

Die freie Verfügbarkeit dieses Beitrages wurde ermöglicht durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Stabsstelle »Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste«



Hinweis zur Nutzung dieser PDF-Ausgabe

Für die Nutzung dieses Textes gelten die Bestimmungen des deutschen Urheberrechtsgesetzes.

Dieses Dokument ist für Privatpersonen somit ausschließlich für den persönlichen, nichtkommerziellen Gebrauch bestimmt.

Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern oder weiterverbreiten.

Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen ggf. vorhandene Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden.

© 2020 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen

Walter Georg

Berufsbildung ohne Beruf.

Voraussetzungen und Konsequenzen „berufsloser“ Qualifizierung in Japan

Summary: Key expressions like „lean production“, „corporate culture“ or „quality circle“ indicate the increasing degree to which Western management is orienting itself towards Japanese forms of company management, personnel policy and technical and vocational education and training. In Japan, the mechanisms of vocational education and employment are not determined by systematic institutional structures which could be described in organizational charts and diagrams. These mechanisms are part of informal policies and management strategies. Therefore, when comparing the macrostructures of vocational education, we must not only look at the different institutions but also attempt to discover the underlying principles. What economic and social opportunities and risks accompany the respective structure of education, training and employment? The mechanisms of conformity assurance and behaviour control, which are firmly rooted in the Japanese organization type and which underpin the high level of commitment and performance of Japanese employees, are closely connected to the protective functions of the employment guarantee and career stability. But these privileges are only enjoyed by the minority. The analysis and assessment of those segmentation effects and different opportunities of employees is often ignored in exclusive comparisons of the productivity and profitability advantages of different systems.

1. Japan als Argument

Nahezu allen Diskussionen um die Angemessenheit, um die Modernität und Reformbedürftigkeit von Berufsbildungssystemen liegt die bildungsökonomische Vorstellung zugrunde, daß Berufsbildung ein wesentlicher ökonomischer Standortfaktor sei, der über Fragen des Wirtschaftswachstum, des technischen Fortschritts und der internationalen Konkurrenzfähigkeit auf den Weltmärkten mitentscheidet. Der wirtschaftliche Erfolg eines Landes wird in einen funktionalen Zusammenhang mit den Inhalten und Strukturen des Bildungssystems und mit der Qualifikationsstruktur der Erwerbstätigen gebracht.

In der amerikanischen und europäischen Diskussion um neue Organisations- und Managementkonzepte einschließlich neuer Formen der Personalentwicklung und Qualifizierung hat sich Japan in den letzten Jahren – zumindest implizit – als Modell durchgesetzt. Spätestens der außergewöhnliche Bucherfolg der MIT-Studie über die „zweite Revolution in der Autoindustrie“ (WOMACK/JONES/ROOS 1991) und die rasante Karriere des Schlagwortes „lean production“ haben gezeigt, daß nicht nur japanische Produkte, sondern auch japanische Beschäftigungs- und Organisationsmuster zu einem weltweiten Exportschlager avanciert sind. Mit Verweis auf die hohe Flexibilität des Arbeitseinsatzes, das hohe Allgemeinbildungsniveau japanischer Arbeitnehmer und auf die weitgehende Selbstregulation der Arbeitsabläufe durch teilautonome Gruppen gilt der japanische Organisationstypus dem westlichen als überlegen, und „schlanke Produktion“ wird als „one best way“ für betriebliche und zum Teil auch gesellschaftliche Modernisierungsstrategien empfohlen. Dabei wird unterstellt, daß der japanische Wirtschaftserfolg letztlich in hohem Maße der besonderen Qualifikation der japanischen Arbeitnehmer und damit auch der Effizienz des japanischen Bildungswesens geschuldet sei: Japan scheint es besser als anderen Industriestaaten gelungen zu sein, Bildung und Berufsbildung in den Dienst der ökonomischen und technischen Entwicklung zu stellen (zur Problematisierung vgl. TEICHLER 1992).

Auch in der deutschen Diskussion um den Fortbestand des dualen Berufsbildungssystems wird dessen Tauglichkeit als Modernisierungskonzept zunehmend in Frage gestellt (vgl. z.B. GEIBLER 1991). Der Beruf als Organisationsmuster von Ausbildung und Arbeit und die daran gekoppelte gegenseitige Abschottung berufsfachlicher Teilarbeitsmärkte werden für strukturelle Diskrepanzen zwischen Bildung und Beschäftigung, für innerbetriebliche Flexibilitätsdefizite und zwischenbetriebliche Mobilitätsbarrieren, aber auch für Widerstände gegen integrative Unternehmensstrategien, gegen erweiterte Beteiligungsformen an betrieblichen Gestaltungsprozessen und gegen einen Neuzuschnitt vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung, verantwortlich gemacht (vgl. z.B. KERN/SABEL 1994; JÜRGENS/NASCHOLD 1994).

In der Auseinandersetzung um die Reformbedürftigkeit des deutschen oder auch anderer industriestaatlicher Berufsbildungssysteme oder auch um das „Modell Japan“ (vgl. z.B. DEUBNER/KIBLER/LASSERE 1990; DORFMAN 1987; GEORG/SATTEL 1992; STAUDT/REHBEIN 1988) geht es häufig um eine mehr oder weniger vordergründige Nutzung des „Auslands als Argument“ (SCHRIEWER 1982), d. h. das Repertoire der Argumente zur Stützung der eigenen bildungspolitischen Position wird angereichert um den scheinbar neutralen Hinweis auf die ökonomische Funktionalität des japanischen Bildungs- bzw. Berufsbildungs-

systems. Dabei bleiben die historischen und kulturellen Entstehungsbedingungen und Steuerungsmechanismen solcher Systemstrukturen, deren Einbindung in vor- und nebengelagerte gesellschaftliche Teilbereiche sowie die spezifischen Auswirkungen auf die betrieblichen Rekrutierungs-, Qualifizierungs-, Sozialisations- und Beschäftigungsbedingungen, der Gesamtzusammenhang von Bildung und Beschäftigung also, weitgehend ausgeblendet. Einsichten in die Bedingungs- und Wirkungszusammenhänge lassen sich aber nur gewinnen, wenn man nach den Interdependenzen und Kohärenzen zwischen gesellschaftlichen Teilstrukturen fragt und die gesellschaftsspezifische „Handlungslogik“ bei der Herausbildung der Organisationsformen, Qualifikationstypen oder Karrieremuster untersucht (vgl. MAURICE 1991; Lutz 1991). Im folgenden soll, wenn auch noch sehr rudimentär, versucht werden, die „innere Logik“ des Zusammenhangs von Bildung, Berufsbildung und Beschäftigung in Japan zu thematisieren.

2. Strukturen und Effekte des japanischen Bildungssystems

2.1 Bildungsmeritokratie und Marginalisierung der Berufsbildung

Das auffallendste Merkmal der Schulentwicklung nach der Reform des japanischen Bildungswesens 1947 (unter dem Druck der amerikanischen Besatzungsmacht) ist die im Verhältnis zu westlichen Industriestaaten außerordentlich weitgehende Bildungsexpansion auf der Sekundarschulebene und die damit einhergehende Marginalisierung der öffentlichen Berufsbildung. Nur ein verschwindend geringer Teil der Jugendlichen nimmt nach Abschluß der neunjährigen Pflichtschulzeit (6 Jahre Grundschule und 3 Jahre Mittelschule) ein Beschäftigungsverhältnis auf. Rund 95 Prozent der Mittelschulabsolventen wechseln in die dreijährige Oberschule; rund zwei Drittel der Oberschulabsolventen wiederum setzen ihren Bildungsgang an der Hochschule oder einer anderen weiterführenden Bildungseinrichtung (z.B. Fachschule) fort (vgl. im einzelnen GEORG 1993; zur Bildungs- und Beschäftigungsstatistik ERNST/DEMES/POST-KOBAYASHI 1993). Trotz der extremen Bildungsexpansion und trotz der – zumindest formalen – Egalisierung der Bildungschancen hat das Schulsystem seine Selektions- und Allokationsfunktion nicht verloren. Im Gegenteil: Der Schlüssel für den Zugang zu einem erstklassigen Erwerbssektor ist der Nachweis einer erstklassigen Schulbildung. Dauerbeschäftigung und Karriere stabilität hängen ab vom Erfolg beim Beschäftigungseinstieg, dessen Qualität wiederum von der Art des formalen Bildungsabschlusses und vom informellen Rang der besuchten Institution bestimmt wird.

