

Pascha, Werner (Ed.); Storz, Cornelia (Ed.)

**Working Paper**

## Workshop Institutionen in der Entwicklung Ostasiens I - Offenheit und Geschlossenheit Asiatischer Wirtschaftssysteme

Duisburg Working Papers on East Asian Studies, No. 70/2006

**Provided in Cooperation with:**

University of Duisburg-Essen, Institute of East Asian Studies IN-EAST

*Suggested Citation:* Pascha, Werner (Ed.); Storz, Cornelia (Ed.) (2006) : Workshop Institutionen in der Entwicklung Ostasiens I - Offenheit und Geschlossenheit Asiatischer Wirtschaftssysteme, Duisburg Working Papers on East Asian Studies, No. 70/2006, University of Duisburg-Essen, Institute of East Asian Studies (IN-EAST), Duisburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/40983>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**DUISBURGER ARBEITSPAPIERE OSTASIENWISSENSCHAFTEN**  
**DUISBURG WORKING PAPERS ON EAST ASIAN STUDIES**

No. 70/2006

**Workshop**  
**Institutionen in der Entwicklung Ostasiens I -**  
**Offenheit und Geschlossenheit**  
**asiatischer Wirtschaftssysteme**

**Werner Pascha, Cornelia Storz (Hg.)**

**Institut für Ostasienwissenschaften (Institute for East Asian Studies)**

**Universität Duisburg-Essen**

**Campus Duisburg**

**D-47048 Duisburg, Germany**

**Tel.: +49-203-379-4191**

**Fax: +49-203-379-4157**

**E-Mail: [in-east@uni-due.de](mailto:in-east@uni-due.de)**

©by the author(s)

**August 2006**



Title/Titel:

Workshop Institutionen in der Entwicklung Ostasiens 1: Offenheit und Geschlossenheit asiatischer Wirtschaftssysteme

Editors/Herausgeber:

Werner Pascha, Cornelia Storz

Series/Reihe

Duisburg Working Papers on East Asian Studies, No. 70/2006 Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 70/2006

Abstract/Zusammenfassung

Das Diskussionspapier fasst die Ergebnisse eines Workshops zusammen, der den Prozess des Institutionenwandels in Ostasien zum Gegenstand hatte. Insbesondere geht es um das Zusammenspiel zwischen Bildungssystem und Arbeitsmärkten auf der einen und informellen Institutionen auf der anderen Seite. Die Grundthese der vorgelegten Beiträge ist, dass Religionen, Bildungssysteme, private und betriebliche Sozialisation informelle Institutionen prägen und so entscheidend auf Volkswirtschaften einwirken, gleichermaßen aber wirtschaftliche und gesellschaftliche Institutionen auf informelle Institutionen zurückwirken. Die Genese informeller Institutionen und deren Veränderung durch das jeweilige institutionelle Setting ist ein dynamischer Prozess, der statische Vorstellungen von Kultur als unangemessen kenntlich macht. Gleichwohl besitzen informelle wie formale Institutionen eine wichtige stabilisierende Funktion. Die Beiträge diskutieren die häufig geäußerte Vermutung, dass der ostasiatische Wirtschaftsraum eine besondere systemische Geschlossenheit besitze, und zeigen dabei die Wandelbarkeit formaler und informeller Institutionen auf.

The discussion paper summarizes the result of a workshop that focussed on the process of institutional change in East Asia. Particularly, the interplay between the education system and the labour market on the one side, and informal institutions on the other side was focussed on. The basic thesis of the collected papers is that informal institutions have an impact on economic and social institutions and thus on macroeconomic results. As a consequence, informal institutions have a stabilizing effect. At the same time, however, formal institutions affect the design of informal institutions. The genesis of informal institutions is thus a dynamic process. The contributions discuss the popular assumption that East Asian societies are more closed and less open than "Western" societies and present theoretical and empirical evidence on the changeability of formal and informal institutions.

Keywords/Schlagwörter

Ostasien, Japan, informelle Institutionen, Institutionenwandel, Bildungssystem, Arbeitsmarkt

Procurement/Bezug:

You may download this paper as a PDF Adobe Reader document under / Als Download ist das Papier zu beziehen als PDF Adobe Reader Dokument unter:

<http://www.in-east.de/>

Im Bereich Publikationen / follow the link “publications”

Libraries, and in exceptional cases, individuals may order hard copies of the paper free of charge at / Bibliotheken, und in Ausnahmefällen auch Privatpersonen, können das gedruckte Papier kostenfrei bestellen bei der

Universität Duisburg-Essen  
Campus Duisburg  
Institut für Ostasienwissenschaften, Geschäftsstelle  
D-47048 Duisburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<i>Werner Pascha und Cornelia Storz</i>	
<b>Kulturelle Praktiken - Beobachtungen aus Schulen und Betrieben in Japan</b>	<b>5</b>
<i>Volker Schubert</i>	
<b>I. ....</b>	<b>6</b>
<b>II. ....</b>	<b>9</b>
<b>III. ....</b>	<b>11</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>13</b>
<b>Institutioneller Wandel auf dem japanischen Arbeitsmarkt am Beispiel der beruflichen Qualifizierung</b>	<b>15</b>
<i>Silke Bromann</i>	
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Das nationale Bildungssystem in Japan .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Struktur des japanischen Arbeitsmarktes .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Berufliche Qualifizierung in Japan .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Qualifizierungsstandards und Zertifikate .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Weitere Akteure im nationalen Berufsbildungssystem .....</b>	<b>22</b>
<b>3 Institutionentheoretische Betrachtung .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Das „Japanische Duale System“ (<i>Nihon-ban dyuaru shisutemu</i>) .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Qualifizierungsstandards und Zertifikate als Forschungsgegenstand .....</b>	<b>25</b>
<b>4 Literatur .....</b>	<b>26</b>

**„Globalisierung“ des japanischen Arbeitsmarktes: Institutioneller und normativer Hintergrund der neuen Popularität westlicher Firmen**

**27**

*David Chiavacci*

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>27</b>
<b>2 Westliche Unternehmen als Arbeitgeber in Japan .....</b>	<b>28</b>
2.1 Probleme in Rekrutierung in den 1980er und frühen 1990er Jahren .....	28
2.2 Die neue Popularität westlicher Unternehmen ab den späteren 1990er Jahren .....	31
<b>3 Westliche Firmen als Außenseiter auf dem japanischen Arbeitsmarkt .....</b>	<b>34</b>
3.1 Westliche Firmen und die institutionelle Ausgestaltung des japanischen Arbeitsmarktes .....	34
3.2 Kulturelle Aufladung der Arbeitsmarktsituation und Image westlicher Firmen .....	37
<b>4 Westliche Firmen als Modell der Zukunft .....</b>	<b>41</b>
4.1 Mögliche Faktoren für die neue Popularität westlicher Firmen .....	41
4.2 Ergebnisse einer empirischen Studie .....	43
<b>5 Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>45</b>
<b>6 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>48</b>

## Vorwort

Mit dem vorliegenden Diskussionspapier werden die Beiträge des Workshops „Werte und Anreize: Offenheit und Geschlossenheit asiatischer Wirtschaftssysteme“, der am 8. März 2006 in Kooperation mit der Tagungsreihe „Normative und institutionelle Frage der Ökonomik“ an der Evangelischen Akademie Tutzing stattfand, als Werkstattbericht dokumentiert.

Die Auseinandersetzung mit informellen Institutionen – als solche wollen wir hier, verkürzt, Werte und Normen verstehen – findet oft dergestalt statt, dass deren spezifische Anreizwirkung auf individuelles und kollektives Handeln untersucht wird. Eine häufige Frage ist etwa die Auswirkung verschiedener Vertrauensarten auf die Leistungsfähigkeit von Volkswirtschaften oder, in bezug auf Asien, die Dominanz bestimmter Interaktionsmuster auf die Dynamik institutionellen Wandels. Da informellen Institutionen eine höhere Stabilität als formalen zugeschrieben wird und sie zudem einem direkten Zugriff etwa durch Reformen weniger zugänglich sind, sind solche empirischen Ergebnisse ernst zu nehmen.

In der Tat evozieren vermittelte Wertvorstellungen genauso wie formale Institutionen spezifische Handlungsanreize: Eine Dominanz personaler Netzwerke etwa kann die Glaubwürdigkeit formaler Regeln ebenso reduzieren wie die Bereitschaft, außerhalb des bestehenden Netzwerkes neue Arrangements zu treffen. Spezifische Werte können so institutionellen Wandel erschweren; umgekehrt können sie aber auch Ressourcen („Sozialkapital“) zur Verfügung stellen, die in einer zunehmend vernetzten Gesellschaft dringender als zuvor benötigt werden. Gleichwohl meinen wir, dass diese Perspektive um die des Wechselspiels und der Optionen von Wandel ergänzt werden muss. Ausgangspunkt unseres Workshops war daher die These, dass Religionen, Bildungssysteme, private und betriebliche Sozialisation informelle Institutionen prägen und so entscheidend auf Volkswirtschaften einwirken, gleichermaßen aber wirtschaftliche und gesellschaftliche Institutionen auf informelle Institutionen zurückwirken. Die Genese informeller Institutionen und deren Veränderung durch das jeweilige institutionelle Setting ist unserer Auffassung nach ein dynamischer Prozess, der statische Vorstellungen von Kultur als unangemessen kenntlich macht. Gleichwohl besitzen informelle wie formale Institutionen eine wichtige stabilisierende Funktion. Für den ostasiatischen Wirtschaftsraum wurde in komparativen Studien eine besondere systemische Geschlossenheit behauptet, die in deutlichem Kontrast zur Offenheit „westlicher“ Gesellschafts- und Wirtschaftsräume steht. Vieldiskutierte Beispiele sind koreanische Unternehmensgruppen (chaebol), die enge Kooperation

zwischen Politik und Wirtschaft in Japan, die guanxi-Netzwerke chinesischer Unternehmer, oder die für ganz Asien immer wieder postulierte Vorrangigkeit personaler Netzwerke wie der OBs (old-boys). Es gilt zu fragen, welche Rolle die o.a. Veränderungsprozesse in solch einem Kontext spielen können. Der Workshop wollte daher insbesondere der Interaktion zwischen Regelsystemen sowie der Dynamik und dem Wandel von Wertvorstellungen nachspüren.

Der einleitende Beitrag von Volker Schubert (Universität Hildesheim) geht vor diesem Hintergrund der Frage nach, wie Kultur generiert wird und über welche Mechanismen diese bewusst bzw. unbewusst evoziert wird. Grundgedanke seines hier dokumentierten Beitrags ist, dass Kultur weniger eine bewusste Wertorientierung bedeutet, sondern vor allem anhand von, so Schubert, sogenannten „kulturellen Praktiken“ eingeübt wird, die sich teils von selbst verstehen, teils (etwa in pädagogischen settings) inszeniert werden. Schubert betont nachdrücklich die Bedeutung des alltäglichen praktischen Handelns in der üblichen und gewohnten Lebenspraxis für die Aufrechterhaltung und Herstellung von kulturellen Mustern und kulturspezifischen Orientierungen. Kultur wird damit zum Selbstverständlichen und entzieht sich dadurch gleichzeitig dem in diesem System eingebetteten Akteur. Die Beispiele aus dem schulischen und betrieblichen Alltag in Japan machen seinen Beitrag in besonderer Weise instruktiv.

Nicht alle Beiträge zu dem Workshop können an dieser Stelle dokumentiert werden. Dies gilt leider für den Beitrag von Frau Doris Fischer (Universität Duisburg-Essen), die in ihrem Vortrag dem Wandel der Institutionen wirtschaftswissenschaftlicher Forschung in China nachging. Gegenstand war der chinesische Wissenschaftsmarkt sowie der Mechanismus wirtschaftswissenschaftlicher Karrieren in China. Fischer fragte danach, an welchen Idealen wissenschaftlichen Arbeitens sich chinesische Wirtschaftswissenschaftler orientieren, welche politischen, bürokratischen und ökonomischen Rahmenbedingungen und Anreize ihre Arbeit beeinflussen und wie sich diese im Publikationsverhalten niederschlagen. Ihr Beitrag betonte insbesondere die Änderungen der bisher geltenden Normen wissenschaftlichen Arbeitens, nämlich Anwendungsorientierung und policy-Nähe, zu einer stärker theoretisch-mathematischen Arbeitsweise und die daraus resultierende Standardisierung des Publikationsverhaltens.

Die folgenden Beiträge zu Japan fokussieren auf den japanischen Arbeitsmarkt. Frau Silke Bromann (Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg) geht der Frage nach, inwieweit sich die bisherige duale Struktur des japanischen Arbeitsmarktes aufgrund struktureller Änderungen – so der demographische Wandel oder die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen -

auflösen wird und offenere, fluidere und den meisten OECD Staaten ähnliche Arbeitsmarktsstrukturen zu erwarten sind. Bromann stellt die These auf, dass in diesem Prozess der Bereitstellung beruflicher Qualifikationsstandards i.S. handelbarer Zertifikate eine besondere Rolle zukommt. Schon seit den 1960er Jahren wurde vermehrt versucht, über standardisierte Ausbildungsgänge Qualifikationen handelbar und damit transparenter zu machen, und es bleibt abzuwarten, inwieweit neue Schritte hier erfolgreicher sind. Der Beitrag von David Chiavacci (Freie Universität Berlin) geht ebenfalls auf den japanischen Arbeitsmarkt ein und beschäftigt sich dabei mit den institutionellen und normativen Ursachen der sich wandelnden Reputation deutscher Firmen in Japan. Geleitet wird sein Papier von der These, dass die bisherigen Ursachen für die erschwerten Rekrutierungsbemühungen deutschkapitalisierter Unternehmungen sich zunehmend auflösen. Dazu gehört etwa ihr Image als „Gegenmodell“ zu japanischen Großunternehmen, welche bisher sehr viel mehr den normativen Vorstellungen eines idealen Lebenslaufes als ihre deutschen Pendanten entsprechen, oder die Geschlossenheit des Transitionsprozesses aus der Universität in den Arbeitsmarkt., Wandlungstendenzen, so die These, wird zu einer vereinfachten Rekrutierungspraxis führen. Chiavacci macht für den – erstaunlich raschen - Wandel rückkoppelnde Effekte zwischen Diskursen, Werten und Institutionen verantwortlich.

In der sich anschließenden Diskussion wurden sehr unterschiedliche Punkte der einzelnen Beiträge aufgegriffen und vertieft, so etwa die Tragweite des Konzepts unbewusst vermittelter kultureller Praktiken, die Implikationen des gegenwärtigen Wandels auf dem Wissenschaftsmarkt für die Varietät wissenschaftlichen Vorgehens, die Pfadabhängigkeit institutionellen Wandels auf dem japanischen Arbeitsmarkt, oder die Interdependenz zwischen Wertvorstellungen und exogenem Strukturwandel. Bei aller Vielschichtigkeit der auf dem Workshop diskutierten Sachfragen wurde deutlich, dass der gemeinsame institutionelle Fokus eine wichtige Klammer bietet, um Komplementaritäten und Rückkopplungen zwischen Institutionen und deren normativer Verankerung adäquat erfassen zu können. Dabei zielen die Beiträge auch darauf ab, die Ursachen der Wandelbarkeit von Institutionen stärker ins Auge zu fassen. Möglicherweise sind China und Japan, in denen dieser Wandel in den hier ausgewählten Anwendungsbeispielen zumindest teilweise recht dynamisch stattfindet, besonders geeignet, um den Ursachen hierfür näher zu kommen.

Organisatorisch erfuhr der Workshop in diesem Jahr eine wichtige Neuerung, da er erstmals im Rahmen der Tagungsreihe „Normative und institutionelle Fragen der Ökonomik“ an der Evangelischen Akademie Tutzing veranstaltet werden konnte. Wir freuen uns, mit der Tutzinger Akademie einen Kooperationspartner gefunden zu haben, der sich seit längerem

mit institutionentheoretischen Fragen auch jenseits konventioneller Perspektiven beschäftigt. Einen herzlichen Dank möchten wir daher abschließend zunächst an unseren neuen Kooperationspartner, die Evangelische Akademie Tutzing, richten, die für die Fokussierung unseres Workshops bereits diesmal sehr fruchtbar war. Ebenso richtet sich der Dank an die Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung für die langjährige gute Zusammenarbeit. Die ideelle Verbindung zu ihr behalten wir gerne bei. Ganz besonders sind wir Martin Held, Frau Gisela Kubon-Gilke und Richard Sturn zu Dank verpflichtet, die als Kernteam der Tagung bereit waren, die organisatorischen Veränderungen mitzutragen und auch mit inhaltlichen Anregungen zu den Synergien zwischen Workshop- und Tagungsreihe zu begleiten. Auch Frau Susanna Satzger hat uns bei unserem Neuanfang engagiert unterstützt. Schließlich danken wir den Referenten für ihre anregenden Beiträge und deren schriftliche Bereitstellung sowie den Teilnehmern des Workshops für die lebendige Diskussion. Wir haben uns durch die positiven Rückmeldungen ermutigt gefühlt, den Workshop zu „Institutionen in der Entwicklung Ostasiens“ auch im kommenden Frühjahr in Tutzing fortzusetzen, und laden bereits heute herzlich dazu ein.

*Prof. Dr. Cornelia Storz* ([storz@staff.uni-marburg.de](mailto:storz@staff.uni-marburg.de))  
*Prof. Dr. Werner Pascha* ([pascha@uni-duisburg.de](mailto:pascha@uni-duisburg.de))

*August 2006*

# Kulturelle Praktiken – Beobachtungen aus Schulen und Betrieben in Japan

Volker Schubert

Mit meinen Bemerkungen möchte ich auf einen Aspekt von Kultur aufmerksam machen, der oft gar nicht gesehen wird, obwohl er für das Verständnis sowohl von Kultur allgemein als auch von konkreten Kulturen ganz entscheidend ist: nämlich auf die Bedeutung des alltäglichen praktischen Handelns in der üblichen und gewohnten Lebenspraxis für die Aufrechterhaltung und Herstellung von kulturellen Mustern und kulturspezifischen Orientierungen. Dieses Handeln folgt kaum je bewusst Regeln, sondern versteht sich – in bestimmten Kontexten – von selbst. Es ist insofern grundlegend als es gewissermaßen die Basis kultureller Selbstverständlichkeiten bildet, ohne die die in der Diskussion oft groß herausgestellten Normen, Wertorientierungen und Regeln gar nicht verständlich werden. Diese Werte und Normen bleiben im schlechten Sinne abstrakt, wenn sie nicht im Kontext eben jener kulturell selbstverständlichen Handlungspraktiken betrachtet werden, in denen die für sich genommen oft schwer verständlichen Normen, Werte und Regeln zumindest situativ Relevanz und Plausibilität gewinnen.

Kultur ist in diesem Verständnis nichts, was man hat (etwa im Kopf), sondern etwas, was man *tut*. Sie lässt sich nicht schon als Bündel von Regeln oder mehr oder weniger bewusster Normen und Wertorientierungen fassen, sondern eher als ein Ensemble von Praktiken. Dieses Ensemble determiniert natürlich nicht schon bestimmte Handlungen oder Entscheidungen, aber es gibt einen Rahmen vor, in dem gehandelt, nachgedacht, bewertet und entschieden wird.

Es handelt sich hier sozusagen um ein performatives Verständnis von Kultur. Indem wir uns in bestimmten Umständen in bestimmter Weise verhalten, schaffen wir erst die Kultur – und zwar stets aufs Neue. Indem wir uns beteiligen – und selbstredend sind wir immer schon auf die eine oder andere Weise beteiligt –, indem wir uns in die Verhältnisse verwickeln oder verwickeln lassen, erleben wir die Wirklichkeit einer Kultur und lernen dann auch über sie zu sprechen und sie zu deuten. In diesen kulturellen Praktiken wirken „Wissensbestände (...) nicht als 'von außen' kommende restriktive Normen und Regeln, denen von den einzelnen in unterschiedlicher Weise entsprochen wird, sondern als eingelebte Weisen, 'sich auf etwas zu verstehen', als Beherrschung von Techniken des Handelns, die sich in angemessener Ausführung sozialer Praktiken ausdrücken“ (Hörning 1999, S. 98 f.). Im Mittelpunkt dieses

Verständnisses stehen nicht die Bedeutungen, sondern die Aufführungen und Inszenierungen, in denen diese Bedeutungen lebendig werden.

Ein solches Verständnis von Kultur hat eine Reihe von Vorteilen. Einer besteht darin, dass Kultur nicht als fester Bestand gedacht wird, sondern als offener Prozess, der im gemeinsamen Handeln, in der kooperativen Praxis lebendig reproduziert und erneuert wird. Ein anderer ist, dass es möglich wird, kulturelle Spezifika herauszustellen, ohne damit zugleich auf mehr oder weniger haltlose Unterstellungen zurückgreifen zu müssen: etwa relativ einheitliche Wertorientierungen betreffend, die zumal in modernen Gesellschaften eher unwahrscheinlich sind, oder eine ebenso unwahrscheinliche einheitliche Sozialisation oder Erziehung,, gar eine kulturtypische Modalpersönlichkeit oder Ähnliches.

Im Folgenden möchte ich die Möglichkeiten dieser Sichtweise an zwei immer wieder als zentral genannten Aspekten japanischer Kultur demonstrieren: erstens der Zugehörigkeit, den Bindungen oder den Gruppen und zweitens dem Lernen bzw. dem Wert des Lernens. Beide Aspekte sollen statt als Wertorientierungen als Inszenierungen, als kulturelle Praktiken verständlich gemacht werden. Ich beziehe mich in erster Linie auf eigene Beobachtungen in Kindergärten und Schulen. Ergänzend greife ich auf Berichte aus diesen Institutionen sowie aus Betrieben zurück.<sup>1</sup> Zum besseren Verständnis versuche ich, die fremden selbstverständlichen Praktiken gelegentlich mit unseren eigenen zu konfrontieren. Ein wirklicher Vergleich von Schulen und Betrieben in Japan und Deutschland würde den Rahmen dieses Beitrages jedoch sprengen.<sup>2</sup>

## I.

Die Bedeutung von Zugehörigkeit, von Einbindung und von Gruppen in Japan ist immer wieder herausgestellt worden<sup>3</sup>. Auch wenn diese Bedeutung bisweilen etwas mystifiziert wird, kann kein Zweifel daran bestehen, dass Zugehörigkeit und Einbindung im Vergleich zu 'westlichen' Gesellschaften eine außerordentlich große Rolle spielen.

