

„SCHWARZE SCHIFFE“ IN DER JAPANISCHEN ARBEITSWELT

WAHRNEHMUNG UND POPULARITÄT VON AUSLÄNDISCHEN UNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER

David Chiavacci

Abstract: This paper analyses the evolution of the image of Western corporations as employers in Japan since 1945. It shows how the changing perception of Western companies in Japan has influenced their position in the Japanese labour market and their ability of successfully recruiting highly qualified Japanese staff. Accordingly to the changing positive or negative self-view of Japan, the image and perception of Western companies has strongly altered in Japan. In the first postwar years, the few Western companies active in Japan, and especially the US-American companies among them, enjoyed a very high status and were highly popular as employers. However, simultaneously to the institutionalization of the Japanese employment model during the 1960s and the increasing self-confidence the perception of Western corporations started to change. In the late 1960s and early 1970s, an intensive debate about a „second wave of black ships“ (*daini kurofune*) evolved in the Japanese mass media. Western corporations were seen as a menace for the emerging Japanese economy and their employment practices were depicted as anti-model to the Japanese employment model. In recent years, the image of Western corporations has not fundamentally changed in Japan, but because of the increasingly negative self-view of Japan and the insecurity regarding the long-term sustainability of the Japanese employment model, Western companies are again identified as a model of the future and have gained new attractiveness as employers.

1. EINLEITUNG

Unternehmen sind als Arbeitgeber in die Arbeitsmarktstrukturen eingebunden, wodurch ihnen einerseits Handlungsoportunitäten eröffnet werden, andererseits jedoch auch Handlungsrestriktionen auferlegt werden. Die institutionelle Ausgestaltung eines Arbeitsmarktes ist hierbei nicht nur durch den juristischen Rahmen festgelegt, sondern ist auch durch Normvorstellungen und die damit verknüpfte dominante Praxis bedingt. Die Stellung eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt wird zusätzlich jedoch auch durch sein Image definiert. Die Wahrnehmung eines Unternehmens und die ihm zugeschriebenen Eigenschaften haben entscheidenden Einfluss auf seine Attraktivität als Arbeitgeber und seinen Erfolg bei der Rekrutierung von Beschäftigten.

Gerade westliche Unternehmen in Japan mussten ab den 1970er Jahren bis in die frühen 1990er Jahre die Erfahrung machen, dass das eigene Image auf einem Arbeitsmarkt von maßgeblicher Bedeutung für den eigenen Handlungserfolg sein kann.¹ Die Probleme in der Rekrutierung von qualifizierten japanischen Beschäftigten stellten ein fundamentales Hindernis dar, welches vielen westlichen Unternehmen den Pfad zu einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit in Japan versperrte. Diese Rekrutierungsprobleme wurden in diesen Jahren nicht nur durch die strukturellen Bedingungen auf dem japanischen Arbeitsmarkt verursacht, welche gerade die Gewinnung von qualifizierten Beschäftigten mit Arbeitserfahrung stark erschwerten. Auch durch die Wahrnehmung von westlichen Unternehmen als Gegenmodell zum japanischen Beschäftigungsmodell wurden erstere als unsichere und damit unattraktive Arbeitgeber identifiziert, wodurch ihre Erfolgsaussichten bei der Mitarbeiterrekrutierung entscheidend geschmälert wurden.

Das negative Image der westlichen Unternehmen als Arbeitgeber stellt jedoch keine Kontinuität in der Entwicklung in Japan seit 1945 dar. Bis in die späten 1960er Jahren hatten westliche Unternehmen ein sehr gutes Image und galten als attraktive Arbeitgeber. Und seit Mitte der 1990er Jahre hat die Popularität westlicher Unternehmen gerade unter den Universitätsabsolventen erneut signifikant zugenommen, da sie im Vergleich zu japanischen Arbeitgebern im Hinblick auf gewisse Beschäftigungsziele wieder positiver bewertet werden. Die eigentliche Kontinuität im Image westlicher Arbeitgeber in Japan und auf dem japanischen Arbeitsmarkt im Laufe der Nachkriegsentwicklung bestand darin, dass ihre Wahrnehmung und die ihnen zugeschriebenen Eigenschaften stets eingebettet waren in die Selbstbetrachtung und Selbstbewertung Japans in Abgrenzung zum Westen. Westliche Unternehmen wurden hierbei primär als etwas Fremdes betrachtet, was im Gegensatz zu Japan und den als japanisch de-

¹ Mit westlichen Unternehmen sollen Unternehmen in Japan bezeichnet werden, bei welchen sich ein signifikanter Anteil des Kapitals im ausländischen Besitz befindet. Der verwendete Begriff stellt somit in doppelter Hinsicht eine Verkürzung dar. Erstens stammt nicht bei all diesen Unternehmen die ausländische Kapitalbeteiligung aus westlichen Industrieländern. Und zweitens handelt es sich bei diesen Unternehmen eigentlich nur um „auslands-affilierte Unternehmen“ (*gaishikei kigyō*). Diese Bezeichnung wird auch in der japanischsprachigen Fachliteratur und in Umfragen verwendet. Indem das öffentliche Image von auslands-affilierten Unternehmen in Japan jedoch eindeutig in der komparativen Abgrenzung von westlichen Unternehmen gegenüber japanischen Unternehmen gebildet wird, ist es meines Erachtens gerechtfertigt, im vorliegenden Artikel angesichts seines thematischen Schwerpunktes von „westlichen Unternehmen“ zu sprechen.

finierten Beschäftigungspraktiken stand. Es ist bezeichnend, dass westliche Unternehmen in Japan in der Nachkriegszeit in Anlehnung an die schwarzen Kriegsschiffe des US-amerikanischen Flottenverbandes unter Kommodore Perry, welche 1853/54 die Öffnung Japans erzwungen hatten, in den japanischen Massenmedien als „Schwarze Schiffe“ bezeichnet wurden. Diese komplexe Metapher, angewendet auf westliche Unternehmen, kann je nach Kontext verschiedene Bedeutungen haben. Einerseits kann damit etwas vollkommen Fremdes und nicht Eigenes bezeichnet werden, was bestenfalls als Kuriosum betrachtet wird, schlimmstenfalls jedoch als unjapanisch und minderwertig negativ bewertet wird. Andererseits kann diese Metapher aus japanischer Sicht auch für etwas Überlegenes und Besseres stehen und somit als bedrohlich empfunden werden.

Eine Analyse der Position und Handlungsmöglichkeiten von westlichen Unternehmen auf dem japanischen Arbeitsmarkt im Laufe der Entwicklung nach 1945 setzt nicht nur eine Analyse des institutionellen Wandels im Arbeitsmarkt voraus. Auch die Wahrnehmung und Bewertung von japanischen Unternehmen und ihren Beschäftigungspraktiken in Abgrenzung zu westlichen Unternehmen und deren Beschäftigungspraktiken sowie die Wechselwirkung zwischen diesem Diskurs und der institutionellen Ausgestaltung des Arbeitsmarktes sind in der Analyse zu berücksichtigen. Denn ab den 1960er Jahren wurden die in Japan vorherrschenden Beschäftigungspraktiken innerhalb des Japandiskurses zu einem japanischen Beschäftigungsmodell verdichtet.² Im Zuge dieser kulturideologischen Aufladung der vorherrschenden Arbeitsmarktinstitutionen wurden westliche Unternehmen als Gegenmodell zu diesem nationalen Modell gewisse Eigenschaften zugeschrieben und normativ bewertet. Zwei Punkte sind bei diesem Japandiskurs hervorzuheben. Erstens ist dieser Diskurs zur Identifikation kultureller Eigenheiten und zur Bildung einer nationalen Identität in Japan im internationalen Vergleich überdurchschnittlich stark ausgeprägt und gesellschaftlich verbreitet, wie an den hohen Auflagen und der Redundanz entsprechender Publikationen erkennbar ist. Zweitens hat sich die Bewertung der als kulturspezifisch bewerteten Eigenschaften als Teil des Diskurses im Laufe der Zeit sehr stark verändert. So können nach 1945 im Verlauf des japanischen Kulturdiskurses verschiedene Phasen in Bezug auf die Bewertung japanischer

² Unter Japandiskurs sollen nicht nur die spezifischen und expliziten Abhandlungen der japanischen Eigenheit, welche als Genre des *Nihonjinron* (Japaner-Diskurs) oder *Nihon bunkaron* (Kulturdiskurs Japans) bezeichnet werden, sondern auch die auf diesen Annahmen aufbauenden allgemeinen Darstellungen und öffentlichen Äußerungen verstanden werden (vgl. u. a. Befu 2001; Goodman 2005).

Eigenheiten unterschieden werden (Aoki 1996; Befu 1993), welche sich auch in der Betrachtung „japanischer“ Beschäftigungspraktiken widerspiegeln (Gordon 1998). In der Literatur werden hierbei zwar unterschiedliche Periodisierungen konstruiert (vgl. *Abb. 1*), jedoch besteht bezüglich der allgemeinen Entwicklung und der groben Abfolge der Phasen Übereinstimmung. Drei Phasen können unterschieden werden:³

1. Negative Eigenwahrnehmung Japans von 1945 bis etwa 1970;
2. Positive Eigenwahrnehmung Japans von etwa 1970 bis etwa 1990;
3. Ambivalente Eigenwahrnehmung Japans seit etwa 1990.

	1945	1955	1965	1975	1985	1995
<i>Phasen im Japandiskurs laut Aoki (1996)</i>	1945-1954 Japanische Eigenheiten stark negativ bewertet	1955-1963 Japanische Eigenheiten neutral bewertet	1964-1983 Japanische Eigenheiten stark positiv bewertet		Seit 1984 Japanische Eigenheiten angesichts der Globalisierung hinterfragt	
<i>Phasen im Japandiskurs laut Befu (1993, 2001)</i>	1945-1970 Stark negativer Japandiskurs mit Bewunderung des Westens			Seit 1970 Stark positiver Japandiskurs: Japan dem Westen überlegen		
<i>Phasen in der Debatte über japanische Beschäftigungspraktiken laut Gordon (1998)</i>	1945-1970 Japanische Beschäftigungspraktiken als feudales Hindernis für die Modernisierung			1970-1992 Japanische Beschäftigungspraktiken als Basis für wirtschaftlichen Erfolg Japans		Seit 1992 Hinterfragung der japanischen Beschäftigungspraktiken

Abb. 1: Phasen des Japandiskurses und der Debatte über japanische Beschäftigungspraktiken seit 1945.

Anm.: Phasen negativer Bewertung in dunklem Grau, Phasen neutraler Bewertung in mittlerem Grau und Phasen positiver Bewertung in hellem Grau eingefärbt.

Quellen: Eigene Darstellung nach Aoki (1996), Befu (1993, 2001) und Gordon (1998).

