Eintritt der Generation der *Baby-boomer*, der zwischen 1947 und 1949 Geborenen, ins Rentenalter. Neben den Möglichkeiten, das Rentenalter heraufzusetzen oder den Anteil der weiblichen Beschäftigten zu erhöhen, ist die Steigerung des Anteils ausländischer Arbeitnehmer oder Arbeitgeber im Gespräch. Letztere Alternative steht in der gesellschaftlichen Diskussion unter besonders emotionaler Spannung, wie der Beitrag von *Jeanette Behagel und Gabriele Vogt* eindringlich vorführt („Arbeitsmigration

---

<sup>1</sup> Seit Herbst 2004 ist der demographische Wandel zentraler Forschungsgegenstand am Deutschen Institut für Japanstudien. Aktuelle Forschungsprojekte zu diesem Thema finden sich auf der homepage des DIJ: [www.dijtokyo.org](http://www.dijtokyo.org).

nach Japan: Rechtliche Rahmenbedingungen, politischer Diskurs“): „Der vom Wirtschaftsverband (*Nippon Keidanren*) geforderten Erhöhung des Anteils an ausländischen Arbeitskräften steht eine von politischen und staatlichen Institutionen wie etwa dem Justizministerium durchaus forcierte gesellschaftliche Angst vor ‚dem Fremden‘ entgegen“. Vor diesem Hintergrund sind die grundlegende Reform des Immigrationsgesetzes, wie sie zur Jahreswende 2006/2007 geplant ist, sowie generelle legislative Lockerungen im Umgang mit ausländischen Arbeitnehmern fraglich. Ausländische Erwerbstätige spielen auf dem japanischen Arbeitsmarkt aufgrund der rigiden Einwanderungs- und Aufenthaltsbestimmungen ohnehin eine nur untergeordnete Rolle. Die Regierung vertritt nach wie vor eine restriktive Politik und lässt kaum nichtqualifizierte ausländische Arbeitskräfte ins Land.

Ausgehend von einem weiten Begriffsverständnis von Arbeit, das sowohl Erwerbsarbeit als auch die Vielfalt unentgeltlicher Arbeitsformen einschließt, rücken auch kreative und künstlerische Ausdrucksformen von Arbeit ins Themenfeld, wie *Peter Matanle* es mit seinem Beitrag „Organic Sources for the Revitalization of Rural Japan“ beispielhaft vorführt. Die durch sinkende Geburtenraten und Veralterung der Bevölkerung drohende Verödung ländlicher Gegenden in Japan könnte – in Rückbesinnung auf die eigenen Stärken – z. B. durch die Bewahrung und Weiterentwicklung eines in diesen Gebieten populären Kunsthandwerks zumindest aufgehalten werden. Weitere Faktoren zur Revitalisierung veröden der Gegenden sind Änderungen im Bildungssystem zugunsten der Bedürfnisse und Interessen der jungen Bevölkerung und die Versuche, Anschluss an Entwicklungen des Welttourismus zu finden.

Arbeit als bestimmender Faktor menschlichen Lebens, als persönliche Selbstverwirklichung oder notwendiges Übel zur Existenzsicherung – aus welcher Perspektive auch immer man das Phänomen Arbeit betrachtet, die Situation, keine Arbeit zu haben oder die Arbeit zu verlieren, arbeitslos zu werden, erfährt in den meisten Fällen negative Beurteilungen von den Betroffenen wie auch von dem gesellschaftlichen Umfeld. Es drohen Statusverlust, psychische Probleme und soziale Isolation. Auch Japan als das Wirtschaftswunderland der fünfziger bis achtziger Jahre hatte mit Krisen zu kämpfen, die größte wird gemeinhin mit „Zerplatzen der Seifenblasenwirtschaft“ Anfang der neunziger Jahre umschrieben und wirkt bis heute nach.

