

jeweiligen Machthaber. Dem bürgerlichen Liberalismus wurde selbst während der "Taishō-Demokratie" kein wirklicher Entwicklungsraum überlassen. Die vom Staat eingeleitete Industrialisierung — finanziert mit den Steuern der Bauern — stellte eine unentbehrliche Voraussetzung für den Aufstieg des ambitionierten Japan zur regionalen Großmacht dar. Die alte Elite der Meiji-Zeit legte frühzeitig die Grundlagen für einen ausgeprägten Nationalismus, der nur wenig später in einen chauvinistischen Expansionismus umschlug: Der "virtuelle Diktator" Yamagata Aritomo definierte den Begriff "nationale Sicherheit" im Sinne eines permanenten Ausbaus des Militärs.

Schon 1915 hielt er einen großen Krieg der weißen gegen die gelbe Rasse für unausweichlich. Aus seiner Ideologie der Einigung Asiens unter japanischer Führung entwickelte sich eine Eigendynamik, die für moderatere Führungspersonlichkeiten nicht mehr kontrollierbar war. Dennoch war Japan damals — so der Autor — nur von einem "emperor system fascism" geprägt. Die Selbstzweifel seit der Rezession und das Auftreten neo-nationalistischer Tendenzen in Japan demonstrieren, dass die Wirtschaftsweltmacht Japan im Rahmen der weiterhin maßgeblichen "pax americana" noch immer keinen eigenen Platz in der Gemeinschaft der Völker gefunden hat.

Gelegentlich erscheint die Distanzierung des Autors vom historischen Unrecht Japans gegenüber seinen Nachbarvölkern aus westlicher Sicht nicht ausreichend. Er könnte sich durch die fragwürdige Unterscheidung zwischen einem "unverantwortlichen" (= aggressiven territorial-expansiven) und "verantwortlichen" (= mit anderen imperialistischen Mächten in der wirtschaftlichen Ausbeutung Chinas kooperierenden) Imperialismus dem Verdacht der Befangenheit aussetzen. Ähnliche Brisanz birgt die Behandlung des Massakers von Nanjing 1937, als japanische Truppen wahllos etwa 200.000 Chinesen ermordeten. Leider vermisst man hier einen Hinweis auf die deutlich höheren Berechnungen chinesischer Historiker. Die besetzten Gebiete unterwarf Japan rigoros den eigenen Kriegsbedürfnissen. Auch wenn Korea damals bereits in das japanische Reich einverleibt war, fehlt die Erwähnung der harten Arbeit in den japanischen Bergwerken und Kriegsindustrien, zu der Hunderttausende von Koreanern gezwungen worden waren. Korea hätte — ebenso wie China — ein eigenes Kapitel verdient.

Das vorliegende Buch hat nicht zuletzt wegen der Annexe und der ausführlichen Chronologie unverwechselbaren Handbuchcharakter. Trotz der genannten Schwächen und der Schreibfehler (insbesondere bei chinesischen und japanischen Eigennamen) wird hier von der Oxford University Press ein überaus wertvolles Werk für einen breiten Leserkreis vorgelegt.

Emmeram Weis

### **Anne Sey: Gruppenarbeit in Japan – Stereotyp und Wirklichkeit**

München und Mering: Rainer Hampp Verlag 2001, 471 S.

Die große Aufmerksamkeit, die der japanischen Automobilindustrie in den 80ern und in der ersten Hälfte der 90er-Jahre zukam, war ihrem damaligen wirtschaftli-

chen Erfolg und dem (damaligen) Misserfolg ihrer ausländischen Konkurrenz zuzuschreiben. Dabei fand die Organisation des Produktionsprozesses, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsgruppe besondere Beachtung. Von (teil-)autonomen Arbeitsgruppen war die Rede, die durch Arbeitseinsatz, Selbstregulation und permanente Bemühungen um weitere Effizienzsteigerungen (*Quality Control Circle* und Vorschlagswesen) geprägt waren. Kurzum, die Arbeitsgruppe schien die Basis des japanischen Produktivitätserfolges zu sein, sie hatte fast mythischen Charakter und fand konsequenterweise mit dem Film *Gung Ho* 1986 auch in Hollywood ihre Würdigung.

Mit *Gruppenarbeit in Japan* legt die Industriesoziologin Anne Sey ihre Dissertation an der Katholischen Universität Nijmegen als Buch vor. In großer Differenziertheit analysiert sie Gruppenarbeit in der japanischen Automobilindustrie – genauer gesagt in der Endmontage – und räumt mit einigen häufig in der Literatur zu findenden Vorurteilen auf bzw. rückt sie zurecht.

Obwohl gerade Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, angestoßen durch die MIT-Studie zu *lean production*, ein vieldiskutiertes Thema war, stellt die Autorin in der ihre Arbeit einleitenden, gut lesbaren Literaturdiskussion zu Recht fest, dass es nur sehr wenige Studien gibt, die der in dieser Diskussion zentralen Frage der Gruppenarbeit mit wirklich empirisch fundierten Informationen nachgehen (Kap. 2 und 3). Insofern schließt diese auf eigenen Erhebungen basierende Studie eine wichtige Lücke.