Im vorliegenden Artikel wird die Wahrnehmung und Popularität von westlichen Unternehmen als Arbeitgeber in Japan vor dem Hintergrund der rückkoppelnden Beziehungen zwischen der generellen Entwicklung des japanischen Arbeitsmarktes und der diskursiven Selbstsicht Japans in

³ Die drei Phasen können in dieser groben Periodisierung selbstverständlich nicht strikt voneinander getrennt werden, sie gehen in ihrer historischen Abfolge fließend ineinander über.

den drei Phasen thematisiert. Der Schwerpunkt der Analyse wird hierbei auf die Wahrnehmung und das Image westlicher Unternehmen gelegt. Die strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und die japanische Wirtschaftspolitik, Faktoren, die ebenfalls entscheidenden Einfluss auf die Stellung und den Markterfolg westlicher Unternehmen in Japan hatten, werden nur en passant diskutiert. Meine Hauptthese lautet, dass die Stellung westlicher Unternehmen auf dem japanischen Arbeitsmarkt nicht nur durch dessen institutionelle Ausgestaltung, sondern auch durch die Norm eines idealen Lebenslaufes und das relative Selbstbild Japans im Vergleich zum Westen bedingt war und ist.

Im zweiten Abschnitt wird die erste Phase dargestellt, welche einerseits durch ein positives Image der westlichen Unternehmen, aber andererseits auch durch eine strikte Begrenzung ausländischer Direktinvestitionen auf regulativer Ebene gekennzeichnet ist. Die zunehmend negative Wahrnehmung von ausländischen Arbeitgebern als Gegenmodell zum sich neu formierenden japanischen Beschäftigungsmodell wird das Thema des dritten Abschnitts sein. Der vierte Abschnitt wird hingegen der rasanten Popularitätszunahme westlicher Unternehmen auf dem japanischen Arbeitsmarkt in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre und dem gesellschaftlichen Kontext dieses umfassenden Wandels gerade unter Absolventen ranghoher Universitäten gewidmet sein. Im Schlusswort sollen die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal in einen größeren gesellschaftlichen Kontext und auf eine theoretische Ebene gestellt werden.

2. WESTLICHE UNTERNEHMEN ALS LEITBILD DER ZUKUNFT UND ÜBERMÄCHTIGE BEDROHUNG

Mit der Niederlage im Pazifischen Krieg 1945 vollzog sich in Japan auch eine vollkommene Neubewertung alles Japanischen. In der Kriegspropaganda waren japanische Eigenschaften ultranationalistisch überhöht dargestellt und dem Westen als überlegen gepriesen worden. Dem japanischen Volk wurde die historische Mission des Sieges auf der Basis ureigener japanischer Eigenheiten vorgezeichnet. Aufgrund des totalen Scheiterns dieses Projekts von nationaler Größe und Vorherrschaft setzte nun eine grundlegende Neuorientierung in Japan ein. In der ersten Phase der Nachkriegszeit wurden die USA und damit das westliche Ausland fast noch unbedingter als im späten 19. Jahrhundert wieder zum Vorbild und Fernziel für den eigenen Entwicklungspfad.

Dementsprechend wurde in der Eigendarstellung alles Japanische primär als Hindernis für eine Entwicklung nach westlichem Vorbild betrachtet. Auch in wirtschaftlichen Bereichen wurde das wissenschaftliche Ma-

nagement aus den USA, welches auf Rationalität und Effizienzsteigerung ausgerichtet war, als neue Norm übernommen. Im Personalmanagement galten die US-amerikanischen Methoden im Vergleich zu japanischen Praktiken ebenfalls als weitaus produktiver und somit ökonomisch überlegen. Die während der Kriegsjahre als typisch japanisch und kulturbedingt gepriesenen Formen des Personalmanagements wurden nun als feudal-repressive Relikte bewertet, welche einer wahren Modernisierung der Unternehmensführung und Gesellschaft im Weg standen. Diese auf Rationalisierung ausgerichtete Form der Unternehmensführung bedeutete in der wirtschaftlichen Krisensituation der ersten Nachkriegsjahre konkret Entlassungen und Restrukturierungen. Die Vision eines auf Effizienz getrimmten Unternehmens kollidierte jedoch mit der Idealvorstellung eines Unternehmens als sicherer Arbeitgeber und unfallfreier Arbeitsort, wie sie die neu entstandene und starke japanische Gewerkschaftsbewegung zeichnete (Gordon 1993: 378–383). In Folge waren bis in die frühen 1960er Jahre die industriellen Beziehungen in Japan durch erbitterte Konflikte und intensive Arbeitskämpfe gekennzeichnet.

Die negative Eigenwahrnehmung Japans im öffentlichen Diskurs und das Fehlen eines als zukunftsfähig betrachteten japanischen Modells waren auch in der Meinung der Bevölkerung verankert. Die starke Verunsicherung in der ersten Nachkriegsphase nach 1945 ist in den repräsentativen Umfragen zum nationalen Charakter, die ab 1953 durch das nationale Institut für statistische Mathematik alle fünf Jahre in Japan durchgeführt wurden, eindeutig erkennbar (vgl. *Abb. 2*). Auf die Frage, wie sich Japaner im Vergleich zu Angehörigen westlicher Nationen einschätzen würden, betrachtete sich in der ersten Erhebung 1953 mit 28 % der größte Anteil der befragten Japaner als unterlegen, als gleichwertig schätzten sich 14 % ein und als überlegen sahen sich 20 % an.

Dementsprechend hatten westliche und vor allem US-amerikanische Unternehmen ein positives Image im Nachkriegs-Japan und galten bis in die frühen 1970er Jahre als attraktive Arbeitgeber (Kang 1990: ix-x und 126). Schließlich standen sie für Fortschritt und technologisches Wissen und präsentierten ein Zukunftsmodell, dem japanische Unternehmen nacheiferten. Unternehmen wie IBM oder Coca Cola waren Ikonen des *American Way of Life* und repräsentierten die Überlegenheit der USA. Eine Anstellung in einem westlichen Unternehmen eröffnete einen Zugang zu einer privilegierten Welt, die Japan in den Vorstellungen vieler Arbeitnehmer erst in der fernen Zukunft erreichen würde. Die geringe Präsenz von westlichen Unternehmen in Japan in diesen Jahren war nicht durch eine Randstellung auf dem japanischen Arbeitsmarkt bedingt, sondern einerseits auf das relativ geringe Interesse westlicher Unternehmen am japanischen Markt zurückzuführen und andererseits auf die strikte Regulierung

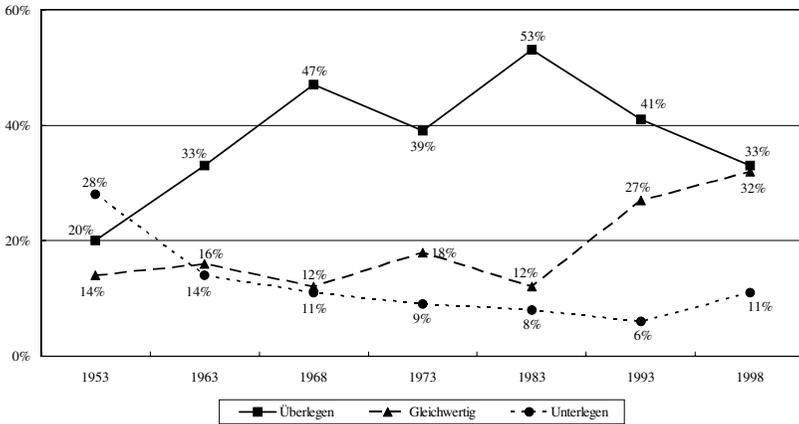


Abb. 2: **Selbsteinschätzung der japanischen Bevölkerung im Vergleich zu Angehörigen westlicher Nationen, 1953–1998.**

Anm.: Die Frage war in den nationalen Umfragen des Instituts für Statistik in den Jahren 1958, 1978 und 1988 nicht enthalten. Die Summe der Antworten bleibt jeweils weit unter 100 % durch den hohen Anteil von Befragten, welche diese Frage nicht beantworteten.

Quelle: Kuroda (2000: 82).

und Einschränkung ausländischer Direktinvestitionen durch die japanischen Behörden.

Das in den ersten Nachkriegsjahrzehnten in Japan dominierende Selbstbild eines rückständigen Landes, dessen zukünftige wirtschaftliche Entwicklung unsicher schien, wurde in diesen Jahren auch von westlichen Unternehmen geteilt. Japan galt als relativ unbedeutender Markt, der nur sekundäre Bedeutung für die eigene Geschäftstätigkeit hatte. Erst mit dem einsetzenden fulminanten Wirtschaftswachstum Japans ab den späten 1950er Jahren änderte sich diese Einschätzung. Japan galt nun als Paradebeispiel für eine erfolgreiche Modernisierung und marktwirtschaftliche Entwicklung nach dem Vorbild des Westens. Viele westliche Unternehmen entwickelten angesichts der schnell wachsenden japanischen Wirtschaft ein Interesse an einer Präsenz auf dem japanischen Markt. Zu diesem Zeitpunkt waren jedoch durch den japanischen Staat hohe, fast unüberwindbare Hürden für ausländische Direktinvestitionen errichtet worden.

Es hatte zwar in Japan in den späten 1940er Jahren Stimmen gegeben, welche ausländische Direktinvestitionen als Mittel zur Förderung des Wiederaufbaus und der wirtschaftlichen Entwicklung betrachteten (Gao 1997: 164–167). Doch schließlich hatte sich in der innerjapanischen Dis-

kussion zur wirtschaftspolitischen Strategie diejenige Fraktion durchsetzen können, welche auf eine eigenständige Entwicklung ohne ausländisches Kapital setzte. Diese Haltung war nicht ein Ausdruck des Glaubens an die eigene wirtschaftliche Stärke, welche keiner westlichen Investitionen und Hilfe bedarf. Vielmehr basierte dieser Grundsatzentscheid auf der Befürchtung, dass westliche Unternehmen durch ihre derart überlegenen Positionen den japanischen Markt vollkommen dominieren und japanische Unternehmen marginalisieren würden. Dementsprechend wurden ausländische Direktinvestitionen in Japan stark eingeschränkt und, wenn möglich, verhindert. Der japanische Staat förderte stattdessen den Import fortschrittlicher westlicher Technologien, um die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Wirtschaft langfristig zu steigern (Henderson 1973: 28–29).

Westliche Investoren mussten sich in der Regel in dieser ersten Periode mit einer Minderheitsbeteiligung in einem Joint Venture zufrieden geben. Wobei die japanischen Behörden dieser Zusammenarbeit von japanischen und westlichen Unternehmen in der Regel nur zustimmten, wenn zu erwarten war, dass durch den Joint Venture substanzielles Know-how nach Japan kommen würde. Die einzige Möglichkeit für westliche Unternehmen, die strikte japanische Regulierung ausländischer Direktinvestitionen zu umgehen, bestand darin, so genannte Yen-basierte Unternehmen in Japan zu gründen (Encarnation und Mason 1990: 33–34). Obwohl diese Unternehmen durch ausländische Geldgeber kontrolliert wurden, bestanden weder Garantien von Seiten des japanischen Staates für einen Devisentausch bei einer Repatriierung des Unternehmenkapitals, noch konnten Gewinne oder Liquidationserlöse der Unternehmen ins Ausland transferiert werden.

