DUISBURGER ARBEITSPAPIERE ZUR OSTASIENWIRTSCHAFT

DUISBURG WORKING PAPERS ON EAST ASIAN ECONOMIC STUDIES

No. 70 / 2004

Chancen und Risiken von Co-Management am Beispiel einer japanischen Unternehmensgewerkschaft

Manuel Metzler

herausgegeben von / edited by

Carsten Herrmann-Pillath/Werner Pascha/Markus Taube

für / on behalf of

Universität Duisburg-Essen

Campus Duisburg

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Forschungsinstitut
für wirtschaftliche
Entwicklungen im
Pazifikraum e.V.

FIP e.V., D-47048 Duisburg, Germany

Tel.: +49-203/379-4114
Fax: +49-203/379-4157
© April 2004 by the author

Geleitwort

Die industriellen Beziehungen in Japan sind ein außerordentlich spannendes Thema. Zum einen stellen sie eine zentrale Determinante für den zukünftigen Entwicklungsweg der zweitgrößten Wirtschaft der Welt dar. Zum anderen ist es auch für deutsche Beobachter interessant zu sehen, welche Gestaltungsspielräume es in diesem Feld gibt und welche Erfahrungen damit andernorts gemacht werden.

Die Rezeption des japanischen Beispiels in Deutschland leidet darunter, dass die industriellen Beziehungen im Schnittfeld mindestens zweier Methodendisziplinen und eines Querschnittsgebiets stehen, der Wirtschaftswissenschaft, der Soziologie sowie der Japanstudien. Dabei handelt es sich offenkundig um nicht unbedingt optimal vernetzte research communities*.

Wir freuen uns deshalb, in unserer ostasienwirtschaftlichen Reihe von Arbeitspapieren ein industriesoziologisches Papier von Dr. Manuel Metzler vorstellen zu können, dass im Rahmen eines DFG-Projektes am Seminar für Japanologie der Universität Heidelberg bei Prof. Dr. Wolfgang Seifert entstanden ist.

Metzler zeigt detailgenau anhand eines konkreten Fallbeispiels aus dem japanischen Maschinenbau, wie eine zunächst schwach erscheinende Betriebsgewerkschaft gerade in Krisenzeiten durch Eigeninitiative und konstruktive Beiträge ihre eigene Bedeutung aufwerten und zum Erfolg des Unternehmens wesentlich beitragen kann. Mit den Worten des Autors: „Dadurch, dass die Gewerkschaft in ihrem Handeln und Selbstverständnis einer betriebswirtschaftlichen Sicht folgt, kann sie sich zum teilweise unentbehrlichen Partner der Unternehmensleitung machen …“.

Wir hoffen, mit dieser Veröffentlichung zum Dialog zwischen Ökonomie, Soziologie und Japanstudien zu dieser bedenkenswerten These beitragen zu können.

Werner Pascha Duisburg, im April 2004

---

* Vgl. dazu auch meine Rezension einer lesenswerten neueren Arbeit aus der Betriebswirtschaftslehre zu diesem Gebiet: Eduard Gaugler, Toshio Suzuki (Hg.): Betriebliche Partnerschaft in japanischen Unternehmen. Co-Partnership Management in Japan, Mannheim 2003, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, im Erscheinen

Abstract

Der vorliegende Beitrag nutzt empirisches Material, das im Rahmen des Forschungsprojektes „Beteiligung von Belegschaftsvertretungen an Managemententscheidungen in deutschen und japanischen Unternehmen“ gewonnen wurde. Das von zwei Mitarbeitern durchgeführte Projekt wird von der DFG gefördert und am Japanologischen Seminar der Universität Heidelberg unter Leitung von Prof. W. Seifert durchgeführt; die Laufzeit endet im März 2004. Für die folgenden Ausführungen ist jedoch ausschließlich der Verfasser verantwortlich.