Für die Organisation des Bildungswesens und das Verhältnis von Bildung und Beschäftigung gelten in Japan die typischen Kennzeichen einer Bildungsmeritokratie (vgl. TEICHLER 1989). Die Einstiegs- und Karrierechancen des einzelnen im Beschäftigungssystem werden wesentlich durch den vorberuflichen Bildungserfolg definiert. Der Verzicht auf jede institutionelle und curriculare Differenzierung während der neunjährigen Pflichtschulzeit und die Durchlässigkeit zur differenzierten dreijährigen Oberschule trennen die Chancen auf Bildungserfolg weitgehend von den sozialen Herkunftsmerkmalen, lassen eine erfolgreiche Schulkarriere also für jeden machbar erscheinen. Das gilt umso mehr, als sich die Selektionskriterien und -verfahren bei den punktuellen Übergangsprüfungen zur Oberschule bzw. zur Hochschule weniger an Problemlösungskompetenzen als vielmehr an Wissensquantitäten orientieren. Die Folgen dieser Offenheit und der Allokationsfunktion des Bildungssystems sind ein exzessiver Bildungswettbewerb und ein weit verbreitetes intensives „Pauken“, das bereits im Vorschulalter beginnt und sich im Laufe des Schulbesuchs mit Hilfe privater Ergänzungsschulen und spezieller Vorbereitungsschulen zunehmend an den Aufnahmeprüfungen der Hochschulen ausrichtet. Wer bei der Zulassungsprüfung zu einer guten Oberschule oder Universität versagt, hat im späteren Berufsleben kaum eine Chance, das Defizit wieder auszugleichen.

Der enge Zusammenhang zwischen beruflicher Karriereperspektive und dem Niveau des allgemeinen (Hoch-)Schulabschlusses hat die ursprünglich im Schulsystem angelegten berufsbezogenen Organisationsformen und Inhalte weitgehend marginalisiert. Oberschulen sehen ihre wichtigste Funktion in der Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfung an einer möglichst angesehenen Universität, der wichtigste Schlüssel für einen erfolgreichen Berufseinstieg. Damit hat der Besuch eines der beruflichen Oberschulzweige deutlich an Attraktivität und öffentlichem Ansehen verloren. Inzwischen wechselt weniger als ein Viertel der Pflichtschulabsolventen zur beruflichen Oberschule – oft unfreiwillig, weil die Testergebnisse bei der Oberschulaufnahmeprüfung keine andere Wahl zulassen. Für den Beschäftigungseinstieg bietet der Abschluß einer beruflichen Oberschule keinen Vorteil; die Ausbildung gilt als wenig tätigkeitsspezifisch und kaum anwendungsbezogen. Die meisten Absolventen übernehmen einfache Berufstätigkeiten als Produktionsarbeiter oder im Verkauf. Häufig sind sie auf eine Anstellung in kleineren oder mittleren Betrieben angewiesen.

Soweit Schulen tatsächlich eine arbeitsmarktorientierte Qualifikation vermitteln, geschieht dies kaum im „offiziellen“ Schul- und Hochschulsystem (abgesehen von quantitativ unbedeutenden Ausnahmen wie z.B. der fünfjährigen Fachhochschule), sondern in einem damit nur lose verkoppelten Bereich meist privater Bildungseinrichtungen, zu denen die „Fachschulen“ (senshû gakkô) und

als Restkategorie die „verschiedenartigen Schulen“ (kakushu gakkô) zählen. Als überwiegend gewinnorientierte Einrichtungen reagieren diese Schulformen sehr viel flexibler auf die vielfältigen Ausbildungsbedürfnisse und die wechselnde Qualifikationsnachfrage des Arbeitsmarktes als der öffentliche Schulsektor. Sie dienen gleichermaßen der Berufsaus- und -weiterbildung wie der allgemeinen Fortbildung und füllen damit die Lücken, die das öffentliche, stärker auf bestimmte Abschlußlevels fixierte Bildungssystem offenläßt. Mit dem verstärkten Unterrichtsangebot auch in den neuen technologieorientierten Qualifikationsbereichen haben sich in den letzten Jahren die Schülerströme deutlich auf diese „nondegree postsecondary institutions“ verlagert, während der Ausbau der Hochschulen seit Mitte der siebziger Jahre stagniert.

Insgesamt leistet das öffentliche japanische Bildungssystem weder über die Vergabe von Abschlußzertifikaten noch über eine Differenzierung schulischer Curricula einen wesentlichen Beitrag zur Kanalisierung von Berufslaufbahnen. Differenzierende Funktion haben Schulabschlüsse nur bezüglich vertikal abgestufter Einstiegs- und Karrierechancen, nicht bezüglich der Allokation nach Tätigkeitsfeldern. Die an den Besuch bestimmter Bildungseinrichtungen geknüpften Beschäftigungserwartungen der Schüler und Studenten richten sich nicht auf bestimmte Inhalte und Bedingungen beruflicher Arbeit, sondern auf den – vor allem nach der Größenordnung und damit der Beschäftigungssicherheit definierten – Unternehmenstypus (und die im ersten und damit im Falle der Stammebelegschaften einzigen) Beschäftigungsbetrieb erreichbare Position. Umgekehrt orientiert sich die betriebliche Personalrekrutierung nicht an der Einbringung beruflicher Qualifikationen, sondern eher an den aus der jeweiligen Schulkarriere mitgebrachten spezifischen Sozialisierungseffekten. Entsprechend gering ist der Beitrag des öffentlichen Bildungssystems zur Entwicklung arbeitsbezogener fachlicher Qualifikationen.

2.2 Der „heimliche Lehrplan“ der Schule

Trotz des berufsfernen Milieus scheinen die Bildungsergebnisse des Schul- und Hochschulsystems durchaus den Erwartungen und Ansprüchen des Beschäftigungssystems zu entsprechen. Wenn auch der Stellenwert von Berufsbildung verschwindend gering ist, so ist doch der „heimliche Lehrplan“ des japanischen Schulsystems in vieler Hinsicht auf die reibungslose Einpassung der Absolventen in die Arbeitswelt ausgerichtet. Es sind weniger die Lehrinhalte als vielmehr das Training von Verhaltens- und Orientierungsmustern, die die Schule zu einer so wichtigen Sozialisationsinstanz machen.