An der Wahrnehmung in Japan, dass westliche Unternehmen den japanischen weitaus und somit in einem bedrohlichen Ausmaß überlegen waren, änderte sich trotz des Hochwachstums vorerst nichts. Als Japan nach dem OECD-Beitritt die strikte Regulation von ausländischen Direktinvestitionen auf vehementen Druck aus dem Westen und vor allem den USA hin ab 1967 schrittweise lockern musste, wurde diese Öffnung der japanischen Märkte von Befürchtungen einer Dominanz von ausländischen und vor allem US-amerikanischen Investoren und Konzernen begleitet. In den Massenmedien wurde in dieser Zeit über eine „zweite Welle der Schwarzen Schiffe“ (*daini kurofune*) spekuliert (Hamada 1991: 223; Inoue 1998: 8), welche über Japan hereinbrechen könnte. Die mögliche Dominanz westlicher Unternehmen auf dem japanischen Markt und die damit verbundene technologische Abhängigkeit vom Ausland wurden als nationale Bedrohung betrachtet. Denn dadurch wäre das Erreichen wirtschaftlicher Größe und die Entwicklung zu einer fortschrittlichen Volkswirtschaft als nationales Projekt der Eliten ab den 1960er Jahren in Frage gestellt worden.

3. WESTLICHE UNTERNEHMEN ALS GEGENMODELL UND AUSSENSEITER

Auch wenn ausländische Unternehmen in den 1960er Jahren weiterhin als Gefahr für die japanische Wirtschaft betrachtet wurden, nahm das japanische Selbstbewusstsein mit dem anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg zu. Bereits im Jahr 1954 hatte die japanische Volkswirtschaft wieder Vorkriegsniveau erreicht, was als wichtiger Meilenstein für Japan nach den Zerstörungen durch den Zweiten Weltkrieg betrachtet wurde, und das Wirtschaftswachstum dauerte unvermindert an. Mit der erfolgreichen Realisierung des Plans zur Verdoppelung des nationalen Einkommens (*Kokumin Shotoku Baizō Keikaku*) in den 1960er Jahren wurde Japan zum wirtschaftlichen Vorzeigebispiel unter den marktwirtschaftlich orientierten Ländern, was das Selbstbewusstsein der Nation weiter stärkte. Das fast zweistellige wirtschaftliche Hochwachstum dieser Jahre wurde begleitet von der Aufnahme in die OECD im Jahr 1963 und der Sommerolympiade in Tokio ein Jahr später.⁴ Die Einführung des *Shinkansen* im selben Jahr 1964, als weltweite Premiere eines Hochgeschwindigkeitszuges, war ein nationales Prestigeprojekt und ein Symbol dafür, dass Japan nicht nur als Produzent von billiger Massenware erfolgreich war, sondern auch in der Entwicklung und Realisierung von Spitzentechnologie zunehmend zur Weltspitze aufschloss. Der ökonomische Siegeszug Japans ging einher mit einer Befriedung der industriellen Beziehungen. Durch die Einführung von Beschäftigungsgarantie für die Kernbelegschaft, der Betonung des Senioritätsprinzips bei der Entlohnung und Beförderung und der Etablierung von mikro-kooperativen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsgewerkschaft wurde ein sozialer Kompromiss geschlossen, der sich im Laufe der 1960er Jahre unter japanischen Unternehmen verbreitete und zur dominanten Norm wurde. Auf der Basis dieses impliziten Sozialvertrages entstand eine Vertrauensbeziehung zwischen Belegschaft und Management, und die in den ersten Nachkriegsjahrzehnten antagonistischen und konfliktreichen Beziehungen entwickelten sich zu einer Form institutionalisierter und enger Kooperation zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung.

Das Selbstbild in Japan veränderte sich grundlegend angesichts des fortschreitenden eigenen wirtschaftlichen Erfolgs. Japanische Eigenheiten wurden im öffentlichen Diskurs nicht mehr als etwas Rückständiges und Vormodernes beschrieben, was es zu überwinden galt. Im Gegenteil, Japan wurde dank seiner kulturbedingten Besonderheiten dem Westen nicht nur

⁴ Die Sommerolympiade 1964 war von besonderer Bedeutung für Japan, weil Tokio 1940 als Austragungsort der Sommerolympiade vorgesehen war, jedoch diese Olympiade aufgrund des Krieges abgesagt werden musste.

als ebenbürtig, sondern in zunehmendem Masse auch als überlegen dargestellt (vgl. *Abb. 1*). Gerade die sich als dominante Norm etablierenden Praktiken im Personalmanagement in japanischen Unternehmen wurden nicht nur als Basis für das Wirtschaftswachstum betrachtet, sondern auch als spezifisch japanische Praktiken beschrieben. Sie wurden verdichtet und als japanisches Beschäftigungsmodell dargestellt, das in der japanischen Kultur wurzelt und durch diese geprägt und sogar definiert werde. Augenscheinlich wird diese kultur-ideologische Aufladung des japanischen Beschäftigungsmodells mit der Beschreibung seiner drei Grundfaktoren (langfristige Beschäftigung, Senioritätsprinzip und Betriebsgewerkschaft) als die „drei Schätze“ (*sanshu no jingi*) des modernen Japans.

Ursprünglich werden mit diesem Begriff die drei kaiserlichen Insignien (Schwert, Spiegel und Juwelen) bezeichnet, die der japanischen Mythologie nach von der Sonnengöttin Amaterasu dem Urahn des Kaisergeschlechts überreicht worden sein sollen. So wie diese drei Insignien die Basis für die stabile politische Ordnung und das wirtschaftliche Wohlergehen des alten Japans waren, wurden die drei Grundlagen des Beschäftigungsmodells als gesellschaftliche Pfeiler identifiziert, auf denen das harmonische soziale Gefüge und die ökonomische Prosperität des modernen Japans ruht. Weiteren Auftrieb und Bestätigung erhielt diese positive Selbsteinschätzung durch einflussreiche westliche Kommentatoren, die Japan als die ökonomische Großmacht der Zukunft und sogar als Vorbild für die USA priesen (u. a. Kahn 1970; Vogel 1979). Gerade im Bereich der Unternehmensführung und des Personalmanagements galten japanische Unternehmen als das Modell der Zukunft, an dem sich westliche Unternehmen orientieren sollten, wenn sie im Wettbewerb mit diesen im Markt bestehen wollten (u. a. Dore 1987; Womack, Jones und Roos 1990). Japan begann nicht nur eine andere, sondern auch eine wirtschaftlich erfolgreichere und damit bessere Moderne zu repräsentieren.

Die starke Zunahme des Selbstbewusstseins ist eindeutig dokumentiert in den Umfrageergebnissen des japanischen Instituts für statistische Mathematik (vgl. *Abb. 2*). Bereits im Jahr 1963 hatte sich der Anteil der Antwortenden, der Japaner gegenüber Angehörigen westlicher Nationen als unterlegen betrachtete, auf 14% halbiert. Gleichzeitig nahm der Anteil derjenigen, die Japaner für überlegen hielten, bis in die 1980er Jahre sukzessive zu. Einzig in der Umfrage von 1973, als Japan aufgrund des Erdölschocks eine kurze, jedoch sehr heftige Rezession verzeichnete, ist ein starker Rückgang im Selbstbewusstsein festzustellen. Dieser vorübergehende Einbruch ist ein Indikator, wie stark sich Japan in der Nachkriegszeit über wirtschaftliche Entwicklung als nationales Projekt definierte.

Im Zuge der veränderten Selbstwahrnehmung und -bewertung Japans änderte sich auch das Image von westlichen Unternehmen als Arbeitge-

ber, die zunehmend in Abgrenzung zum Personalmanagement japanischer Unternehmen und dem japanischen Beschäftigungsmodell wahrgenommen wurden. Indem das japanische Beschäftigungsmodell als kulturbedingt und als eine Eigenheit Japans betrachtet wurde, entsprach das Bild westlicher und vor allem US-amerikanischer Unternehmen einem Gegenmodell zu japanischen Unternehmen. So wurde westlichen Unternehmen in Japan nachgesagt, dass sich ihr Personalmanagement vor allem von den drei grundlegenden Faktoren des japanischen Beschäftigungsmodells diametral unterscheidet (Suwa 1992: 3–4). In den Massenmedien und in der Öffentlichkeit verfestigte sich ein Bild, das ausländische Unternehmen als unsichere Arbeitgeber zeichnete, die im Gegensatz zu japanischen Unternehmen die Beschäftigten und ihr Wissen nicht als einen wichtigen Faktor für den Geschäftserfolg, sondern primär als eine Kostenstelle betrachteten. Das Image westlicher Unternehmen umfasste eine Personalpolitik, die sich auf das Prinzip *hire-and-fire* beschränkte, keine internen Ausbildungs- und Personalentwicklungsprogramme anbot und die Beschäftigten im Gegensatz zum langfristig ausgerichteten Senioritätsprinzip bei japanischen Unternehmen einzig nach der gegenwärtigen Leistung entlohnte. Zudem wurde angenommen, dass die industriellen Beziehungen bei ausländischen Unternehmen viel weniger konsensorientiert im Vergleich zu japanischen Unternehmen und durch wiederkehrende Konflikte zwischen Gewerkschaft und Arbeitnehmern auf der einen Seite und dem Management auf der anderen Seite gekennzeichnet seien.

Die sich entwickelnden Arbeitsmarktstrukturen und ihr zunehmend negatives Image als Gegenmodell zum japanischen Beschäftigungsmodell führten dazu, dass westliche Unternehmen ab den 1970er Jahren große Probleme in der Rekrutierung gerade von qualifizierten japanischen Beschäftigten hatten. Die Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung waren in den 1980er und frühen 1990er Jahren ein zentrales Hindernis in der Geschäftstätigkeit von westlichen Unternehmen in Japan und mitverantwortlich für die geringe Erfolgsquote westlicher Unternehmen in Japan. Sie waren auch ein Hauptfaktor dafür, dass die ausländischen Direktinvestitionen in Japan trotz umfassender Liberalisierung ab dem Jahre 1979 im internationalen Vergleich auf einem äußerst geringen Niveau stagnierten.⁵ Der Gesamtbestand an ausländischen Direktinvestitionen in Japan

⁵ Japan wurde von westlichen Kritikern nach der offiziellen Aufhebung der gesetzlichen Investitionsbeschränkungen für ausländische Investoren im Jahr 1979 oft vorgeworfen, dass nur *pro forma* die Protektion des japanischen Marktes aufgehoben und ein liberales Handels- und Investitionsregime implementiert worden sei. Real seien die gesetzlichen Regelungen durch ein informelles Netz staatlicher Vorschriften und nicht-tarifärer Hindernisse ersetzt worden,

erhöhte sich in den 1980er Jahren im Verhältnis zum nationalen Bruttosozialprodukt nicht signifikant und verblieb auch 1990 unter einem Prozent. Im selben Jahr erreichte dieses Verhältnis in großen westlichen Industrieländern mit 6,2% in der Bundesrepublik 7,3% in den USA und sogar 20,3% im Vereinigten Königreich ein Mehrfaches im Vergleich mit Japan (Dunning 1996: 63).