Beruhet diese große Bedeutung der Gruppe auf einer mehr oder minder subtilen Form der Selbstverleugnung? – Die Praktiken im Kindergarten legen das Gegenteil nahe. Hier steht das freie und teilweise völlig unbeaufsichtigte Spiel in der meist großen Gruppe im Mittelpunkt. Es gilt als das natürliche Medium, in dem Kinder eines gewissen Alters – ab ca. drei Jahren – sich optimal entfalten. Die ebenfalls als wichtig angesehene enge Mutter-Kind-

---

<sup>1</sup> Vgl. neben Schubert 1992 und 2005 vor allem Benjamin 1997; LeTendre 2000; Lewis 1994 und 1996; Peak 1991; Rohlen/ LeTendre 1996 sowie Metzler 1999, 1999a und 1999b.

<sup>2</sup> Für Schulen vgl. dazu Schubert 1996 und 2001.

<sup>3</sup> Als schon „klassische“ (oder wenigstens bekannteste) Arbeiten können hier die von Nakane (1985; zuerst engl. 1970) und Doi (1982; zuerst engl. 1973) gelten. Zur weiteren, auch relativierenden und kritischen Diskussion vgl. etwa Befu 1980; Lebra 1982; Hamaguchi 1985 und 1990; Kimura 1995; Müller 1984; Ölschleger u.a.1994;

Beziehung kann alles Mögliche gewähren, nur eben dies nicht: die Erfahrung des freien und ungezwungenen Spiels in der Gruppe der Gleichaltrigen.

Die genannten Vorstellungen – dass Kinder gerne mit Gleichaltrigen zusammen spielen oder dass die Mutter-Kind-Beziehung wichtig ist – sind auch in unserem kulturellen Kontext alles andere als ungewöhnlich; Unterschiede erwachsen erst aus der Art, wie mit diesen (vielleicht könnte man sogar sagen: universellen) Vorstellungen praktisch umgegangen wird und wie sie damit gegenüber anderen Vorstellungen gewichtet werden: In japanischen Kindergärten lässt man die Gruppe nicht nur gewähren, toleriert nicht nur den hohen Lärmpegel, die Unruhe und Unordnung als natürliche Begleiterscheinung der Gruppenaktivitäten; man versucht überdies, die Gruppe auch so weit wie möglich dabei zu unterstützen, ihre Angelegenheiten selbst zu regeln. Das ist der Grund dafür, dass die Erzieherinnen sich sehr zurückhalten, stets eher am Rande des Geschehens agieren und kaum je disziplinierend eingreifen. Das ist aber zugleich auch der Grund für die – auf Außenstehende ziemlich rigide wirkenden – Rituale und Routinen, die den Ablauf des Geschehens gliedern und in überschaubare Abschnitte einteilen. Diese Unterteilungen erleichtern es den Kindern nämlich, ihre Aktivitäten selbst zu organisieren und zu kontrollieren und ganz ohne äußere Anweisungen auszukommen. Sobald der Kindergartenalltag seinen Rhythmus gefunden hat, sobald sich die Routinen und Rituale einigermaßen eingeschliffen haben, können die Kinder – meist in Kleingruppen eingeteilt und im rotierenden Wechsel von Zuständigkeiten – selbst Verantwortung für den Ablauf des Geschehens und für die Organisation der Übergänge übernehmen, notfalls durch einen unauffälligen kleinen Hinweis der Erzieherinnen daran erinnert.

Die Gruppe ist damit nicht nur insofern „natürlich“ als sie immer schon da ist, ihre Existenz als selbstverständlich vorausgesetzt wird; zur Gruppe gehört darüber hinaus stets auch die aktive Partizipation aller beteiligten Individuen. Die Gruppen sind so organisiert, dass alle durchgehend in ihre Aktivitäten eingebunden sind. Die Schulen – und sehr viel später auch die Betriebe – werden hier anknüpfen, indem sie das gleichsam „natürliche“ Verhalten für sich in Dienst nehmen oder zumindest in Dienst zu nehmen versuchen. Für die Klassenzimmerorganisation und mit der Mittelschule auch für die Schulorganisation sind die Gruppen zentral. Sie sind im Idealfall für alles zuständig, außer für Lehre und Unterricht. Das betrifft die Eröffnung des Schultages, die Begrüßung – und überhaupt die Organisation aller Übergänge, also auch die Pausen, das gemeinsame Essen, den Übergang vom Frontalunterricht zur Kleingruppenarbeit usw. Das betrifft aber auch die Aufrechterhaltung der Disziplin im Unterricht, die Lösung von in diesem Zusammenhang auftretenden

---

Rosenberger 1992; Schubert 2006; Trommsdorff 1992. Konkret für die Praxis in Institutionen wie Kindergärten, Schulen und Betrieben vgl. neben den bereits (unter Fußnote 1) genannten Titeln auch Deutschmann 1987.

Konflikten – etwa vermittelt einer ausführlichen Diskussion – oder die lerninhaltliche Evaluation.

Das geht selbstverständlich nicht von selbst, sondern muss organisiert werden. Insofern ist der Zuständigkeitsbereich der Lehrer und Lehrerinnen eben doch sehr umfassend, letztlich viel umfassender als der von Lehrpersonen bei uns. Organisiert werden muss der rotierende Wechsel – ausnahmslos jeder und jede muss nach und nach den „Anführer der Klasse“ (*tōban*) spielen; die Kleingruppen, die sowohl organisatorisch als auch lerninhaltlich zusammenarbeiten, müssen zusammengestellt und regelmäßig neu gemischt werden – nach pädagogischen Gesichtspunkten, so dass Schülerinnen und Schüler mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen sich gegenseitig unterstützen und anleiten können – und alle Beteiligten müssen bei der Ausführung ihrer keineswegs anspruchslosen Aufgaben angeleitet und unterstützt werden.<sup>4</sup> Flankiert wird das Ganze wiederum durch Routinen und Rituale sowie regelmäßige Beschwörungen der Gemeinsamkeit und der gemeinsamen Anstrengung: in der Eintrittszeremonie, in regelmäßigen Schul- und Klassenversammlungen, in Schulhymnen, diversen Selbstverpflichtungen usw.

Die Betonung der Gemeinsamkeit und der gemeinsamen Anstrengung macht japanische Schulklassen übrigens außerordentlich empfindlich für Konkurrenzsituationen. Sie werden deshalb so weit wie möglich vermieden oder aus der Institution ausgelagert. Daher die Bedeutung der *Aufnahmeprüfungen*.<sup>5</sup> Sobald Vermeidung oder Auslagerung schwierig werden – etwa zum Ende der Mittelschulzeit hin, wenn die Vorbereitung auf die Zugangsprüfung zur Oberschule an Bedeutung gewinnt – häufen sich die Probleme. Es gibt aber durchaus auch erfolgreiche Möglichkeiten, mit dieser schwierigen Konkurrenzsituation im gewohnten Modus, nämlich kooperativ, umzugehen; etwa indem eine Art Sportvereinsatmosphäre geschaffen wird, in der alle gemeinsam dafür trainieren, dass allen das ihnen bestmögliche Ergebnis angesichts der gemeinsamen Herausforderung gelingt.

---

<sup>4</sup> Die Arbeit der Lehrkräfte ist übrigens ganz ähnlich organisiert. So wie die Schülerinnen und Schüler im rotierenden Wechsel alle möglichen Aufgaben übernehmen, arbeiten auch die Lehrerinnen und Lehrer in wechselnden Komitees zusammen, die ihre vielfältigen Aufgaben unter sich verteilen. Es gibt Fachkomitees, fächerübergreifende Jahrgangskomitees, Komitees für Sicherheit und Hygiene, für die Auswahl der Lehrmaterialien, die Bibliothek, Finanzangelegenheiten, Gewaltprävention, die Schüler selbstverwaltung, die Weiterbildung der Lehrkräfte usw. Schulen werden so weitgehend arbeitsteilig-kooperativ geleitet. Die Aufgabe des Schulleiters oder – viel seltener – der Schulleiterin besteht eher in der Moderation und Koordination der gemeinsamen Leitungstätigkeiten als in der direkten Leitung. Dafür gibt es dann eine Art Leitungskomitee, dem neben dem Schuldirektor Vertreter der verschiedenen Komitees angehören. Praktisch ist somit das gesamte Kollegium mit wechselnden Aufgaben in die Leitungstätigkeit eingebunden. Die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer sind insofern nicht nur für ihren jeweiligen Unterricht und ihre jeweiligen Klassen, sondern zugleich immer auch für das gesamte Schulleben mit verantwortlich (vgl. auch Sato/ MacLaughlin 1992; Kinney 1998).

<sup>5</sup> In Japan spricht man hier von „Prüfungshölle“ (*juken jigoku*). Der Ausdruck bezieht sich auf zwei für den weiteren Lebensweg entscheidende Eingangsprüfungen: diejenigen, die nach Abschluss der für alle Kinder eines Jahrgangs gemeinsam besuchten 6jährigen Grund- (*shōgakkō*) und 3jährigen Mittelschule (*chūgakkō*) den Zugang zur nicht mehr der Schulpflicht unterliegenden Oberschule (*kōtōgakkō*) regelt, und die Hochschulzugangsprüfung nach Abschluss der Oberschule. Wichtig sind diese Prüfungen, weil die Reputation der besuchten Hochschule die spätere Erwerbsbiographie maßgeblich mitbestimmt und weil die verschiedenen Oberschulen ihrerseits unterschiedliche Möglichkeiten der Vorbereitung auf diese Zugangsprüfungen oder – für die weniger ambitionierten Jugendlichen – des Einstiegs in das Erwerbsleben bieten.

## II.

Man könnte freilich im Blick auf meine Eingangsthese die Frage stellen, ob es tatsächlich sinnvoll ist, von selbstverständlichen kulturellen Praktiken zu sprechen angesichts des beträchtlichen Aufwandes, der für ihre Einübung betrieben wird. Warum müssen „natürliche“ Verhaltensweisen derart umständlich eingeübt werden?

Ich habe zwei Antworten. Die erste bezieht sich auf unsere eigenen kulturellen Praktiken. Hierzulande gilt es beispielsweise als selbstverständlich, „natürlich“, dass das einzelne Individuum autonom, frei in seinen Entscheidungen, selbständig usw. ist. Trotzdem unternehmen wir beträchtliche Anstrengungen dafür, dass das Individuum auch tatsächlich so wird wie es immer schon ist: von den Kämpfen gegen das kleine Kind, das viel lieber bei Mama und Papa schlafen will, als sein Recht auf ein eigenes Bett und ein eigenes Zimmer wahrzunehmen, über die vielfältigen Institutionalisierungen von individualistischem Wettbewerb und individualistischer Konkurrenz bis hin zu den Beschwörungen von Selbständigkeit, Autonomie, Emanzipation usw., die unsere Lehrpläne und die Traktate der Pädagogen durchziehen.

Selbstverständlich gibt es vielfältige Möglichkeiten, mit dem dann doch recht offensichtlichen Widerspruch zwischen den „natürlichen“ Eigenschaften des Individuums und seinem tatsächlichen Verhalten umzugehen, ohne sich dabei den Widerspruch wirklich eingestehen zu müssen. Eine dieser Möglichkeiten ist bei uns die Rede von der Reife oder der Entwicklung. Jemand ist noch nicht so weit, hängt noch an Mutters Rockzipfel, hat sich noch nicht genügend von seinem Elternhaus gelöst, muss sich noch von diesem oder jenem emanzipieren usw.

Eine begrenzte Rolle spielt diese Rede von Reife und Entwicklung auch in Japan; wichtiger ist aber eine andere Art, den Widerspruch aufzulösen und zugleich zu dethematisieren – und damit komme ich mit der zweiten Antwort auf die Frage, warum „natürliche“ Verhaltensweisen so aufwändig eingeübt werden, zugleich auf den zweiten Schwerpunkt meiner Ausführungen über kulturelle Praktiken zu sprechen: nämlich auf die Hervorhebung der Bedeutung des Lernens. Es gibt in Japan nichts, was nicht gelernt werden *muss*, aber auch nichts, was nicht gelernt werden *kann*. Entsprechend muss selbstverständlich auch das „natürliche“ Leben in der Gruppe gelernt und das heißt konkret: sehr sorgfältig und systematisch eingeübt werden. Lernen ist dafür noch ein zu blasser Ausdruck; tatsächlich geht es um die intensive Einübung täglicher Routinen und die fast systematisch zu nennende Verkörperlichung von Verhaltensweisen. Das beginnt gewöhnlich schon sehr früh im Elternhaus (wo es freilich noch nicht um Gruppen geht) und setzt sich dann mit der Einführung in das Gruppenleben im Kindergarten fort. Es besteht im Wesentlichen aus dem

Einstudieren der schon erwähnten Rituale und Routinen, die den Kindergartenalltag gliedern: die ritualisierten Begrüßungen, die Lieder und Rituale vor und nach den Mahlzeiten, Übergänge zwischen verschiedenen Aktivitäten u.a.m. Konflikte, die man anderswo vielleicht auf Unlust oder gar Widerstand zurückführen würde, lassen sich in diesem Kontext als Lernprobleme verstehen. Wer noch Schwierigkeiten hat, sich auf das Gruppenleben einzustellen, hat eben noch nicht „gelernt“, verstanden, wie schön das gemeinsame Leben in der Gruppe ist.

Auch in der Schule werden keineswegs nur Lesen, Schreiben und Rechnen ausdrücklich gelernt, sondern immer auch die Praktiken, die Schule ausmachen. In den ersten Wochen der Grundschule – dann aber auch wieder der Mittelschule – wird vor allem systematisch eingeübt, wie man sich in der Schule angemessen verhält: von der richtigen Sitzhaltung und der Ordnung der Bleistifte über das Zuhören und das laute und deutliche Sprechen vor der Klasse bis hin zu den Organisationsmodi des Klassenzimmerlebens der Kleingruppen, des gemeinsamen Mittagessens oder des Schulputzes.

Man darf sich dieses Einüben nicht als unangenehmen Drill vorstellen, nicht einmal als „fremdgesteuert“ in dem Sinne, dass die Ordnung von den Erziehern oder den Lehrerinnen ausginge. Die Lehrer und Erzieherinnen informieren die Kinder vielmehr über die feststehenden und selbstverständlichen Formen der Gemeinsamkeit: Im Kindergarten sind das die der Gruppe und des freien Gruppenlebens; in der Schule sind das die der Schule, die aber auch nicht als fremde Institution, sondern eben als Ort des gemeinsamen Lernens in der gleichaltrigen Gruppe präsentiert und inszeniert wird. Es gibt hier nicht den – bei uns besonders herausgestellten und gepflegten – Gegensatz zwischen Lernen und Spiel oder zwischen angeleiteter Tätigkeit und Selbsttätigkeit; beides gehört gleichermaßen in den Fluss der Gruppenaktivitäten. Die einstudierten Routinen und Rituale sind auch keineswegs nur Mittel zum Zweck – der Ordnung oder der Aufrechterhaltung des reibungslosen Ablaufes –, in ihnen verkörpert sich vielmehr immer auch die Freude an der Gemeinsamkeit. Schon im Einstudieren selbst schwingt etwas vom Pathos des Neubeginns mit. Alte Gewohnheiten und Orientierungen, Unterschiede der Herkunft oder bei den Vorkenntnissen bleiben gleichsam auf der Schwelle zum Klassenzimmer zurück, wo alle ganz von vorn anfangen, alle die gleichen Chancen haben und von Anfang an dazugehören. Niemand muss sich seinen Platz erst erkämpfen; jeder und jede wird akzeptiert und im Blick auf die neuen sozialen Anforderungen unterwiesen.

Das sieht in Betrieben offenbar ganz ähnlich aus. „Auch in japanischen Unternehmen werden die neu eingetretenen Mitglieder oft mehrere Wochen lang bis ins Detail schriftlich und mündlich unterrichtet, wie man sich gegenüber Kunden, Kollegen oder Vorgesetzten korrekt verhält, ein angemessenes Äußeres pflegt, oder bisweilen sogar, welche Fehlritte im

Privatleben (finanzielle Verschuldung, Alkohol am Steuer etc.) zu vermeiden sind. Das laute und deutliche Antworten mit 'Ja' gehört hier ebenso dazu wie die detaillierten Anweisungen zur Ordnung auf dem Schreibtisch“ (Metzler 1999b, S. 65). Es wird aber auch versucht, den – wie Manuel Metzler schreibt – „zu sozialisierenden Mitgliedern das erwünschte interne 'Klima' nahezubringen (...) Dabei handelt es sich um Postulate zur Lern- und Arbeitshaltung, zur Verantwortung des Einzelnen gegenüber der Institution und zu den geltenden Regeln und Normen“ (ebd., S. 66).

Nicht nur, weil Lernen so immer wieder praktiziert wird, weil sozusagen die Gewohnheit institutionalisiert worden ist, immer wieder neu zu lernen, und weil es immer wieder etwas zu lernen gibt<sup>6</sup>, sondern auch, weil das Lernen mit Bedeutung aufgeladen und häufig auch positiv emotional besetzt ist, erscheint es als Königsweg zu jedweder Kompetenz, ja als *der* Modus menschlicher Entwicklung überhaupt. Lernen und Übung können zwar mit Anstrengung verbunden sein und erfordern Ausdauer, sie sind aber zugleich mit emotionalen Gratifikationen, ja mit ästhetischen Versprechungen verknüpft, die sie nicht nur erträglich, sondern oft geradezu erstrebenswert zu machen scheinen. (Sucht man in unserem kulturellen Kontext nach Parallelen, kann man vielleicht an das Training im Sport, das Üben bei Musikern oder Tänzern denken; historisch möglicherweise auch an das klassische Bildungsideal.) Eine solche Bedeutung kann das Lernen nur als gelebte Praxis gewinnen; es muss – nicht in jedem Fall, aber doch ab und zu – erfahrbar sein, dass Lernen eine erfüllte glückliche gemeinsame Tätigkeit sein kann (vgl. Schubert 1999).

### III.

Ich breche hier ab und möchte meine Überlegungen abschließend in einigen Thesen zusammenzufassen versuchen:

1. Kulturelle Bedeutungen und Wertschätzungen sind an bestimmte (in ihrem Kontext selbstverständliche) Praktiken gebunden. Eine isolierte Betrachtung von Werten, Normen, Bedeutungen führt zwangsläufig zu Missverständnissen, wenn nicht zu Schlimmerem und fördert kulturelle Überheblichkeit und Anmaßung.
2. Die Untersuchung kultureller Praktiken ermöglicht es, kulturelle Eigenarten in ihrer Prozesshaftigkeit zu erfassen, ohne damit kulturspezifische Eigenschaften *in* den Individuen (in ihrer Erziehung, in ihrer Sozialisation, in ihren Orientierungen usw.) unterstellen zu müssen. Kultur wird vielmehr als spezifisches Handlungsfeld gesehen, das die Individuen vor bestimmte Aufgaben und Probleme stellt und ihnen insofern auch bestimmte Orientierungen nahe legt oder abverlangt (und andere Orientierungen nicht

---

<sup>6</sup> Wer mit den im engeren Sinne schulischen Anforderungen nicht zurecht kommt, kann immer noch seine organisatorischen oder diplomatische Fertigkeiten vervollkommen.

oder weniger). Dabei wird ein solcher Rahmen Handlungsmöglichkeiten und Denkhorizonte keineswegs nur einschränken, sondern immer auch eröffnen. Indem sich diese Möglichkeiten und Horizonte auf das Handeln in diesem bestimmten Rahmen beziehen, verweisen sie auf die je spezifische Kultur.

3. Betrachtet man die Gruppe in diesem Sinne als kulturelle Praxis, so zeigt sich, dass es keineswegs notwendig ist, etwa „Gruppenorientierung“ als Ausdruck einer in Erziehung oder Sozialisation erworbenen psychischen Disposition zu fassen. „Gruppenorientierung“ kann ebenso gut als situativ bedingtes Verhaltensmuster verstanden werden, das entsprechend den jeweiligen Anforderungen abgerufen wird.

Es wäre allerdings auch falsch, daraus umgekehrt zu schließen, die Orientierung an Gruppen sei nur utilitaristisch begründet und die individualistische Orientierung damit primär. Dies wäre nur eine andere Variante des eurozentristischen Vorurteils vom „natürlichen Individuum“. Wird die Gruppe als kulturelle Praxis untersucht, erscheint sie dagegen als eine Form der Organisation von Selbsttätigkeit, die – durchaus analog zur bei uns verbreiteten individuellen Form – in unterschiedlichen Kontexten ihr Potential in unterschiedlicher Weise entfalten kann oder auch mit Einschränkungen zurechtkommen muss. Organisation darf dabei nicht als bewusst unterstellt werden; organisiert wird das Ganze vielmehr von Akteuren, die auf Selbstverständliches hinweisen.

4. Die Hochschätzung des Lernens erscheint eng mit der Praxis des gemeinsamen Einübens in der Gruppe verknüpft. Hier wird offenbar nicht nur erfahren, dass (fast) alles gelernt werden kann und gelernt werden muss; darüber hinaus wird offenbar die Gewohnheit, immer wieder neu zu lernen, in vielen Fällen auch mit dem erfahrungsgestützten Versprechen verbunden, im Lernen erfüllte Gegenwart in der gemeinsamen Anstrengung zu finden.