Viel Mühe verwendet sie auf die Entwicklung eines theoretischen Konzepts (Kap. 4) mit starker Referenz auf systemtheoretische Elemente, woraus sie ihre Analysekategorien (wie Struktur der Arbeitsverteilung, Vermögen zur Selbstregulierung, Kommunikationserfordernisse) ableitet und operationalisiert (Kap. 5). Bereits im theoretischen Konzept ist die Vernachlässigung dynamischer Aspekte der Gruppenarbeit angelegt, auf die weiter unten noch eingegangen werden soll. Insgesamt 6 Fallstudien von neuen und alten Endmontagelinien von Toyota, Nissan und Daihatsu wurden durchgeführt. Die Daten entstammen unter anderem eigenen Interviews in den Firmen, einem Fragebogen und Unternehmensmaterialien. Sauber strukturiert werden die einzelnen Fallstudien dargestellt (Kap. 6) und dann in einem weiteren Schritt nach Kategorien getrennt miteinander verglichen (Kap. 7). Im abschließenden Kapitel (8) werden die Ergebnisse der Arbeit mit Referenz zum bisherigen Wissensstand präsentiert.

Wie charakterisiert nun die Autorin "Gruppenarbeit" in der Endmontage in der japanischen Automobilindustrie?

Die Gruppen sind organisatorische Einheiten, die an einem Bandabschnitt arbeiten. Der Arbeitsprozess ist hochgradig standardisiert. Der Arbeitsgruppe bleibt nur relativ wenig Gestaltungsspielraum. Und selbst dieser ist (z.B. in Bezug auf die Regulierung von Arbeit oder auf die Ausübung nicht-standardisierter Tätigkeiten, wie leichte Instandhaltung und Reparatur) nicht gleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder verteilt, sondern auf einige wenige leitende Mitglieder, insbesondere den Gruppenvorsetzten. Entsprechend ist die Kommunikation auch stark hierarchisch geprägt, Partizipation auf wenige beschränkt. Allein in den (häufig nicht einmal alle Mitglieder der Gruppe erfassenden) *Quality Control Circles* verfügen die Mitglieder über

eine eingeschränkte Mitgestaltungsmöglichkeit. *Job Rotation* ist eher die Ausnahme denn die Regel und meist auf die eigene Gruppe beschränkt. So unterscheidet sich Gruppenarbeit in der Automobilindustrie Japans nach den Ergebnissen der Autorin ganz erheblich von den Vorstellungen von Gruppenarbeit, wie sie in Europa vorherrschen. Von (teil-)autonomen Arbeitsgruppen kann also in Japan kaum die Rede sein.

Auf diese Weise trägt diese sehr sorgfältige und genaue Arbeit viel zum Verständnis von Gruppen in der Produktion in Japan bei. Als Dissertation ist sie stark von sauberer wissenschaftlicher Arbeitsweise geprägt. Der Aufbau ist konkludent, Theorie, Methodik und Empirie sind auf hohem Niveau.

Vom Standpunkt des Lesers, der neugierig ist, wie Gruppenarbeit in Japan funktioniert, erscheint das Bild der Gruppe konzeptionsbedingt als zu statisch. Eine stärkere Berücksichtigung von Aspekten des *Human Resource Management* etwa würde die Funktionsweise von Gruppen in der Produktion sehr viel plastischer und einsichtiger machen. Auch Hierarchien müssen sich reproduzieren und immer wieder legitimieren. Wie setzt sich eine Gruppe zusammen? Welche Qualifikationen haben die einzelnen Mitglieder? Wie ändert sich die Zusammensetzung einer Gruppe im Laufe der Zeit? Wie steigen Gruppenmitglieder auf? Wer steigt auf? Wie ist dies mit der Gruppenarbeit verbunden? Natürlich greift die Autorin solche Fragen immer wieder auf und gibt zum Teil auch richtige und wichtige Antworten. Trotzdem bleibt diese dynamische Perspektive schwach. Eine stärkere Integration der Personalpolitik, wie z.B. der Kriterien für die Personalbewertung und Beförderung, hätte dem abhelfen können. So bleibt das Bild der Gruppe als eine letztlich hierarchisch von oben gesteuerte Gruppe, deren Leiter die Rolle des "Disziplinierers" (S. 351) zukommt. Dass er auch motivieren kann, dass er mit der Personalbewertung das wichtigste Element der Personalentwicklung für seine Untergebenen in der Hand hält, dass Aufstieg möglich ist, dass die Gruppenmitglieder über sehr unterschiedliche berufliche Vorbildungsprofile verfügen, bleibt unterbelichtet. Das Verstehen solcher Zusammenhänge erscheint aber für das Verständnis von Gruppenarbeit wichtig.

Dieses Desideratum soll aber die Studie der Autorin nicht abwerten. Eine Dissertation muss sich beschränken und die Autorin tut dies mit Recht und wohl begründet. Das Buch ist in seiner großen Detailliertheit, mit seiner ausführlichen und guten theoretisch-methodischen Grundlegung und seiner saubereren empirischen Fundierung vor allem für Experten von Interesse. Demjenigen, der nicht die Zeit findet, die inklusive Anhänge über 470 Seiten lange Studie vollständig zu lesen, sei Kapitel 7.4 empfohlen, in dem der Charakter der Gruppenarbeit in der Endfertigung der japanischen Automobilindustrie sehr gut zusammenfassend dargestellt wird.

Helmut Demes