Die Signifikanz der Probleme auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich in Erhebungen unter ausländischen Unternehmen aus diesen Jahren, in welchen sie zu den wichtigen Problemen in der eigenen Geschäftstätigkeit in Japan befragt wurden. Neben den hohen Kosten der Geschäftstätigkeit wurden hierbei als zweiter wichtiger Faktor Probleme im Personalmanagement genannt (*Abb. 3*; Booz, Allen & Hamilton 1987: A-38; Dunning 1996: 47; Hsu 1999: 181–182; JERI 1990: 57; Shetty und Kim 1995: 35). Spezifischere Umfragen zu den Problemen ausländischer Unternehmen im Personalmanagement in Japan dokumentieren zudem, dass die Rekrutierung von qualifizierten japanischen Beschäftigten das weitaus größte Problem darstellte (MOL 1984: 28). Zudem bestand auch ein Zusammenhang zwischen den Rekrutierungsproblemen und den hohen Geschäftskosten als den beiden wichtigsten, immer wieder in Umfragen von westlichen Unternehmen genannten großen Hindernissen für die eigene Geschäftstätigkeit in Japan. Da westliche Unternehmen große Mühe hatten, qualifizierte Beschäftigte anzuwerben, waren sie gezwungen, höhere Löhne zu offerieren. Laut einer Analyse der Lohnkosten bezahlten ausländische Unternehmen in Japan im Schnitt sechs Prozent mehr Lohn als japanische Unternehmen (Weinstein 1996: 168), was eine stattliche Kostensteigerung für ausländische Unternehmen bedeutete.

Die Probleme in der Personalbeschaffung waren bedingt durch die Strukturen des japanischen Arbeitsmarktes. Sie wurden jedoch durch das Image von westlichen Unternehmen entscheidend verschärft. Aufgrund der langfristigen und sehr starken Bindung qualifizierter Arbeitnehmer an japanische Unternehmen gestaltete sich das Abwerben von qualifizierten japanischen Arbeitskräften mit Arbeitserfahrung für westliche und japanische Unternehmen als sehr schwierig. Die meisten japanischen und

wodurch ausländische Direktinvestitionen (und Importe) nach wie vor real stark limitiert würden. In Umfragen betrachtete jedoch nur ein sehr kleiner Anteil der ausländischen Unternehmen, welche in Japan tätig waren, solche Vorschriften und informelle Barrieren als wichtige Hindernisse und Einschränkungen in ihrer Geschäftstätigkeit (*Abb. 3*; Dunning 1996: 47). Eine wichtige Ausnahme stellte hierbei der Finanzsektor dar, in welchem ein Grossteil der ausländischen Unternehmen klagte, dass ihre Geschäftstätigkeit in Japan durch Vorschriften der japanischen Behörden signifikant eingeschränkt werde (Booz, Allen & Hamilton 1987: A-39).

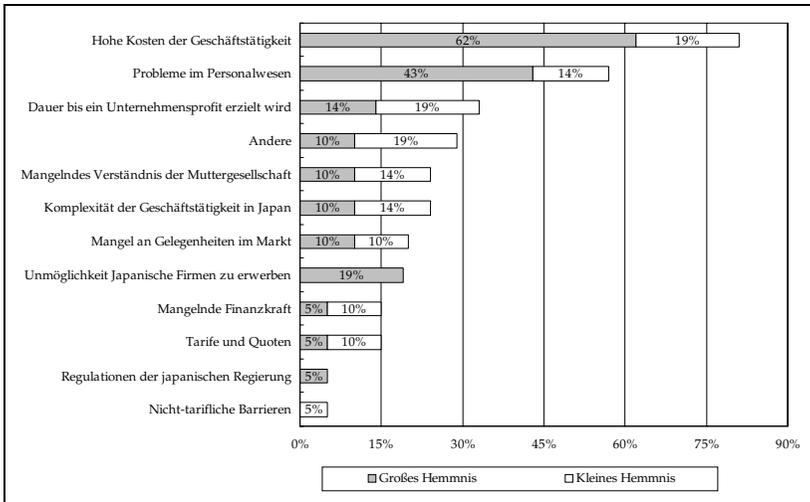


Abb. 3: Investitionshemmnisse in Japan, 1993 (% der befragten Unternehmen).
Quelle: Mizra, Bukley und Sparkes (1995: 28).

westlichen Unternehmen konzentrierten sich dementsprechend bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitnehmer primär auf neu in den Arbeitsmarkt eintretende Absolventen aus dem Bildungssystem. Großunternehmen deckten ihren Bedarf an neuen Arbeitskräften sogar fast ausschließlich über Schulabsolventen. Neu im japanischen Markt tätig werdende und kleinere westliche Unternehmen waren jedoch gezwungen, auf qualifizierte japanische Beschäftigte mit Arbeitserfahrung zurückzugreifen: ihnen fehlte die Möglichkeit, Mitarbeiter intern aus- und weiterzubilden oder sie waren in der Eintrittsphase in den japanischen Markt auf berufserfahrene Mitarbeiter und deren Wissen angewiesen. Da ein externer Arbeitsmarkt gerade bei hochqualifizierten Arbeitskräften in Japan nur sehr schwach institutionalisiert war, verließen sich viele westliche Unternehmen bei der Rekrutierung von berufserfahrenen japanischen Arbeitnehmern auf die Dienste von spezialisierten Headhunter-Unternehmen. Im Vergleich zu japanischen Unternehmen nahm ein viel größerer Anteil der westlichen Unternehmen die Dienste spezialisierter Personalbeschaffungsunternehmen in Anspruch (Ōta 1999: 18). Dies resultierte in der Bildung eines partikularen Arbeitsmarktes für hochqualifizierte japanische Arbeitnehmer (Inohara 1990: 185–186; Suwa 1992: 10), auf dem sich die westlichen Arbeitgeber gegenseitig über Headhunter-Unternehmen die qualifizierten japanischen Beschäftigten abwarben. Ganz im Gegensatz

zur allgemeinen Praxis in Japan zeigten sich viele qualifizierte japanische Beschäftigte ihren westlichen Arbeitgebern gegenüber als ausgesprochen illoyal und verfolgten eine Karriere mit häufigen Arbeitgeberwechseln. Diese fehlende Loyalität war für viele ausländische Unternehmen in Japan ein weiteres wichtiges Problem im Personalmanagement (Khan und Yoshihara 1994: 128).

Die möglichst frühzeitige Rekrutierung von Schulabgängern und Universitätsabsolventen war die zentrale Strategie ausländischer Unternehmen, diesen Problemen bereits im Ansatz zu begegnen, und sie war ein wichtiger Faktor für einen langfristigen Geschäftserfolg in Japan (BCCJ 1991: 5; Konno 1992: 48–49). Dies setzte jedoch umfassende und enge Beziehungen zu Hochschulen voraus, da die Rekrutierung gerade bei hochrangigen japanischen Universitäten meist nur über institutionelle und semi-institutionelle Netzwerke möglich war (vgl. Brinton und Kariya 1998; Chiavacci 2005: 25–33). Die Etablierung solcher Netzwerke dauerte jedoch mehrere Jahre und deren Unterhalt band viele Ressourcen. Entscheidend erschwert wurde die Personalbeschaffung durch das Image westlicher Unternehmen, das mit japanischen Karrierevorstellungen nicht zu vereinbaren war.

Parallel zum Beschäftigungsmodell hatte sich in Japan in Verbindung mit Vorstellungen von einer Bildungsgesellschaft (*gakureki shakai*) ein festes Muster etabliert, das dem männlichen Individuum einen idealen Lebenslauf vorzeichnete.⁶ Kariya (1995: i) fasst diesen *Japanese Way of Life* für einen Arbeitnehmer folgendermaßen zusammen:

Man besucht eine erstklassige *juku* [private Nachhilfschule], absolviert erstklassige Mittel- und Oberschulen und tritt in eine Topuniversität ein. Wenn man das vollbracht hat, kann man einem erstklassigen Unternehmen beitreten und ein glückliches Leben führen. Gute Bildung, guter Job, erfülltes Leben. In der japanischen Nachkriegsgesellschaft wurde diese Erfolgsstory den Menschen eingetrichtert und breitete sich als Lebensplan bis in die letzte Ecke der Gesellschaft aus.

⁶ In der Nachkriegszeit wurden in Japan auch die Geschlechterrollen der urbanen Mittelschicht mit einer klaren Aufgabenteilung mit dem Mann als Alleinernährer der Familie und der Frau als Mutter und Hausfrau festgelegt. Dadurch unterschied sich der ideale Lebenslauf eines Mannes von dem einer Frau. Dies zeigte sich z. B. darin, dass auf der tertiären Bildungsstufe in Japan bis in die 1990er Jahre hinein ein größerer Anteil der Frauen zweijährige Kurzzeituniversitäten und nicht vierjährige Universitäten besuchten, da diese als bessere Vorbereitung auf die spätere (Haupt)Tätigkeit als Hausfrau und Mutter betrachtet wurden (vgl. Brinton 1993: 189–221).

Entscheidend für die westlichen Unternehmen war in diesem Kontext, dass nur japanische Großunternehmen als „erstklassige“ Arbeitgeber betrachtet wurden. Denn nur bei der Kernbelegschaft der japanischen Konzerne fand sich das Beschäftigungsmodell umfassend verwirklicht, so dass eine sichere Anstellung mit langfristiger Beschäftigung und einer Karriere über den internen Arbeitsmarkt garantiert war. Ausländische Unternehmen galten dagegen als unsichere Arbeitgeber und waren damit weitaus unattraktiver als japanische Unternehmen.

Empirische Studien zeigen jedoch eindeutig, dass sich die Beschäftigungspraktiken in westlichen Unternehmen in Japan, vor allem wenn es sich um große, transnationale Konzerne handelte, nicht grundlegend von denen japanischer Unternehmen unterschieden (Konno 1992; Ōta 1999; Watanabe 1999). Zwar weist der japanische Arbeitsmarkt und das Personalmanagement in japanischen Großunternehmen durchaus einige Eigenheiten auf, die selten in dieser ausgeprägten Form bei westlichen Arbeitsmärkten und Arbeitgebern anzutreffen sind. Auch bei westlichen Großunternehmen sind jedoch langfristige Beschäftigungsverhältnisse stark verbreitet und spielt Seniorität im Personalmanagement eine wichtige Rolle. Die industriellen Beziehungen sind wiederum auch in vielen westlichen Industrieländern durch intensive Konsultation und Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern gekennzeichnet. Bei einer groben, dualen Einteilung der fortschrittlichen Volkswirtschaften und ihrer Arbeitsmarktregime sollte somit eine erste Gruppe von koordinierten und neokorporativ gekennzeichneten japanisch-kontinentaleuropäischen Ökonomien und eine Gruppe von liberalen Ökonomien im angelsächsischen Raum unterschieden werden (u. a. Dore 2000; Hall und Saksice 2001; Streeck und Yamamura 2001). Zudem passten sich westliche Arbeitgeber an den japanischen Arbeitsmarkt an. Selbst Unternehmen aus dem angelsächsischen Raum vollzogen eine starke Adaption an die Gegebenheiten in Japan (BCCJ 1991: 25). So waren z. B. die Fluktuationsraten und der Anteil der Abgänge unter den Beschäftigten in ausländischen Unternehmen in Japan in den 1970er und 1980er Jahren niedriger als bei japanischen Unternehmen (Konno 1992: 44).