## Literatur

- Befu, Harumi (1980): A Critique of the Group Model of Japanese Society. In: Social Analysis (Adelaine) No. 5/6. December: 29-43
- Benjamin, Gail R. (1997): Japanese Lessons. A Year in a Japanese School through the Eyes of an American Anthropologist and Her Children. New York: New York University Press
- Deutschmann, Christoph (1987): Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft. Unter Mitwirkung von Claudia Weber. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Doi, Takeo (1982): Amae. Freiheit in Geborgenheit. Zur Struktur japanischer Psyche. (engl. 1973) Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Hamaguchi, Eshun (1985): Contextual Model of the Japanese: Toward a Methodological Innovation in Japan Studie. In: Journal of Japanese Studies 11: 2, 289-321
- Hamaguchi, Eshun (1990): Ein Modell zur Selbstinterpretation der Japaner – „Intersubjekt“ und „Zwischensein“. In: Jens Heise (Hrsg.): Die kühle See. Selbstinterpretationen der japanischen Kultur. Frankfurt a. M.: Fischer: 138 - 147
- Hörning, Karl H. (1999): Kulturelle Kollisionen. Die Soziologie vor neuen Aufgaben. In: Ders./ Rainer Winter (Hrsg.): Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 84-115
- Kimura, Bin (1995): Zwischen Mensch und Mensch. Strukturen japanischer Subjektivität. Übers. und hrsg. von. Elmar Weinmayr. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Kinney, Carol (1998): Teachers and the Teaching Profession in Japan. In: The Educational System in Japan: Case Study Findings. National Institute on Student Achievement, Curriculum, and Assessment, Office of Educational Research and Assessment, U.S. Department of Education, Washington/ DC: U.S. Department of Education. 183-253
- Lebra, Takie S. (1982): Japanese Patterns of Behavior. Honolulu: University of Hawaii Press
- LeTendre, Gerald K. (2000): Learning to Be Adolescent. Growing Up in U.S. and Japanese Middle Schools, New Haven and London: Yale University Press
- Lewis, Catherine C. (1994): Educating Hearts and Minds. Japanese Preschool and Early Elementary Education. Cambridge: Cambridge Univers. Press
- Lewis, Catherine C. (1996): Die „Kultur des Klassenzimmers“ in japanischen Grundschulen. In: Donata Elschenbroich (Hrsg.): Anleitung zur Neugier. Grundlagen japanischer Erziehung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp: 275-298
- Metzler, Manuel (1999): Die vorläufige Qualifizierung. Betriebliche Erstqualifizierung von Hochschulabsolventen in japanischen Großunternehmen. Opladen: Leske + Budrich
- Metzler, Manuel (1999a): Die vorläufige Qualifizierung. Grundmuster und aktuelle Entwicklungen in der Erstqualifizierung japanischer Universitätsabsolventen. In: Schubert (1999): 208-225
- Metzler, Manuel (1999b): Japanische Ordnungsprinzipien – einige Paralleln zwischen Schule und Unternehmen. In: Asien. 71, April: 62-82
- Müller, Rudolf Wolfgang (1984): Das sozialwissenschaftliche Japan und der Okzident. Von der Verurteilung zur Anerkennung des Gruppen-Ichs. In: Leviathan. 4: 506-549
- Nakane, Chie (1985): Die Struktur der japanischen Gesellschaft, Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Ölschleger, Hans D., u. a. (1994): Individualität und Egalität im gegenwärtigen Japan. München: ludicium
- Peak, Lois (1991): Learning to Go to School in Japan. The Transition from Home to Pre-school Life. Berkeley/Los Angeles/Oxford: Univ. of California Press

- Rohlen, Thomas P./Gerald LeTendre (Hrsg.) (1996): Teaching and Learning in Japan. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenberger, Nancy R. (Hrsg.) (1992): Japanese Sense of Self. Cambridge: Cambridge University Press
- Sato, Nancy/Milbrey W. McLaughlin (1992): Context Matters: Teaching in Japan and the United States. In: Phi Delta Kappan 73: 359-366
- Schubert, Volker (1992): Die Inszenierung der Harmonie. Erziehung und Gesellschaft in Japan. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft
- Schubert, Volker (1994): Schule in Nichu und Rebhausen. Zur kulturellen Logik pädagogischen Handelns. In: Detlef Thofern/S. Gabbani/W. Vosse (Hrsg.): Rationalität im Diskurs. Rudolf Wolfgang Müller zum 60. Geburtstag, Marburg: Diagonal Verlag: 155-166
- Schubert, Volker (Hrsg.) (1999): Lernkultur. Das Beispiel Japan. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Schubert, Volker (2001): Pädagogische Arrangements im Kulturvergleich. In: Jahrbuch für Pädagogik: Zukunft. Frankfurt a. M. u. a.: Lang: 315-334
- Schubert, Volker (2005): Pädagogik als vergleichende Kulturwissenschaft. Erziehung und Bildung in Japan. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Schubert, Volker (2006): Individualisierung und Konformität. Kontrastierende Modelle in Japan und Deutschland? In: Thomas Schwinn (Hrsg.): Die Vielfalt und Einheit der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 187-199.
- Tobin, Joseph J./David Y.H. Wu/Dana H. Davidson (1989): Preschool in Three Cultures. Japan, China, and the United States. New Haven/London: Yale University Press
- Trommsdorff, Gisela (1992): Values and Social Orientations of Japanese Youth in Intercultural Comparison. In: Susanne Formanek/Sepp Linhart (Hrsg.): Japanese Biographies: Life Histories, Life Cycles. Life Stages. Wien: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften: 57 – 81

# Institutioneller Wandel auf dem japanischen Arbeitsmarkt am Beispiel der beruflichen Qualifizierung

Dr. Silke Bromann

## 1 Einleitung

In diesem Aufsatz soll ein Aspekt des institutionellen Wandels auf dem japanischen Arbeitsmarkt skizziert werden: das System der beruflichen Qualifikation. Die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor eines Wirtschaftssystems. Im Folgenden soll es nun um die Frage gehen, wie Arbeitnehmer diese Kenntnisse und Fähigkeiten erlangen.

Das System der beruflichen Qualifikation umfasst alle Institutionen<sup>7</sup> in denen berufsrelevante Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden. Dies sind neben den Unternehmen alle Organisationen der beruflichen Aus- und Weiterbildung.<sup>8</sup>

Neben der eingangs erwähnten internationalen Wettbewerbsfähigkeit macht noch ein weiterer Aspekt das Thema untersuchenswert: der demographische Wandel. Die durch gestiegene Lebenserwartung und gesunkene Geburtenzahl zunehmende Alterung der japanischen Bevölkerung – und damit auch der Erwerbsbevölkerung –, bringt es mit sich, dass immer weniger junge Arbeitnehmer zur Verfügung stehen. Diese müssen umso besser ausgebildet werden. Außerdem besteht dadurch die Notwendigkeit, die älteren Arbeitskräfte ständig fort- und weiterzubilden, damit der Wissensbestand auf dem neuesten Stand bleibt (hierzu vgl. u.a. Walke 2003).

Des Weiteren ist das japanische Beschäftigungssystem seit etwa anderthalb Jahrzehnten einem Wandel unterworfen. Die Bedeutung der „lebenslangen Beschäftigung“ geht zurück; der Arbeitgeberwechsel in der Mitte der Berufslaufbahn gewinnt an Bedeutung (vgl. u.a. Waldenberger 2004).

Als Folge dessen werden sich die strukturellen Gegebenheiten des japanischen Arbeitsmarktes anpassen müssen. Es müssen mehr Möglichkeiten für die Arbeitnehmer zum Arbeitgeberwechsel während der Berufslaufbahn geschaffen werden. Das heißt, der externe Arbeitsmarkt wird stärker genutzt werden als dies bisher der Fall war. Zwei Aspekte sind für das Funktionieren eines externen Arbeitsmarktes wichtig: Zum einen die „technische“ Seite des Informationsaustausches bei der Stellensuche bzw. Stellenbesetzung, zum anderen

---

<sup>7</sup> An dieser Stelle wird Institution noch im Sinne von Organisation, Ort verwendet.

<sup>8</sup> In diesem Aufsatz liegt der Schwerpunkt auf der beruflichen Erstausbildung.

werden Standards hinsichtlich beruflicher / berufsrelevanter Qualifikationen eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Um letzteres soll es hier gehen. Bei zunehmender interbetrieblicher Mobilität sind allgemein verbindliche berufliche Qualifizierungsstandards wichtig.

In Japan herrscht jedoch die betriebsinterne und betriebsspezifische Ausbildung ohne feste Berufsbilder vor. Dies erscheint mit den zuvor genannten Anforderungen wenig kompatibel. Daher soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, was an die Stelle der betriebsspezifischen Berufsausbildung treten kann und wie es um die Rahmenbedingungen eines solchen Wandels steht. Dazu wird im nächsten Abschnitt das japanische Qualifizierungssystem mit seinen Organisationen und Institutionen vorgestellt. Neuere Entwicklungen und Weiterführende Fragen werden im Anschluss daran im Zuge institutionentheoretischer Überlegungen diskutiert.

## **2 Das nationale Berufsbildungssystem in Japan**

Bevor das nationale Berufsbildungssystem Japans vorgestellt wird, soll zunächst ein kurzer Überblick über die Struktur des japanischen Arbeitsmarktes und die Rahmenbedingungen der Einstellung von Mitarbeitern gegeben werden.

### **2.1 Struktur des japanischen Arbeitsmarktes**

Auffällig für Japan ist die duale Struktur des Arbeitsmarktes. Auf der einen Seite gibt es die „lebenslang“ Beschäftigten, die Stammbeslegschaften der Groß- und Mittelunternehmen. Hierbei handelt es sich um ca. 30% der Beschäftigten. Auf der anderen Seite stehen die Arbeitnehmer außerhalb der Stammarbeitsverhältnisse. Sie sind mit Teilzeitverträgen oder befristet beschäftigt. Sie werden bei gleicher Arbeit schlechter entlohnt als die Stammarbeitskräfte und kommen auch nicht in den Genuss betrieblicher Sozialleistungen.

Die berufliche Qualifizierung erfolgt auf der einen Seite so, dass für die Laufbahn als regulär Beschäftigter / Stammbeschäftigter (*seishain*) „unverdorbene“ Hochschulabsolventen eingestellt und firmenintern ausgebildet werden. Dabei wird mehr Wert auf eine Einsetzbarkeit in verschiedenen Bereichen des Unternehmens gelegt als auf eine Spezialisierung. Darin spiegelt sich das System der „lebenslangen Beschäftigung“ wieder.

Der zweite Arbeitsmarkt in dieser dualen Struktur ist der für Teilzeit- und befristet Beschäftigte. Sie werden über Inserate in Printmedien und im Internet oder über persönliche Kontakte rekrutiert. Den Fall der *mid-career*-Einstellung gab es in Japan auch schon immer, er war aber nicht die Norm für den Fach- und Führungskräftebereich (Hanami 1991: 1). Die geeigneten Kandidaten findet man durch persönliche Kontakte. In den letzten Jahren haben Headhunter an Bedeutung gewonnen.

Bei der Neueinstellung eines Bewerbers werden zunächst die fachlichen Qualifikationen abgeprüft. Diese sind ein Muss. In einem weiteren Schritt des Bewerbungsverfahrens, dem persönlichen Gespräch, geht es dann des weiteren um Motivation, Selbständigkeit, Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit und weitere „soft skills“. In Japan wird allerdings den „soft skills“ sowie der Einstellung gegenüber der Arbeit ein höheres Gewicht beigemessen als in Mitteleuropa. Zusätzlich scheint noch der Ruf der Schule / Universität des Bewerbers eine hohe Bedeutung zu haben (Hach 2000: 171-173).

Durch Faktoren wie die demographische Entwicklung, die zunehmende internationale Arbeitsteilung und vor allem die lang anhaltende Wirtschaftskrise der 1990er Jahre wandelt sich die oben beschriebene Duale Struktur. Damit ist gemeint, dass der Anteil der „lebenslang“ beschäftigten Stammarbeitskräfte zugunsten der nicht-regulären Beschäftigungsverhältnisse sinkt.

Damit ändern sich auch wichtige Rahmenbedingungen für die berufliche Bildung in Japan. Bevor auf einen möglichen institutionellen Wandel eingegangen wird, soll im Folgenden das nationale Berufsbildungssystem Japans näher beschrieben werden.

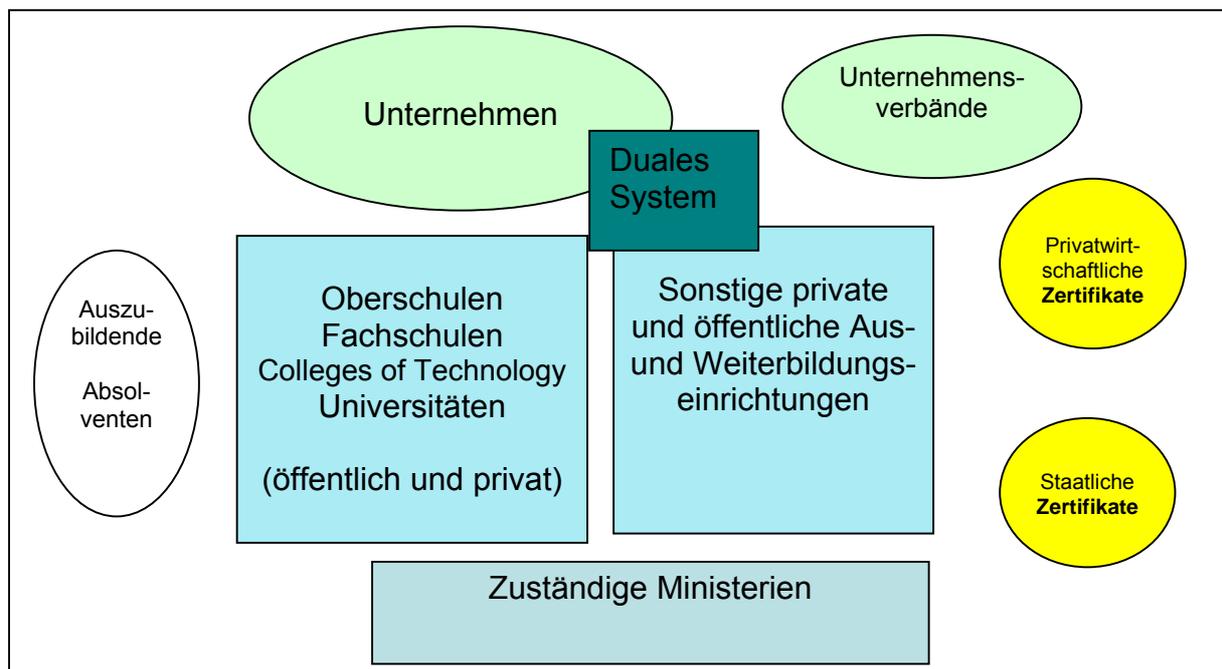
## **2.2 Berufliche Qualifizierung in Japan**

In Deutschland gibt es feste Ausbildungsberufe, die entweder an Fachschulen, im dualen System (Betriebe und berufsbildende Schulen) oder allein an berufsbildenden Schulen unterrichtet werden. Diese Berufsbezeichnungen sind zumeist geschützt und mit festgelegten Qualifikationsstandards verbunden.

In Japan sieht das anders aus: Es herrscht die Fachausbildung *on the job* im Betrieb vor, die auch sehr stark auf die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet ist. Es gibt kaum eine Normierung von einzelnen Berufsbildern. Teichler spricht in diesem Zusammenhang von einer „Berufsausbildung ohne Beruf“ (Teichler 1998: 418). Hach weist darauf hin, dass man es bei der Berufsausbildung in Japan mit einem „System des betrieblich gesteuerten, tätigkeitsbezogenen Qualifikationserwerbs“ zu tun hat (Hach 2000: 98).

Abbildung 1 zeigt, an welchen Orten die berufsrelevante Qualifizierung in Japan erfolgt. Bei der Beschreibung liegt der Schwerpunkt auf der Erstausbildung, an gegebener Stelle wird auch auf die berufliche Weiterbildung eingegangen.

Abb. 1: Das nationale Berufsbildungssystem in Japan



Quelle: Verfasserin.

Vorherrschend ist die Ausbildung im Betrieb. Dabei erhalten die eingestellten Absolventen zunächst eine Orientierung über das Unternehmen und die Unternehmensphilosophie. Die fachspezifische Ausbildung erfolgt dann durch Rotation durch alle relevanten Abteilungen im Unternehmen. Für die Beschäftigten im Bereich Management heißt das beispielsweise dass die Abteilungen Finanzen, Marketing, Personal, Planung etc. durchlaufen werden. Auch einige Wochen in der Produktion sind bei dieser Rotation vorgesehen. Die *blue-collar*-Beschäftigten werden für verschiedene Aufgaben angeleitet, so dass sie vielfältig einsetzbar sind. Einige Inhalte werden durch *off-the-job* Ausbildung vermittelt, also durch Schulung abseits der täglichen Arbeitsinhalte. Diese *off-the-job* Schulung kann firmenintern (bei großen Unternehmen mit entsprechenden Ausbildungszentren) oder -extern erfolgen. Letzteres ist vor allem bei mittelständischen Unternehmen der Fall.

Vorteil der betriebsinternen Ausbildung ist die Abstimmung auf die tatsächlichen Qualifizierungsbedarfe des Unternehmens. Diese Unternehmensspezifität ist aber aus Sicht der Beschäftigten auch der große Nachteil des Systems. Sie sind nicht in einem bestimmten Berufsfeld ausgebildet, sondern als Arbeiter in der Produktion des Maschinenbauunternehmens X oder als Angestellter im kaufmännischen Bereich des Handelshauses Y. Dies kann bei einem Arbeitgeberwechsel zu Schwierigkeiten führen, wenn dort andere berufsfachliche Qualifikationen gefordert sind, die aber vom ersten Arbeitgeber nicht vermittelt wurde, weil sie dort nicht benötigt worden sind.

Welchen Beitrag leistet das Bildungssystem Japans zur beruflichen Ausbildung? Das japanische Schulsystem ist nach amerikanischem Vorbild nach dem Prinzip 6-3-3 gegliedert. Das heißt, auf sechs Jahre Grundschule folgen drei Jahre Mittelschule (*chûgakkô*). Mit dem Abschluss der Mittelschule ist der Schulpflicht Genüge getan. Mittenschulabsolventinnen und -absolventen können danach entweder ins Erwerbsleben eintreten oder noch drei Jahre zur Oberschule (*kôtô gakkô*) gehen. Über 97% der japanischen Mittenschulabsolventen wählen die letztere Alternative (Statistical Handbook of Japan 2005: 193). Der Oberschulabschluss nach zwölf Jahren schulischer Ausbildung ist die Voraussetzung für die Teilnahme an den Aufnahmeprüfungen für Universitäten und Colleges (*daigaku* bzw. *tanki daigaku*).

Die Schüler verteilen sich etwa im Verhältnis 60:40 auf allgemeinbildende und berufsbildende Zweige der Oberschulen (Monbu Kagakushô 2004a). Bessere Chancen für die universitären Aufnahmeprüfungen versprechen die allgemeinbildenden Oberschulen, da in den Prüfungen vor allem Allgemeinbildung und Wissen in den zentralen Schulfächern Japanisch und Mathematik abgefragt wird.

Die wichtigsten Zweige bei den berufsbildenden Oberschulen sind der technische und der kaufmännische Zweig. Daneben existieren noch Schulen für Ausbildung im landwirtschaftlichen Bereich und in der Fischerei.

Gelehrt werden Grundkenntnisse in den jeweiligen Bereichen wie z.B. spezielle Physik, Mechanik, Materialkunde oder Buchführung, Benutzung von Standardsoftware, allgemeine Wirtschaftskunde (Itô et al. 2001: 27-31, 65). Es erfolgt keine Spezialisierung in bestimmte Berufsfelder.

Ein verbreiteter Ausbildungsweg neben der Ausbildung im Betrieb ist der Besuch einer berufsspezifischen Fachschule. Hier werden die Qualifikationen für Berufe wie Frisör, Koch oder Webdesigner erworben. Sie werden in der Regel nach dem Abschluss der Oberschule besucht. Diese Schulen sind mehrheitlich in privater Trägerschaft (Monbu Kagakushô 2004a). Die Qualität dieser Einrichtungen ist höchst unterschiedlich. Es gibt keine zentralen Qualitätsstandards. Die Einstufung der Schule als *senshû gakkô* (wörtlich „Fachschule“) durch das Bildungsministerium ist deutlich höher angesehen als die *kakushu gakkô* (wörtlich „verschiedenartige Schulen“) (Dore / Sako 1989: 67-68). Die Ausbildung sieht in der Praxis so aus, dass der angehende Frisör oder Koch in dem Berufsfeld seiner Wahl jobbt, dort Handlangerarbeiten verrichtet, und dazu die Kurse an der Fachschule besucht. Diese Kurse versehen ihn mit den notwendigen Kenntnisse für die Prüfung zur Erlangung des jeweiligen berufsrelevanten Zertifikats (siehe unten). Für viele Berufsfelder ist das Zertifikat notwendige Voraussetzung für die Ausübung des jeweiligen Berufs, z.B. für Frisöre.

Eine Sonderform sind die Colleges of Technology (*kôtô senmon gakkô*). Sie stellen eine Verbindung von berufsbildender Oberschule und Fachschule im technischen Bereich dar.

Das heißt, sie werden von Mittelschulabsolventen besucht, die Ausbildung dauert fünf Jahre. Eingerichtet wurden sie in den 1960er Jahren, um die Bedarfslücke einer Ausbildung mit sowohl praktischen als auch theoretischen Inhalten zwischen Arbeitern und Technikern mit einer rein praktischen Ausbildung und den Ingenieuren mit einer wissenschaftlichen Hochschulausbildung zu füllen. Vereinzelt ist es für Absolventen der Colleges of Technology möglich, direkt in das dritte Jahr eines vierjährigen technischen Universitätsstudienganges einzusteigen. Das College of Technology wird von etwa einem Prozent der Mittelschulabsolventen eines Jahrganges besucht (vgl. Monbu Kagakushō 2004b; Dore / Sako 1989: 45-47).