Co-Management wird auch in Deutschland zunehmend als Möglichkeit für Betriebsräte betrachtet, das Management ihres Unternehmens mit zu gestalten. Die Arbeit untersucht am Falle Japans dessen Gestaltungschancen und -Risiken. Als Beispiel dient die Unternehmensgewerkschaft eines mittelgroßen Werkzeugmaschinenbau-Unternehmens. In Krisenzeiten versucht sie (allerdings mit sehr begrenztem Erfolg) Arbeitsplätze zu sichern, indem sie klassische Arbeitnehmerinteressen wie Lohnerhöhung oder Arbeitszeitverkürzung opfert. Ausgestattet mit dem besseren Wissen über die Probleme vor Ort, greift sie aber gleichzeitig in Eigeninitiative zahlreiche Managementfehler auf. Sie mischt sich aktiv, gezielt und kompetent in Managementfunktionen ein und drängt die Unternehmensleitung zur Kooperation, um das Geschäftsergebnis zu verbessern. Die Unternehmensleitung akzeptiert sie daher als „Co-Manager“. Die Arbeitnehmervertretung trägt dadurch zur Effizienz und Flexibilisierung des Unternehmens bei und etabliert sich gleichzeitig als wichtige Kraft im Unternehmen; offen muss indessen bleiben, in wie weit sie dadurch die klassischen Interessen der Arbeitnehmer wahren kann.

In Germany, co-management has come to be seen as a chance for works councils to actively engage in their company’s management. Since in Japan, co-management has been practiced for a much longer time than in Germany, Japanese case studies can show it’s possibilities and risks. The union of a medium-sized machine tool company’s labour serves as a case study. In times of crisis, the union is willing to sacrifice wages, working time reduction etc. to secure the existing core labour force (with limited success). At the same time, it uses its superior knowledge of the shop floor’s problems to highlight costly mistakes of middle management. The union shows high initiative, precision and competence in its suggestions for a better management, and it urges top management to cooperate for the sake of the company’s business results. Therefore, it is to a certain degree accepted as a co-manager. Corporate efficiency and flexibility are promoted. It is not sure, however, to what extent the classical workers’ interests are fulfilled.

Keywords

Industrial Relations, co-management, company union, Japan, Germany

Autorenangaben

Manuel Metzler, Jg. 1969, seit 1994 wiss. Mitarbeiter, seit 2001 im Forschungsprojekt "Beteiligung von Belegschaftsvertretungen an Managemententscheidungen in deutschen und japanischen Unternehmen". Seminar für Japanologie, Universität Heidelberg, Akademiestr. 4-8, 69117 Heidelberg; e-mail: Manuel.Metzler@urz.uni-heidelberg.de

Arbeitsgebiete: Abweichendes Verhalten Jugendlicher und Kriminalität im internationalen Vergleich; Industrielle Beziehungen in Japan; Berufs- und Bildungssystem im Deutsch-Japanischen Vergleich.

Chancen und Risiken von Co-Management

am Beispiel einer japanischen Unternehmensgewerkschaft

Einleitung

In Deutschland werden in den letzten Jahren immer stärker unternehmensspezifische Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle entwickelt. Gleichzeitig schwindet der Einfluss der Gewerkschaften, und es steigt die Bedeutung der Betriebsräte. Diese Entwicklung wird von Befürwortern als förderlich für Flexibilität und Arbeitsplatzpotenzial gelobt. Zunehmend böte sich den Betriebsräten Raum für „Co-Management", verstanden als eine „Selbstregulierung von Arbeitnehmern und ihren Vertretern innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen. Unternehmensleitung und Interessenvertretung verantworten gemeinsam die Richtlinienentwicklung, -implementierung und -überwachung" (Gaedeke 2001:23; vgl. zur Diskussion Müller-Jentsch 1995:11-24; Klitzke, Betz und Möreke 2000). Kritiker fürchten hingegen, dass die neuen Verhandlungsspielräume auf Unternehmens- und Betriebsebene die industrielle Demokratie und die tariflich geregelte Stabilität der Arbeitsbeziehungen gefährden. Soziale Gerechtigkeit und Solidarität der Belegschaftsvertretungen untereinander könnten demnach auf der Strecke bleiben (Kotthoff 1998:98, Wendeling-Schröder 1997:93).

Erkenntnisse über Gefahren und Potenziale dieses Co-Managements und der zugrundeliegenden „Verbetrieblichung" verspricht ein im April 2004 beendetes Forschungsprojekt am Japanologischen Seminar der Universität Heidelberg. Es vergleicht die Arbeitsbeziehungen in Deutschland mit denen in Japan. Im Hintergrund steht die Annahme, dass Co-Management und „Verbetrieblichung" in Japan bereits weiter vorangeschritten sind. Japan bietet damit quasi „fortgeschrittene" Fallbeispiele, die Möglichkeiten und Grenzen, Chancen und Risiken von Co-Managements aufzeigen können (Seifert 2000:4-8). Dabei ist die japanische Unternehmensgewerkschaft nicht zu verwechseln mit einer industrieweiten Gewerkschaft deutscher Prägung. Auch kann sie in ihrer Organisationsstruktur nicht dem deutschen Betriebsrat gleichgesetzt werden, aber in der hier interessierenden Frage nach Interessenformulierung und Vertretungswirksamkeit lässt sie sich als funktionales Äquivalent betrachten (Seifert 2001:457).