Das Schulsystem ist geprägt von hohen Anforderungen an Disziplin, Pünktlichkeit, Ein- und Unterordnungsbereitschaft. Die schon früh beginnenden Vorbereitungen auf die Aufnahmeprüfungen zur Oberschule bzw. Hochschule erfordern einen permanenten Leistungswettbewerb. Die Gewöhnung an einen harten Arbeitsrhythmus beginnt also schon in der frühen Schulzeit: 240 Schultage im Jahresdurchschnitt bedeuten nur kurze Ferien im Verhältnis zu westlichen Ländern. Ein erheblicher Anteil des Schulunterrichts ist auf kollektives Lernen ausgerichtet: Gruppenarbeit, Schülerversammlungen, Clubaktivitäten, Sportveranstaltungen, Schulausflüge, kollektives Essen in der Schule und gemeinsames Reinigen des Schulgebäudes nehmen im Schulalltag einen hohen Stellenwert ein. Nach einem ohnehin langen Schultag von morgens 8.30 Uhr oder früher bis zum Nachmittag nimmt ein großer Teil der Kinder noch zusätzlichen Privatunterricht, um die Chancen bei der späteren Aufnahmeprüfung an der gewünschten Oberschule bzw. Universität zu erhöhen. Mit dieser Einübung in Freizeitverzicht, Einsatzbereitschaft, Belastungsfähigkeit, Leistungswettbewerb übernimmt die Schule indirekt einen wichtigen Beitrag zur Berufsvorbereitung.

In ihren organisatorischen Grundzügen, in der zeitlichen Inanspruchnahme ihrer Mitglieder, in der Vereinnahmung der ganzen Persönlichkeit weisen Bildungssystem und Beschäftigungssystem auffallende Parallelen auf. Das Zugehörigkeitsgefühl der Schüler zu „ihrer“ Schule hat vieles gemeinsam mit der weitgehenden Identifizierung der Arbeitnehmer mit „ihrem“ Unternehmen. So wie Firmenmitglieder einen erheblichen Teil ihrer geringen „Freizeit“ gemeinsam verbringen, gilt das auch für Schüler. Der „lange Arm“ der Schule reicht weit über die eigentliche Schulzeit hinaus (vgl. v. KOPP 1990). Ähnlich wie im Betrieb der Arbeitseinsatz weniger durch äußere Kontrolle (als vielmehr über gruppeninterne Kontrollmechanismen) erzwungen wird, bemüht sich auch die Schule um Herstellung einer Atmosphäre, die der Entwicklung individueller und kollektiver Lern- und Leistungsbereitschaft förderlich ist. Die Gruppen und Schulklassen lernen frühzeitig, sich selbst zu organisieren und gemeinsame Verantwortung für die Einhaltung der von außen gesetzten Regeln zu übernehmen (vgl. BUCHHOLZ 1989; SCHUBERT 1992). Schule und Betrieb erfassen jeweils die ganze Persönlichkeit und lassen den Zugang zu anderen Lebenswelten nur sehr beschränkt zu.

3. Staatliches „Berufsbildungssystem“

Soweit in Japan überhaupt von einem öffentlichen Berufsbildungssystem die Rede ist, wird damit der quantitativ und qualitativ wenig bedeutsame, außerhalb des eigentlichen Bildungssystems stehende Bereich einer staatlich organisierten und kontrollierten Berufsbildung in der Zuständigkeit des Arbeitsministeriums gemeint. Berufliche Aus- und Weiterbildung ist traditionell Angelegenheit des einzelnen Unternehmens, nicht des Staates. Dessen Funktion beschränkt sich auf subsidiäre Leistungen im Kontext kompensatorischer Arbeitsmarktpolitik.

Erst die mit einem Fachkräftemangel verbundene Unterbeschäftigung nach dem Zweiten Weltkrieg weckte bei den japanischen Arbeitsbehörden ein gewisses Zuständigkeitsbewußtsein für die betriebliche Berufsausbildung und für die Errichtung zusätzlicher staatlich organisierter und unterhaltener Ausbildungsstätten. Das erste „Berufsbildungsgesetz“ von 1958 (seit 1985 „Berufsbildungsförderungsgesetz“), das diesen Ausbildungseinrichtungen einen institutionellen Rahmen gab, ist in Reaktion auf die jeweiligen Veränderungen der Arbeitsmarktsituation viele Male geändert worden. Insgesamt aber haben die von ihm erfaßten staatlichen und privaten, öffentlich geförderten Berufsbildungsangebote eher Lückenbüßerfunktion und betreffen nur eine verschwindend kleine Minderheit. Die meisten dienen als Auffangnetz für Schulabsolventen, die beim Übergang in das Beschäftigungssystem im ersten Anlauf gescheitert sind, und für Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitskräfte. Für die Teilnehmer ist die staatliche Berufsausbildung eher eine Verlegenheitslösung. Wem als Schulabsolvent nach der erfolglosen Suche nach besseren Alternativen nichts anderes übrigbleibt als der Eintritt in ein staatliches Berufsbildungszentrum, der wird auch nach dem Abschluß der ein- oder zweijährigen Ausbildung nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten für einen Beschäftigungseinstieg finden. Als attraktive Alternative hat sich die öffentliche Berufsausbildung nie durchsetzen können.

Insgesamt dienen die staatlichen Berufsbildungszentren in erster Linie dazu, Arbeitsmarktungleichgewichte durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen abzubauen zu helfen und Qualifikationslücken, die aufgrund technischer Veränderungen vor allem in kleineren Betrieben ohne eigene Ausbildungskapazität entstehen, auszugleichen. Neben den staatlichen Berufsbildungseinrichtungen gibt es noch den Bereich der staatlich anerkannten Berufsbildung in betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungsstätten, der öffentlich subventioniert und kontrolliert wird. Angesichts der dualen Wirtschaftsstruktur Japans, in der verhältnismäßig wenige gigantische Unternehmen einer Unzahl kleinerer Betriebe gegenüberstehen, ist die Förderung der überbetrieblichen Aus- und Weiter-

bildung besonders wichtig. Die Lehrgänge in diesen sogenannten Ausbildungskörperschaften werden nach vorgegebenen Standards des Arbeitsministeriums durchgeführt. Zwar hat der Bereich dieser anerkannten Berufsbildung quantitativ ein größeres Gewicht als die öffentliche Berufsbildung. Insgesamt aber haben beide zusammen nur marginale Bedeutung. Die große Mehrheit der japanischen Unternehmen bildet nach betriebseigenen Konzepten aus, unabhängig von jeder staatlichen Einflußnahme.

Deshalb ist Berufsausbildung auch weder Gegenstand politischer Auseinandersetzung zwischen Staat und Unternehmen noch Thema politischen Engagements der Gewerkschaften. Aus- und Weiterbildung sind vielmehr integrierter Bestandteil betrieblicher Arbeit und damit weitgehend ausschließliche Angelegenheit unternehmerischer Arbeits- und Personalpolitik, ohne daß diese Zuordnung von anderer Seite in Zweifel gezogen wird. Weder Staat noch Öffentlichkeit erwarten von den Unternehmen irgendwelche Ausbildungsleistungen, die über die betriebsinterne Verwertbarkeit hinausgehen. Umgekehrt stellen die japanischen Unternehmen keine Ansprüche an den Staat bezüglich berufsbezogener Ausbildungsinvestitionen. Staatliche Berufsbildungspolitik beschränkt sich auf subsidiäre Funktionen, das heißt, sie greift nur dann ein, wenn Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt dies erfordern.