Des Weiteren können berufsrelevante Kenntnisse an den Universitäten erworben werden. Dabei gibt es wie in Deutschland Studiengänge, die stark auf ein bestimmtes Berufsbild hinführen wie z.B. Medizin oder Ingenieurwissenschaften, sowie Studiengänge, die keinem klaren Berufsbild zugeordnet werden können. Beim Übergang in das Erwerbsleben kommt es weniger auf den absolvierten Studiengang als auf den Ruf der Universität an. So sind die Einstellungschancen für japanische Jura- oder Wirtschaftswissenschafts-Absolventinnen und -absolventen für eine Managementausbildung in einem Unternehmen nur ein wenig höher als für Absolventen aus der Germanistik, Philosophie oder ähnlichen Studiengängen.

Aufgrund der Reform der Hochschulfinanzierung (weniger staatliche Zuschüsse, stärkerer Unterhalt aus eigenen Einnahmen) und angesichts sinkender Studierendenzahlen werden Universitäten auf dem Weiterbildungsmarkt für berufsbegleitendes Studium (z.B. MBA und andere Masterprogramme) an Bedeutung gewinnen.

Zu erwähnen sind des Weiteren die „sonstigen Einrichtungen“: Hierbei handelt es sich um größtenteils private Anbieter von Seminaren zum *off the job*-Training oder von berufsbegleitenden Weiterbildungen. Träger dieser Weiterbildungsakademien können auch staatliche Einrichtungen oder Unternehmensverbände sein. Teils werden diese Einrichtungen als *kakushu gakkō* klassifiziert. Die Qualitätsunterschiede sind recht beachtlich. Diese Einrichtungen sind die wichtigsten Orte für die berufsbegleitende Weiterbildung, wie z.B. Computerkurse, Training für die unten angesprochenen Zertifikate usw.

Der Bildungssektor ist in Japan zwischen staatlichen und privaten Anbietern aufgeteilt. Die Pflichtstufen Grund- und Mittelschule sind fast ausschließlich staatlich, d.h. in Trägerschaft der Kommunen und Präfekturen. Oberschulen sind zu etwa 80% in öffentlicher Trägerschaft; Universitäten überwiegend privat (Monbu Kagakushō 2004a).

Dies sind die Orte der beruflichen Bildung. Im Folgenden wird beschrieben, mit welchen Zertifikaten berufliche Qualifikationen in Japan nachgewiesen werden.

### 2.3 Qualifizierungsstandards und Zertifikate

Wenn es keine festen Berufsbilder wie in Deutschland gibt, wie erbringen Bewerber den Nachweis über ihre Fähigkeiten? Zunächst einmal sagen die Abschlusszeugnisse der oben genannten Bildungseinrichtungen etwas über die dort erworbenen Kenntnisse aus. Viel wichtiger sind jedoch die staatlichen und privatwirtschaftlichen Zertifikate (*ginô kentei* für den gewerblich-technischen Bereich; die zumeist staatlichen Zertifikate für Berufe wie Krankenschwester / -pfleger, Frisör, u.ä. werden *kokka shikaku* genannt.)

Für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten ist es erforderlich, ein solches Zertifikat vorzuweisen. Dies gilt neben dem Umgang mit Gefahrstoffen vor allem für den medizinischen Bereich, worunter u.a. auch Frisöre fallen. Im gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufsfeldern variiert es je nach einstellendem Unternehmen und Aufgabenbereich, ob und welche Zertifikate bei der Einstellung gefordert werden.

Diese Zertifikate sind insgesamt enger gefasst sind als die in etwa entsprechenden deutschen Berufe. Beispielsweise erwerben die Auszubildenden in dem deutschen Beruf des Verfahrensmechanikers für Kunststoff- und Kautschuktechnik im Laufe ihrer dreijährigen Berufsausbildung Kenntnisse in verschiedenen Kunststoffformgebungsverfahren (z.B. Extrudieren, Blasformverfahren, Spritzgießen) (BIBB 2006, Gesamtverband Kunststoffverarbeitende Industrie 2006). In Japan gibt es für jedes Formgebungsverfahren ein eigenes Zertifikat, also z.B. für das Spritzgießen. Diese Zertifikate sind nach Höhe der Qualifikation abgestuft. Die dritte Stufe (beim hier gewählten Beispiel des Kunststoffformgebungs-Technikers *purasuchikku seikei ginô kentei 3-kyû*) umfasst Basiskenntnisse. Die höchste Stufe (*tokkyû*) befähigt den Inhaber zu Aufsichts- und Ausbildungstätigkeit in diesem Bereich. (Higashi Nihon Purasuchikku Seihin Kôgyô Kyôkai 2006). Die Prüfungen bestehen aus einem theoretischen Teil (Multiple Choice Test mit Fragen zu Materialkunde, Arbeitssicherheit, etc) und einer praktischen Aufgabe. (Higashi Nihon Purasuchikku Seihin Kôgyô Kyôkai 2006).

Die Zertifikate werden von staatlichen und privatwirtschaftlichen Stellen vergeben. Das Gros der Zertifikate sind staatliche Zertifikate. Die Aufsicht über die Zertifikate ist beim Gesundheits- und Arbeitsministerium (*kôsei rôdôshô*, MHLW) angesiedelt.<sup>9</sup> Die JAVADA (*Chûô Shokugyô Nôryoku Kaihatsu Kyôkai*; Japan Vocational Ability Development Association) ist die vom MHLW autorisierte Agentur, die für die Koordination und Prüfungsabwicklung der Zertifikate zuständig ist. Privatwirtschaftlich organisierte Zertifikate werden von den jeweiligen Branchenverbänden vergeben. Private Zertifikate werden vor allem im IT-Bereich (Software-Handhabung) oder in sehr speziellen Feldern wie z.B. Hundefrisör oder Hundetrainer vergeben.

---

<sup>9</sup> Für die unteren Grade trägt die Urkunde für das Zertifikat die Unterschrift des Gouverneurs der jeweiligen Präfektur; für den *tokkyû* die des Arbeitsministers.

Die Kenntnisse für diese Prüfungen erwirbt man an den genannten Bildungsinstitutionen. Also entweder über die Ausbildung im Betrieb, verbunden mit Seminaren *off the job* für die theoretischen Inhalte, an einer Fachschule oder in einer sonstigen Fortbildungseinrichtung. Auch die berufsbildenden Oberschulen bieten die Möglichkeit, das Fachwissen für die untersten Grade der Zertifikate zu erwerben.

## **2.4 Weitere Akteure im nationalen Berufsbildungssystem Japans**

Um das Bild vom nationalen Berufsbildungssystem zu vervollständigen, sind als weitere Akteure die Unternehmensverbände und die zuständigen Ministerien sowie die ihnen nachgeordneten Agenturen und Verwaltungseinheiten zu nennen.

Mit Unternehmensverbänden sind hier zum einen die Branchenverbände gemeint. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und der Verwaltung der Zertifikate. Wird ein neues Zertifikat für einen bestimmten Tätigkeitsbereich entwickelt, so geschieht dies unter Beratung mit Vertretern der betreffenden Branche. In den Prüfungskommissionen sind erfahrende Fachkräfte und Ausbilder aus der Praxis vertreten. Außerdem vergeben einige Branchenverbände in Eigenregie die Zertifikate (siehe oben). Auf der anderen Seite sind die Unternehmensverbände, und hier vor allem der gesamtjapanische Unternehmensverband Nippon Keidanren<sup>10</sup> als Interessenvertreter der Unternehmen als Arbeitgeber zu nennen.

Die zuständigen Ministerien sind in den hier betrachteten Fällen das Ministerium für Arbeit und Gesundheit (MHLW), das Ministerium für Bildung und Wissenschaft (Monbu Kagakushō) sowie das Wirtschaftsministerium (Keizai Sangyōshō, METI). Dem MHLW obliegt, wie oben schon erwähnt, die Verwaltung der staatlichen Zertifikate. Die berufsbildenden Oberschulen, Fachschulen, Universitäten und Colleges of Technology unterliegen als Bildungseinrichtungen der Aufsicht des Bildungsministeriums.

Als Beispiel für eine nachgeordnete Agentur ist die Japan Vocational Ability Development Association (JAVADA) zu nennen. Sie ist eine vom MHLW autorisierte Agentur, die die Aufsicht über die oben genannten kaufmännischen und gewerblich-technischen Qualifikationszertifikate hat.

---

<sup>10</sup> Im Jahr 2002 fusionierten Keidanren, der japanische Unternehmerverband, und Nikkeiren, der japanische Arbeitgeberverband, zu einer Organisation.

### **3 Institutionentheoretische Betrachtung**

Nach der Vorstellung der Akteure sollen nun einige Überlegungen zur Untersuchung des japanischen Berufsbildungssystems unter institutionentheoretischen Gesichtspunkten angestellt werden. Die Struktur des Arbeitsmarktes und das Berufsbildungssystem bedingen einander. Unter dem Paradigma einer „lebenslangen“ Beschäftigung hatte die betriebsspezifische Generalistenausbildung ihren Sinn: Bei einer Unternehmenszentriertheit der Berufstätigkeit – Eintritt in das Unternehmen nach Abschluss der Oberschule bzw. der Universität und Verbleib im Unternehmen bis zum Rentenalter – waren spezialisierte Berufsprofile weniger wichtig.

Die Praxis der „lebenslangen“ Beschäftigung ist im Rückgang begriffen. Befristete Arbeitsverhältnisse und Mid-Career-Stellenwechsel nehmen zu. Damit sind auch andere Anforderungen an Wege und Standards beruflicher Qualifizierung zu stellen.

Das Interesse der Unternehmen, den Aufwand der beruflichen Erstausbildung zu übernehmen, dürfte unter diesen Vorzeichen sinken. Es könnte also eine Veränderung bei der Aufteilung der Kosten der beruflichen Qualifizierung zwischen Unternehmen und Staat geben.<sup>11</sup> Auf der einen Seite findet sich stärkeres Engagement staatlicher Stellen (wie z.B. beim „Japanischen Dualen System“ (siehe unten). Auf der anderen Seite ist jedoch die Tendenz des Staates festzustellen, Aufgaben an private / zivilgesellschaftliche Akteure zu delegieren (z.B. in der Wohlfahrtspflege oder in der Bildung). Aus diesen Überlegungen heraus lässt sich die Frage „Wie entwickelt sich die Aufgabenteilung zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren im Bereich der beruflichen Qualifizierung?“ als Forschungsfrage formulieren. Zu untersuchen ist des Weiteren inwieweit sich ein Wandel in den Erwartungen der Akteure an das System der Berufsausbildung ausmachen lässt.

Unter dem Aspekt der Transaktionskosten sind im Zusammenhang mit der beruflichen Bildung zwei Aufgabenbereiche zu nennen. Erstens fallen bei der Auswahl geeigneter Bewerber für die einstellenden Unternehmen Such- und Informationskosten an. Berufsrelevante Zertifikate und Zeugnisse können hier als Signale gelten. Die Frage nach der Aussagekraft dieser Signale führt zu dem zweiten in Zusammenhang mit den Transaktionskosten zu untersuchende Aspekt, der Frage nach der Setzung und Aufrechterhaltung von Qualitätsstandards für die berufliche Bildung.

Diese allgemeinen Überlegungen sollen im Folgenden anhand von zwei Anwendungsbeispielen weiter diskutiert werden:

---

<sup>11</sup> Für die an Fachschulen zu erwerbenden Qualifikationen müssen in erster Linie die Schüler aufkommen. Auch sie sind daher als Akteursgruppe zu betrachten, die allerdings nicht über so starke Mittel der Interessenartikulation und -Durchsetzung verfügt wie die staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteure.

### 3.1 Das „Japanische Duale System“ (*Nihon-ban dyuaru shisutemu*)

Wie der Name schon sagt, hat bei diesem Projekt des japanischen Gesundheits- und Arbeitsministeriums das deutsche Duale System mit den beiden Ausbildungsorten Berufsschule und Betrieb Pate gestanden. Das Konzept wird in dem untenstehenden Schaubild 2 verdeutlicht. An drei Tagen in der Woche werden die Auszubildenden in einer berufsbildenden Lehrinstitution (staatliches oder privates Weiterbildungsinstitut) theoretisch ausgebildet, an zwei Tagen in der Woche durchlaufen sie die praktische Ausbildung in einem Unternehmen. Der wesentliche Unterschied zu Deutschland ist die Zielsetzung und Zielgruppe dieses Programms. Während in Deutschland die duale Berufsausbildung „Standard“ ist, ist das japanische Programm ein Projekt zur Bekämpfung der in den letzten Jahren stark angestiegenen Jugendarbeitslosigkeit. Zielgruppe sind Oberschulabbrecher, junge Arbeitslose und „Freeter“ (Kôsei Rôdôshô 2005)<sup>12</sup>.

Abb. 2: Das japanische Duale System



Quelle: Kôsei Rôdôshô 2005

Interessante Forschungsfragen zu diesem Angebot auf dem japanischen Ausbildungsmarkt sind: Auf wessen Initiative ist dieses Projekt entstanden? Wie sind die Interessen der Beteiligten und wie werden sie artikuliert? Wie sind die Kosten und Aufgaben verteilt?

<sup>12</sup> Freeter (*furiitaa*) sind junge Leute, die sich mit Gelegenheitsarbeiten finanzieren, aber keine geregelte berufliche oder akademische Ausbildung durchlaufen.

### **3.2 Qualifizierungsstandards und Zertifikate als Forschungsgegenstand**

Einen bemerkenswerten Wandel hat die Funktion der unter 2.3 genannten Zertifikate durchlaufen. Zu Zeiten ihrer Einrichtung in der Hochwachstumsphase der japanischen Wirtschaft dienten sie vor allem dazu, die Fähigkeiten der in den Unternehmen festangestellten Arbeitnehmer zu steigern und damit auch die Qualität der von ihnen hervorgebrachten Produkte bzw. die Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Industrie. Der Gedanke der dem Betrachter heute spontan kommt, das Zertifikat zu erwerben um die individuellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu steigern spielte damals kaum eine Rolle (vgl. Dore / Sako 1989: 135). Heute spielt dieser Aspekt eine stärkere Rolle und JAVADA und Weiterbildungsorganisationen betonen dies bei der Vermarktung ihrer Aktivitäten (JAVADA 2006). Die formale Institution „berufsrelevantes Zertifikat“ hat sich also – vorerst – nicht verändert. Auf der informellen Seite hat sich ein Wandel in den Erwartungen an diese Zertifikate ergeben. Inwieweit diese auf die formale Seite – neue Inhalte / anderer Zuschnitt der zu vergebenden Zertifikate – durchschlägt, erfordert weitere Untersuchungen. Anhand der Entstehung neuer Zertifikate lässt sich dieser Frage nachgehen. Des Weiteren können an diesem Beispiel auch Fragen der Arbeitsteilung Staat-Unternehmen (Wer entscheidet, ob ein neues Zertifikat staatlicherseits oder von privaten Organisationen vergeben wird?) untersucht werden.

Die hier diskutierten Beispiele zeigen, dass der japanische Arbeitsmarkt und das System der beruflichen Bildung ein spannendes Feld für zukünftige Forschungsarbeiten sind.

## 4 Literatur

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2006): Ausbildungsprofil Verfahrensmechaniker / Verfahrensmechanikerin für Kunststoff- und Kautschuktechnik, Internet: [http://www.bibb.de/de/print/ausbildungsprofil\\_2337.htm](http://www.bibb.de/de/print/ausbildungsprofil_2337.htm), Zugriff am 01.03.2006.

Dore, Ronald P. / Sako, Mari (1989):; How the Japanese learn to work, London u.a.: Routledge.

Gesamtverband Kunststoffverarbeitende Industrie (2006): Informationen zum Ausbildungsberuf Verfahrensmechaniker/in für Kunststoff- und Kautschuktechnik, Internet: <http://www.gkv.de/6ausbildung.htm>, Zugriff am 01.03.2006.

Hach, Katharina (2000): Personalpolitik im Mittelstand. Ein Vergleich zwischen Japan und Mitteleuropa, Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag.

Hanami, Tadashi (1991): Managing Japanese Workers. Personnel Management - Law and Practice in Japan, Tokyo: The Japan Institute of Labour.

Higashi Nihon Purasuchikku Seihin Kōgyō Kyōkai (2006): Purasuchikku seikei ginō kentei juken ni tsite (Über die Prüfung zum Zertifikat „Kunststoffformgebungs-Techniker“), Internet: [http://www.ejp.or.jp/gaiyo/k\\_kentei.html](http://www.ejp.or.jp/gaiyo/k_kentei.html), Zuletzt aktualisiert am 20.02.2006.

Itō, Kazuo / Sasaki, Eiichi / Horiuchi, Tatsuo (2001): Senmon kōkō no kokusai hikaku (Die Berufsschule im internationalen Vergleich), Kyōto: Hōritsu Bunkasha.

JAVADA (Japan Vocational Abilities Development Association) (2006): Ginō kentei no goannai (Informationen zur *ginō kentei*), Internet: <http://www.javada.or.jp/>, Zuletzt aktualisiert am 10.04.2006.

Kōsei Rōdōshō (2005): Nihon-ban dyuarushisutemu ni tsuite (Über das japanische Duale System), Internet: <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/syokunou/dual/01.html>, Zuletzt aktualisiert am 22.12.2005.

Monbu Kagakushō (2004a): Gakkō kihon chōsa hōkokusho 2004 (Bericht zur Basiserhebung der japanischen Schulen), Tōkyō: Monbu Kagakushō Shōgai Gakushō Seisakukyoku Chōsa Kikakuka.

Monbu Kagakushō (2004b): Monbu kagaku hakusho 2004 (Weissbuch Bildung und Wissenschaft 2004), Internet: [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpab200401/hpab200401\\_2\\_155.html](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab200401/hpab200401_2_155.html).

Statistical Handbook of Japan: Statistical Research and Training Institute (Ed.) (2005): Statistical Handbook of Japan, Tokyo: Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications.

Teichler, Ulrich (1998): Erziehung und Ausbildung, in: Pohl, Manfred / Mayer, Hans Jürgen (Hg.): Länderbericht Japan, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 414-320.

Waldenberger, Franz (2004): Changes in the japanese employment system - facts and speculations, in: Foljanty-Jost, Gesine (Hg.): Japan in the 1990s. Crisis as an impetus for change, Münster u.a.: Lit, S. 77-102.

Walke, Anja (2003): Arbeitsmarkt und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels - Wie sich Japan auf Alterung und Entvölkerung vorbereitet. Teil 2: Herausforderungen an die Unternehmen, in: Japan aktuell, Heft 6 / 2003, S. 541-550.

# „Globalisierung“ des japanischen Arbeitsmarktes: Institutioneller und normativer Hintergrund der neuen Popularität westlicher Firmen<sup>13</sup>

David Chiavacci, FU Berlin

## 1 Einleitung

Die Stellung westlicher Unternehmen<sup>14</sup> als Arbeitgeber in Japan hat sich in den späteren 1990er Jahren grundlegend geändert. Während in den 1980er und frühen 1990er Jahren westliche Firmen große Mühe bei der Rekrutierung von japanischen Arbeitnehmern und vor allem von hochqualifizierten japanischen Beschäftigten bekundeten, hat ihre Popularität als Arbeitgeber in den letzten Jahren sehr stark zugenommen. Im vorliegenden Arbeitspapier wird dieser Wandel in seinem gesamtgesellschaftlichen Kontext aus wirtschaftssoziologischer Perspektive analysiert.

Die Hauptthese lautet hierbei, dass dieser Wandel primär auf eine veränderte Wahrnehmung der Zukunftsfähigkeit der dominanten Beschäftigungspraktiken in japanischen Unternehmen und einen teilweise damit verbundenen relativen Wertewandel zurückgeführt werden kann. Die Rekrutierungsprobleme westlicher Unternehmen in den 1980er und frühen 1990er Jahren waren durch die institutionelle Ausgestaltung des japanischen Arbeitsmarktes und das den westlichen Unternehmen zugeschriebene Image bedingt, welches nicht nur im Gegensatz zum dominant Bild japanischer Arbeitgeber stand, sondern auch nicht mit dem japanischen Lebenslaufideal vereinbar war. Die wichtigsten Faktoren für die größere Attraktivität westlicher Firmen und ihren größeren Erfolg ab den späteren 1990er Jahren in Japan waren eine Verschlechterung des Images von japanischen Firmen im Kontext der andauernden ökonomischen Stagnation und ein relativer Wertewandel gerade unter jungen japanischen Arbeitnehmern.

Aus Platzgründen wird einzig auf die männlichen japanischen Arbeitnehmer und hierbei primär auf Universitätsabsolventen eingegangen, bei welchen der Wandel im Laufe der

---

<sup>13</sup> Das vorliegende Arbeitspapier basiert auf einer umfassenderen Studie zur neuen Popularität westlicher Firmen im Japan der späteren 1990er Jahre (vgl. Chiavacci 2002). Der Autor bedankt sich bei den Teilnehmern am Workshop „Werte und Anreize: Geschlossenheit und Offenheit asiatischer Wirtschaftssysteme“ in der evangelischen Akademie in Tutzing im März 2006 für die rege Diskussion und Hinweise, welche wenn möglich in der schriftlichen Fassung berücksichtigt werden. Die Verantwortung für den Inhalt trägt jedoch einzig der Autor.