Doch indem im japanischen Kulturdiskurs eine duale Unterscheidung zwischen dem japanischen Beschäftigungsmodell und der Beschäftigungspraxis bei westlichen Unternehmen erfolgte, wurde westlichen Unternehmen spezifische Eigenschaften zugeschrieben, die nicht die Realität reflektierten. Zwar versprachen die westlichen Unternehmen ihrem Image zufolge schnellere Karrierechancen und eine bessere Entlohnung bei entsprechender Leistung, doch musste der Arbeitnehmer dafür auf langfristige Beschäftigungssicherheit verzichten und einen geringeren sozialen Status in Kauf nehmen, wobei sich laut Huddleston (1990: 41) dieses geringere Sozialprestige selbst auf die Karriereaussichten der eigenen Kinder negativ aus-

wirken konnte. Das Vorziehen eines westlichen Arbeitgebers gegenüber einer angesehenen japanischen Firma war für einen Absolventen einer hochrangigen Universität, als würde er die kurzzeitigen Verheißungen eines unsicheren Erfolges und einen zweifelhaften Ruf einer langfristig stabilen Arbeitskarriere mit hohem sozialen Ansehen vorziehen.

Dementsprechend wurde in der Literatur betont, dass ausländische Unternehmen oft nur aus zwei Personenkreisen ihre qualifizierten japanischen Beschäftigten rekrutieren konnten (u. a. BCCJ 1991: 4–5; Huddleston 1990: 29). Darunter fielen erstens Personen, die keine gute Stelle in einer angesehenen japanischen Firma finden konnten und deswegen mit einem westlichen Arbeitgeber vorlieb nehmen mussten, und zweitens Außenseiter, die nicht ins japanische Beschäftigungsmodell passen. Hierbei sind erst einmal Frauen zu nennen, die aufgrund der ausgeprägten Geschlechterrollen in Japan nur sehr geringe Karriereaussichten bei japanischen Unternehmen hatten. Westliche Unternehmen standen hingegen – auch wiederum als Gegensatz zum japanischen Beschäftigungsmodell – im Ruf, Frauen ungleich bessere Karrierechancen einzuräumen, und galten dementsprechend gerade bei gut qualifizierten Frauen mit Karriereabsichten als attraktive Arbeitgeber.⁷ Zu den Außenseitern zählten zudem japanische Männer, deren persönliche Ziele sich nicht mit dem japanischen Beschäftigungsmodell vereinbaren ließen. Diese Arbeitnehmer waren nicht bereit, trotz guter Ausbildung über Jahre hinweg und mit einem relativ geringen Lohn die Geschäftstätigkeit des eigenen Unternehmens von unten an zu erlernen, wie dies in den meisten japanischen Unternehmen üblich war. Für diese Personen schienen westliche und vor allem US-amerikanische Unternehmen mit ihrem angeblich stärker auf Leistung und schnelle Spezialisierung ausgerichteten Managementstil und ohne langfristige Bindung an den Arbeitgeber attraktiver. Auch wenn ab den späten 1980er Jahren festgestellt wurde, dass diese zweite Gruppierung von Außenseitern durch den sozialen Wertewandel zuzunehmen begann (vgl. Beck und Beck 1994), hatten westliche Unternehmen nach eigenem Bekunden weiterhin große Mühe, ihre Rekrutierungsziele zu erreichen.

⁷ Empirische Studien bestätigten im Großen und Ganzen diesen Aspekt des Images westlicher Unternehmen in Japan. Zwar können auch westliche Arbeitgeber in Japan nicht als Hort der Gleichberechtigung bezeichnet werden, doch bestehen bei westlichen Unternehmen im Vergleich zu japanischen insgesamt größere Karrieremöglichkeiten für Frauen und bzgl. Geschlecht eine egalitärere Beschäftigungspraxis (Ōta 1999: 26; Watanabe 1999: 10).

4. KRISE IM JAPANMODELL UND RENAISSANCE AUSLÄNDISCHER UNTERNEHMEN

In der zweiten Hälfte der 1980er begann im nationalen Selbstbild und Selbstbewusstsein Japans erneut ein Gegenteil einzusetzen. Zwei Faktoren waren für diese Neubewertung von zentraler Bedeutung. Erstens sah sich Japan angesichts steigender Handelsüberschüsse und einem zunehmenden Ungleichgewicht in den Wirtschaftsbeziehungen harscher Kritik aus dem Westen und vor allem aus den USA ausgesetzt. Japan, das sich nach 1945 den Westen und vor allem die USA als Vorbild genommen hatte, wurde nun gerade aus dem Westen als rücksichtsloser Kontrahent im Weltmarkt kritisiert, der mit unfairen Mitteln der Protektion und der engen Kooperation zwischen Staat und Privatwirtschaft die westliche Konkurrenz sukzessive aus dem Markt drängte. Die Anfeindungen aus dem Westen blieben in Japan nicht ohne Wirkung.

Der Sony-Mitbegründer und ehemalige Unternehmensvorsteher Akio Morita (1992) forderte z. B. in Reaktion auf die internationale Kritik, dass eine grundlegende Neuausrichtung des japanischen Managements nötig sei, damit Japan sein negatives Image als aggressive Wirtschaftsmacht ablegen könne. Zweitens expandierten parallel zur starken Aufwertung des Yen durch das Plaza-Abkommen 1985 auch die japanischen Direktinvestitionen im Ausland. Japanische Konzerne wurden im zunehmenden Maße zu weltweit tätigen Wirtschaftsakteuren. Die Internationalisierung (*kokusaika*) Japans wurde zu einem wichtigen Schlagwort in der öffentlichen Diskussion. Konnte Japan weiterhin auf seinen kulturellen Eigenheiten und seiner kulturellen Abgeschlossenheit beharren, oder sollte es sich kulturell stärker öffnen und internationalisieren, damit diese neue, transnationale Ausrichtung der japanischen Wirtschaft erfolgreich realisiert werden konnte? Japanische Eigenheiten, die in den 1970er und frühen 1980er Jahren als wichtige Erfolgsfaktoren der japanischen Wirtschaft galten, erschienen nun als Hindernisse für eine erfolgreiche internationale Expansion der japanischen Konzerne. Staatliche Programme wie z. B. das „10-Millionen Programm“ (*Tenmirion Keikaku*), durch das die Zahl jährlicher Auslandsreisen von 1986 bis 1991 erfolgreich auf 10 Millionen verdoppelt wurde, können in diesem Kontext als Versuch betrachtet werden, die japanische Abgeschlossenheit zu überwinden und zu einem internationalen Image zu gelangen.

Der Rückgang des japanischen Selbstbewusstseins angesichts der internationalen Kritik und der neuen Herausforderungen ist in den Umfragen des NHK Kulturinstituts als Trend bereits in den späteren 1980er Jahren

deutlich erkennbar (vgl. Abb. 4).⁸ Die Aussage, dass Japaner im Vergleich zu Ausländern eindeutig begabter sind, wurde im Laufe der 1970er und früheren 1980er Jahren von einem zunehmend größeren Anteil der japanischen Befragten bejaht. Im Jahre 1983 stimmten über 70 % den Befragten dieser Aussage zu. Ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre begann dieser Anteil jedoch wieder abzunehmen, was ein Indikator für ein sinkendes Selbstbewusstsein und ein sich wandelnde Selbstverständnis in Japan in diesen Jahren ist.

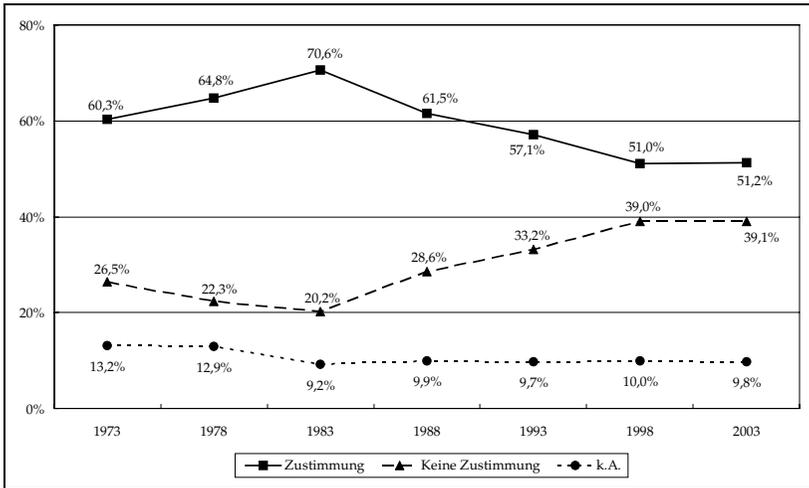


Abb. 4: Einstellung zur Aussage „Japaner sind eindeutig begabter als Personen aus anderen Ländern“, 1973–2003.

Quelle: NHK Bunken (2004: Appendix 23).

Die eigentliche Hinterfragung der kulturellen Eigenheiten und der kulturbedingten Wirtschaftspraktiken setzte jedoch nach dem Platzen der Spekulationsblasen am Immobilienmarkt und an der japanischen Börse in den frühen 1990er Jahren ein. Japan geriet in eine mehr als ein Jahrzehnt anhaltende wirtschaftliche Stagnationsphase, weshalb oft von einem verlorenen Jahrzehnt die Rede ist. Die schlechte Wirtschaftslage besserte sich trotz staatlich aufgelegter Konjunkturprogramme nicht. Die wirtschaftlich erstarkten USA mit ihrer liberalen Wirtschaftsordnung stellten für viele wie-

⁸ Dieselbe Entwicklung ist auch in den Umfragen des Instituts für statistische Mathematik erkennbar, die bereits erwähnt wurden (vgl. Abb. 2). Da jedoch die Frage zum Vergleich zwischen Japanern und Angehörigen westlicher Nationen 1988 nicht im Fragebogen enthalten war, scheint diese Trendumkehr erst parallel zur wirtschaftlichen Stagnation im Jahre 1993 einzusetzen.

der das Vorbild dar, an dem Japan sich orientieren sollte. Der allgemeinen Entwicklung entsprechend nahm das Selbstbewusstsein in den 1990er Jahren in Japan weiter ab (vgl. *Abb. 2* und *4*). Es ist in diesem Kontext bezeichnend, dass die japanische Regierung im Jahr 2003 das Ziel formulierte, innerhalb von fünf Jahren den Bestand an ausländischen Direktinvestitionen durch ein staatliches Förderungsprogramm zu verdoppeln. Durch die größere Präsenz ausländischer Unternehmen in Japan erhoffte sich die Regierung unter Premierminister Koizumi, die internationale Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen zu stärken (Wada 2005: 5–6).

Insgesamt wurde ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die Zukunftsfähigkeit des japanischen Beschäftigungsmodells in der öffentlichen Debatte zunehmend in Frage gestellt. Während es seit den 1970er Jahren als Garant und Pfeiler des wirtschaftlichen Erfolges Japans gegolten hatte, wurde in den 1990er Jahren mit zunehmender Intensität über seine Vor- und Nachteile diskutiert. Kritiker wie z. B. Nakatani (1996) betrachteten das japanische Beschäftigungsmodell im Zeitalter der Globalisierung als zu träge und machten es dafür verantwortlich, dass es den japanischen Unternehmen und Beschäftigten an innovativem Elan fehle. Das Beschäftigungsmodell verhinderte nach Ansicht der Kritiker auch eine schnellere wirtschaftliche Erholung, da Arbeitgeber sich nur sehr langsam an einen Einbruch der Nachfrage anpassen konnten und damit eine strukturelle Bereinigung als Grundlage für den erneuten Aufschwung ausbleibe.