4. Betriebliche Qualifizierung und Personalpolitik

Die Besonderheiten japanischer Unternehmensorganisation lassen sich kaum an deren formalen Strukturen festmachen, sondern vielmehr an der besonderen Bedeutung sozialer Bindungen und Beziehungen, also informeller Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, in die auch die betrieblichen Maßnahmen zur „beruflichen“ Qualifizierung eingebettet sind. Im Gegensatz zum westlich-bürokratischen Organisationstypus ist für das japanische Unternehmen gerade die Vereinnahmung der ganzen Person des Arbeitenden kennzeichnend, seine soziale Integration in die „Firmengemeinschaft“ durch moralische Normen und die Einbindung in eine Vielfalt persönlicher (nicht formaler) Beziehungen und Abhängigkeiten. Die vielzitierten „Säulen“ des Beschäftigungssystems (Dauerbeschäftigung, Senioritätsprinzip, Betriebsgewerkschaften), Betriebsloyalität, Harmoniegebot und Gruppenorientierung, die sich wie vorindustrielle Vergesellschaftungsformen ausnehmen, verweisen auf die erfolgreichen Effekte einer Strategie, die gezielt die traditionellen gesellschaftlichen Normen, Orientierungen und Verhaltensweisen für den Produktionsprozeß zu nutzen versucht.

Der geringe Formalisierungsgrad japanischer Arbeitsorganisation drückt sich insbesondere in der „Berufslosigkeit“ betrieblicher Qualifizierung aus. Weder das System der Bildungsgänge noch die Organisation betrieblicher Arbeit sind an Berufsbildern und beruflichen Zertifikaten orientiert. Von Beruf ist man nicht Schlosser oder Buchhalter, sondern bei Toyota oder Matsushita. Deshalb haben Qualifikationen auch keinen arbeitsmarktbezogenen Tauschwert, sondern nur einen unternehmensbezogenen Gebrauchswert. Eine eindeutige Zuordnung von Ausbildungsabschluß und Arbeitsplatz gibt es nicht. Auf den weitgehend abgeschlossenen internen betrieblichen Arbeitsmärkten erhalten vor allem soziale Qualifikationskomponenten wie Anpassungsfähigkeit und Einordnungsbereitschaft einen hohen Stellenwert.

Die besonderen Kennzeichen des japanischen Beschäftigungssystems lassen sich nur vor dem Hintergrund der strengen Arbeitsmarktteilung verstehen. Das Spitzensegment des japanischen Arbeitsmarktes bildet die Stammarbeitnehmerschaft mit Dauerbeschäftigungs- und Beförderungsgarantie und betrieblicher Altersversorgung, an deren Status sich die individuellen Bildungsanstrengungen orientieren. Die typischen Merkmale dieser Kernbelegschaft sind: Eintritt unmittelbar nach dem Schul- bzw. Hochschulabschluß, männlich, überdurchschnittliches Lohnniveau und soziale Sicherung (vgl. ERNST 1986). Der Anteil dieses Segments wird auf etwa 30 Prozent aller Erwerbstätigen geschätzt. Die beamtenähnliche Absicherung der Kernbelegschaft erfolgt auf Kosten der quantitativ gewichtigeren sekundären Arbeitsmarktbereiche, die sich aus Teilzeitbeschäftigten, Leiharbeitnehmern, zeitlich befristeten Beschäftigten, Heimarbeiter(inne)n und Arbeitnehmern in Klein- und Kleinstbetrieben zusammensetzen. Dazu zählen vor allem Frauen, ältere Personen jenseits der Firmenaltersgrenze, „erfolglose“ Jugendliche, Ausländer. Austauschprozesse zwischen dem Spitzensegment und den sekundären Arbeitsmarktgruppen finden kaum statt.

4.1 Rekrutierung und Ausbildung

Die Rekrutierung neuer Stammbeschäftigter erfolgt in allen japanischen Unternehmen einmal jährlich, zur Zeit der Schul- bzw. Hochschulentlassungen. Da mit der Einstellung im Falle der Kernbelegschaften die Perspektive einer lebenslangen Beschäftigung und eines allmählichen Aufstiegs mit senioritätsorientierter Einkommenssteigerung verbunden ist, wird die Personalplanung entsprechend langfristig angelegt. Noch wichtiger ist die Entscheidung für den einzelnen Bewerber; hat er sich einmal auf die Einstellung in einem Unterneh-

men eingelassen, bieten sich später kaum mehr Optionen für einen Wechsel. Da Stammbeschäftigte bei einem Betriebswechsel in der Regel sämtliche Privilegien, die Unternehmen andererseits ihre jeweiligen Aus- und Weiterbildungsinvestitionen verlieren würden, ist das Interesse an einer zwischenbetrieblichen Mobilität auf beiden Seiten gering. Für Unternehmen und Bewerber ist eine einmal getroffene Einstellungsentscheidung annähernd irreversibel. Wie im Bildungssystem gilt auch hier die für Japan typische Punktualität der Auslese. Entsprechend aufwendig und sorgfältig wird die Entscheidung von allen Beteiligten vorbereitet.

Die Unternehmen suchen ihre Stammbeschäftigten in aller Regel nicht auf dem „freien“ Arbeitsmarkt, sondern über langjährig gepflegte Kontakte zu bestimmten Schulen und Hochschulen, wobei zwischen der Attraktivität eines Unternehmens als Beschäftiger und dem Prestige einer Schule oder Universität eine enge Beziehung besteht. Bei der Einstellung von Universitätsabsolventen schalten Großunternehmen häufig ehemalige Absolventen derselben Hochschule ein, die als eine Art Rekrutierungsassistenten Informations- und Werbegespräche mit den ihnen geeignet erscheinenden Studenten des Abschlußjahrganges führen. Bei der Einstellung von Oberschulabsolventen verlassen sich die Unternehmen weitgehend auf die Empfehlungen der Schulen und Lehrer, mit denen sie langjährige Beziehungen unterhalten.

Die Einstellung bezieht sich nicht auf eine gezielte Verwendung an einem bestimmten Arbeitsplatz; vielmehr beginnt die Gruppe der Neulinge ihr Arbeitsverhältnis mit einer mehr oder weniger formalisierten Abfolge von Praktika, Schulungen und Arbeitseinsätzen auf der untersten Hierarchiestufe der Arbeitsorganisation, ohne daß zu diesem Zeitpunkt die spätere Verwendung im Betrieb bereits kalkulierbar wäre.

Die betriebliche Qualifizierung erfolgt weitgehend „on the job“ im Rahmen eines Rotationssystems mit überwiegend kurzfristigen produktionsgetrennten Aus- und Weiterbildungsabschnitten. Insgesamt erstreckt sich die Ausbildung auf ein mehr oder weniger großes Spektrum der im Unternehmen angebotenen Arbeitsplätze. Damit wird die innerbetriebliche Mobilität gefördert, die zwischenbetriebliche zusätzlich ausgeschlossen. Zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses liegt die Betonung weniger auf einer fachspezifischen Qualifizierung, sondern auf der Vereinnahmung der ganzen Person, die schließlich auch auf Dauer die „Rundumnutzung der Arbeitskraft“ (DEUTSCHMANN 1987) sichern soll. Diesem Zweck dienen bereits die von den meisten Großbetrieben durchgeführten mehrwöchigen Einführungspraktika, in denen die Neueingestellten auf den Betrieb wie auf eine familienähnliche Schicksalsgemeinschaft eingeschworen werden. Disziplin, Korpsgeist und

Gruppenharmonie werden mitunter durch einen militärisch anmutenden Drill erzeugt, der in vielen Fällen durch die Kasernierung in Gruppenunterkünften noch intensiviert wird (vgl. die Beispiele in: ROHLEN 1974). Zunächst geht es also nicht um eine fachliche Qualifizierung, sondern um das Einschwören auf die Unternehmens„Philosophie“ und um das Kennenlernen der Arbeitsregeln. Die anschließende Versetzung in eine Abteilung erfolgt nach dem Ermessen des Unternehmens – ohne wesentliche Mitsprache des Betroffenen.

