

Masami Nomura und Ulrich Jürgens: Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen

Berlin: Ed. Sigma 1995, 264 S.

Fast könnte man Mitleid haben mit den beiden Autoren. Da schreiben sie ein Buch über den japanischen Wirtschaftserfolg zu einer Zeit, zu der sich niemand mehr dafür interessiert. Den früher so alarmierten Politikern, Wirtschafts- und Gewerkschaftsführern melden die neusten Krisendaten aus Japan Entwarnung, Japan ist mega-out. So wird man Masami Nomura und Ulrich Jürgens das Buch nicht gerade aus den Händen reißen - was sehr bedauerlich ist, denn man kann eine Menge aus der Lektüre lernen.

Mit der 1990 von Womack, Jones und Roos veröffentlichten Studie über die „Schlanke Produktion“ wurde die bereits einige Zeit andauernde industriesoziologische Diskussion über neue Produktionskonzepte weit über das Fachpublikum hinaus entfacht,¹ allein im *Verzeichnis lieferbarer Bücher* sind 66 Monographien unter dem Stichwort „Schlanke Produktion“ verzeichnet. Schnell wurden japanische Produktionssysteme mit *lean production* gleichgesetzt, obwohl die Autoren sich geschickt gegen empirisch fundierte Kritik schützten, indem sie den modellhaften und universalen, d.h. kulturunabhängigen Charakter ihrer Studie hervorhoben. Zwar diente ihnen Toyota als Inspiration, letztlich war aber nicht mehr nachzuvollziehen, welche der vorgeschlagenen *best-practices* unter welchen Bedingungen empirisch "bewährt" waren. So hatten es die Kritiker dieser Studie schwer. Einerseits wurden die in der Studie beschriebenen Praktiken in der öffentlichen Diskussion mit japanischen Konzepten identifiziert, andererseits war die Studie durch ihren modellhaften Anspruch gegen empirische Kritik immunisiert.

Ulrich Jürgens und Nomura Masami treten - wie sie in der Einleitung schreiben - ganz bewußt einen Schritt hinter eine solche modellhafte Abstraktion zurück und analysieren in ihrer historischen Studie die Entstehung und Entwicklungsdynamik der Produktionssysteme von zwei großen japanischen Automobilherstellern, wovon einer auch den Autoren der oben genannten Studie zur „lean production“ als Vorbild gedient hat. Damit wird es Nomura und Jürgens erst möglich, Deviationen vom „Modell“ und verschiedene Gestehtungsbedingungen zu berücksichtigen. Wichtigste Themenstellung der beiden Autoren ist, welches die Schlüsselkonzepte des japanischen Produktivitätserfolges sind. Besonderes Augenmerk widmen sie dabei den Systemen der Industriellen Beziehungen, der Leistungsregulation und der Arbeitsorganisation.

Im einleitenden ersten Kapitel geben Jürgens und Nomura einen kurzen Überblick über die Darstellung und ordnen ihre Studie in die industriesoziologische Diskussion um neue Produktionskonzepte, v.a. um Toyotismus und *lean production* ein. Interessant aus einer Meta-Perspektive der Wissenschaft ist dabei auch die Methode der empirischen Informationsgewinnung sowie Darstellung und Analyse. Die Studie beruht auf den Ergebnissen einer japanischen Forschergruppe um die ehemaligen

1 James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos: *The Machine That Changed the World. The Story of Lean Production*. New York: HarperPerennial 1991 (Org. 1990: Rawson Associates).

Tôdai-Professoren Hideo Totsuka und Tsutomu Hyôdô, deren Mitglied auch Nomura war.¹ Zusätzlich hat aber auch der Industriesoziologe Ulrich Jürgens, der die deutsche Fassung weitgehend erstellte, eigene Interviews in den Unternehmen durchgeführt. Insofern hat das Buch eine ähnliche Entstehungsgeschichte wie die vor einigen Jahren publizierte Arbeit von Shigeyoshi Tokunaga, Norbert Altmann *et al.* über japanisches Personalmanagement.² Es wäre schon eine eigene kleine Studie wert, die Ergebnisse - v.a. aber Analyse und Darstellung - der japanischen Forschergruppen einmal mit denen ihrer deutschen „Federführer“ zu vergleichen. Ein solcher Vergleich könnte z.B. Auskunft geben über unterschiedliche Forschungstraditionen und ihre Auswirkungen. Aber zurück zum Buch von Nomura und Jürgens:

Das zweite Kapitel, um es vorweg zu nehmen, ist das schwächste des Buches. In kurzen Unterkapiteln werden als Grundlegung die Struktur der japanischen Automobilindustrie, der Zuliefersysteme und der Beschäftigung bei den Endherstellern dargestellt. Interessant ist, daß Randbelegschaften bei den Endherstellern kaum noch existieren. Das rapide Wachstum und die Knappheit an Arbeitskräften führte dazu, daß die Unternehmen auch peripheren Arbeitskräften die Chance einräumten, in die Stammebelegschaft aufzusteigen. Eher verwirrend, denn erhellend, ist die Beschreibung des (Aus-)Bildungshintergrunds der Belegschaften. Die Benennungen der verschiedenen Bildungsinstitutionen weicht häufig von den etablierten Ausdrücken ab, manchmal geben sie auch Anlaß zu Mißverständnissen.³ Zu diesen inhaltlichen Mißverständnissen kommen auch noch eine Reihe formaler Fehler.⁴

Mit dem dritten Kapitel beginnt dann das Lesevergnügen. Empirisch fundiert zeigen die Autoren die großen Unterschiede in der historischen Entwicklung der industriellen Beziehungen in den beiden Unternehmen und die daraus resultierenden Unterschiede in der Personalpolitik auf. Die Unterschiede werden auch in den darauffolgenden Kapiteln zur Arbeitsorganisation und Hierarchiestrukturen (Kap. 5), der Leistungsregulation und der Entgeltfindung (Kap. 6) klar herausgearbeitet. Hervorzuheben hierbei ist - und dies ist bei der hohen Komplexität gar nicht genug zu würdigen - die bis ins Detail gehende empirische Darstellung und hohe analytische Durchdringung. Erstmals wird zum Beispiel die auch in Japan oft wichtige Rolle des

1 Totsuka Hideo und Hyôdô Tsutomu (Hrsg.): *Rôshi kankei no tenkan to sentaku: Nihon no jidôsha sangyô*. Tôkyô: Nihon Hyôronsha 1991.