Während die erste Phase der Hinterfragung und Relativierung des vorher äußerst positiven Japanbildes ohne nennenswerte Einflüsse auf die Stellung westlicher Unternehmen in Japan blieb, änderte sich im Laufe der zweiten Phase ab den späteren 1990er Jahren die Attraktivität und Popularität ausländischer Unternehmen in Japan. Gerade unter den Absolventen ranghoher Universitäten nahm die Beliebtheit westlicher Unternehmen als Arbeitgeber in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre innerhalb kurzer Zeit stark zu. Ausländische Unternehmen erlebten in diesen Jahren geradezu einen Popularitätssprung als Arbeitgeber, wobei dieses Phänomen ausführlich in den japanischen und ausländischen Massenmedien diskutiert wurde (Asahi Shinbun 1998; Naito 2000; Tett und Nakamae 1999; Works 1998). Während es früher einzig IBM Japan als westliches Unternehmen in die Top-100 der Rangliste der beliebtesten Arbeitgeber unter japanischen Universitätsabsolventen geschafft hatte, tauchten nun zehn und mehr westliche Unternehmen in diesen Ranglisten auf (vgl. Works Institute 2002: 4).

Das Ausmaß dieses plötzlichen Wandels dokumentieren Umfragen des japanischen Arbeitsministeriums unter ausländischen Unternehmen zum Zufriedenheitsgrad mit den eigenen Rekrutierungsbemühungen in den

Jahren 1991 und 1995 (vgl. Abb. 5). Im Jahre 1991 bekundeten die ausländischen Unternehmen große Mühe in der Rekrutierung. Nur etwa die Hälfte der Befragten war mit dem Ergebnis in der Gewinnung von berufserfahrenen Manager zufrieden. Bei den berufserfahrenen Ingenieuren und Schulabsolventen war das Bild ungleich düsterer: in diesen Kategorien waren etwa 70 % der Unternehmen mit den erzielten Resultaten unzufrieden oder teilweise unzufrieden. Im Jahr 1995 hatte sich das Bild jedoch signifikant verbessert. In allen Kategorien war eine starke Zunahme im Anteil der mit dem Rekrutierungsergebnis zufriedenen Unternehmen zu verzeichnen. Geradezu fulminant war der Wandel bei der Rekrutierung von Schulabsolventen, bei der sich der Anteil der Unternehmen, die sich positiv äußerte, von 30 % auf etwa 75 % mehr als verdoppelt hatte. Die verbesserten Aussichten bei der Rekrutierung qualifizierter japanischer Beschäftigter bestätigen andere Umfragen unter ausländischen Unternehmen in Japan (vgl. z. B. Bromann, Pascha und Philippsenburg 2000: 20; JETRO 2004: 35).

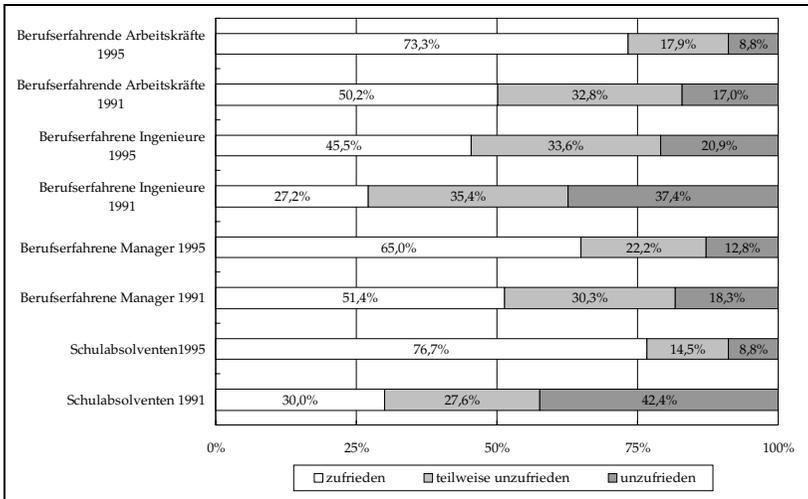


Abb. 5: Zufriedenheitsgrad ausländischer Unternehmen mit dem Rekrutierungsergebnis, 1991 und 1995 (% der Unternehmen).

Quelle: Eigene Berechnungen nach MOL (1992: 92–93; 1996: 100–101).

Das Ausmaß dieser grundlegenden Verbesserung der Attraktivität von westlichen Unternehmen auf dem japanischen Arbeitsmarkt ist unter Berücksichtigung der allgemeinen Entwicklungslinien bis zu einem gewissen Grad überraschend. Denn in den 1990er Jahren vollzog sich nicht, wie zuvor in den ersten Nachkriegsjahren, eine negative Beschreibung japanischer Eigenheiten und japanischer Beschäftigungspraktiken, sondern eine

Relativierung und Hinterfragung der als kulturtypisch und einmalig betrachteten Eigenschaften Japans und japanischer Unternehmen. Zur genaueren Analyse der plötzlichen Popularitätszunahme westlicher Unternehmen als Arbeitgeber in Japan soll aus diesem Grund auf die Ergebnisse qualitativer Leitfadenterviews mit Absolventen hochrangiger japanischer Universitäten zurückgegriffen werden. Die Universitätsabsolventen waren in den späten 1990er Jahren direkt nach ihrem Abschluss bei einem westlichen Unternehmen eingetreten.⁹ Die Interviews konzentrierten sich auf Universitätsabsolventen, da bei ihnen die Attraktivitätszunahme von westlichen Unternehmen ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre besonders ausgeprägt war.

Bevor auf die veränderte Wahrnehmung westlicher Unternehmen in Japan eingegangen werden soll, gilt es, zwei strukturelle Veränderungen im japanischen Arbeitsmarkt für Universitätsabsolventen kurz zu erörtern. Erstens ließ der Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte, der in Japan gerade in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren seinen Höhepunkt hatte, mit der wirtschaftlichen Stagnation signifikant nach. Dies eröffnete den westlichen Unternehmen größere Möglichkeiten in der Rekrutierung. Die Interviews zeigen jedoch, dass die Abschwächung des Wettbewerbs gerade bei Absolventen ranghoher Universitäten relativer Natur ist. Zwar ist selbst in diesem Bereich des Arbeitsmarktes ein Nachfragerückgang und somit eine Entspannung der Wettbewerbssituation unter den Arbeitgebern zu verzeichnen¹⁰, doch mangelnde Angebote von japanischen Konzernen wurden nicht als Grund für den Eintritt bei einer westlichen Firma genannt. Die Interviewten hatten eigenen Angaben zufolge die Wahl zwischen mehreren Arbeitgebern. Gerade die männlichen Interviewten erhielten ausnahmslos auch Zusagen von angesehenen japani-

⁹ Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von 90 problemorientierten Leitfadenterviews mit jungen japanischen Beschäftigten in westlichen Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten in Japan, welche im August und September 2000 vom Autor geführt wurden. In den Gesprächen wurden Transitionsprozesse zwischen Bildungssystem und Arbeitsmarkt, die Beschäftigungsziele, das Image von westlichen und japanischen Unternehmen, die Gründe für die Wahl des gegenwärtigen Arbeitgebers und langfristige Karriereziele mit den japanischen Interviewten erörtert (Chiavacci 2002: 139–146).

¹⁰ Welches Ausmaß die Konkurrenz um Absolventen hochrangiger Universitäten in Japan vor allem in der Boomphase der späten 1980er und frühen 1990er Jahre erreicht hatte, macht folgendes Zitat deutlich: „companies would essentially try to kidnap those applicants to whom they had offered *naitai* (informal guarantee of employment), to prevent them from interviewing at other companies“ (Roth und Xing 1994: 1016).

schen Unternehmen, sofern sie ihre Stellensuche nicht von vornherein auf westliche Arbeitgeber eingeschränkt hatten.

Die zweite wichtige strukturelle Veränderung im Arbeitsmarkt, die sich im Laufe der Wirtschaftskrise in den 1990er Jahren vollzogen hatte, ist eine Deinstitutionalisierung des Transitionsprozesses von der Universität in den Arbeitsmarkt (Chiavacci 2003). Während früher die Etablierung und Aufrechterhaltung von institutionellen und semi-institutionellen Netzwerken eine Voraussetzung für die Rekrutierung von Absolventen hochrangiger Universitäten in Japan waren, so hat sich deren Bedeutung in der Gegenwart stark abgeschwächt. Dies führte zu einer gewissen strukturellen Öffnung des Arbeitsmarktes für Universitätsabsolventen und vereinfachte die Rekrutierung gerade auch von Absolventen hochrangiger Universitäten.

Die Interviews ergaben eine ausgeprägte Kontinuität im Image westlicher Unternehmen in Japan. Über 90 % der Interviewten hatten vor dem Unternehmens Eintritt ein Bild westlicher Unternehmen, welches sehr stark mit den Darstellungen und Beschreibungen in der Literatur in den 1980er und frühen 1990er Jahren übereinstimmte und eindeutig ein Gegenmodell zu japanischen Unternehmen darstellte. Als zentrales Element in der Beschäftigungspraxis westlicher Unternehmen wurde das Leistungsprinzip betrachtet, das im internen Wettbewerb bei ungenügender Leistung auch zur Entlassung führte. Obwohl westliche Unternehmen in den 1990er Jahren ihre PR-Bemühungen in Japan zur Korrektur ihres Images verstärkt hatten (Ugaya 1999), hatte sich bis zum Zeitpunkt der Interviews die Wahrnehmung westlicher Unternehmen nicht grundlegend verändert.¹¹ Einzig im Bezug auf die Beziehungen zwischen Management und Belegschaft wurde ein abweichendes Bild vom früheren Image westlicher Unternehmen gezeichnet. Es wurde nicht erwartet, dass die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in einer westlichen Firma antagonistisch und konfliktreich seien, sondern dass sie sich durch offene Diskussionen und klaren Meinungs austausch auszeichnen würden. Zwar bestehe in westlichen Unternehmen ein offen ausgetragener Wettbewerb, doch würden im Gegenzug auch Meinungen toleriert, die nicht mit denjenigen des Vorgesetzten übereinstimmten. Zwar wurde selbst in diesem Bereich ein klarer Gegensatz zu japanischen Unternehmen mit ihrem konsensorientierten Managementstil hervorgehoben, doch waren die Vor-

¹¹ Diese Kontinuität ist allerdings nicht allzu überraschend, zieht man das in den japanischen Massenmedien vermittelte Bild westlicher Unternehmen hinzu, das Unterschiede zwischen japanischen und westlichen Unternehmen nach wie vor stark wertend herausstellt (vgl. z. B. Komine 2000).

stellungen positiver, als dies im in der Literatur dargestellten Image der Fall war.¹²

Das Image der westlichen Unternehmen hat sich somit zwar nicht grundlegend geändert, jedoch zeigten die Interviews, dass dieses Bild westlicher Unternehmen im neuen Kontext der späten 1990er Jahre ganz anders bewertet wird. Hierbei spielen zwei Tendenzen eine entscheidende Rolle. Erstens hat sich das Image der japanischen Unternehmen verschlechtert. Die neue Popularität westlicher Unternehmen ist hierbei auf ein Infragestellen der Zukunftsfähigkeit des japanischen Managementstils zurückzuführen. Angesichts der wirtschaftlichen Stagnation in Japan, des stärkeren Wirtschaftswachstums in den USA und des zunehmenden internationalen Wettbewerbs aufgrund der Globalisierung betrachteten die Interviewpartner Japan und japanische Unternehmen mit ihren Eigenheiten kritisch. Es wurde argumentiert, dass Japan sich an den neuen globalen Standard, der von den USA vorgezeichnet werde, anzupassen habe, wenn es nicht langfristig an Terrain gegenüber den dynamischeren Ökonomien im Westen verlieren wolle. Auch die Zukunftsfähigkeit des japanischen Beschäftigungsmodells wurde hierbei negiert.