<sup>14</sup> Wenn in diesem Arbeitspapier von „westlichen Firmen“ die Rede ist, so stellt dies eine gewisse Verkürzung dar. Die in japanischer Sprache publizierten Erhebungen und Umfragen, auf welche auch in der vorliegenden Arbeit zurückgegriffen wird, haben als Untersuchungsgegenstand „auslandsaffilierte Firmen“ (*gaishikei kiyō*), d.h. Unternehmen bei welcher ein signifikanter Anteil des Kapitals (je nach Untersuchungen meist mindestens 33% oder 50%) im ausländischen Besitz ist. Hierzu zählen zwar auch „auslandsaffilierte Unternehmen“ ohne westlichen Kapitalanteil, doch die überwältigende Mehrzahl der Firmen in diesen Erhebungen weist eine signifikante Kapitalbeteiligung aus dem Westen auf. Zudem bezieht sich das in der Arbeit diskutierte Image ausländischer Firmen in Japan eindeutig auf westliche und vor allem US-amerikanische Firmen und die empirische Umfrage wurde einzig in Firmen mit klaren Mehrheitskapitalbeteiligungen aus Westeuropa und den USA durchgeführt. Deshalb werden die „auslandsaffilierten Firmen“ in der vorliegenden Arbeit verkürzt als westliche Firmen bezeichnet.

1990er Jahre besonders ausgeprägt war. Auch unter weiblichen Arbeitskräften hat sich in den späteren 1990er Jahren bzgl. der Attraktivität von westlichen Firmen als Arbeitgebern ein Wandel vollzogen, welcher jedoch mit zusätzlichen Faktoren wie den Normvorstellungen bzgl. Geschlechterrollen, der Frage von Vereinbarkeit von Karriere und Familie/Mutterschaft, sowie dem in diesen Fragen stattfindenden Wertewandel verknüpft ist. Aufgrund der Komplexität dieses Prozesses hätte dieser Wandel im Rahmen eines Arbeitspapiers auch in einer Kurzfassung nicht adäquat dargestellt werden können, weshalb hier auf eine Analyse der Attraktivitätszunahme westlicher Unternehmen im Falle von weiblichen japanischen Arbeitskräften verzichtet werden muss.<sup>15</sup>

Das Arbeitspapier hat den folgenden Aufbau. Im zweiten Abschnitt werden vorerst die Rekrutierungsprobleme von westlichen Unternehmen vor allem in den 1980er und frühen 1990er Jahren dargestellt und der Wandel in ihrer Popularität als Arbeitgeber in den späteren 1990er Jahren skizziert. Im dritten Abschnitt wird der institutionelle und diskursive Hintergrund für die früheren Rekrutierungsprobleme diskutiert. Zur Erklärung der Popularitätszunahme von westlichen Arbeitgebern werden im vierten Abschnitt vorerst mögliche Faktoren identifiziert und dann anhand der Ergebnisse einer empirischen Studie überprüft. Abschließend werden in den Schlussbetrachtungen die Hauptergebnisse der gesamten Analyse noch einmal diskutiert.

## **2 Westliche Unternehmen als Arbeitgeber in Japan**

### **2.1 Probleme in der Rekrutierung in den 1980er und frühen 1990er Jahren**

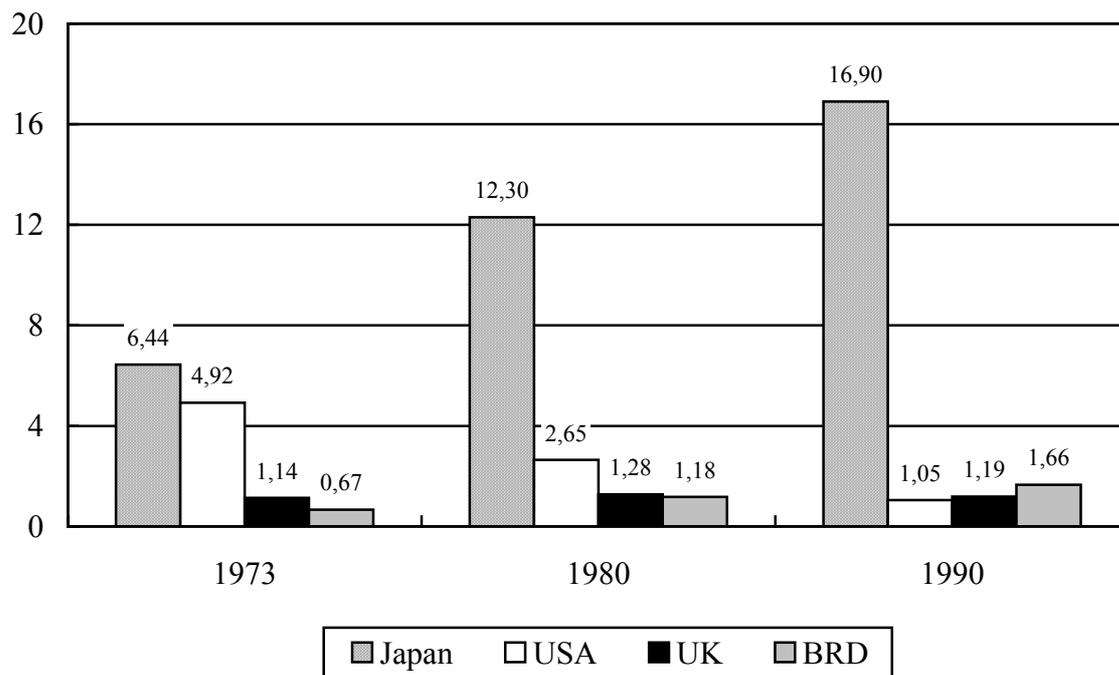
Japan ist für seine asymmetrische Position in den Wirtschaftsbeziehungen mit westlichen Industriestaaten bekannt. Im bilateralen Handel mit den USA und fast allen fortschrittlichen Ökonomien Westeuropas erzielt Japan hohe Handelsüberschüsse. Diese führten zu wiederkehrenden Handelskonflikten, auch wenn der von einigen Autoren prophezeite Handelskrieg bisher nicht eingetreten ist und der Konflikt gerade mit den USA in den letzten Jahren aufgrund der Stagnation Japans und dem gleichzeitigen Aufstieges der VR Chinas an Bedeutung eingebüsst hat. Japans Stellung in der Weltwirtschaft zeichnet sich auch bzgl. Direktinvestitionen durch ein großes Ungleichgewicht aus. Während japanische Unternehmen wichtige Investoren in westlichen Industriestaaten sind, erreichen die ausländischen Direktinvestitionen in Japan im Verhältnis zur Größe des japanischen Bruttosozialproduktes äußerst gering im internationalen Vergleich ein äußerst geringes Ausmaß und sind auch nur ein Bruchteil der japanischen Direktinvestitionen im Ausland. Das Verhältnis zwischen Gesamtbestand von Direktinvestitionen im Ausland und dem Kapitalstock an ausländischen Direktinvestitionen im Inland ist in den großen westlichen

---

<sup>15</sup> Für eine Diskussion der Popularitätszunahme ausländischer Unternehmen unter weiblichen japanischen Arbeitskräften und des gesamtgesellschaftlichen Kontextes dieses Wandels vgl. Chiavacci (2002; 2005a).

Ökonomien einigermaßen ausgeglichen, doch japanische Firmen investierten bis 1990 fast siebzehn mal so viel im Ausland wie ausländische Firmen in Japan (vgl. Diagramm 1).

Diagramm 1: Verhältnis zwischen Direktinvestitionen im Ausland und ausländischen Direktinvestitionen im Inland



Quelle: Dunning (1996: 62).

Das ausgeprägte Ungleichgewicht zwischen ein- und ausfließenden Direktinvestitionen und die zunehmende Asymmetrie in den Direktinvestitionsströmen im Falle Japans ab den 1970er Jahren ist umso überraschender, als ab den späten 1960er der Marktzugang für ausländische Firmen auf Gesetzesesebene in Japan Schritt für Schritt liberalisiert wurde. Von westlicher und vor allem US-amerikanischer Seite wurden primär informelle Hindernisse und Marktstrukturen für das geringe Niveau an westlichen Direktinvestitionen in Japan verantwortlich gemacht. Einerseits wurden im Falle Japans die polit-ökonomischen Strukturen mit einer sehr intensiven Kooperation zwischen Privatwirtschaft und Staat vor dem Hintergrund eines sehr stark ausgeprägten ökonomischen Nationalismus hervorgehoben. Als Teil dieses polit-ökonomischen Systems würde von japanischer Seite durch ein feinmaschiges Netz von informellen Barrieren die erfolgreiche Etablierung von westlichen Firmen in Japan verhindert. Mit besonderer Vehemenz wurde diese Sichtweise

durch die in den späten 1980er Jahren und frühen 1990er Jahren sehr einflussreiche Denkrichtung der so genannten Revisionisten vorgetragen (Fallows 1989; Prestowitz 1988; van Wolferen 1989).<sup>16</sup> Als zweites großes Hemmnis von westlichen Direktinvestitionen in Japan wurden auch die Netzwerke unter japanischen Firmen (vertikale und horizontale *keiretsu*) kritisiert (z.B. Lehmann 1993; Mason 1992). Die horizontalen *keiretsu* als gegenseitige Beteiligung innerhalb von großen Firmengruppierungen verhinderten laut den Kritikern Übernahmen von japanischen Firmen durch westliche Investoren. Die exklusiven Distributionsnetzwerke über vertikale *keiretsu* würden wiederum einen effektiven Vertrieb von westlichen Produkten in Japan erschweren, wenn nicht gänzlich verhindern.

In empirischen Studien und Umfragen zu den Hauptproblemen von westlichen Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit in Japan werden jedoch zwei andere Faktoren als die weitaus wichtigsten Hürden für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit in Japan genannt:

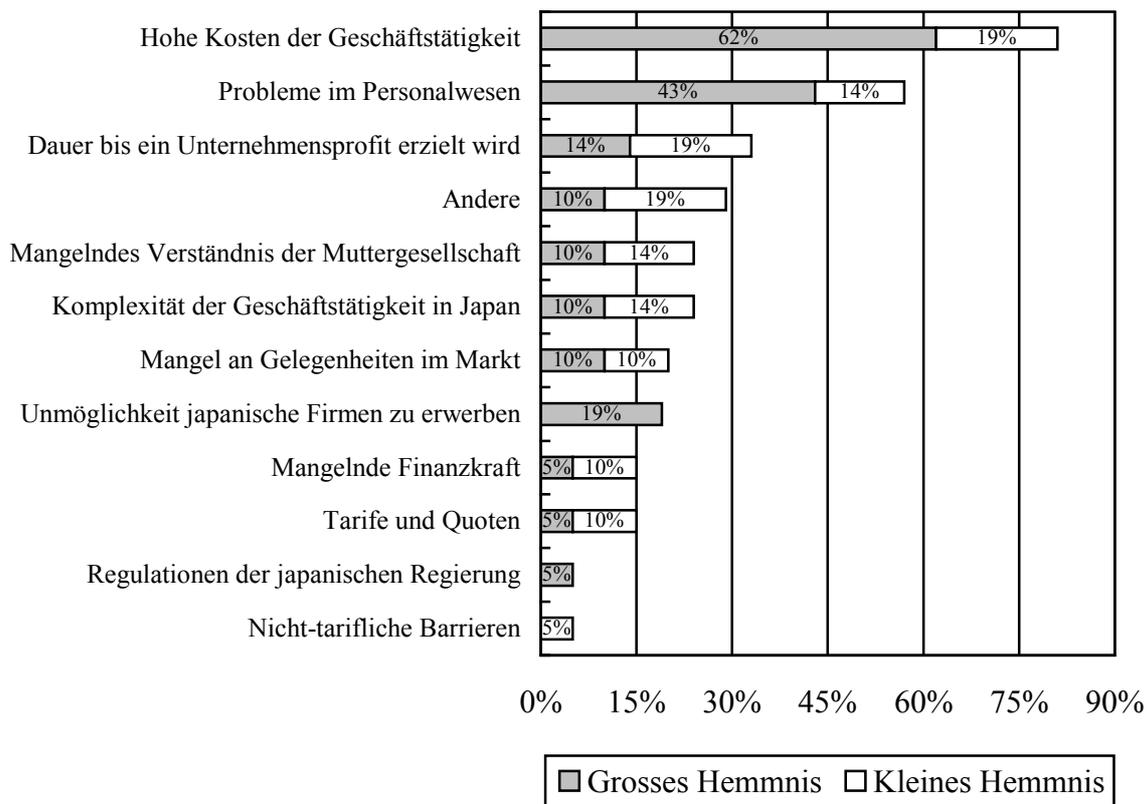
- Hohe Kosten der Geschäftstätigkeit in Japan;
- Probleme im Personalwesen.

Laut einer Umfrage aus dem Jahre 1993 unter europäischen Firmen, welche in Japan tätig waren, betrachteten z.B. 62% der Firmen die hohen Kosten der eigenen Geschäftstätigkeit als ein großes Investitionshemmnis und weitere 19% als ein kleines. Probleme im Personalwesen wurden von 43% der antwortenden europäischen Firmen als großes Hemmnis und von weiteren 14% als kleines Hemmnis betrachtet (vgl. Diagramm 2). Andere Faktoren wurden hingegen nur von kleinen Minderheiten der Firmen als Hindernis genannt. Diese Ergebnisse werden in einer ganzen Reihe anderer Umfragen und Studien repliziert (Booz, Allen & Hamilton 1987: A-38; Dunning 1996: 47; Hsu 1999: 181-182; JERI 1990: 57; Shetty und Kim 1995: 35).

---

<sup>16</sup> Ausgangspunkt der revisionistischen Sichtweise stellte die bahnbrechende Analyse des polit-ökonomischen Systems durch Chalmers Johnson (1982) dar, welcher oft als deren Urvater auch zu den Revisionisten gezählt wurde, obwohl er sich gegen eine solche Einvernahme seiner Arbeit sträubte (vgl. Johnson 2000: 124-125).

Diagramm 2: Investitionshemmnisse in Japan, Umfrage unter europäischen Unternehmen 1993



Quelle: Mizra, Bukley und Sparkes (1995: 28).

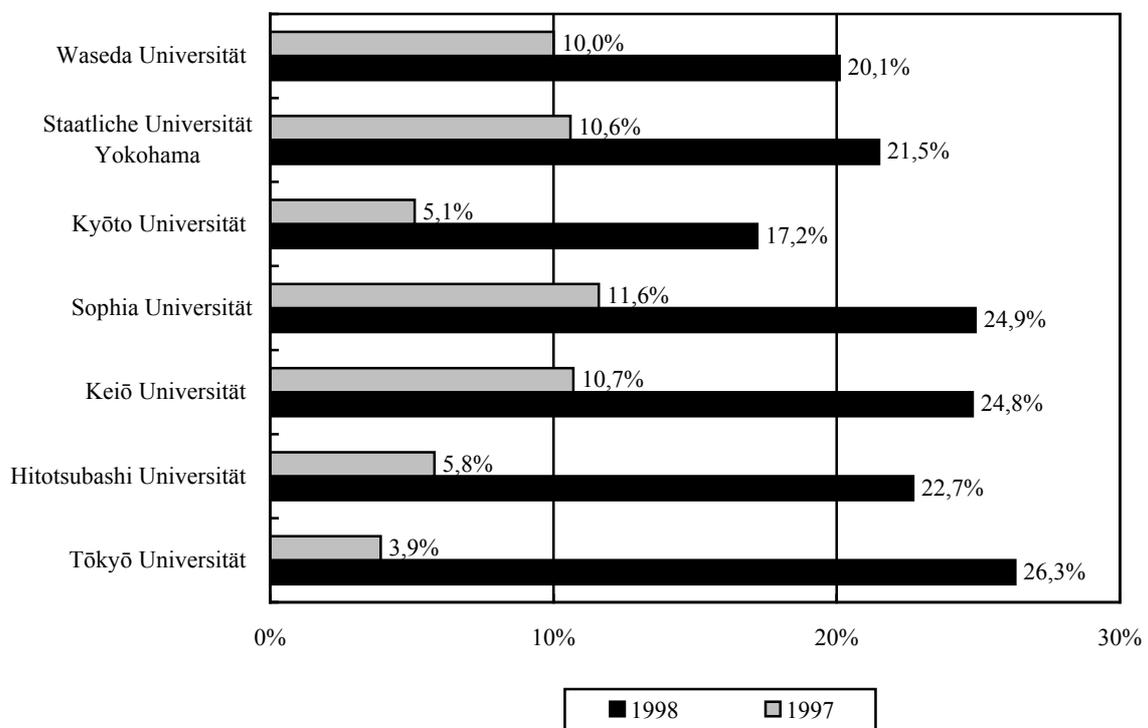
Detaillierte Umfragen dokumentieren, dass innerhalb des Personalmanagement die Rekrutierung von japanischen Beschäftigten das weitaus wichtigste Problem für westliche Firmen im Japan in den 1980er und frühen 1990er Jahren war (z.B. MOL 1984: 28). Vor allem die Gewinnung von japanischem Personal mit hoher Qualifikation stellte für viele Firmen eine fast unüberwindbare Hürde dar. Hsu (1999: 182) schreibt entsprechend zu westlichen Firmen in Japan: "hiring qualified personal is the greatest difficulty that these firms encountered" (vgl. auch Deutsch 1983: 175; Ballon 1983: 318; Mason 1992: 207).

## 2.2 Die neue Popularität westlicher Unternehmen ab den späteren 1990er Jahren

In den späteren 1990er Jahre vollzog sich jedoch eine rapide und signifikante Popularitätszunahme von westlichen Firmen als Arbeitgeber in Japan. Auch wenn dieser Trend nicht in allen Branchen und für alle Herkunftsländer gleich stark ausgeprägt war (vgl. Chiavacci 2004; Morgan und Kubo 2005), so kann doch insgesamt von einem Boom der ausländischen Unternehmen gesprochen werden. Gerade unter Universitätsabsolventen

erfreuten sich ausländische Firmen als Arbeitgeber nun ungleich größerer Attraktivität. Dieser Wandel ist eindeutig ersichtlich in den Ranglisten der beliebtesten Arbeitgeber unter Universitätsabsolventen, welche jedes Jahr von den großen Verlagen auf der Basis von repräsentativen Umfragen erstellt werden. Während in früheren Jahren es einzig IBM Japan als westliche Firma unter die Top-100 der begehrtesten Arbeitgeber unter japanischen Universitätsabsolventen schaffte, sind in den Ranglisten ab den späteren 1990er Jahren plötzlich zehn und mehr westliche Firmen zu finden (vgl. z.B. *Asahi Shinbun* 1998; Recruit Research 1998; Yomiuri 2001). Besonders ausgeprägt war die Popularitätszunahme westlicher Firmen als Arbeitgeber unter Absolventen der prestigereichsten japanischen Universitäten im Jahre 1998. In einer Studie des Works Institute wurde der Anteil der Absolventen berechnet, welcher unter ihren fünf Top-Favoriten unter den potenziellen Arbeitgebern zwei oder mehr westliche Firmen hatten. Hierbei zeigt sich im Jahre 1998 im Vergleich zum Vorjahr in den ranghöchsten japanischen Universitäten eine Verdoppelung, in einzelnen Universitäten sogar eine Vervielfachung des Anteils unter den Absolventen, welcher sich stark für westliche Firmen interessierte (vgl. Diagramm 3).

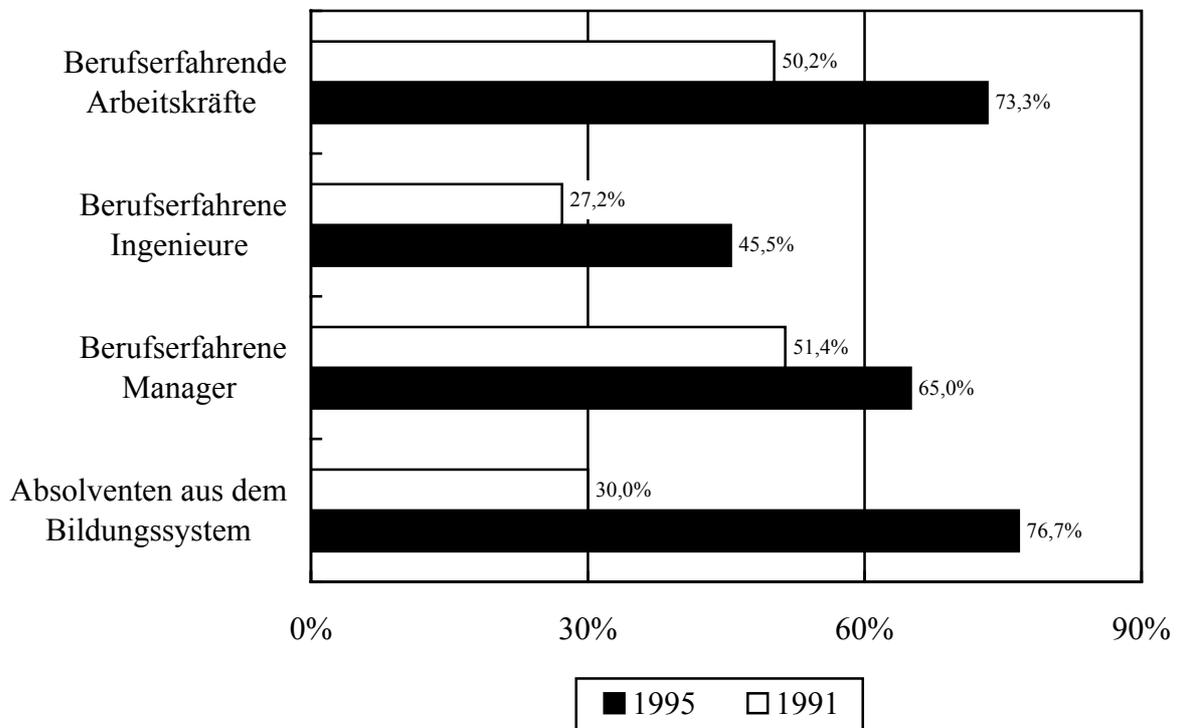
Diagramm 3 Anteil von stark an ausländischen Unternehmen interessierten Universitätsabsolventen, 1997 und 1998



Quelle: *Works* (1998: 5).