Der vorliegende Beitrag bildet einen kleinen Teil dieses Projektes ab: eines der sieben untersuchten japanischen Maschinenbau-Unternehmen[1] wird ausführlich portraitiert. Ziel ist es zu zeigen, wie eine Arbeitnehmervertretung in Krisenzeiten versucht, ihren Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu wahren, und wie die Unternehmensleitung mit diesen Versuchen umgeht. Ausgangspunkt bildet die These, dass deutsche wie japanische Arbeitnehmervertretungen, wenn sie Rationalisierungsdruck durch die Unternehmensleitung ausgesetzt sind, heute kaum zur Umformulierung der Vorschläge von Seiten der Unternehmensleitung in der Lage seien (Kotthoff 1998:79, Deutschmann 2002:171, für Japan: Bergmann 1990:27-34, Seifert 1988:380-382, Ōshige 1999:167). Basis des Porträts bilden mehrere Interviews mit Vertretern der Unternehmensleitung und der Unternehmensgewerkschaft sowie publizierte und firmeninterne Primärquellen. Zunächst werden Geschäftstätigkeit und Gewerkschaft kurz vorgestellt, anschließend ihre wechselseitigen Beziehungen analysiert. Abschließend wird erörtert, welche Art von Co-Management sich heute erkennen lässt. Das Fallbeispiel kann und will damit keine Aussagen über einen überwiegenden oder typischen Stil „der Arbeitsbeziehungen" in Japan geben. Es kann und will aber einen Anstoß zum Nachdenken darüber geben, wie Arbeitsbeziehungen in einer Schüsselbranche einer Industrienation aussehen können, in der eine bestimmt Form von Co-Management schon wesentlich länger betrieben wird als in Deutschland.

Ōtani: Unternehmen und Geschäftstätigkeit

Die Anfänge von Ōtani gehen bis in das 19. Jahrhundert zurück, doch als Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus etablierte es sich „erst" Ende des Ersten Weltkrieges. Das Unternehmen wurde nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges schrittweise ausgebaut. Um der rasant steigenden Nachfrage während der „Seifenblasenwirtschaft" entsprechen zu können, erweiterte man die GmbH in den 80er Jahren zu einer Unternehmensgruppe. Heute zählt diese weltweit knapp 2.000 Beschäftigte. Konstruktion und Entwicklung werden seit den 80er Jahren in Form eigenständiger Unternehmen betrieben, der Service/Vertrieb sowie Vertriebsniederlassungen im Ausland überwiegend als Tochterfirmen. In Japan hat das Unternehmen knapp 20 Vertriebsniederlassungen. Um den Hauptsitz scharen sich damit heute knapp 20 Gruppenmitglieder in In- und Ausland. Sie sind in Besitzstruktur und Weisungsbefugnis eng an die Zentrale gebunden. Ōtani produziert überwiegend Standardmaschinen, vor allem Dreh-

[1] Um die während der Untersuchung zugesagte Anonymität so weit wie möglich zu wahren, wurden Unternehmens- und Ortsnamen verändert, Quellenangaben bzw. Personennamen getilgt. Ökonomische Kennzahlen zum Unternehmen werden nur grob angegeben.

bänke, Bearbeitungszentren und Industriemaschinen. Heute gehört das Unternehmen mit einem Eigenkapital von rund 12 Mrd. ¥ (rund 100 Mio. €) und einem Umsatz von rund 70 Mrd. ¥ (rund 600 Mio. €, Stand 2000) zu den größten und erfolgreichsten im japanischen Maschinenbau.