Der verschärfte internationale Wettbewerb werde japanische Unternehmen langfristig zwingen, sich in Richtung eines liberaleren Beschäftigungsmodells nach amerikanischem Vorbild zu bewegen, ohne jedoch dieses umfassend zu übernehmen. Im Zuge dieser Veränderungen erwarteten die Befragten, dass sich die drei Grundpfeiler des japanischen Beschäftigungsmodells und hierbei vor allem auch die implizite Beschäftigungsgarantie abschwächen werde. Dadurch fällt in den Augen der Interviewten jedoch auch der größte Vorteil eines japanischen Arbeitgebers gegenüber einem westlichen weg. Gegenwärtig werden japanische Unternehmen insgesamt weitaus negativer bewertet, da den Angaben der Befragten zufolge auch von ihnen langfristig kein Aufrechterhalten der impliziten Beschäftigungsgarantie erwartet werden kann. Durch diesen Imageverlust japanischer Unternehmen haben westliche Unternehmen als Arbeitgeber an Attraktivität gewonnen.

Zweitens zeigte sich jedoch auch ein Wertewandel bei den Interviewpartnern, wodurch gewisse Aspekte im Image von westlichen Unterneh-

¹² Fragen nach Unterschieden und Übereinstimmungen zwischen Image und Realität westlicher Unternehmen als Arbeitgeber in Japan wurden nicht direkt gestellt. Die Interviewpartner, die von sich aus zu diesem Thema Stellung nahmen, relativierten jedoch aufgrund ihrer persönlichen Arbeitserfahrung die Unterschiede im Image von westlichen und japanischen Unternehmen.

men an Attraktivität gewonnen haben. Westliche Unternehmen bieten den Interviewten zufolge ein individuelleres Arbeitsumfeld und mehr Möglichkeiten zur Selbstentfaltung sowohl während der Arbeitszeit als auch im Privatleben, da bei westlichen Unternehmen eine klarere Trennung von Arbeit und Privatem bestehe. Zwar seien die Anforderungen höher, doch werde Leistung in westlichen Unternehmen gerade in jungen Jahren mit höherem Lohn und schnellerer Beförderung honoriert. Die Betonung des Leistungsprinzips gegenüber dem Senioritätsprinzip wurde zwar ambivalent gesehen, da schnellere Karrierechancen mit geringerer Arbeitsplatzsicherheit zusammenkämen. Jedoch wurde, wie bereits erwähnt, dieser negative Aspekt dadurch entscheidend abgeschwächt, dass auch japanische Unternehmen nicht mehr als langfristig sichere Arbeitgeber betrachtet wurden.

Die weiblichen Universitätsabsolventen betonten stets die ausgeprägtere Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern als wichtigen Pluspunkt westlicher Arbeitgeber. Die Karrierechancen gerade für gut qualifizierte Frauen seien bei einer westlichen Firma im Vergleich zu den meisten japanischen Unternehmen sehr viel größer. Bei der großen Mehrheit der interviewten Frauen wurde das Image der westlichen Unternehmen als frauenfreundlichere Arbeitgeber schon in der Bewerbungsphase bestätigt, da sie in Vorstellungsgesprächen nicht mit Fragen in Bezug auf Familienplanung konfrontiert wurden.

Generell entsprachen westliche Unternehmen eher den Beschäftigungszielen der Interviewten. Die Mehrheit der Befragten gab an, sie habe zu individuelle Vorstellungen, um im japanischen Beschäftigungsmodell reüssieren zu können oder zu wollen. Westliche Unternehmen mit einer individuelleren Arbeitsorganisation, schnelleren Aufstiegs- und Karrierechancen für junge Beschäftigte und einer besseren Honorierung der individuellen Leistung entsprachen trotz des Nachteils der Arbeitsplatzunsicherheit stärker den eigenen Vorstellungen. Die neue Attraktivität westlicher Unternehmen als Arbeitgeber ist somit Teil eines Wertewandels in den letzten Jahren in Japan, im Zuge dessen das japanische Beschäftigungsmodell nicht mehr den Beschäftigungszielen eines Teils der Arbeitnehmer entspricht (Imada 2000).

Das attraktivere Image westlicher Unternehmen ist den Angaben der Interviewten zufolge auf die jüngere Generationen beschränkt. Von gleichaltrigen Kollegen und Kolleginnen wurden die Interviewten bewundert und sogar beneidet, da westliche Unternehmen als attraktive Arbeitgeber betrachtet wurden und sich die Interviewten zudem auch der Herausforderung stellten, an einem Arbeitsplatz ohne implizite Beschäftigungsgarantie tätig zu werden. Die Reaktionen der Eltern fielen jedoch negativer aus. Japanische Arbeitgeber genießen in der Elterngeneration

ein höheres Ansehen und gelten nach wie vor als die besseren Arbeitgeber. Etwa einem Drittel der Eltern bereitete die Arbeitsplatzwahl ihres Kindes Sorgen, vor allem, wenn es sich um einen Sohn handelte. Einige der Interviewten berichteten, dass ihre Familie versuche, sie doch noch zur Wahl eines japanischen Arbeitgebers umzustimmen.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die signifikante Popularitätszunahme von westlichen Unternehmen in Japan in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre nicht auf einen grundlegenden Wandel des Images westlicher Unternehmen zurückgeführt werden kann. Im Kontext der ambivalenten Wahrnehmung Japans und der Infragestellung der Zukunftsfähigkeit des japanischen Beschäftigungsmodells wird das Image von westlichen Unternehmen ungleich positiver von einem Teil der jungen Japaner bewertet. Zudem kann auch ein Wertewandel in den letzten Jahren festgestellt werden, welcher die Attraktivität von westlichen Arbeitgebern in den jungen Generationen stark erhöhte.

5. SCHLUSSWORT

Einen entscheidenden Beitrag zur Renaissance der Wirtschaftssoziologie in den letzten Jahren hat Granovetter (1985) durch die Betonung der sozialen Einbettung wirtschaftlicher Akteure und wirtschaftlichen Handels geleistet. Die Analyse der Position und des Images westlicher Unternehmen auf dem japanischen Arbeitsmarkt zeigt, dass hierbei eine institutionelle und eine diskursive Einbettung unterschieden werden kann. Westliche Unternehmen sind nicht nur in die Strukturen des japanischen Marktes eingebettet, sondern werden in ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt und ihrer Attraktivität als Arbeitgeber auch entscheidend durch normative Ideen und ihre Bewertung auf einer diskursiven Ebene beeinflusst. Das Image westlicher Unternehmen und die damit zusammenhängende Attraktivität als Arbeitgeber ist zudem gekoppelt an die allgemeine Selbstwahrnehmung Japans und deren positive oder negative Überhöhung.

Während westliche Unternehmen in der Nachkriegszeit ein sehr positives Image als Arbeitgeber hatten und für das Modell der Zukunft standen, stellten sie seit den 1970er Jahren immer mehr das Gegenmodell zu japanischen Unternehmen und dem japanischen Beschäftigungsmodell dar. Westliche Unternehmen erfuhren eine Stigmatisierung als unverlässliche Arbeitgeber mit ausgeprägtem internem Verdrängungswettbewerb basierend auf dem Leistungsprinzip und einem hohen Konfliktniveau in den industriellen Beziehungen. Durch die wirtschaftliche Stagnation der 1990er Jahre geriet jedoch das als kulturbedingt betrachtete Wirtschafts-

und Beschäftigungsmodell Japans unter Druck. Parallel hierzu haben die westlichen Arbeitgeber wieder an Attraktivität gewonnen. Dies ist einerseits auf eine negativere Wahrnehmung japanischer Unternehmen zurückzuführen, welche nicht mehr als langfristig absolut verlässliche Arbeitgeber betrachtet werden.¹³ In Folge wird die angebliche Beschäftigungsunsicherheit bei westlichen Unternehmen nicht mehr in demselben Ausmaß negativ bewertet. Andererseits entsprechen westliche Unternehmen durch ihr leistungsorientierteres und individuelleres Arbeitsumfeld stärker den Beschäftigungszielen eines Teils der jungen japanischen Arbeitnehmer.

Abschließend stellt sich die Frage, inwiefern westliche Unternehmen in Japan nicht nur vom gesellschaftlichen Wandel profitieren, sondern diesen auch weiter stimulieren könnten. Hierbei gilt es erstens zu beachten, dass in der Gegenwart zwar ein negativeres Japanbild in Japan dominant ist als in den 1970er und 1980er Jahren, doch dass die gegenwärtige Selbstsicht in Japan vergleichbar ist mit derjenigen in den ersten Nachkriegsjahren. Gerade die Tatsache, dass die japanische Regierung ausländische Direktinvestitionen gegenwärtig fördert, um die Konkurrenzfähigkeit japanischer Unternehmen langfristig zu steigern, ist ein Indikator, dass westliche Unternehmen heute nicht als vollkommen überlegen und damit als Gefahr für japanische Unternehmen betrachtet werden. Das Selbstbewusstsein ist zwar in Japan angegriffen, doch besteht weiterhin Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Es ist nicht zu erwarten, dass unreflektiert Praktiken aus dem Westen übernommen werden oder als kultureigen betrachtete Praktiken wie das japanische Beschäftigungsmodell vollkommen eliminiert werden. Selbst im Finanzsektor, in dem westliche Unternehmen in den letzten Jahren einen signifikanten Marktanteil erringen konnten, scheint ein grundlegender institutioneller Wandel im japanischen Beschäftigungsmodell deswegen eher fraglich (Morgan und Kubo 2005).