Auch der Anteil der Universitätsabsolventen, welcher nach Studienabschluss in ein westliches Unternehmen eintritt, hat sich im Laufe der 1990er Jahre stark erhöht (vgl. z.B. Naito 2000: 19). Diesem Trend entsprechend zeigen Umfragen auch eine größere Zufriedenheit westlicher Firmen mit den Ergebnissen der eigenen Rekrutierungsbemühungen. Bei der Neueinstellung von qualifizierten Beschäftigten und Universitätsabsolventen ist der Wandel besonders frappant. Laut den Umfragen des japanischen Arbeitsministeriums hat sich z.B. der Anteil der ausländischen Unternehmen, welche mit dem eigenen Rekrutierungsergebnis zufrieden sind, im Jahre 1995 im Vergleich zu vier Jahren zuvor stark erhöht (vgl. Diagramm 4).

Diagramm 4: Mit dem Rekrutierungsergebnis zufriedene ausländische Firmen, 1991 und 1995



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

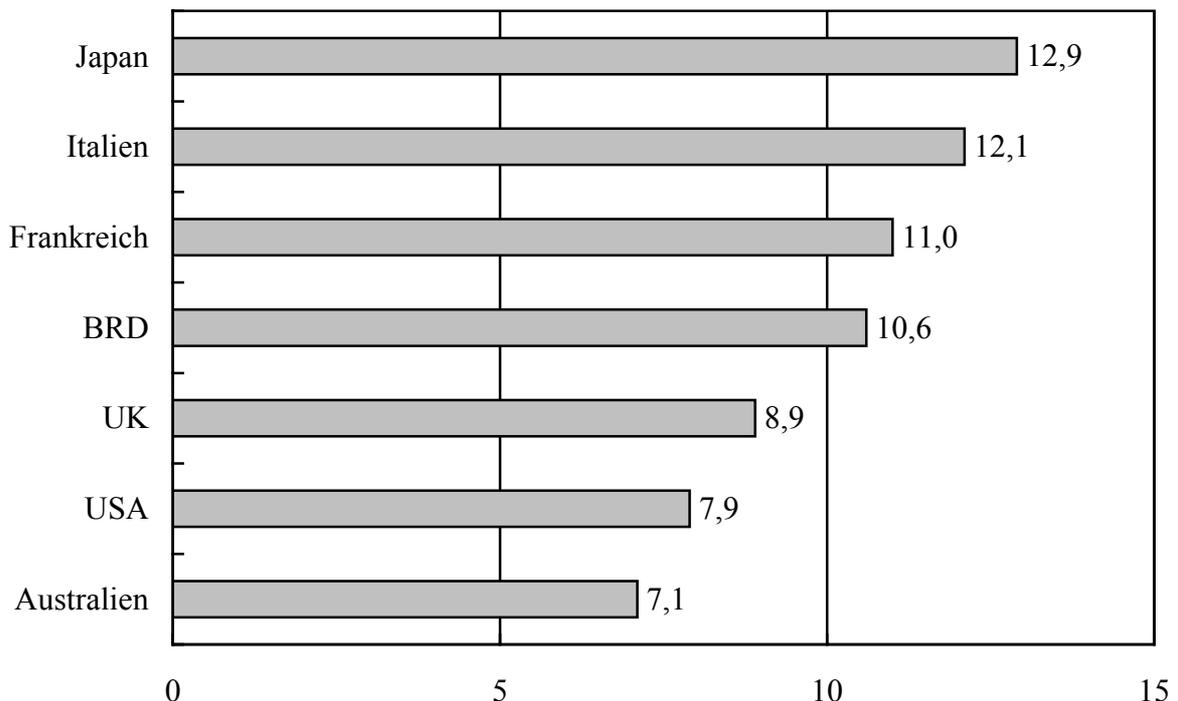
Angesichts dieses sehr stark ausgeprägten Wandels stellt sich die Frage, welche Faktoren zu diesem geführt haben. Bevor der Hintergrund des Wandels jedoch analysiert werden kann, gilt es vorerst die Faktoren zu identifizieren, welche zu den großen Problemen in der Rekrutierung von qualifizierten japanischen Beschäftigten in den 1980er und frühen 1990er Jahren verantwortlich waren.

### 3 Westliche Firmen als Außenseiter auf dem japanischen Arbeitsmarkt

#### 3.1 Westliche Firmen und die institutionelle Ausgestaltung des japanischen Arbeitsmarktes

Die Probleme westlicher Firmen bei der Rekrutierung von japanischen Beschäftigten waren einerseits auf die institutionelle Ausgestaltung des japanischen Arbeitsmarktes zurückzuführen. Im Laufe der Nachkriegszeit etablierte sich in Japan das japanische Beschäftigungsmodell mit seinen drei grundlegenden Praktiken: langfristige Beschäftigung, Senioritätsprinzip und Betriebsgewerkschaften. Die Institutionen des japanischen Beschäftigungsmodells resultieren in einer sozialen Schließung zwischen Management und Betriebsgewerkschaften auf der Basis einer starken, langfristigen Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Das Personalmanagement in japanischen Firmen ist dementsprechend im internationalen Vergleich sehr langfristig ausgerichtet. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer für Männer betrug laut einer OECD-Studie in Japan im Jahre 1995 12,9 Jahre und erreichte damit den höchsten Wert unter fortschrittlichen Industrieländern (vgl. Diagramm 5).

Diagramm 5: Dauer der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit für männliche Arbeitnehmer, 1995 (in Jahren)



Quelle: OECD (1997: 139).

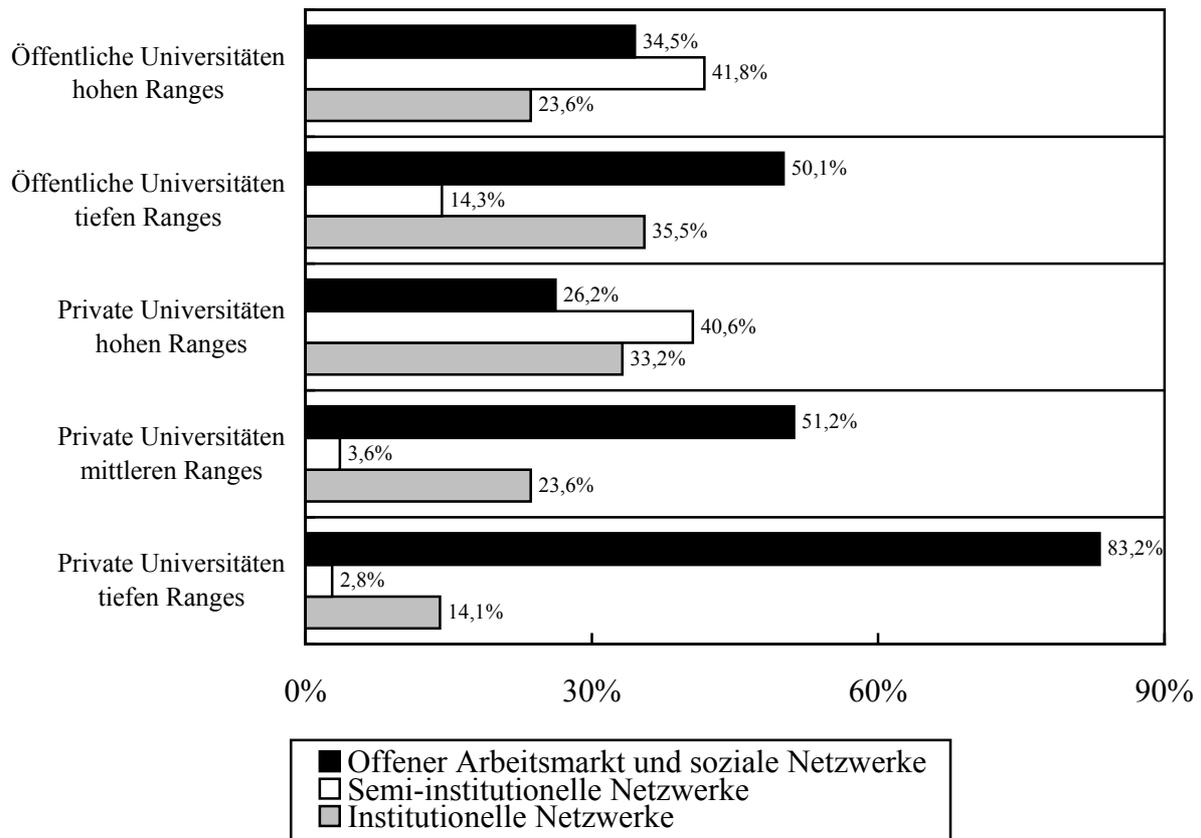
Anm.: Australien und USA Daten für 1996.

Gerade bei hochqualifizierten männlichen Beschäftigten in Japan sind die langfristige Beschäftigung als Modell und die Dominanz von internen Arbeitsmärkten besonders stark ausgeprägt. Im Jahre 2000 waren in Japan z.B. 41,3% aller männlichen Arbeitnehmer mit Universitätsbildung im Alter von 50-54 Jahren seit ihrem Universitätsabschluss beim gleichen Unternehmen arbeitstätig. Im Falle von Grossunternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten erhöht sich deren Anteil sogar auf 55,2% (Ono 2005: 43; vgl. auch Chūma 1997).

Dementsprechend bekundeten westliche Unternehmen große Schwierigkeiten qualifizierte erfahrene Arbeitnehmer von japanischen Firmen abzuwerben. Wie japanische Firmen waren sie bei der Rekrutierung von qualifizierten Beschäftigten gezwungen sich primär auf Absolventen aus dem Bildungssystem zu konzentrieren. Hierdurch erschwerte sich gerade der Markteintritt in Japan für westliche Unternehmen sehr stark, denn gerade neu in Japan tätig werdende westliche Firmen waren in verschiedenen Bereichen wie z.B. Marketing unausweichlich auf erfahrene Arbeitskräfte mit Japan-spezifischen Marktwissen angewiesen. Doch auch die erfolgreiche Gewinnung von Universitätsabsolventen war hoch komplex mit hohem Aufwand verbunden.

Die Transition aus dem Bildungssystem in den Arbeitsmarkt verläuft in Japan über institutionelle Verbindungen zwischen Bildungsinstitutionen und Unternehmen, welche sich im Laufe der Nachkriegszeit parallel zur Institutionalisierung des japanischen Beschäftigungsmodells verfestigten. Zwar hatte sich im Laufe der 1970er Jahre eine partielle Öffnung des Transitionsprozesses von der Schule in den Arbeitsmarkt im Falle der Universitätsabsolventen der Geistes- und Sozialwissenschaften vollzogen, doch waren hierbei die institutionellen Verbindungen durch semi-institutionelle Netzwerke über ehemalige Absolventen der Universitäten ersetzt worden (Brinton und Kariya 1998: 196-201; Chiavacci 2005b: 29-31). Gerade für die Gewinnung von Absolventen aus den hochrangigen japanischen Universitäten war die Etablierung von institutionellen und semi-institutionellen Netzwerken mit diesen Bildungsinstitutionen eine Voraussetzung. Während unter den japanischen Universitäten tieferen Ranges ein relativ offener Transitionsprozess in den Arbeitsmarkt über den offenen Arbeitsmarkt oder soziale Netzwerke die Regel ist, spielen bei den Universitäten hohen Ranges die institutionellen und semi-institutionellen Netzwerke die zentrale Rolle. Die Daten aus zwei großen Umfragen zum Transitionsprozess von Universitätsabsolventen des Japanese Institute of Labour aus den Jahren 1983-85 und 1989-1991 dokumentieren diese Unterschiede (vgl. Diagramm 6). Während gerade einmal knapp 17% der Universitätsabsolventen aus tiefrangigen privaten Universitäten bei der Stellensuche primär semi-institutionelle und institutionelle Netzwerke benützten, beträgt dieser Anteil bei den hochrangigen privaten Universitäten über zwei Drittel und bei den hochrangigen öffentlichen Universitäten sogar über drei Viertel.

Diagramm 6: Primäre Methode in der Stellensuche von Universitätsabsolventen nach Universitätsrang



Anm.: Die Ranfolge der Universitäten basiert auf dem Schwierigkeitsgrad der Aufnahmeprüfung.

Quelle: Eigene Berechnungen nach JIL (1999: 73).

Westliche Firmen, welche von den prestigereichsten Universitäten Japans mit den talentiertesten Absolventen rekrutieren wollten, waren somit gezwungen institutionelle und semi-institutionelle Netzwerke zu diesen Bildungsinstitutionen aufzubauen. Die Etablierung solcher Netzwerke verlangte nicht nur sehr hohen Einsatz von Ressourcen, sondern dauerte in der Regel auch einige Jahre. Selbst wenn westliche Firmen auf solche Netzwerke zurückgreifen konnten, waren sie wie auch japanische Unternehmen einem ausgeprägten Wettbewerb gerade in der wirtschaftlichen Boomphase der späten 1980er und frühen 1990er Jahre ausgesetzt, als im Schnitt auf einen Universitätsabsolventen über 2,5 offene Stellen kamen (Recruit Research 1996: 10). Wie stark die Konkurrenzsituation in diesen Jahren war, ist daran ersichtlich, dass einzelne Unternehmen vor nichts bei ihren Rekrutierungsbemühungen zurückschreckten: „companies would essentially try to kidnap those applicants to whom they had offered *naitei* (informal guarantee of employment), to prevent them from interviewing at other companies” (Roth und Xing 1994: 1016).

### 3.2 Kulturelle Aufladung der Arbeitsmarktinstitutionen und Image westlicher Firmen

Die Rekrutierungsbemühungen westlicher Firmen wurden durch ihr Image als Gegenpool zum japanischen Beschäftigungsmodell zusätzlich erschwert. Die Beschäftigungs- und Managementpraktiken, welche sich parallel zum Hochwachstum und japanischen Wirtschaftswunder der 1960er Jahre entwickelten, wurden im Zuge ihrer gesellschaftlichen Verankerung als zentrale Institutionen des japanischen Gesellschaftsmodells auch kulturell aufgeladen. Das japanische Beschäftigungsmodell wurde somit nicht nur als typisch japanisch betrachtet und positiv bewertet, sondern als eine japanische Eigenheit definiert, welche auf kulturellen japanischen Wurzeln und Werten beruht. Dies zeigt sich z.B. darin, dass die drei basalen Praktiken des japanischen Beschäftigungsmodells oft als die drei Schätze des modernen Japan bezeichnet und somit mit den drei kaiserlichen Regalien gleichgesetzt wurden, welche laut den japanischen Mythen von der Sonnengöttin an das Kaisergeschlecht überreicht worden war. So wie die drei Insignien der Macht des Kaisergeschlechts die Basis für den Frieden und das Wohlergehen des alten Japans waren, so werden in diesem Diskurs die drei Praktiken als Pfeiler für die Prosperität und den Erfolg des Nachkriegsjapans betrachtet. In Abgrenzung zu japanischen Firmen mit ihrem japanischen Management und Personalmanagement wurde entsprechend westlichen Firmen ein gegensätzliches Images zugeschrieben (GKKK 1992):

- Das Unternehmensziel westlicher Firmen ist kurzfristiger Profit und nicht langfristige Entwicklung wie bei japanischen Unternehmen.
- Westliche Firmen haben eine *hire and fire* Personalpolitik und kennen keine langfristige Bindung und ausgeprägte Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie im Falle von japanischen Firmen.
- Beförderung und Entlohnung von Mitarbeitern erfolgt in westlichen Firmen einzig auf der Basis des Leistungsprinzips. Dem in japanischen Firmen dominanten Senioritätsprinzip wird in westlichen Firmen keine signifikante Bedeutung zugemessen.

Empirische Studien zeigen jedoch, dass sich die Personalpolitik von japanischen und in Japan tätigen westlichen Unternehmen nicht grundlegend unterscheidet (u.a. GKKK 1992; Ōta 1999; Watanabe 1999). Dies ist auch nicht allzu überraschend, denn erstens handelt es sich bei einem großen Anteil der in Japan tätigen westlichen Firmen um international tätige Konzerne, welche gerade auch über interne Arbeitsmärkte mit einer ausgeprägten und langfristigen Bindung der (hochqualifizierten) Arbeitnehmer verfügen. Zweitens ist der japanische Arbeitsmarkt zwar sicher durch spezifische Institutionen und Praktiken gekennzeichnet, welche in den fortschrittlichen Industrieländern des Westens nicht oder nicht in dieser ausgeprägten Form anzutreffen sind. Doch ist bei einer sehr groben, dualen Klassifizierung der Arbeitsmärkte in fortschrittlichen Ökonomien eine Unterscheidung in

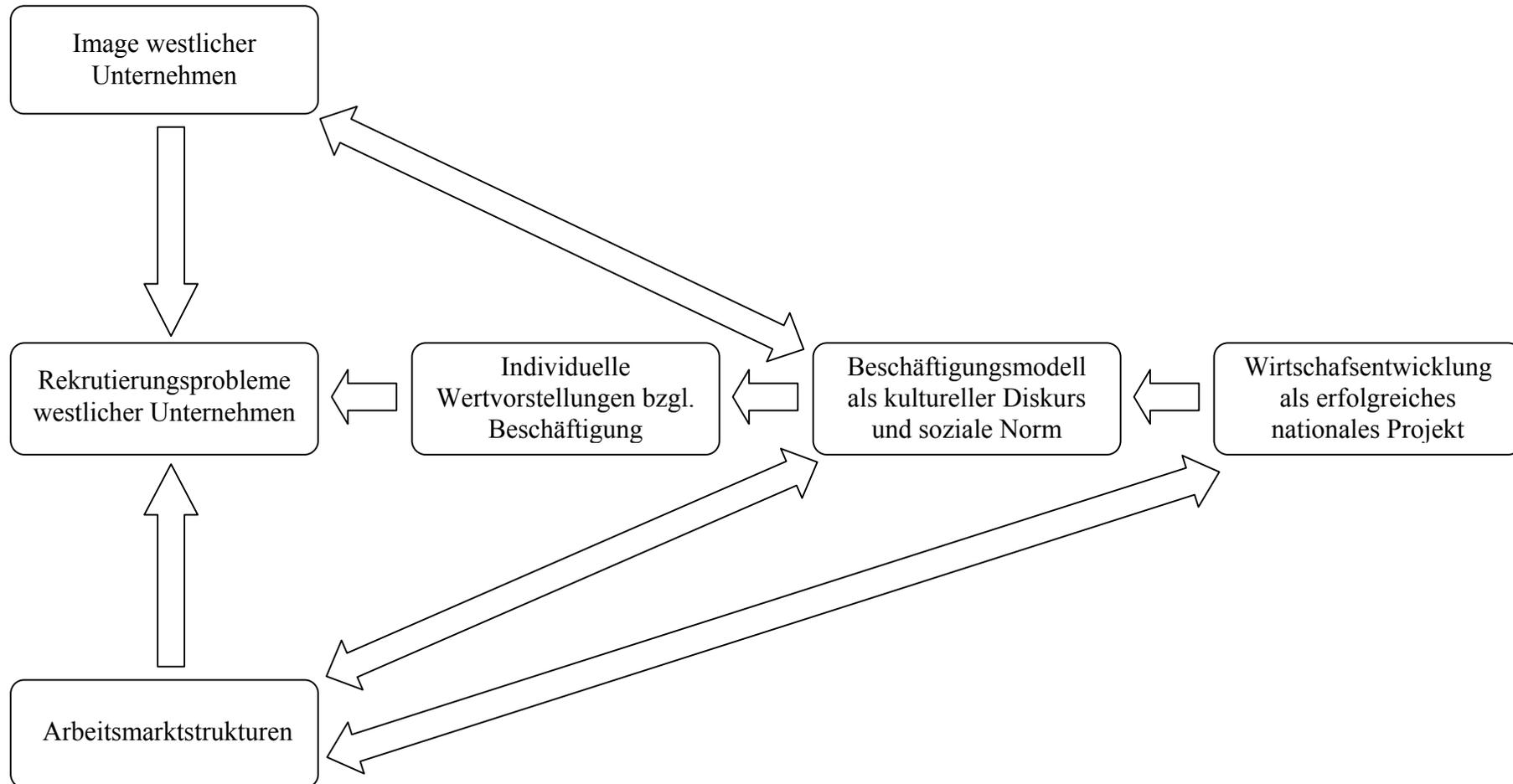
einen japanischen Arbeitsmarkttyp und einen westlichen Arbeitsmarkttyp nicht korrekt. Wie z.B. auch im Falle der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer als Indikator ersichtlich ist (vgl. Diagramm 5), ist die Differenzierung zwischen einem japanisch-kontinentaleuropäischen, neo-kooperativen Arbeitsmarkttyp und einem angelsächsischen, liberalen Arbeitsmarkttyp adäquater (u.a. Dore 2000; Hall und Soskice 2001; Streeck und Yamamura 2001; Yamamura und Streeck 2003). Und drittens haben sich selbst angelsächsische Firmen, bei welchen am ehesten die laut dem Image in westlichen Firmen dominanten Beschäftigungspraktiken vorhanden sein sollten, stark an den japanischen Arbeitsmarkt mit seinen Institutionen und Praktiken adaptiert (BCCJ 1991: 25).