Die krisenhaften Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sind auch in Japan, das jahrzehntelang eine sehr geringe Arbeitslosenquote aufwies, spürbar. So galt es seit jeher als unumstößliche Praxis in Unternehmen, auch in Zeiten der Krise keine Entlassungen vorzunehmen, sondern die Mitarbeiter möglichst im Unternehmen zu halten (Bellmann und Haak

2005). Unterbeschäftigung statt Arbeitslosigkeit lautete die Devise, die sich im Zuge des globalen Wettbewerbs gegenwärtig längst nicht alle Unternehmen mehr leisten können. Während der häufig als „verlorenes Jahrzehnt“ bezeichneten Wirtschaftskrise in den neunziger Jahren und zu Beginn des neuen Jahrtausends waren in Japan so viele Menschen ohne Arbeit wie nie zuvor: die Arbeitslosenquote erreichte im Januar 2003 ein Rekordhoch mit 5,5%. Gegenwärtig ist sie wieder auf 4,1% gefallen (März 2006), und die Unternehmen stellen so viele Absolventen ein wie seit sieben Jahren nicht mehr. Die schlimmste Krise scheint überwunden, ihre Folgen für den Arbeitsmarkt, die Unternehmenskultur und die Beschäftigungssysteme in Japan sind jedoch offensichtlich.

Durch die Nachwirkungen der Krise stellten die Unternehmen neue und junge Arbeitssuchende nur verhalten ein, was zu einer höheren Jugendarbeitslosigkeit führte. Der Druck auf die ohnehin benachteiligten Randbelegschaften verschärfte sich weiter, da diese leichter zu entlassen sind oder ohnehin eine höhere Flexibilität aufweisen. Als weitere Auswirkung der Krise und des sich vollziehenden Wertewandels in der japanischen Gesellschaft ist das Phänomen der sogenannten *freeters* (*free-time-workers*) zu nennen, junge Japaner zwischen 25 und 34 Jahren, die es ablehnen, den traditionellen Karriereweg zu gehen, d. h. direkt nach dem Universitätsabschluss möglichst in ein Großunternehmen einzutreten und sich der starren Hierarchie zu beugen. Sie verzichten auf die Beschäftigungssicherheit eines festen Anstellungsvertrags, kontinuierliche Einkommenssteigerungen und den sozialen Status, den die Aura eines renommierten japanischen Unternehmens ausstrahlt, und gehen zunächst in einer Art Orientierungsphase freien oder Nebentätigkeiten nach. Im Jahr 2002 betrug die Zahl der *freeters* bereits 2,44 Millionen Japaner (Kosugi 2002).

Als direkte Folge der gestiegenen Jugendarbeitslosigkeit verblieben junge Leute aus Angst, keine Beschäftigung zu finden, länger in Ausbildungsgängen und haben somit ein höheres Eintrittsalter in den Beruf. Die Bildungsexpansion setzte in Japan schon etwas früher ein als in Deutschland. Schon im Jahr 1994 absolvierten etwa 95% eines Jahrgangs die Oberschule und verfügte damit über eine 12jährige Schulausbildung, gegenwärtig sind es 96%. Einen tertiären Bildungsabschluss besaßen damals schon 57,2% eines Jahrgangs (Universität, Fachhochschule oder Fachschulen). In der japanischen Gesellschaft hat Bildung traditionell einen hohen Stellenwert und gilt als Voraussetzung für beruflichen und damit sozialen Aufstieg, Prestige und Erfolg (Haak, R. und U. Haak 2006: 31). Der Vergleich mit Deutschland zeigt das enorme Bildungsbestreben der japanischen Gesellschaft, die sich selbst auch als „Bildungsganggesellschaft“ (*gakureki shakai*) bezeichnet: nach den Daten einer OECD-Studie

aus dem Jahr 2004 schließt in Deutschland gerade einmal jeder fünfte Studierende erfolgreich ein Erststudium ab (20,6 %), in Japan sind es 36,1 %, Spitzenreiter sind die Isländer mit 50 %.

Ist das allgemeine Bildungssystem in Japan im internationalen Vergleich sehr gut ausgebaut, so finden sich im öffentlichen System beruflicher Bildung starke Defizite. Traditionsgemäß waren für die fachliche Ausbildung die Unternehmen selbst zuständig, nicht der Staat. Der Staat greift nur in geringem Maße in die Weiterbildung ein, wenn es darum geht, nicht oder nur schwer vermittelbare Problemgruppen für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Konzentriert sich die Betrachtung auf Produktionsunternehmen, so fällt der Zusammenhang zwischen der Ausbildung von Facharbeitern und der Art der Produktion ins Auge. In seinem Beitrag „Betriebliche Weiterbildung für industrielle Arbeiter in Japan. Produktionsmanagement und Qualifikationsformen in der japanischen verarbeitenden Industrie“ analysiert *Takahiro Nishiyama* die Evolution des Produktionsmanagements in Japan und ihre Auswirkungen auf die Weiterbildungsmechanismen in der japanischen verarbeitenden Industrie. Nishiyama nimmt sich der drei bekanntesten Produktionsformen in seiner Analyse an, von denen der Begriff „lean production“ im westlichen Ausland zur Zeit des japanischen Wirtschaftsbooms in den achtziger Jahren als Grund für die Stärke der Japaner angeführt wurde und fast magischen Charakter besaß (Haak 2006b). Gegenwärtig, so Nishiyama, befindet sich die japanische verarbeitende Industrie im Zeitalter der „post-lean production“. In engem Zusammenhang mit den angeführten, als Idealzustand charakterisierten Produktionsformen entwickelte sich die Qualifikation der Arbeiter und somit die strategische Ausrichtung des Human Resource Managements in der japanischen verarbeitenden Industrie.