Da es, abgesehen vom „öffentlichen“ Berufsbildungssektor, ein einheitlich vorgegebenes System betrieblicher Aus- und Weiterbildung in Japan nicht gibt, betriebliche Qualifizierung vielmehr überwiegend informell im Rahmen von Arbeitszuweisungen erfolgt, lassen sich kaum strukturierende Merkmale in diesem Segment betrieblicher Aktivitäten ausmachen. Die Spannweite der Qualifizierungsstrategien reicht von höchst formalisierten, straff organisierten Kombinationen betriebsinternen Schul- und Werkstattunterrichts über gezielte Aufforderungen zu „freiwilligen“ Weiterbildungsaktivitäten bis hin zu einem mehr oder weniger geplanten, eher aber beiläufigen Lernen am Arbeitsplatz „on the job“ (vgl. FÜRSTENBERG 1988, STAUDT/REHBEIN 1988). In einer Reihe von Großbetrieben findet man mehrjährige alternierende Ausbildungsprogramme mit aufeinander abgestimmten Theorie- und Praxisphasen, einige Betriebe unterhalten eigene berufliche Oberschulen oder auch Colleges. Aber solche Aus- und Weiterbildungsangebote kommen in aller Regel nur einer kleinen Minderheit der Unternehmensmitglieder zugute. Die Zahl der systematisch Ausgebildeten, die Inhalte und Formen der Ausbildungsprogramme und die Ausbildungsdauer werden ausschließlich von den betrieblichen Notwendigkeiten bestimmt. Im übrigen ist die Anlernung der großen Mehrheit der Neulinge Angelegenheit der jeweiligen Produktionsabteilung (vgl. die Fallstudien in DEMES 1992).

Der Formalisierungs- und Systematisierungsgrad, die Breite und Qualität der Ausbildung stehen in unmittelbarem Bezug zum Produktionsprogramm und zum technischen Ausrüstungsstand des einzelnen Unternehmens. Entsprechend schmal sind die Ausbildungsmöglichkeiten der Kleinbetriebe. Die weitgehende Beschränkung der Arbeitskräfterekrutierung auf das jährliche Neuangebot an Schulabgängern verschärft zusätzlich die Segmentation: Kleinbetriebe sind auf den „Rest“ der Schulabsolventen angewiesen, die von den creaming-Strategien der Großunternehmen nicht erfaßt werden. Da ihre Aus- und Weiterbildungskapazitäten beschränkt sind, legen kleinere Betriebe in ihrer Rekrutierungspraxis eher Wert auf eine einschlägige „berufliche“ Qualifikation. In diesem Segment des Arbeitsmarktes gibt es also in Ansätzen einen berufsfachlichen Teilarbeitsmarkt. Da die Beschäftigungsbedingungen in Kleinbetrieben jedoch eher unsi-

cher und weniger attraktiv sind, verstärken diese unterschiedlichen Rekrutierungsmuster die Diskriminierung jeder institutionalisierten vorberuflichen Berufsausbildung.

4.2 Rotation und Karriere

Die Beschäftigungsgarantie der Stammarbeiter in Großbetrieben erhöht auf der einen Seite den betrieblichen Spielraum für die Nutzung und den wechselnden Einsatz der Arbeitskräfte je nach Marktlage und Produktionssituation; sie senkt andererseits die Akzeptanzschwelle bei den Beschäftigten, die von betriebsinternen Umsetzungen in aller Regel weder Einkommens- noch Qualifikationseinbußen zu erwarten haben. Das Spektrum der Fertigkeiten, die ein Arbeitnehmer lernt, hängt also von der Vielfalt der ihm zugewiesenen Aufgaben ab.

Das System der regelmäßigen Umsetzung der Beschäftigten auf andere Arbeitsplätze betrifft alle Stufen der betrieblichen Hierarchie. Während im Verwaltungs- und Managementbereich die Beschäftigten etwa alle drei bis fünf Jahre ihren Arbeitsplatz wechseln – gekoppelt im allgemeinen mit einer individuellen Beförderung –, gelten für die Rotation der Produktionsarbeiter eher kürzere Zeitabstände und weniger systematisierte Rotationsmuster. Auf der Werkstattebene erfolgt die interne Arbeitsplatzrotation eher nach autonomen gesetzten Regeln oder spontan bzw. nach den Qualifizierungsstrategien des Gruppenführers und weniger nach vorgegebenen Mustern der Personalverwaltung (vgl. NOHARA 1982).

Der permanente Tätigkeitswechsel ist eine tief im Arbeiterbewußtsein verankerte Gewohnheit, so daß es formaler Anweisungen kaum bedarf. Von jedem Gruppenmitglied wird die Akzeptanz jedes Arbeitsplatzes erwartet. Neu eingestellte oder der Gruppe neu zugewiesene Arbeitskräfte übernehmen zunächst solche Arbeitsplätze, an denen sie unter Anleitung und Mithilfe eines erfahrenen Arbeiters leichter zu erledigende Arbeiten übernehmen. Auf diese Weise dient die Rotation einerseits der Ansammlung beruflicher Erfahrungen und schafft damit die Basis für eine vielseitige innerbetriebliche Einsetzbarkeit. Andererseits fördert sie auch die Akklimatisierung an die Normen der jeweiligen Arbeitsgruppe und damit die Einbindung in ein vielfältiges Netz persönlicher Beziehungen und gegenseitiger Verpflichtungen, das den Grad betriebsinterner Kommunikation erhöht. Arbeitsplatzrotation ist also ein systematischer Bestandteil betrieblicher Qualifizierung und Sozialisation.

Mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit wächst der Beitrag des einzelnen zur Flexibilität der Gesamtorganisation. Dieser Beitrag wird durch Lohnzuwachs und Statusaufwertung honoriert. Umgekehrt ermöglicht die qualifikatorische Polyvalenz und das weitgehend arbeitsplatzunabhängige Lohn- und Karrieresystem die widerspruchslöse betriebsinterne Mobilität der Arbeitnehmer. Die hohe Bereitschaft zu Rotation und Tätigkeitswechsel ist nur vor dem Hintergrund der betrieblichen Rangordnung verständlich. Da der Grundlohn und auch der Status des einzelnen kaum mit der jeweiligen Tätigkeit in Zusammenhang stehen, bedeutet Tätigkeitswechsel weder im Hinblick auf die innerbetriebliche Rangordnung noch im Hinblick auf die individuelle Vergütung einen Bruch mit den Karriereerwartungen des einzelnen, zumal die Orientierung an beruflich definierten arbeitsinhaltenlichen Standards fehlt – gefördert durch das Fehlen berufsbezogener Gewerkschaften. Die individuelle Einordnung folgt also nicht objektiven Tätigkeitsmerkmalen, sondern persönlichen Faktoren wie Bildungsabschluß und Dienstalder, neuerdings auch verstärkt der persönlichen Leistungsbereitschaft.

Da weder Qualifikation noch berufliche Karriere an einer bestimmten Abfolge hierarchisch einordbarer Arbeitsplätze orientiert sind, kann sich beruflicher Aufstieg auch kaum auf die Umsetzung an einen anspruchsvolleren Arbeitsplatz beziehen. Karriere meint in Japan vor allem den Aufstieg in der Linie, also die Übernahme von Vorgesetztenfunktionen. Insgesamt ist jedoch die innerbetriebliche (informelle) Rangordnung weitaus differenzierter als die von der Arbeitsorganisation her erforderliche Anzahl von Vorgesetztenpositionen. Zur Sicherung von Aufstiegsmöglichkeiten bei gegebener Knappheit solcher Positionen hat sich eine Art zweiter Hierarchie herausgebildet, die über die Vergabe von Titeln und entsprechenden Lohnzuschlägen eine Statusdifferenzierung dokumentiert, ohne daß sich diese in der Vergabe von Positionen niederschlägt.