Indem jedoch in den japanischen Massenmedien dem Image westlicher Firmen entsprechend über diese oft überzeichnet berichtet wird (GKKK 1992; Komine 2000), hält sich das Image des westlichen Unternehmens als Gegenpool zum japanischen Beschäftigungsmodell. Durch dieses Image wurden westliche Unternehmen als Arbeitgeber zweiter Klasse in Japan wahrgenommen, welche ihren Beschäftigten im Gegensatz zu japanischen Firmen keine langfristig sichere Beschäftigung garantieren. Damit passten westliche Firmen auch überhaupt nicht in das Lebenslaufmodell, welches sich in den 1960er und 1970er Jahren in Japan etabliert hatte. In diesem Lebenslaufmodell strebt ein Individuum durch die eigenen Lernanstrengungen die Aufnahme und den Abschluss einer möglichst hochrangigen Universität an, was die Tür zu einem sicheren Job mit exzellenten Karriereaussichten in einem Grossunternehmen oder der öffentlichen Verwaltung öffnet. Dieser Verlauf stellt ein erfolgreiches Leben dar. Nach Abschluss einer hochrangigen Universität in ein westliches Unternehmen mit unsicheren, kurzfristigen Anstellungsverhältnissen einzutreten käme somit dem Wegwerfen der eigenen Karriere- und Erfolgsaussichten gleich, für welche man und die eigenen Eltern die ganzen Bildungsanstrengungen (und finanziellen Ausgaben für die Bildung) investiert hat. Es ist dementsprechend nicht überraschend, dass westliche Firmen jenseits des ausgeprägten Wettbewerbs um Absolventen ranghoher Universitäten sich aufgrund ihres Images mit weiteren Hürden in ihren Rekrutierungsbemühungen konfrontiert sahen.

In Abbildung 1 wird der gesamtgesellschaftliche Kontext für die Rekrutierungsprobleme westlicher Firmen in Japan zusammengefasst. Ausgangspunkt bildet hierbei die nachholende Wirtschaftsentwicklung, welche als zentrales gesellschaftliches Ziel durch die Eliten definiert wurde. Die erfolgreiche Realisierung dieser Vision führte einerseits zur Etablierung der japanischen Arbeitsmarktstrukturen mit einem langfristig ausgerichteten Personalmanagement in den Unternehmen. Andererseits waren diese Arbeitsmarktsinstitutionen ein wichtiger Faktor für die Realisierung des Wachstumsprojektes, indem sie nicht nur ökonomisch effektiv und rational waren, sondern als fair empfundener Sozialkompromiss auch entscheidend zur Befriedung der industriellen Beziehungen in Japan

beitragen. Zwischen Arbeitsmarktstrukturen und Wachstumsprojekt besteht somit nicht eine einfache kausale Beziehung, sondern die beiden Elemente beeinflussten sich gegenseitig über eine rückkoppelnde und konstitutive Beziehung, welche in der Abbildung mit einem Doppelpfeil dargestellt wird. Parallel zu dieser Entwicklung erfolgte eine kulturelle Aufladung der Arbeitsmarktinstitutionen mit der Etablierung des japanischen Beschäftigungsmodells als kultureller Diskurs und soziale Norm, welche die Arbeitsmarktstrukturen als typisch und sogar einmalig japanisch definierte und dadurch ihre Legitimität erhöhte. Als Teil des japanischen Beschäftigungsmodells als kultureller Diskurs wurden die westlichen Unternehmen als Gegenmodell zu den japanischen definiert und ihnen ihr Image zugewiesen. Zudem führte das Beschäftigungsmodell auch zur Etablierung des japanischen Lebenslaufregimes, welches mit bestimmten individuellen Wertvorstellungen bzgl. Beschäftigung verknüpft war. Westliche Unternehmen hatten somit aufgrund von drei Hauptfaktoren Probleme in der Rekrutierung von japanischen Beschäftigten, gerade hochqualifizierten. Erstens erschwerten die Arbeitsmarktstrukturen die Rekrutierung, indem ein großer Einsatz von Ressourcen für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung nötig war. Zusätzlich negativ wirkte sich zudem zweitens das Image der westlichen Unternehmen als Gegenmodell zu japanischen Firmen aus. Drittens verstärkten sich diese Probleme, da westliche Firmen durch ihr Image auch nicht im Ruf standen, dass bei ihnen die dominanten Beschäftigungsideale realisiert werden können.

Abbildung 1 Kontext der Rekrutierungsprobleme westlicher Firmen in Japan in den 1980er und frühen 1990er Jahren



## 4 Westliche Firmen als Modell der Zukunft

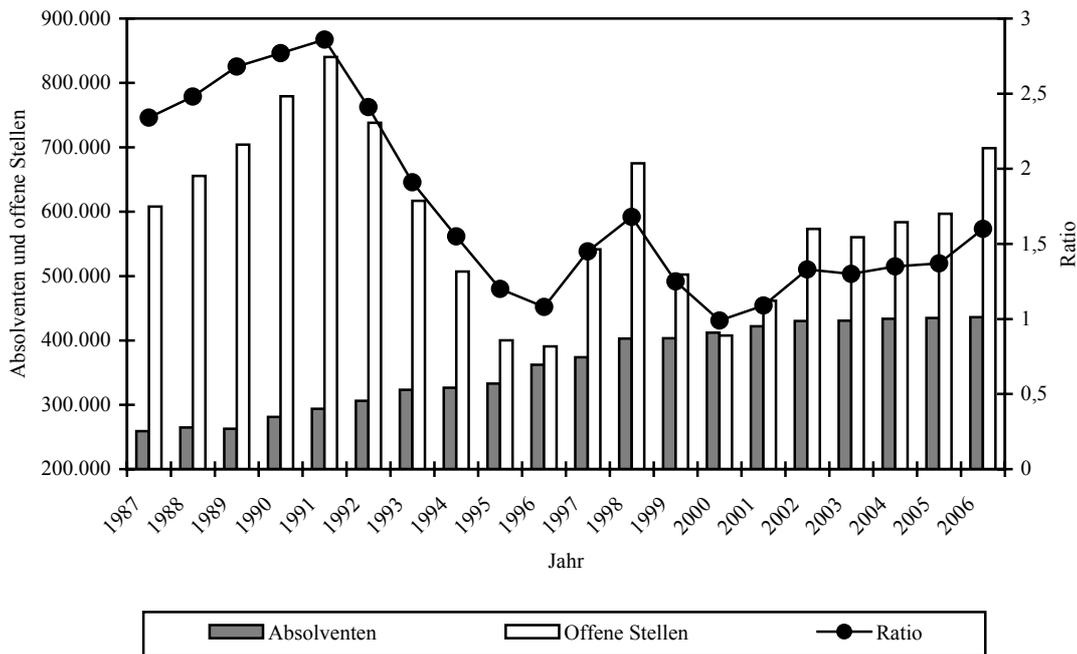
### 4.1 Mögliche Faktoren für die neue Popularität westlicher Firmen

Die plötzliche und signifikante Popularitätszunahme von westlichen Unternehmen als Arbeitgeber im Laufe der 1990er Jahre wirft die Frage auf, welche Faktoren für diesen Wandel verantwortlich waren. Entsprechend der obigen Analyse des gesamtgesellschaftlichen Kontextes der früheren Rekrutierungsprobleme können drei mögliche Hauptfaktoren für die Popularitätszunahme westlicher Unternehmen als Arbeitgeber gerade bei Universitätsabsolventen identifiziert werden:

- Nachfrageeinbruch und Deinstitutionalisierungstendenzen im Arbeitsmarkt für Universitätsabsolventen;
- Imagewandel westlicher Unternehmen;
- Wertewandel unter jungen Japanern.

Die ökonomische Stagnation der letzten Dekade in Japan ist nicht spurlos am japanischen Arbeitsmarkt vorbeigegangen. Die Arbeitslosenrate hat sich laut offizieller Statistik im Laufe der 1990er Jahre mehr als verdoppelt und zwischenzeitlich in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts über 5% erreicht, was für Japan einen sehr hohen Wert darstellt. Auch der Anteil der temporären Arbeitskräfte und Teilzeitbeschäftigten nahm stark zu und Meldungen von Restrukturierungsmaßnahmen (*risutora*) füllten die Seiten der Tageszeitungen. Trotzdem wäre es verfrüht von einer grundlegenden Abkehr von langfristigen Beschäftigungsverhältnissen und einem Ende des japanischen Beschäftigungsmodells zu sprechen (Mouer und Kawanishi 2005; Rebick 2005). Angesichts des Ausmaßes der ökonomischen Stagnation sind überraschend wenige Arbeitskräfte entlassen worden und gerade Grossunternehmen haben ihre implizite Beschäftigungsgarantie für die Kernbelegschaft nicht aufgehoben. Indem die Unternehmen somit primär über weniger Neueinstellungen auf den Nachfrageeinbruch im Markt reagiert haben, waren jedoch junge und neu in den Arbeitsmarkt eintretende Arbeitnehmer umso stärker von der wirtschaftlichen Stagnation betroffen (Genda 2001). Auch Universitätsabsolventen waren mit sehr harschen Arbeitsmarktbedingungen konfrontiert, was am Verhältnis von offenen Stellen und Universitätsabsolventen ab 1994 im Vergleich zu den 1980er und frühen 1990er Jahre ersichtlich ist (vgl. Abbildung 7). Zudem zeigen sich in den 1990er Jahren auch eindeutig Deinstitutionalisierungstendenzen im Transitionsprozess von der Universität in den Arbeitsmarkt (Iwauchi, Kariya und Hirasawa 1998; Suzuki 2001). Möglicher Hintergrund für den größeren Erfolg westlicher Firmen bei der Rekrutierung von Universitätsabsolventen könnten somit der geringere Wettbewerb unter den Arbeitgebern und der Zugang auch zu Absolventen ranghoher Universitäten über den offenen Arbeitsmarkt sein.

Diagramm 7 Verhältnis zwischen offenen Stellen und Universitätsabsolventen, 1987-2006



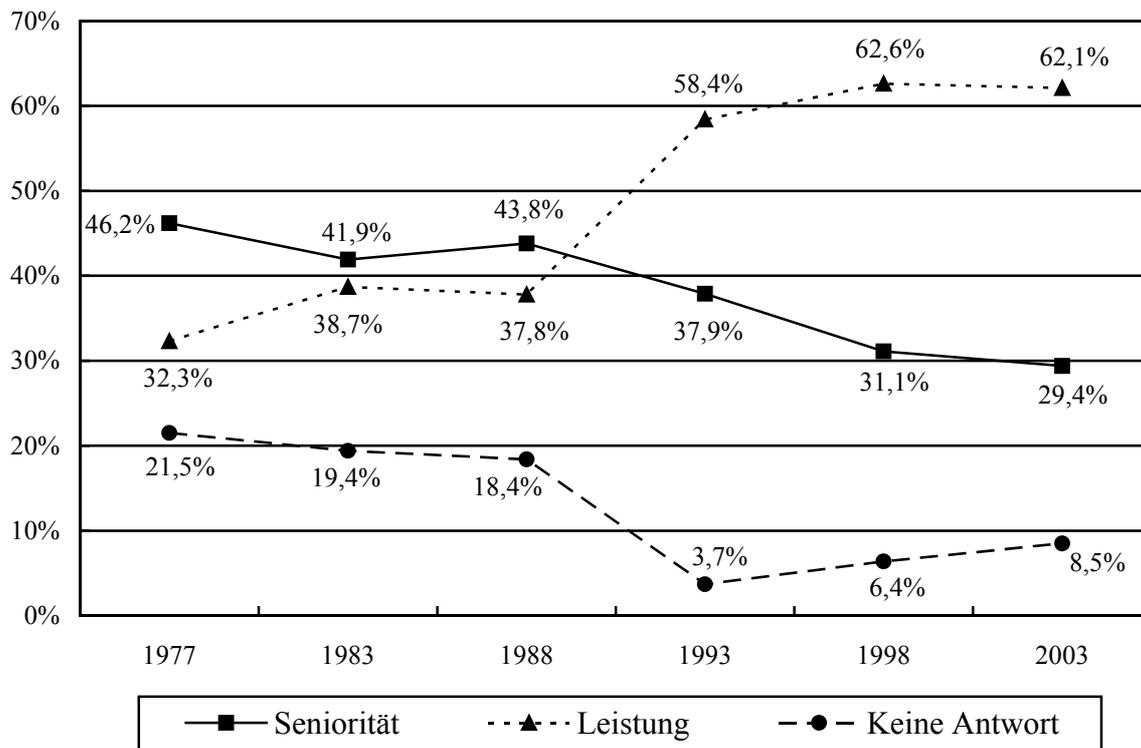
Quelle: Recruit Research (1996: 10); Works Institute (2005: 3).

Ein zweiter möglicher Faktor für die neue Attraktivität westlicher Firmen könnte ein Wandel in ihrem Image sein. Westlichen Unternehmen ist nicht verborgen geblieben, welche negative Auswirkung ihr Image auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber hat. Dementsprechend haben sie zusammen mit den westlichen Handelskammern in Japan seit den 1980er Jahren versucht dieses Image zu korrigieren. Gerade in den 1990er Jahren haben einige westliche Unternehmen ihre Öffentlichkeitsarbeit verstärkt. Diese teilweise sehr aggressiven Kampagnen haben gewissen westlichen Firmen sogar den Vorwurf eingehandelt, dass sie versuchen würden die öffentliche Meinung zu manipulieren (Ugaya 1999). Wenn diese PR-Maßnahmen nachhaltig das Bild der westlichen Firmen als Arbeitgeber in der japanischen Öffentlichkeit verändert haben, so könnte dies signifikanten Einfluss auf den Erfolg westlicher Unternehmen bei der Rekrutierung gehabt haben.

Ein Wertewandel bzgl. Arbeit unter Universitätsabsolventen könnte als dritter Faktor für die neue Attraktivität westlicher Firmen verantwortlich sein. Repräsentative Umfragen und Studien dokumentieren in den letzten Jahren gerade unter jungen Japanern eine verstärkte Individualisierung und einen Wandel in der Einstellung zur Arbeit (u.a. Imada 2000; NHK Bunken 2004). Gerade die Präferenz für das Senioritätsprinzips als Basis für das Personalmanagement hat z.B. unter jungen Japanern in den 1990er Jahren stark abgenommen. Eine klare Mehrheit der im World Youth Survey befragten jungen Japaner im Alter von 18-24 Jahren zieht ab den 1990er Jahren das Leistungsprinzip als Basis für das

Personalmanagement vor (vgl. Diagramm 8). Dieser Wertewandel wirft die Frage auf, ob westliche Arbeitgeber mit ihrem Profil nicht eher den Beschäftigungszielen der jungen Japaner entsprechen und deswegen einen größeren Erfolg in ihren Rekrutierungsbemühungen in den letzten Jahren hatten.

Diagramm 8 Präferenzen im Personalmanagement, japanische Jugendliche 1977-2003



Quelle: CAO (2004: 39).

## 4.2 Ergebnisse einer empirischen Studie

Die drei oben formulierten Erklärungsansätze für den Popularitätssprung westlicher Arbeitgeber in Japan wurden anhand von qualitativen Leitfadeninterviews überprüft. Die Interviews wurden mit Absolventen hochrangiger japanischer Universitäten durchgeführt, welche direkt nach Studienabschluss in den Jahren 1997-1999 bei einem westlichen Unternehmen zu arbeiten begannen. Für die Auswertung wurden insgesamt 90 Interviews mit japanischen Beschäftigten in 19 großen westlichen Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten in Japan verwendet.

In den Interviews, die in der Regel zwischen 45-60 dauerten, wurden folgende fünf Themen eingehender erörtert:

- Transitionsprozess der Interviewten aus dem Bildungssystem in den Arbeitsmarkt;
- Gründe für die Wahl des jetzigen Arbeitgebers;

- Bewertung des japanischen Beschäftigungsmodells bzgl. Attraktivität und Zukunftsfähigkeit;
- Image westlicher und japanischer Firmen;
- Eigener Karriere- und Lebenslaufentwurf.

Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte bzgl. der drei Hypothesen knapp skizziert werden.<sup>17</sup> Die fortschreitende Deinstitutionalisierung des Transitionsprozesses aus dem Bildungssystem in den Arbeitsmarkt wurde in den Interviews auch für den Fall renommierter Universitäten bestätigt (vgl. auch Chiavacci 2005b). Diese Öffnung des Arbeitsmarktes erleichtert westlichen Firmen den Zugang zu den Absolventen ranghoher Universitäten, indem die Exklusivität der Transitionspfade über semi-institutionelle und institutionelle Netzwerke stark abgenommen hat. Zudem zeigten die Interviewten auch eine Präferenz für eine deinstitutionalisierte Form der Transition aus der Universität in den Arbeitsmarkt, da dadurch auch keine langfristigen Verpflichtungen eingegangen werden. Trotz des Nachfrageeinbruchs im Laufe der 1990er Jahre im Arbeitsmarkt für Universitätsabsolventen bestehen jedoch weiterhin gute Stellenaussichten für Absolventen ranghoher Universitäten. Die Interviewten konnten fast ausnahmslos unter einigen potenziellen Arbeitgebern aussuchen, wobei auch große japanische Konzerne ihnen Stellenangebote unterbreiteten. Zwar hat sich der Wettbewerb unter den Arbeitgebern durchaus abgeschwächt, doch kann nicht davon die Rede sein, dass Absolventen ranghoher Universitäten mangels Jobangeboten von großen japanischen Firmen in die Arme von westlichen Firmen getrieben werden.

Beim Image westlicher Unternehmen ergaben die Interviews keinen grundlegenden Wandel. Bei den Interviewten war die stereotypische Unterscheidung zwischen japanischen und westlichen Unternehmen nach wie vor dominant. Jedoch hat sich das Image japanischer Firmen signifikant verschlechtert. Die Zukunftsfähigkeit des japanischen Beschäftigungsmodells wurde von den Interviewten kritisch eingeschätzt. Es wurde in Frage gestellt, ob die japanischen Unternehmen langfristig ihre implizite Beschäftigungsgarantie für die Stammbeschaft werden aufrechterhalten können. Angesichts der Globalisierung und der Entwicklung der letzten Dekade wurden die Personalmanagementpraxis westlicher und vor allem US-amerikanischer Firmen als Modell der Zukunft betrachtet, welches zu einem gewissen Grad wohl auch von japanischen Firmen übernommen werden müsse.

Bei der Einstellung zu Arbeit und Privatleben zeigte sich bei den Interviewten ein relativer Wertewandel. Eine langfristige Bindung über Jahrzehnte an ein Unternehmen wurde von den Interviewten nicht stark positiv betrachtet. Auch wurde eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben befürwortet, wie es laut Image bei westlichen Unternehmen im Gegensatz zu japanischen Firmen der Fall ist. Das Leistungsprinzip wurde prinzipiell positiv bewertet, jedoch

---

<sup>17</sup> Für eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse vgl. Chiavacci (2002: 147-172).

auch als zweischneidiges Schwert betrachtet. Einerseits bestand bei den Interviewten eine Präferenz für das Leistungsprinzip als Grundlage für das Personalmanagement im Vergleich zum Senioritätsprinzip. Andererseits wurde angenommen, dass das Leitungsprinzip zu einem internen Verdrängungskampf in westlichen Firmen führe. Westliche Unternehmen wurden als eine Art Dschungel betrachtet, in welchem das Gesetz des stärkeren bzw. effektiveren gilt. Westliche Unternehmen wurden somit während der Stellensuche einerseits als sehr attraktive Arbeitgeber betrachtet, bei welchen eigene Beschäftigungsziele eher als in japanischen Firmen realisiert werden können. Doch sind auch weiterhin negative Aspekte im Image westlicher Firmen vorhanden. Neben spezifischen Faktoren wie dem Eindruck des Unternehmens während der Interviews, den Konditionen und dem Inhalt der angebotenen Stelle gab die negativere Wahrnehmung japanischer Firmen bei den Interviewten oft den Ausschlag für die Entscheidung für einen westlichen Arbeitgebers anstatt für einen japanischen. Obwohl westliche Unternehmen weiterhin als unsichere Arbeitgeber betrachtet werden, bewerteten sie die Interviewten positiver als japanische, da sie einerseits besser dem eigenen Anforderungsprofil an den Arbeitgebers entsprachen und japanische Firmen langfristig auch nicht mehr als sichere Arbeitgeber betrachtet wurden.