Weiter führt Nishiyama aus, dass gegenwärtig nun auch das Bildungsmusterland Japan seit einigen Jahren eine ansteigende Zahl von jungen Leuten verzeichnet, die weder eine Ausbildung absolviert haben oder absolvieren wollen, die in keinem Anstellungsverhältnis stehen und noch nie gearbeitet haben: das sogenannte NEET-Phänomen (*Not in Employment, Education or Training*). Diese seit etwa 10 Jahren wachsende periphere Beschäftigungsgruppe ist ebenfalls im Zusammenhang mit dem sich vollziehenden gesellschaftlichen Wertewandel zu sehen. Charakteristisch für diese Jugendlichen ist, dass sie herkömmliche Arbeitsverhältnisse nicht annehmen wollen, wenn die angebotene Stelle ihren Vorstellungen nicht entspricht. Studien des japanischen Arbeitsministeriums zeigen, dass ein wachsender Teil der japanischen Jugendlichen nicht mehr nur passiv Aufgaben hinnehmen will, sondern sich bei der Arbeitswahl an eigenen Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten orientiert und als unpassend empfundene Beschäftigungen ablehnt.

Der Beitrag „NEETS' Challenge to Japan: Causes and Remedies“ von *Khondaker Mizanur Rahman* geht der Frage nach den Gründen für diesen Wandel nach und versucht, Wege aus dieser krisenhaften Entwicklung aufzuzeigen. Fest steht, dass sich einige jener Jugendlichen, die zwischen befristeten oder unbefristeten Jobs und Zeiten der Arbeitslosigkeit hin und her pendeln, diesen Lebensentwurf finanziell leisten können, weil sie sich auf die Fürsorge ihrer Eltern und ihrer Familie verlassen können. Paradoxerweise sind unter den *freeters* und NEETs aber auch solche Jugendliche, die gerade kein funktionierendes soziales Netz um sich haben und aus psychologischen Problemen den Rückzug aus der Gesellschaft wählen. Die Verweigerungshaltung einer gesellschaftlichen Gruppe gegenüber dem Phänomen Arbeit ist in der japanischen Gesellschaft im Vergleich zu westlichen Industrieländer eine relativ junge Erscheinung.

Arbeit als Grundbedingung menschlichen Daseins wird von Systemtheoretikern als abstrakter Begriff für die von Menschen bewusst getragenen Interaktionen und Prozesse in sozialen Systemen, welcher Art auch immer diese Arbeitssysteme sein mögen, gesehen. Erwerbsarbeit stellt nach wie vor für die meisten Menschen die einzige Möglichkeit dar, ihren Lebensunterhalt zu verdienen, soziale Absicherung zu erlangen und gesellschaftlich anerkannt zu werden. Aus christlicher Perspektive ist Arbeit eine fundamentale Dimension menschlicher Existenz auf Erden. Umso schlimmer, wenn durch die wachsende Arbeitslosigkeit diese existentielle Grundlage genommen wird. „Es ist der Einbruch des Prekären, Diskontinuierlichen, Flockigen, Informellen in die westlichen Bastionen der Vollbeschäftigungsgesellschaft“ (Beck 1999).