Die Beförderung hängt vor allem von Vorbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit ab. Seit Beförderungsstau und Bildungsexpansion eine solche beamtenähnliche Orientierung der Karriereplanung an weitgehend unbeeinflussbaren Kriterien nicht mehr zulassen, werden zunehmend auch Leistungskriterien berücksichtigt, wobei die Definitionen von „Leistung“ wie auch von „Qualifikation“ sehr viel weiter gefaßt sind als die aus „objektiven“ Verfahren und Meßschemata westlicher Industrieländer bekannten Abgrenzungen (vgl. DEMES 1992). Die Startbedingungen für einen neuen Einstellungsjahrgang sind in den ersten Jahren weitgehend gleich. Da mit der Seniorität des einzelnen in Verbindung mit dem Rotationssystem die Zahl der von ihm einnehmbaren Arbeitsplätze, seine Polyvalenz also, steigt, orientiert sich der Status durchaus an der individuellen Qualifikation. Zwar werden herausragende

Leistungen auch durch einen schnelleren Aufstieg honoriert, aber das setzt die Anerkennung durch die Gruppe und eine entsprechende Bewertung durch den Vorgesetzten voraus.

4.3 Gruppenbezug und Entscheidungsstrukturen

Als entscheidender Unterschied zwischen westlichen und japanischen Produktionsprinzipien gilt der zwischen individualistischer und kollektivistischer Orientierung der Arbeitsorganisation. Die Arbeitsanforderungen je Arbeitsplatz sind im allgemeinen nur unpräzise definiert und sowohl horizontal wie auch vertikal weiter ausgelegt als in westlichen Industriebetrieben, und sie sind eingebunden in einen breiten Aufgabenzuschnitt für die Arbeitsgruppe. Dieser Bezug der Arbeitsorganisation auf Gruppenstrukturen macht die Parzellierung in individuelle Leistungsanforderungen und -anreize weitgehend überflüssig. Die gemeinsame, kooperative Realisierung von Produktionszielen erübrigt die Abgrenzung individueller Zuständigkeiten und Kompetenzen, die formale Definition von Über- und Unterordnungsverhältnissen und die Qualitäts- und Leistungskontrolle durch Dritte (vgl. HELFERT 1981).

Wechselnde und wechselseitige Verantwortlichkeiten in der Gruppe sorgen für den Aufbau gegenseitiger Abhängigkeitsverhältnisse, aber auch gegenseitigen Vertrauens und solidarischen Verhaltens des einzelnen gegenüber der Gruppe sowie der Gruppe gegenüber dem einzelnen Mitglied. Gruppenentscheidungen werden grundsätzlich einvernehmlich getroffen. Diese Harmoniegebot, das gleichermaßen für die einzelne Gruppe wie auch für die gesamte Organisation gilt, übt auf den einzelnen einen erheblichen Anpassungsdruck aus. Die soziale Ausgrenzung und Zurückweisung von Mitgliedern, die sich abweichend verhalten, verstärkt das Bedürfnis nach Integration und den Druck, sich den Normen der Gruppe und der Organisation zu unterwerfen. Dieser Gruppendruck ist zugleich der zentrale Mechanismus individueller Leistungskontrolle. Da in der Produktion weitgehend ohne Personal- und Arbeitszeitpuffer gearbeitet wird, geht jeder Arbeitsausfall und jede Leistungsminderung eines Gruppenmitglieds zu Lasten der übrigen Mitglieder. Die Solidarität der Arbeitsgruppe richtet sich also weniger auf die gemeinsame Abwehr von Arbeitsintensivierung, sondern hat vielmehr deren Verstärkung zur Folge. Das gilt umso mehr, als die Organisation der Betriebsgewerkschaft kaum ein wirksames Forum für die gemeinsame Formulierung von Arbeitnehmerinteressen darstellt.

Bei nur schwach ausgeprägten Weisungsbefugnissen werden Vorgesetztenentscheidungen und Anordnungen westlicher Prägung ersetzt durch die

Einbindung aller Beschäftigten in die betrieblichen Entscheidungsprozesse über ein System permanenter Konsultationen und Gesprächsrunden am Arbeitsplatz. Die Unternehmensstrategie ist darauf gerichtet, möglichst alle Beschäftigten in diesen Konsultationsprozeß einzubeziehen. Auch wenn die wichtigsten Entscheidungen auf den höheren Hierarchieebenen getroffen werden und den Arbeitsgruppen lediglich ein möglichst breiter Gestaltungsspielraum zur Umsetzung dieser Entscheidungen eingeräumt wird, so wird dadurch der Informationsstand und Integrationsgrad aller Beschäftigten erhöht. Diese Einbindung jedes Arbeitnehmers in ein dichtes Netz formeller und informeller Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen wird ergänzt durch eine Vielfalt von Ritualen wie gemeinsame Morgengymnastik, eigene Unternehmenshymnen, Rezitation der auf Kurzformeln gebrachten „Unternehmensphilosophie“, gemeinsame Lokalbesuche und Feiern, gemeinsamer Urlaub in firmeneigenen Erholungsheimen und der permanente Appell zur Intensivierung des Wettbewerbs mit der Konkurrenz.

Dieser informelle Informationsaustausch sorgt für eine unternehmensweite Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens, die den einzelnen in ein breites Netz gegenseitiger Kontakte, Abhängigkeiten und Verpflichtungen einbindet. Konfliktsituationen werden dadurch minimiert. Als informelle Unternehmensstrategie ist ein solches Netzwerk gleichermaßen Voraussetzung und auch Konsequenz der mehr oder weniger formalisierten Muster innerbetrieblicher Ausbildung, Arbeitsteilung und Karriereverläufe. Dabei fällt die fachliche Qualifizierung eher beiläufig an. Sie wird überlagert vom „heimlichen Lehrplan“ des Betriebes, der auf die völlige Integration und Identifizierung des einzelnen mit seinem Unternehmen ausgerichtet ist.

In diesem Zusammenhang wird auch den Kleingruppenaktivitäten eine wichtige Rolle zugeschrieben, von denen die sogenannten Qualitätszirkel bei uns am bekanntesten geworden sind. Dabei geht es um weit mehr als die Beurteilung und Verbesserung der Qualität von Produkten und Produktionsverfahren. Unter der Moderation eines Leiters, der oft identisch ist mit dem Gruppenleiter, diskutieren die Teilnehmer sukzessive die Arbeitsgänge, die in ihrer Einheit vorkommen, um bessere Lösungsmöglichkeiten im Sinne höherer Produktivität zu finden. Auf diese Weise erhält jeder einzelne Einblick in die Aufgaben, Tätigkeiten und Schwierigkeiten sämtlicher Gruppenmitglieder. Die Übertragung der in den Qualitätszirkeln ermittelten Ergebnisse in die praktische Arbeit verläuft bruchlos, da der Stil der innerbetrieblichen Zusammenarbeit dem Erfahrungsaustausch in den Qualitätszirkeln sehr ähnlich ist.