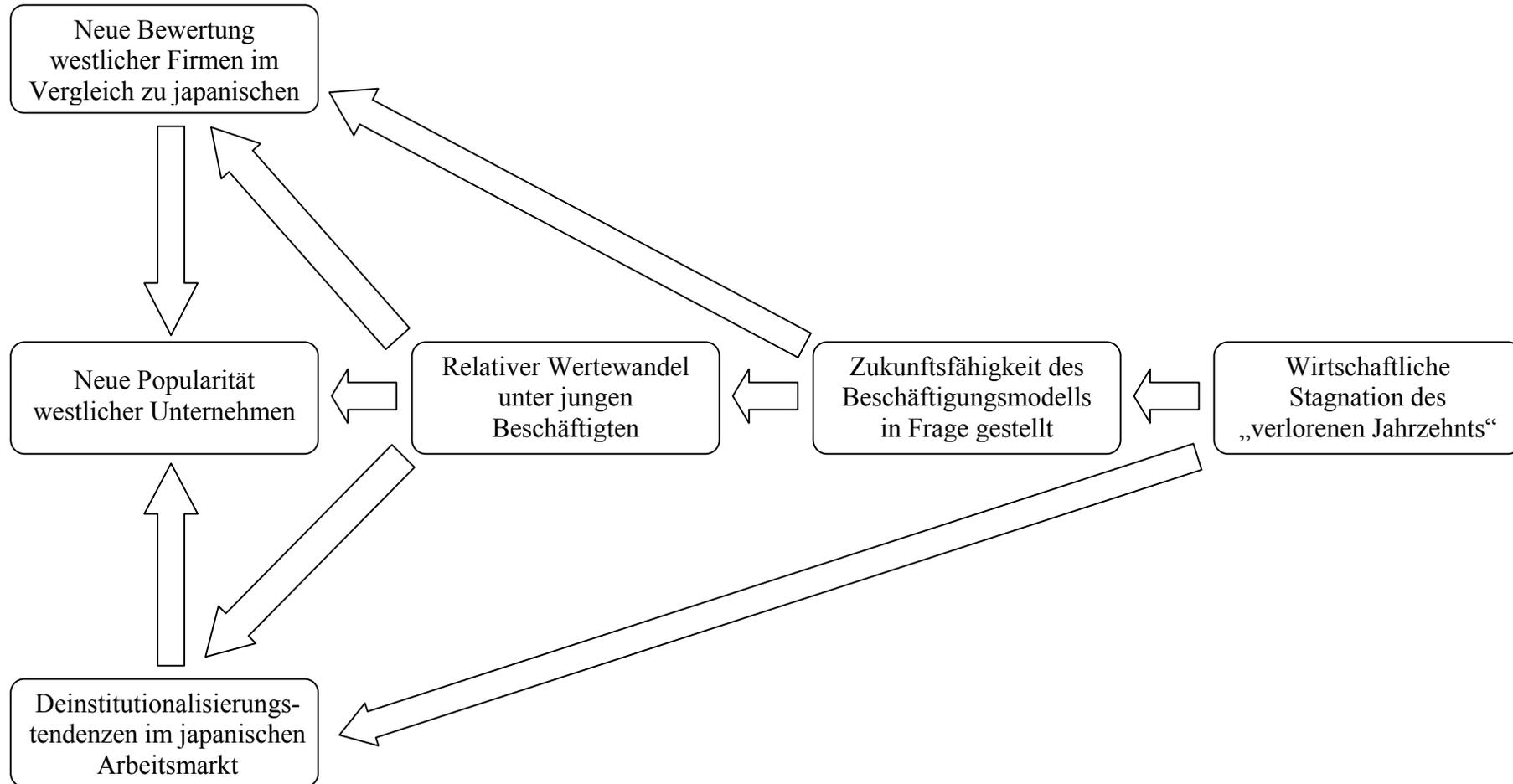
## **5 Schlussbetrachtungen**

Die Analyse der Probleme, mit welchen sich westliche Unternehmen bei der Rekrutierung hochqualifizierter Beschäftigter auf dem japanischen Arbeitsmarkt in den 1980er und frühen 1990er Jahren konfrontiert sagen, zeigt, dass die soziale Einbettung westlicher Firmen in den gesamtgesellschaftlichen Kontext in Japan nicht nur die institutionelle Ausgestaltung umfasste, sondern auch eine diskursive Einbindung beinhaltete. Die dominanten Praktiken auf dem japanischen Arbeitsmarkt der langfristigen Bindung der hochqualifizierten Beschäftigten verunmöglichte geradezu für westliche Firmen die Abwerbung arbeitserfahrener Arbeitnehmer von japanischen Firmen. Und die hochgradige Einbettung des Transitionsprozesses aus dem Bildungssystem in den Arbeitsmarkt gerade bei renommierten tertiären Bildungsinstitutionen erschwerte für westliche Firmen die Rekrutierung von Hochschulabsolventen. Zusätzlich war das Image westlicher Unternehmen als unsichere, auf kurzfristigen Profit ausgerichtete und durch einen internen Verdrängungskampf unter den Beschäftigten gekennzeichnete Arbeitgeber im Gegensatz zum Image japanischer Firmen als langfristig planende Arbeitgeber mit einer impliziten Beschäftigungsgarantie eine schwere Hypothek auf dem Arbeitsmarkt und wirkte sich negativ auf den Erfolg in den Rekrutierungsbemühungen aus.

Der Wandel in der Attraktivität westlicher Firmen als Arbeitgeber und ihr neuer Erfolg in der Rekrutierung von hochqualifizierter japanischer Arbeitnehmer und besonders von Absolventen ranghoher Universitäten im Laufe der 1990er Jahre wurde anhand von

Leitfadeninterviews untersucht. Die Analyse der Ergebnisse dieser empirischen Studie ist in Abbildung 2 dargestellt. Ausgangspunkt des Wandels ist die wirtschaftliche Stagnation ab den frühen 1990er Jahren in Japan. Im Zuge des damit verbundenen Nachfragerückgangs im Arbeitsmarkt für Universitätsabsolventen ist auch eine Deinstitutionalisierungstendenz im Transitionsprozess aus der Universität in den Arbeitsmarkt zu verzeichnen, welche zu einer strukturellen Öffnung des Arbeitsmarktes führte und die Rekrutierung Absolventen ranghoher Universitäten für westliche Unternehmen vereinfachte. Die wirtschaftliche Stagnation führte zudem auch zu einer Hinterfragung des japanischen Beschäftigungsmodells, dessen Zukunftsfähigkeit im Zeitalter der Globalisierung stark in Frage gestellt wird. Hierdurch wurde wiederum eine Neubewertung westlicher Firmen im Vergleich zu japanischen Unternehmen ausgelöst. Zwar hat sich das Image westlicher Firmen auch im Laufe der 1990er Jahre nicht signifikant verändert, doch werden japanische Unternehmen ungleich negativer bewertet als früher. Vor allem wird angezweifelt, ob japanische Firmen ihre Beschäftigungsgarantie für ihre Kernbelegschaft langfristig werden aufrechterhalten können.

Abbildung 2 Kontext der neuen Popularität westlicher Firmen in Japan



Somit hat sich das relative Image westliche Firmen im Vergleich zu japanischen Firmen verbessert, was sich positiv auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber ausgewirkt hat. Die Hinterfragung der Zukunftsfähigkeit der japanischen Beschäftigungspraktiken hat zudem auch dem relativen Wertewandel gerade unter jungen Japanern beschleunigt. Einerseits ist ein bereits im Laufe der 1980er Jahren einsetzender Wertewandel bzgl. der Einstellung zur Arbeit und dem eigenen Lebenslaufentwurf festzustellen, welchem jedoch durch die Hinterfragung der bisherigen Arbeitsmarktinstitutionen zusätzlicher Antrieb verliehen worden ist. Indem westliche Unternehmen laut ihrem Image Teilen dieser neuen Einstellungen zu Arbeit und Privatleben besser entsprechen, hat sich dieser Wertewandel positiv für sie in der Gewinnung von hochqualifizierten Arbeitnehmern ausgewirkt. Dieser relative Wertewandel gerade unter jungen Japanern ist zudem auch von zentraler Bedeutung, da er sich auch indirekt auf für die ausländischen Unternehmen positiv ausgewirkt hat. Einerseits geht mit dem Wertewandel auch eine Präferenz für einen deinstitutionalisierten Übergang in den Arbeitsmarkt einher, da dadurch keine langfristigen Verpflichtungen eingegangen werden. Andererseits trägt der Wertewandel auch zur Neubewertung westlicher Firmen im Vergleich zu japanischen Unternehmen bei.<sup>1</sup>

## 6 Literaturverzeichnis

*Asahi Shinbun*. 1998. „Gaishikei no Ninki "Doppokō"“ [Beliebtheit ausländischer Firmen „konkurrenzlos groß“]. 6. Juni (Abendausgabe), S. 14.

Ballon, Robert J. 1983. "Foreign Investment in Japan. Guidelines for the Foreign Firm in Japan". *Kodansha Encyclopedia of Japan: Vol. 2*. Tōkyō: Kodansha, S. 317-318.

BCCJ (The British Chamber for Commerce in Japan). 1991. *Human Resources in Japan: Strategies for Success*. Tōkyō: BCCJ.

Booz, Allen & Hamilton, Inc. 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.

CAO (Cabinet Office, Naikakufu). 2004. *Dai nana kai Sekai Shōnen Ishiki Chōsa Kekka Gaiyō Sokuhō* [Ergebnisse des 7. World Youth Survey]. Tōkyō: CAO.

Chiavacci, David. 2002. *Der Boom der ausländischen Unternehmen als Arbeitgeber: Paradigmawechsel in Japan?* München: Iudicium Verlag.

———. 2004. "Recruitment and Employment Practice of Swiss Corporations in Japan: Do Past Achievements Equal Future Success?". *Asiatische Studien*, 52 (3): 491-518.

———. 2005a. "Changing Egalitarianism? Attitudes Regarding Income and Gender Equality in Present Japan". *Japan Forum*, 17 (1): 107-131.

---

<sup>1</sup> Mit Bezug zum Wertewandel unter jungen Japanern sollte jedoch festgehalten werden, dass es sich hierbei jedoch um relativen Wandel handelt und gewisse mit dem japanischen Beschäftigungsmodell verknüpfte Einstellungen nach wie vor auch unter jungen Japanern stark verankert sind. So ist z.B. laut dem World Youth Survey 2003 eine starke Loyalität und Bindung an den Arbeitgeber bei japanischen (und südkoreanischen) Jugendlichen vorherrschend, gerade im Vergleich zu westlichen Jugendlichen (CAO 2004: 36; zu Fragen des Wertewandels in Japan vgl. auch Chiavacci 2005a; Matanle 2003).

———. 2005b. “Transition from University to Work under Transformation: The Changing Role of Institutional and Alumni Networks in Current Japan”. *Social Science Japan Journal*, 8 (1): 19-41.

Chūma, Hiroyuki. 1997. “Keizai Kankyō no Henka to Chūkō Nensō no Chōkinzokuka” [Wandel im ökonomischen Umfeld und zunehmende Beschäftigungsdauer bei älteren Beschäftigten]. *Koyō Kankō no Henka to Josei Rōdō*. Hiroyuki Chūma; Terukazu Suruga (Hg.). Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppankai, S. 47-82.

Deutsch, Michael. F. 1983. *Doing Business with the Japanese*. New York: New American Library.

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”. *Foreign Direct Investment in Japan*. Masaru Yoshitomi; Edward M. Graham (Hg.). Cheltenham: Edward Elgar, S. 8-63.

Fallows, James. 1989. “Containing Japan”. *The Atlantic Monthly*, 263 (5): 40-55

Genda Yūji. 2001. *Shigoto no Naka no Aimai na Fuan: Yureru Jakunen no Genzai* [Die diffuse Unsicherheit bzgl. Arbeit: Bange Gegenwart der Jugend]. Tōkyō: Chūō Kōron Shinsha.

GKKK (Gaishikei Kigyō Koyō Kenkyūkai, Forschungsgruppe zur Beschäftigung in ausländischen Firmen) (Hg.). 1992. *Gaishikei Kigyō no Jinji Kanri* [Personalmanagement in ausländischen Unternehmen]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kenkyū Kikō.

Hall, Peter A.; David Soskice (Hg.). 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundation of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press

Hsu, Robert C. 1999 [1994]. *The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*. Cambridge: The MIT Press.

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): 2-13.

Iwauchi, Ryōichi; Takehiko Kariya; Kazushi Hirasawa (Hg.). 1998. *Daigaku kara Shokugyō he: Shūshoku Kyōtei Haishi chokugo no Daisotsu Rōdō Shijō* [Vor der Universität zur Arbeitstätigkeit: Der Arbeitsmarkt für Universitätsabsolventen nach der Aufhebung des Abkommens bzgl. Stellensuche]. Hiroshima: Hiroshima Daigaku Kyōiku Kenkyū Sentā.

JERI (Japanese Economic Research Institute, Nihon Keizai Chōsa Kyōgikai). 1990. *Gaishikei Kigyō kara Mita Nihon Shijō no Jittai ni tsuite* [Über den Zustand des japanischen Marktes aus Sicht ausländischer Unternehmen]. Tōkyō: JERI.

JIL (Japanese Institute of Labour, Nihon Rōdō Kenkyū Kikō) (ed.). 1999. *Henka Suru Daisotsusha no Shoki Kyaria: “Dainikai Daigaku Sotsugyōgo no Kyaria Chōsa” yori* [Wandel in der frühen Karriere von Universitätsabsolventen: „Zweite Umfrage über die Karriere von Universitätsabsolventen“]. Tōkyō: JIL.

Johnson, Chalmers. 1982. *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford: Stanford University Press.

- . 2000. “Nihon Basshingu no Don” to Iwarete” [Man nannte ihn den „Anführer der Japan-Beschimpfer“]. *Bungei Shunjū*, 78 (8): 122-137.
- Lehmann, Jean-Pierre. 1993. “Japan 20 - The West 1: Reversing the Scorecard”. *Business Strategy Review*, 4 (2): 59-90.
- Matanle, Peter C.D. 2003. *Japanese Capitalism and Modernity in a Global Era: Re-Fabrication Lifetime Employment Relations*. London: Routledge.
- Mason, Mark. 1992. *American Multinationals and Japan: The Political Economy of Japanese Capital Controls, 1899-1980*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Mizra, Hafiz; Peter J. Buckley; John R. Sparkes. 1995. “European Direct Investment in Japan”. *Management International Review*, 35 (Special Issue 1): 21-34.
- MOL (Ministry of Labour, Rōdōshō). 1984. *Gaishikei Kigyō no Rōshi Kankei nado Jittai Chōsa Kekka Hōkokusho* [Ergebnisbericht zur Studie über die industriellen Beziehungen etc. in ausländischen Firmen]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kyōkai.
- . 1992. *Gaishikei Kigyō no Rōshi Kankei nado Jittai Chōsa Kekka Hōkokusho* [Ergebnisbericht zur Studie über die industriellen Beziehungen etc. in ausländischen Firmen]. Tōkyō: Rōmu Gyōsei Kenkyūjo.
- . 1996. *Gaishikei Kigyō no Rōshi Kankei nado Jittai Chōsa Kekka Hōkokusho* [Ergebnisbericht zur Studie über die industriellen Beziehungen etc. in ausländischen Firmen]. Tōkyō: Rōdōshō Rōseikyoku.
- Morgan, Glenn und Izumi Kubo. 2005. Beyond Path Dependency? Construction New Models for Institutional Change: The Case of Capital Markets in Japan. *Socio-Economic Review*, 3 (1): 55-82.
- Mouer, Ross; Hirosuke Kawanishi. 2005. *A Sociology of Work in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Naito, Minoru. 2000. “Foreign Banks Poaching Japan’s Best and Brightest”. *The Nikkei Weekly*, 6. November, S. 1 und 19.
- NHK Bunken (NHK Hōsō Bunka Kenkyūjo). 2004. *Gendai Nihonjin no Ishiki Kōzō (Dairokuban)* [Meinungsstrukturen der gegenwärtigen Japaner (Sechste Ausgabe)]. Tōkyō: Nihon Hōsō Shuppan Kyōkai.
- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development). 1997. *Employment Outlook 1997*. Paris: OECD.
- Ono, Hiroshi. 2005. *Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements*. SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance, No. 624. (<http://swopec.hhs.se/>).
- Ōta, Ryūji. 1999. „Sōjite Boodaresu-ka suru Nihon Kigyō to Gaishikei Kigyō“ [Die sich generell angleichenden japanischen und ausländischen Unternehmen]. *Chinkin Jitsumu*, 36 (845): 4-51
- Prestowitz, Clyde V. 1988. *How We Allowed Japan to Take the Lead*. New York: Basic Books.
- Rebick, Marcus. 2005. *The Japanese Employment System: Adapting to a New Economic Environment*. Oxford: Oxford University Press.

- Recruit Research (Rikurūto Risāchi). 1996. *Daijūsankai Daisotsu Kyūjin Bairitsu Chōsa* [13. Umfrage zum Verhältnis zwischen offenen Stellen und Universitätsabsolventen]. Tōkyō: Recruit Research.
- . 1996. *Daigakusei no Kigyō Imēji Chōsa* [Umfrage zum Firmenimage der Universitätsstudenten]. Tōkyō: Recruit Research.
- Roth, Alvin E.; Xiaolin Xing. 1994. "Jumping the Gun: Imperfections and Institutions Related to the Timing of Market Transactions". *American Economic Review*, 84 (4): 992-1044.
- Shetty, Y. Krishna; Ken I. Kim. 1995. "Winning Strategies for the Japanese Market: A Survey of U. S. Executives". *SAM Advanced Management Journal*. Frühling: 34-40.
- Streeck, Wolfgang; Kozo Yamamura (Hg.). 2001. *The Origins of Nonliberal Capitalism: Germany and Japan in Comparison*. Ithaca: Cornell University Press.
- Suzuki, Atsuo. 2001. "Daigaku Shinsotsusha no Saiyō · Shūgyō Kōdō no Henka: Rikurūto sha no Chōsa o Chūshin toshite" [Wandel in der Stellensuche und Rekrutierung von Universitätsabsolventen: Auf der Basis der Recruit Umfragen]. *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi*, 43 (5): 33-43.
- Ugaya, Hiromichi. 1999. "Gaishikei ga ayatsuru Nihon Media" [Westliche Firmen manipulieren die japanischen Medien]. *Aera*, 12 (36): 22-24.
- van Wolferen, Karel. 1989. *The Enigma of Japanese Power: People and Politics in a Stateless Nation*. London: Macmillan.
- Watanabe, Hiroaki. 1999. "Recent Trends of Foreign-Affiliated Companies in Japan". *Japan Labor Bulletin*, 38 (8): 6-11.
- Works (Waakusu). 1998. "Kieru Shinsotsu Shinwa" [Der Mythos der neuen Absolventen löst sich auf]. 3(27): 4-19.
- Works Institute. 2005. *Dainijūnikai Waakusu Daisotsu Kyūjin Bairitsu Chōsa, 2006 Nensotsu* [22. Works Erhebung zur Ratio zwischen Universitätsabsolventen und Stellenangeboten, Abschlussjahr 2006]. Tōkyō: Works Institute.
- Yamamura, Kozo; Wolfgang Streeck (Hg.). 2003. *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*. Ithaca: Cornell University Press.
- Yomiuri. 2001. *Shinsotsu Jōhō: Daigakusei ga Erabu Ninki Kigyō Ranking*. (<http://www.yomiuri.co.jp/job/sin/rank/rank.htm>).



## **Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften**

Seit Juli 1995 publiziert das Institut für Ostasienwissenschaften eine eigene Reihe von Arbeitspapieren. Sie werden in begrenzter Zahl kostenlos abgegeben. Mit \* gekennzeichnete Papiere sind zudem über Internet abrufbar.

### **Bestelladresse / procurement address**

Institut für Ostasienwissenschaften  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
47048 Duisburg  
e-mail: oawiss@uni-duisburg.de

## **Duisburg Working Papers on East Asian Studies**

Since July, 1995, the Institute of East Asian Studies publishes its own series of working papers which are available free of charge. Papers marked \* can be called up on the Internet.

### **Internet download**

<http://www.in-east.de/>

- No. 51 / 2003\* Markus Taube  
Chinas Rückkehr in die Weltgemeinschaft: Triebkräfte und Widerstände auf dem Weg zu einem „Global Player“
- No. 52 / 2003\* Claudia Derichs und Wolfram Schaffar (Hg.)  
Task Force – Interessen, Machtstrukturen und internationale Regime. Die WTO-Verhandlungen zum GATS (Dienstleistungsabkommen) und sein Einfluss auf Asien
- No. 53 / 2003\* Hermann Halbeisen  
Taiwan's Domestic Politics  
since the Presidential Elections 2000
- No. 54 / 2004\* Thomas Heberer  
Ethnic Entrepreneurs as Agents of Social Change -  
Entrepreneurs, clans, social obligations and  
ethnic resources: the case of the Liangshan Yi in Sichuan
- No. 55 / 2004\* Werner Pascha, Cornelia Storz  
Workshop Organisation und Ordnung der japanischen Wirtschaft IV  
Themenschwerpunkt: Wahrnehmung, Institutionenökonomik und  
Japanstudien
- No. 56 / 2004\* Anja D. Senz  
Wählen zwischen Recht und Pflicht – Ergebnisse eine Exkursion der  
Ostasienwissenschaften in die Provinz Sichuan / VR China

- No. 57 / 2004\* Dorit Lehrack  
NGO im heutigen China – Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis
- No. 58 / 2004\* Li Minghuan  
Labour Brokerage in China Today: Formal and Informal Dimensions
- No. 59 / 2004\* Christian Göbel, Anja-Desiree Senz (eds.)  
Come by the Wind. Li Fan's Story in Bunyun Election.
- No. 60 / 2004\* Thomas Heberer, Anja-Desiree Senz (eds.)  
Feldforschung in Asien. Erlebnisse und Ergebnisse aus der Sicht politikwissenschaftlicher Ostasienforschung
- No. 61 / 2004\* Thomas Heberer, Nora Sausmikat  
Bilden sich in China Strukturen einer Zivilgesellschaft heraus?
- No. 62 / 2004\* Imai Jun  
The Rise of Temporary Employment in Japan:  
Legalisation and Expansion of a Non-Regular Employment Form
- No. 63 / 2005\* Thorsten Nilges  
Zunehmende Verschuldung durch Mikrokredite:  
Auswertung eines Experiments in Südindien
- No. 64 / 2005\* Thomas Heberer, Christian Göbel (Hg.)  
Task Force: Zivilgesellschaftliche Entwicklungen in China
- No. 65 / 2006\* Werner Pascha und Cornelia Storz (Hg.)  
Workshop Organisation und Ordnung der japanischen Wirtschaft V –  
Themenschwerpunkt: Deutschlandjahr in Japan – Eine Zwischenbilanz
- No. 66 / 2006\* Momoyo Hüstebeck  
Park Geun-hye: als Präsidententochter zur ersten Staatspräsidentin  
Südkoreas?
- No. 67 / 2006\* Momoyo Hüstebeck  
Tanaka Makiko: Scharfzüngige Populistin oder populäre Reformerin?
- No. 68 / 2006\* Thomas Heberer  
Institutional Change and Legitimacy via Urban Elections?  
People's Awareness of Elections and Participation in Urban  
Neighbourhood (*Shequ*)
- No. 69 / 2006\* Christian Göbel  
The Peasant's Rescue from the Cadre?  
An Institutional Analysis of China's Rural Tax and Fee Reform
- No. 70 / 2006\* Werner Pascha und Cornelia Storz (Hg.)  
Workshop Institutionen in der Entwicklung Ostasiens I –  
Offenheit und Geschlossenheit asiatischer Wirtschaftssysteme