2 Shigeyoshi Tokunaga, Norbert Altmann, Masami Nomura und Atsushi Hiramoto: *Japanisches Personalmanagement - ein anderer Weg?* Frankfurt/New York: Campus 1991. Die wichtigste Publikation aus dem japanischen Projekt: Tokunaga Shigeyoshi und Sugimoto Noriyuki (Hrsg.): *FA kara CIM e. Hitachi no jirei kenkyû*. Tôkyô: Dôbunkan 1990.

3 Auf S. 55 benutzen die Autoren zum Beispiel ohne weitere Erklärungen den Begriff der „staatlichen Berufsschule“ und verführen den Leser zu der falschen Analogie mit dem deutschen System beruflicher Bildung. In Wirklichkeit handelt es sich um Ausbildungsinstitutionen des Arbeitsministeriums, wo vor allem diejenigen, meist leistungsschwächeren, Absolventen des Schulsystems eine berufliche Grundbildung erhalten, die keinen Arbeitsplatz finden. Weder quantitativ noch qualitativ haben diese Institutionen eine große Bedeutung. Nur solche Zusatzinformationen machen die Unternehmenspolitik, lediglich in Zeiten der größten Arbeitskraftknappheit auf diese Gruppe von Arbeitssuchenden zurückzugreifen, verständlich.

4 So enthält zum Beispiel die Tabelle auf S. 52 nicht wie in der Überschrift angegeben die Beschäftigtenstruktur bei Toyota insgesamt, sondern die Beschäftigtenstruktur der Neueingestellten bei diesem Unternehmen.

Industrial Engineerings für die Leistungsregulation analysiert, die in vielen Studien entweder ignoriert oder als unbedeutend dargestellt wird.

Die Autoren kommen zu dem Schluß, daß bei der einen - ökonomisch sehr viel erfolgreicher - Firma (sie nennen sie Yamato) das gelungene Ineinandergreifen von drei Elementen - dem System der Produktionsorganisation und Leistungsregulierung, der Dominanz des Managements in der Arena der Industriellen Beziehungen und der gelungenen Sozialintegration der Beschäftigten in das Unternehmen durch *human-relations*-Aktivitäten - den enormen Produktivitätserfolg begründet und sie so zum Vorbild für andere Unternehmen weltweit habe werden können. Dagegen hätten in dem anderen Unternehmen - in der Untersuchung Chûô genannt - große Friktionen bestanden: Management und Gewerkschaft stritten um Einfluß, die Leistungsregulation griff partiell ins Leere und auch die Veränderungen seit der Mitte der 80er Jahre führten nicht zu einem so konsistenten System mit friktionslos ineinander greifenden Elementen wie bei Yamato, welches für die Reformen Modell stand.

Im letzten Kapitel des Buches greifen die Autoren noch einmal die Debatte um *lean production* auf. Das „dynamische Arbeitsteam“, welches nach Womack u.a. den Nukleus des Produktivitätserfolges schlanker Unternehmen bildet, wird einer Prüfung unterworfen. Sie räumen auf mit dem eher auf einem Mißverständnis beruhenden Vorurteil, diese Teams verfügten über eine demokratische Binnenstruktur. Noch spielen sie eine wichtige Rolle bei der Leistungsregulierung oder der Arbeitsstrukturierung. Vielmehr liegt die Bedeutung für den Produktivitätserfolg dieser hierarchisch strukturierten Gruppen in ihrer wichtigen „Funktion für die Personalentwicklung, Qualifizierung und Sozialintegration der Beschäftigten am Beginn ihrer Unternehmenslaufbahn“ (S. 251).

Insgesamt haben Nomura und Jürgens eine höchst interessante und nicht nur für die Japan-Forschung, sondern auch für die deutsche industriesoziologische Diskussion wichtige Studie mit nur wenigen Schwachstellen vorgelegt. Durch die historische Perspektive, die die gesamte Zeit seit Ende des 2. Weltkriegs berücksichtigt, vermeiden sie die manchmal schon peinlichen Kurzsichtigkeiten anderer Studien über den japanischen Produktivitätserfolg.

Helmut Demes

Gottfried-Karl Kindermann: Der Aufstieg Koreas in der Weltpolitik

München: Olzog Verlag, 1994, 279 S.

Die Geschichte Koreas ist eine tragische. Im geostrategischen Zentrum Nordostasiens gelegen, dort wo seit Jahrhunderten die Interessensphären der starken Mächte China, Rußland, Japan und der Vereinigten Staaten aufeinanderprallen, war Koreas Selbständigkeit von jeher durch Einflußnahmen und Rivalitäten seiner Nachbarn gefährdet. Der endgültig Griff nach Korea gelang schließlich Japan, das im Jahr 1910 die koreanische Halbinsel annektierte. Auch die jüngere Geschichte Koreas ist von Tragik gekennzeichnet. Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs erlangte das koreanische Volk nicht die ersehnte Unabhängigkeit, sondern mußte die Teilung