*Arbeitswelten in Japan: Werte im Wandel, Strukturen im Umbruch* hat sich auf der Grundlage eines weitgefassten Arbeitsbegriffes auf Spurensuche in der japanischen Gesellschaft begeben. So vielfältig wie die Lebenswirklichkeiten und Lebensentwürfe sind die Arbeitsverhältnisse, in denen sich die in diesem Jahrbuch vorgestellten Menschen befinden. Die alleinerziehende Mutter, die in Teilzeit arbeitende Frau, der orientierungslose Jugendliche, die ausländische Führungskraft, der kreative Kunsthandwerker oder der hart arbeitende Industriearbeiter – alle sehen sie sich in erster Linie zurückgeworfen auf ihr Selbst. Arbeit als Mittel der Existenzsicherung, arbeiten um sich und seine Familie zu ernähren, Arbeiten, um Verantwortung zu übernehmen für die eigene Person wie auch für die Gesellschaft – was jedoch, wenn diese einfachen Gleichungen in Japan wie in allen modernen Gesellschaften der Industrieländer im 21. Jahrhundert nicht mehr aufgehen? Inwieweit Arbeit in Zukunft überhaupt noch die individuellen Lebenszusammenhänge prägen kann, inwieweit sie noch klassen- und gruppenbildend wirkt und welche gesellschaftlichen Verän-

derungen oder Strukturbedingungen die Verschiebung des individuellen Wertehorizontes veranlassen, sind Fragen, die über die Thematik dieses Jahrbuchs hinausgehen. Der Blick auf Arbeitswelten in Japan und damit auf eine Gesellschaft zwischen Umbruch und Wertewandel hat zumindest gezeigt, dass überall auf der Welt im Streben des Menschen, sich innerhalb sozialer Systeme zu orientieren und zu positionieren, der Faktor Arbeit eine wesentliche Rolle spielt und auch in Zukunft von entscheidender gesellschaftlicher Bedeutung sein wird.

#### LITERATUR

- Beck, Ulrich (1999): *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bellmann, Klaus und René Haak (Hg.) (2005): *Management in Japan. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in einer dynamischen Umwelt*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bellmann, Klaus und René Haak (Hg.) (erscheint 2007): *Der japanische Markt. Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Blazejewski, Susanne und Wolfgang Dorow (2003): Abschied vom Stereotyp: Neubestimmung der Erkenntnisperspektive und evolutionärer Wandel japanischer Unternehmungskultur. In: Dorow, Wolfgang und Horst Groenewald (Hg.): *Personalwirtschaftlicher Wandel in Japan. Gesellschaftlicher Wertewandel und die Folgen für die Unternehmungskultur und Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Coulmas, Florian (1993): *Das Land der rituellen Harmonie: Japan. Gesellschaft mit beschränkter Haftung*. Frankfurt/Main: Campus.
- Demes, Helmut: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. In: DIJ (Hg.) (1999): *Die Wirtschaft Japans. Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 135–164.
- Haak, René (2006a): Implementing Process Innovation – The case of the Toyota Production System. In: Herstatt, Cornelius u. a. (Hg.): *Management of Technology and Innovation in Japan*. Berlin u. a. O.: Springer, S. 185–206.
- Haak, René (2006b): Introduction: A View on Japanese Human Resource Management. In: Haak, René (Hg.): *The Changing Structure of Labour in Japan*. Houndsmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 1–9.
- Haak, Ulrike Maria und René Haak (2006): *Managerwissen kompakt: Japan*. München/Wien: Hanser Verlag.
- Haak, René und Markus Pudelko (Hg.) (2006): *Japanese Management. The Search for a New Balance between Continuity and Chance*. Houndsmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Haak, Ulrike Maria und René Haak (2007): *Managerwissen kompakt: Internationales Management*. München und Wien: Hanser Verlag.
- Haak, Ulrike Maria (erscheint 2007a): *Das Japangeschäft. Interkulturelle Aspekte des Geschäftserfolgs*. In: Bellmann, Klaus und René Haak (Hg.): *Der japanische Markt. Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Haak, Ulrike Maria (erscheint 2007b): *From the Theory to the Practice: The World of Business in Japan*. In: Haak, René und Markus Pudelko (Hg.): *Japanese Business and Management. Learning, Restructuring and Transformation for a New Stage of Competitiveness*. München: Iudicium.
- Kosugi, Reiko: *The Problem of Freeter and NEETs under the Recovering Economy*. In: *Social Science Japan, newsletter of the Institute of Social Science, University of Tokyo*, 32 (September).
- Glosserman, Brad (2002): *Reform takes back seat to economic values*. In: *Japan Times* v. 11.03.2002.
- Walke, Anja (2006): *Aktuelle Entwicklungen auf dem japanischen Arbeitsmarkt*. In: *Japan aktuell*, 3/2006, S. 54–67.
- Yoshimura, Noburo and Philip Anderson (1997): *Inside the Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior*. Cambridge: Harvard Business School Press.