Dienen die Qualitätszirkel eher der Motivation und gegenseitigen Qualifizierung der Gruppenmitglieder, so erfüllen die „Projektteams“ konkrete Umsetzungsaufgaben bei der Einführung neuer Technologien und bei der Umstellung

der Produktionsorganisation. Sie sind aus Beschäftigten verschiedener Hierarchiestufen und Abteilungen zusammengesetzt und befördern dadurch gleichermaßen die Effektivität und Akzeptanz technischer und organisatorischer Innovationen. Im Rahmen dieser Projektteams werden Arbeiter mit Planungsaufgaben vertraut gemacht, während Ingenieure aus den Planungsabteilungen während der Anlaufphase oft für längere Zeit in die direkte Produktion versetzt werden (vgl. DEMES 1992). Über Qualitätszirkel, Projektteams und Vorschlagswesen werden die Beschäftigten also zur Lösung von Problemen angehalten, deren Bearbeitung nach unserem Verständnis traditionell Angelegenheit des Managements ist. Die Erfahrung prinzipieller technischer und organisatorischer Gestaltbarkeit des Arbeits- und Technikprozesses und eigener Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten motiviert die Beschäftigten umso mehr, nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und sich so mit dem von ihnen selbst mitgetragenen und forcierten Rationalisierungsprozeß zu identifizieren.

5. Schlußbemerkungen

Angesichts unserer tradierten Selbstverständlichkeiten über den Zusammenhang von Bildung und Beschäftigung und über die Rolle, die wir der Berufsausbildung in diesem Zusammenhang zuordnen, erscheinen die japanischen Organisationsprinzipien von Ausbildung und Arbeit also höchst widersprüchlich. Allein die Anwendung des Begriffs „Berufsausbildung“ auf die japanischen Verhältnisse ist problematisch. Die „Beruflichkeit“ von Ausbildung und Arbeit als Ausdruck formalbürokratischer Unternehmensorganisation steht eher im konträren Gegensatz zur „Rundumnutzung“ der ganzen Persönlichkeit im japanischen Unternehmen.

Berufsprofile im westlichen Sinn machen den betrieblichen Aufgabenschnitt im Prinzip von der einzelnen Person unabhängig, tragen also zur Versachlichung der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen bei und sichern eine gewisse Indifferenz zwischen dem einzelnen Unternehmen und den Arbeitenden. Der Zugriff des Unternehmens auf die Person des Arbeitenden bleibt beschränkt auf den Rahmen der arbeits- und tarifvertraglich geregelten Arbeitsbedingungen und der vom jeweiligen Beruf definierten Zumutbarkeitsgrenzen. Im Gegensatz dazu sind die Qualifizierungs- und Beschäftigungskategorien im japanischen Unternehmen nicht beruflich gegliedert und gegeneinander abgegrenzt. Dieser japanische Verzicht auf eine Formalisierung beruflicher Qualifizierung und Arbeit bedeutet zugleich, daß Berufe als Informations- und Steuerungsinstrument auf dem Arbeitsmarkt ausfallen. Die Abschottung betriebsinterner

Arbeitsmärkte nach außen erklärt die starke Segmentation zwischen den privilegierten Stammbeschäftigten einerseits und der manövrierbaren weitgehend ungeschützten Masse der übrigen Beschäftigten andererseits.

Die im japanischen Organisationstypus verankerten Mechanismen der Konformitätssicherung und Verhaltenssteuerung mit dem Effekt einer besonders hohen Einsatz- und Leistungsbereitschaft japanischer Arbeitnehmer sind eng an die Schutzfunktionen der Beschäftigungsgarantie und des Senioritätsprinzips gebunden. Aber diese Privilegien gelten nur für eine Minderheit. Der quantitative Anstieg der ungeschützten Arbeitsmarktsegmente hat tendenziell Dequalifizierungseffekte zur Folge und verschärft die Segmentationsproblematik zu Lasten der Randbelegschaften. Diese Belegschaftsgruppen, zu denen vor allem Frauen und die Beschäftigten in Kleinbetrieben zählen, erhalten in aller Regel keine langfristig verwertbare Qualifikation, verfügen nur über ein schmales Spektrum beruflicher Fertigkeiten und erhalten nur einen begrenzten Zugang zu Arbeitsmitteln neuer Technologien. Damit ist ihnen der Wechsel in Betriebe größerer Unternehmen der industriellen Kernsektoren mit attraktiven Beschäftigungsbedingungen und der Aufstieg auf Arbeitsplätze mit höherer Gratifizierung auf Dauer versperrt. Diese Segmentationseffekte zeigen, daß die jeweiligen Qualifizierungsstrategien und Arbeitsorganisationsmuster für die Beschäftigten unterschiedliche Chancen und Risiken zur Folge haben, deren Analyse und Bewertung bei einem ausschließlichen Vergleich der Produktivitäts- und Rentabilitätsvorteile des einen gegenüber dem anderen System oft unterschlagen werden.

Die Marginalisierung öffentlich verantworteter Berufsausbildung und die Verlagerung von Qualifizierungsmaßnahmen an den betrieblichen Arbeitsplatz läßt die generelle These von einer hohen beruflichen Qualifikation japanischer Arbeitnehmer fragwürdig erscheinen. Die „lean production“ japanischer Großunternehmen korrespondiert eher mit einem „lean training“, d.h. mit einer Qualifizierung, die sich auf die jeweils am konkreten Arbeitsplatz geforderten Kompetenzen beschränkt. Erst die Kumulation betrieblicher Erfahrungen im Rahmen der Arbeitsplatzrotation und die in das Personal- und Lohnsystem eingebauten Incentives zur eigeninitiierten Weiterbildung sichern eine gewisse Breite der Qualifikation (vgl. DEMES 1992), allerdings immer begrenzt auf das Produktionsprogramm des einzelnen Unternehmens. Zwischenbetriebliche Mobilität wird dadurch tendenziell ausgeschlossen.

Im Vergleich zur deutschen Diskussion über den Zusammenhang von Bildung und Beschäftigung konzentriert sich die bildungspolitische Debatte in Japan weitaus weniger auf die Frage, welchen Beitrag das Bildungssystem für den Wirtschaftserfolg des Landes leisten soll. Weder die Bildungsteilnehmer

noch die Beschäftigter erwarten von der Bildungspolitik eine „bedarfsgerechte“ Gestaltung der Bildungsgänge. Gerade dieser Verzicht auf eine Funktionalisierung des Bildungssystems hat sich für das Beschäftigungssystem als überraschend funktional erwiesen. Die japaninterne Kritik richtet sich eher gegen die problematischen Folgeerscheinungen des extremen Bildungswettbewerbs, die sich mit den gesellschaftlichen Erwartungen an das Verhalten Jugendlicher zunehmend weniger decken.

Der wichtigste Erkenntnisgewinn eines Vergleichs mit Japan liegt sicherlich in der Erfahrung, daß es im Hinblick auf den Wirtschaftserfolg eines Landes keine Notwendigkeit gibt, Bildungsinhalte und -strukturen aus den vermeintlichen Anforderungen des Beschäftigungssystems abzuleiten. Die bei uns verbreiteten Prognosen einer solchen Anforderungsentwicklung stellen eine verkürzte Interpretation des Zusammenhangs von Bildung und Beschäftigung dar, weil sie den umgekehrten Einfluß der Bildungsabschlüsse auf die Strukturen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung unterschlägt. Das hohe Allgemeinbildungsniveau der japanischen Erwerbsbevölkerung hat sicherlich auch die qualitativen Ansprüche an Arbeit erhöht, so daß Veränderungen in der Arbeitsorganisation japanischer Betriebe auch als Reflex auf diese Ansprüche interpretiert werden können. Diese Transformation von Bildungsabschlüssen und Berufspositionen läßt sich mit der Metapher vom „Rolltreppeneffekt“ beschreiben, wonach das ganze System eine Zugkraft nach oben unter Beibehaltung seiner internen Hierarchien entwickelt. Zugleich scheinen sich aber auch die Abstände zwischen den Hierarchiestufen als Effekt der Bildungsexpansion zu verringern; dadurch folgt die Veränderung der Positionsstrukturen einem Trend zur Egalität.