¹³ Neben der permanenten Diskussion um die Zukunftsfähigkeit des japanischen Beschäftigungsmodells in den Massenmedien hat hier sicher auch die Insolvenz von Großunternehmen wie z. B. Yamaichi Securities im November 1997 zu einem Prestigeverlust der japanischen Unternehmen als Arbeitgeber beigetragen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aoki, Tamotsu (1996 [1991]): *Der Japandiskurs im historischen Wandel: Zur Kultur und Identität einer Nation*. München: Iudicium.
- Asahi Shinbun* (06.06.1998): Gaishikei no ninki doppokō [Beliebtheit ausländischer Unternehmen konkurrenzlos groß], S. 14, Abendausgabe.
- BCCJ (The British Chamber for Commerce in Japan) (1991): *Human Resources in Japan: Strategies for Success*. Tōkyō: BCCJ.
- Beck, John C. und Martha N. Beck (1994): *The Change of a Lifetime: Employment Patterns among Japan's Managerial Elite*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Befu, Harumi (1993): Nationalism and Nihonjinron. In: Harumi Befu (Hg.): *Cultural Nationalism in East Asia: Representation and Identity*. Berkeley: East Asian Studies, University of California, S. 107–135.
- Befu, Harumi (2001): *Hegemony of Homogeneity: An Anthropological Analysis of „Nihonjinron“*. Melbourne: Trans Pacific Press.
- Booz, Allen & Hamilton (1987): *Direct Foreign Investment in Japan: The Challenge for Foreign Firms*. Tōkyō: The American Chamber of Commerce in Japan – The Council of the European Business Community.
- Brinton, Mary C. (1993): *Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan*. Berkeley: University of California Press.
- Brinton, Mary C. und Takehiko Kariya (1998): Institutional Embeddedness in Japanese Labor Markets. In: Mary C. Brinton und Victor Nee (Hg.): *The New Institutionalism in Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, S. 181–207.
- Bromann, Silke, Werner Pascha und Gisela Philipsenburg (2000): Marktzugang für deutsche Unternehmen in Japan: Neue Chancen und Risiken. In: Manfred Pohl (Hg.): *Japan 1999/2000: Politik und Wirtschaft*. Hamburg: Institut für Asienkunde, S. 187–212.
- Chiavacci, David (2002): *Der Boom der ausländischen Unternehmen als Arbeitgeber: Paradigmenwechsel in Japan?* München: Iudicium.
- Chiavacci, David (2003): Stellensuche im Wandel: Deinstitutionalisierung der Transition von der Hochschule in den Arbeitsmarkt in Japan. In: Fakultät für Ostasienwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum (Hg.): *Bochumer Jahrbuch zur Ostasienforschung (Bd. 27)*. München: Iudicium, S. 199–229.
- Chiavacci, David (2005): Transition from University to Work under Transformation: The Changing Role of Institutional and Alumni Networks in Current Japan. *Social Science Japan Journal*, 8, 1, S. 19–41.
- Dore, Ronald (1987): *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. London: The Athlone Press.

- Dore, Ronald (2000): *Stock Market Capitalism – Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunning, John H. (1996): Explaining Foreign Direct Investment in Japan: Some Theoretical Insights. In: Masaru Yoshitomi und Edward M. Graham (Hg.): *Foreign Direct Investment in Japan*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 8–63.
- Encarnation, Dennis J. und Mark Mason (1990): Neither MITI nor America: The Political Economy of Capital Liberalization in Japan. *International Organization*, 44, 1, S. 25–54.
- Gao, Bai (1997): *Economic Ideology and Japanese Industrial Policy: Developmentalism from 1931 to 1965*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goodman, Roger (2005): Making Majority Culture. In: Jennifer Robertson (Hg.): *A Companion to the Anthropology of Japan*. Malden: Blackwell, S. 59–72.
- Gordon, Andrew (1993): Contests for the Workplace. In: Andrew Gordon (Hg.): *Postwar Japan as History*. Berkeley: University of California Press, S. 373–394.
- Gordon, Andrew (1998): The Invention of Japanese-Style Labor Management. In: Stephen Vlastos (Hg.): *Mirror of Modernity: Invented Traditions of Modern Japan*. Berkeley: University of California Press, S. 19–36.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, 3, S. 481–510.
- Hall, Peter A. und David Soskice (Hg.) (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hamada, Tomoko (1991): *American Enterprise in Japan*. Albany: State University of New York Press.
- Henderson, Dan F. (1973): *Foreign Enterprise in Japan: Laws and Policies*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Hsu, Robert C. (1999): *The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*. Cambridge: The MIT Press.
- Huddleston, Jackson N. (1990): *Gaijin Kaisha: Running a Foreign Business in Japan*. Armonk: M. E. Sharpe.
- Imada, Sarako (2000): Hatarakikata saikenchiku: Tayōka shi konmei suru rōdō ishiki no Yukue [Die Rekonstruktion der Arbeit: Entwicklungstendenzen der sich differenzierenden und verwirrenden Arbeitseinstellungen]. *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* 42, 6 (Juni), S. 2–13.
- Inohara, Hideo (1990): *Human Resource Development in Japanese Companies*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Inoue, Ryūichirō (1998): Sekaiteki chōryū toshite no gaishi yūshi [Förderung von Direktinvestitionen als weltweiter Trend]. In: Ryūichirō Inoue

- (Hg.): *Gaishi yūchi no jidai: Chiiki keizai seika o mezashite*. Tōkyō: JETRO, S. 1–18.
- JERI (Japanese Economic Research Institute) (1990): *Gaishikei kigyō kara mita nihon shijō no jittai ni tsuite* [Über den Zustand des japanischen Marktes aus Sicht ausländischer Unternehmen]. Tōkyō: JERI.
- JETRO (Japan External Trade Organization) (2004): *Daikyūkai tainichi chokusetsu tōshi ni kan suru gaishikei kigyō no ishiki chōsa* [Neunte Meinungsumfrage unter ausländischen Unternehmen bzgl. Direktinvestitionen in Japan]. Tōkyō: JETRO.
- Kahn, Herman (1970): *The Emerging Japanese Superstate: Challenge and Response*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kang, T. W. (1990): *Gaishi: The Foreign Company in Japan*. New York: Basic Books.
- Kariya, Takehiko (1995): *Ōshu kyoiku shakai no yukue: Gakureki shugi to byōdō shinwa no sengoshi* [Entwicklung der Massenerziehungsgesellschaft: Die Nachkriegsgeschichte der Bildungsgesellschaft und des Egalitätsmythos]. Tōkyō: Chuo Koron Shinsha.
- Khan, Sikander und Hideki Yoshihara (1994): *Strategy and Performance of Foreign-Affiliated Companies in Japan*. Westport: Quorum Books.
- Komine, Atsuko (2000): Gaishikei kigyō „kubi-kiri“ gomon monogatari [Die Foltergeschichten des „Feuerns von Mitarbeitern“ in ausländischen Unternehmen]. *Bungei Shunju*, 78, 4 (März), S. 348–357.
- Konno, Koichirō (1992): Rodo Shijo [Arbeitsmarkt]. In: Gaishikei kigyō koyō kenkyūkai (Hg.): *Gaishikei kigyō no jinji kanri*. Tōkyō: Nihon rodo Kenkyu Kiko, S. 41–56.
- Kuroda, Yasumasa (2000): Henka shite yuku: sono yōso to gen'in [Der fortschreitende Wandel: Seine wichtigen Faktoren und Gründe]. *Tōkei Sūri*, 48, 1, S. 77–92.
- Mizra, Hafiz, Peter J. Buckley und John R. Sparkes (1995): European Direct Investment in Japan. *Management International Review*, 35, 1 (Special Issue), S. 21–34.
- MOL (Ministry of Labour) (1984): *Gaishikei kigyō no roshi kankei nado jittai chosa kekka hōkokusho* [Ergebnisbericht zur Studie über die industriellen Beziehungen etc. in ausländischen Unternehmen]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kyōkai.
- MOL (Ministry of Labour) (1992): *Gaishikei kigyō no roshi kankei nado jittai chosa kekka hōkokusho* [Ergebnisbericht zur Studie über die industriellen Beziehungen etc. in ausländischen Unternehmen]. Tōkyō: Rōmu Gyōsei Kenkyūjo.
- MOL (Ministry of Labour) (1996): *Gaishikei kigyō no roshi kankei nado jittai chosa kekka hōkokusho* [Ergebnisbericht zur Studie über die industriellen

- Beziehungen etc. in ausländischen Unternehmen]. Tōkyō: Rōdōshō Rō-seikyoku.
- Morgan, Glenn und Izumi Kubo (2005): Beyond Path Dependency? Construction of New Models for Institutional Change: The Case of Capital Markets in Japan. *Socio-Economic Review* 3, 1, S. 55–82.
- Morita, Akio (1992): „Nihongata Keiei“ ga abunai: „Yoi Mono o yasuku“ ga Obei ni Hihan sareru Riyu [Der „japanische Managementstil“ ist gefährlich: Warum „gute Waren billig produzieren“ im Westen kritisiert wird]. *Bungei Shunju*, 70, 2, S. 94–103.
- The Nikkei Weekly* (06.11.2000): Foreign Banks Poaching Japan's Best and Brightest, S. 1 und 19.
- Nakatani, Iwao (1996): *Nihon keizai no rekishiteki no tenkan* [Der historische Wendepunkt der japanischen Wirtschaft]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- NHK Bunken (2004): *Gendai Nihonjin no ishiki kozo (dairokuban)* [Meinungsstrukturen der gegenwärtigen Japaner (Sechste Ausgabe)]. Tōkyō: Nihon Hōsō Shuppan Kyōkai.
- Ōta, Ryuji (1999): Sojite bōdaresu-ka suru Nihon kigyō to gaishikei kigyō [Die sich generell angleichenden japanischen und ausländischen Unternehmen]. *Chinkin Jitsumu*, 36, 845, S. 4–51.
- Roth, Alvin E. und Xiaolin Xing (1994): Jumping the Gun: Imperfections and Institutions Related to the Timing of Market Transactions. *American Economic Review*, 84, 4, S. 992–1044.
- Shetty, Y. Krishna und Ken I. Kim (1995): Winning Strategies for the Japanese Market: A Survey of U. S. Executives. *SAM Advanced Management Journal*, Frühling, S. 34–40.
- Streeck, Wolfgang und Kozo Yamamura (Hg.) (2001): *The Origins of Nonliberal Capitalism: Germany and Japan in Comparison*. Ithaca: Cornell University Press.
- Suwa, Yasuo (1992): Gaishikei kigyō no koyō kanri: mondai ishiki to riron kasetsu [Personalmanagement ausländischer Unternehmen: Problembewusstsein und theoretische Hypothesen]. In: Gaishikei Kigyō Koyō Kenkyūkai (Hg.): *Gaishikei Kigyō no Jinji Kanri*. Tōkyō: Nihon Rōdō Kenkyū Kikō, S. 2–15.
- Financial Times* (19.11.1999): Merrill Lynch Joins Japan's Top Employers, S. 8.
- Ugaya, Hiromichi (1999): Gaishikei ga ayatsuru Nihon media [Die japanischen Medien werden von den ausländischen Unternehmen manipuliert]. *Aera*, 12, 36, S. 22–24.
- Vogel, Ezra (1979): *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge: Harvard University Press.

- Wada, Maiko (2005): *The Promotion of Foreign Direct Investment into Japan: The Measures' Impact on FDI Series*. Tōkyō: Bank of Japan, Bank of Japan Working Paper Series No. 05-E-2.
- Watanabe, Hiroaki (1999): Recent Trends of Foreign-Affiliated Companies in Japan. In: *Japan Labor Bulletin*, 38, 8, S. 6–11.
- Weinstein, David (1996): Structural Impediments to Investment in Japan: What Have We Learned over the Last 450 Years? In: Masaru, Yoshitomi und Edward M. Graham (Hg.): *Foreign Direct Investment in Japan*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 136–172.
- Womack, James P., Daniel T. Jones und Daniel Roos (1990): *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Works (*Waakusu*) (1998): Kieru shinsotsu shinwa [Der verschwindende Mythos der Absolventen]. 3, 27, S. 4–19.
- Works Institute (2002): *Saiyō brando chōsa 2002* [Umfrage zur Beliebtheit von Unternehmen als Arbeitgeber 2002]. Tōkyō: Rikurūto Wākusu Kenkyūjo.