Diese Zurückweisung eines deterministischen Zusammenhangs zwischen Technikentwicklung, Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur bedeutet, daß sich bildungspolitische und didaktische Entscheidungen nicht mehr nur mit angeblichen Qualifikationsdefiziten begründen lassen. Die mit den neuen Technologien gewachsenen arbeitsorganisatorischen Spielräume erweitern auch die Möglichkeiten der Bildungs- und Berufsbildungspolitik zu eigenen Zieldefinitionen und Strategien. Diese Möglichkeiten zu nutzen, kann immer nur bedeuten, an die historisch gewachsenen Systemstrukturen innerhalb eines jeden Landes anzuknüpfen und diese im Sinne der gesetzten Ziele fortzuentwickeln. Das bedeutet auch, daß es keine Verpflichtung auf einen wie auch immer definierten „one best way“ der gesellschaftlichen und betrieblichen Organisation von Produktion und Qualifizierung geben kann. Systemkorrekturen dürften nur dann eine Chance auf erfolgreiche Realisierung haben, wenn sie keinen Bruch mit der bisherigen Entwicklung, mit den Rahmenbedingungen und mit der gewachsenen

inneren Logik des länderspezifischen Zusammenhangs von Bildung und Beschäftigung bedeuten.

Literaturverzeichnis

- ALTMANN, N.: Japanische Arbeitspolitik – eine Herausforderung? In: Hans-Böckler-Stiftung/Industriegewerkschaft Metall (Hg.): *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?* Baden-Baden 1992, S. 24-34
- BUCHHOLZ, P.: *Schule in Japan. Organisation und Rituale.* Yamanashi University 1989
- DEMES, H.: *Qualifikationsentwicklung und Karriere in Japan. Betriebliche Qualifizierungsstrategien großer Unternehmen des produzierenden Gewerbes.* In: Georg, W./Sattel, U. (Hg.): *Von Japan lernen? Aspekte von Bildung und Beschäftigung in Japan.* Weinheim 1992, S. 70-93
- DEUBNER, C./KIBLER, L./LASSERRE, R. (Hg.): *Modell Japan? Die Herausforderungen der japanischen Sozialbeziehungen für Deutschland und Frankreich.* Frankfurt a.M./New York 1990
- DEUTSCHMANN, C.: *Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie.* In: *Soziale Welt* 38, 1987, 2, S. 133-165
- DORE, R./SAKO, M.: *How the Japanese Learn to Work.* London 1989
- DORFMAN, C.H. (Hg.): *Japanese Education Today,* Washington, D.C.: U.S. Department of Education 1987
- ERNST, A.: *Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung. Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitsmarktentwicklung.* Hamburg 1986
- ERNST, A./DEMES, H./POST-KOBAYASHI, B.: *Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem in Japan 1970 bis 1991 – Eine Datensammlung – .* München, ifo Institut für Wirtschaftsforschung 1993
- FÜRSTENBERG, F.: *Betriebliche Bildung in Japan.* In: Meyer-Dohm, P./Tuchfeldt, E./Wesner, E. (Hg.): *Der Mensch im Unternehmen.* Bern/Stuttgart 1988, S. 335-348
- GEIBLER, K.A.: *Perspektiven der Weiterentwicklung des Systems der dualen Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland.* In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): *Die Rolle der beruflichen Bildung und Berufsbildungsforschung im internationalen Vergleich. Tagungsdokumentation.* Berlin/Bonn 1991, S. 101-110
- GEORG, W.: *Ist Japan „modern“? Die Modernisierungsproblematik am Beispiel der Qualifizierungspolitik.* In: Kibler, L./Kreuder, T. (Hg.): *Der halbierte Fortschritt.* Marburg 1989, S. 210-227
- GEORG, W.: *Berufliche Bildung des Auslands: Japan. Zum Zusammenhang von Qualifizierung und Beschäftigung in Japan im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland.* Baden-Baden 1993
- GEORG, W./SATTEL, U. (Hg.): *Von Japan lernen? Aspekte von Bildung und Beschäftigung in Japan.* Weinheim 1992
- HELFERT, M.: *Arbeitsverhältnisse und Beteiligung. Organisationssoziologische Aspekte japanischer Großunternehmen.* In: *WSI-Mitteilungen.* 34, 1981 S. 352-365
- JÜRGENS, U./NASCHOLD, F.: *Entwicklungspfade der deutschen Industrie in den 90er Jahren.* In: *Die Mitbestimmung* 1994, H. 1, S. 11 – 16

- KERN, H./SABEL, C.F.: Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, N./Treeck, W.v. (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9, Göttingen 1994, S. 605 – 624
- KOPP von, B.: Zeit für Schule. Japan. Köln/Wien 1990
- LUTZ, B.: Die Grenzen des „effet sociétal“ und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive. Einige Bemerkungen zum vernünftigen Gebrauch internationaler Vergleiche. In: Heidenreich, M./Schmidt, G. (Hg.): International vergleichende Organisationsforschung. Opladen 1991, S. 91 – 105
- MAURICE, M.: Methodologische Aspekte internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effekts. In: Heidenreich, M./Schmidt, G.: International vergleichende Organisationsforschung. Opladen 1991, S. 82 – 90
- MÜNCH, J./ESWEIN, M.: Bildung, Qualifikation und Arbeit in Japan. Mythos und Wirklichkeit. Berlin 1992
- NOHARA, H.: Le système NENKO, forme de qualification professionnelle. In: Formation au Japon. (= Numéro spécial des cahiers Enseignement et Gestion). Paris 1982, S. 83-93
- ROHLEN, T. P.: For Harmony and Strength. Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective. Berkeley/Los Angeles/London 1974
- SCHRIEWER, J.: „Erziehung“ und „Kultur“. Zur Theorie und Methodik Vergleichender Erziehungswissenschaft. In: Brinkmann, W./Renner, K. (Hg.): Die Pädagogik und ihre Bereiche. Paderborn 1982, S. 185-236
- SCHUBERT, V.: Die Inszenierung der Harmonie. Erziehung und Gesellschaft in Japan. Darmstadt 1992
- STAUDT, E./REHBEIN, M.: Innovation durch Qualifikation. Personalentwicklung und neue Technik. Frankfurt 1988
- TEICHLER, U.: Erziehung und Gesellschaft in Japan. Hagen: FernUniversität 1989
- TEICHLER, U.: Bildung und wirtschaftliche Entwicklung in Japan. In: Georg, W./Sattel, U. (Hg.): Von Japan lernen? Aspekte von Bildung und Beschäftigung in Japan. Weinheim 1992, S. 17-41
- WOMACK, J.P./JONES, D.T./ROOS, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/New York 1991

Kurzbiographie:

Dr. WALTER GEORG, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten Göttingen, Saarbrücken und Darmstadt. Diplom-Handelslehrer (1969); Magister Artium (M.A.) 1970; Promotion zum Dr. phil. (1974); 1970 – 1976 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Berufspädagogik der TH Darmstadt; seit 1977 Universitätsprofessor für Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Fernuniversität Hagen. Forschungsschwerpunkt: Qualifikationsforschung; Berufliche Vollzeitschulen; Betriebspädagogik; Vergleichende Berufsbildungsforschung (mit Schwerpunkt Japan und Ostasien).
 Anschrift: Fernuniversität Hagen, Fleyer Straße 204, D- 58084 Hagen.