Dennoch sind die gegenwärtige Krise der japanischen Wirtschaft im Allgemeinen und die Absatzprobleme des japanischen Maschinenbaus im Besonderen nicht spurlos an Ōtani vorübergegangen. Im Gegenteil: das Unternehmen wurde davon hart getroffen. Im Zuge der Seifenblasenwirtschaft war der Umsatz zum Ende der 80er Jahre noch rapide gestiegen, bis er 1990 ein Rekordhoch von 118 Mrd. ¥ (rund 1 Mrd. €) erreichte. Mit dem Platzen der „Seifenblase" brach er dann jedoch in nur drei Jahren auf ein Rekordtief von 44 Mrd. ¥ (rund 380 Mio. €) ein. Zwar erholte sich die Geschäftslage ab 1994 leicht, aber schon Ende 1998 wurden erneut Verluste geschrieben. Seit dem Geschäftsjahr 1999 ist die Bilanz negativ. Wie ernst die Lage ist, zeigt die Tatsache, dass drei Unternehmen in unmittelbarer räumlicher Nähe, die z.T. ähnliche Produkte herstellen wie Ōtani, sich aufgrund der Krise nahe am Konkurs bewegen bzw. zu Fusionen gezwungen sind.

Bei Ōtani wies schon das Inlandsgeschäft 1999 mit 29 Mrd. ¥ (rund 250 Mio. €) ein Minus von 13,3% im Vergleich zum Vorjahr auf. Die Gründe hierfür lagen in der schlechten Gesamtkonjunktur: die Automobilbauer drosselten ihre Anlageinvestitionen erheblich. Mitte 2002 kündigten zudem die großen japanischen Hersteller von Haushaltselektronik einschneidende Personalabbaumaßnahmen an. Die Kreditpolitik der Banken, von denen Ōtani als Maschinenbauer mit naturgemäß sehr hohen eigenen Anlageinvestitionen stark abhängig ist, ist wegen ihrer eigenen, immer noch instabilen Finanzlage ebenfalls sehr zurückhaltend.

Der Absatz erfolgt überwiegend (mit etwa 60%) im Ausland (vor allem in Nordamerika mit rund 30% und in Europa mit rund 20%), und hier waren die Einbrüche noch drastischer. Einzig der europäische Markt ist bislang stabil geblieben. Der asiatische Markt, der bis vor kurzem expandierte, ist erstens zu klein, um die Verluste aufzufangen und entwickelt sich zweitens seit kurzem auch rückläufig. Die ohnehin sinkende Nachfrage aus den USA erfuhr nach dem 11. September 2001 einen zusätzlichen Einbruch: amerikanische Hersteller von Flugzeugteilen stornierten ihre Aufträge. Die US-Produktionsstätte ist damit existentiell gefährdet und das Unternehmen erwägt, zum Export von in Japan gefertigten Teilen in die USA zurückzukehren.

Aus diesen Gründen sanken die Auftragseingänge insgesamt von ohnehin nur 6 Mrd. ¥ (rund 50 Millionen €) im April 2001 auf 4,3 Mrd. ¥ (rund 37 Millionen €) im Oktober 2001. Sie wa-

ren damit, wie in der gesamten Branche, in einem halben Jahr um etwa 40% gefallen. Gerade weil damit der Rahmen für Innovationen und neue Produkte enger wird, entwickelt das Unternehmen gegenwärtig neue Strategien bzw. neue Produkte, um den erschwerten Bedingungen aktiv entgegenzuwirken. Die entsprechenden Planungen fasste es in dem mittelfristigen Strategiepapier „Ōtani: Neugeburt im 21. Jahrhundert“ (im folgenden: „Agenda 21“, s.u.) zusammen. In dessen Mittelpunkt steht die Entwicklung neuer Maschinen.

Zusammenfassend lässt sich Ōtani als „angeschlagener Champion“ beschreiben: Zwar einer der Branchenführer, aber insbesondere durch die gedrosselte Nachfrage nach Standardmaschinen bzw. Flugzeugteilen schwer von der Krise getroffen. Angesichts der hohen ausgewiesenen Verluste und der Existenz bedrohenden Tendenzen bei strukturell vergleichbaren Konkurrenzunternehmen kann angenommen werden, dass die Krise kein bloßes Argument der Unternehmensleitung ist, um die Gewerkschaft zu Zugeständnissen zu zwingen, sondern eine reale Bedrohung für das Unternehmen darstellt.

Die Gewerkschaft

Gegründet wurde die heutige Gewerkschaft von Ōtani kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges, gleich nachdem die Besatzungsmacht die Arbeitsgesetze entsprechend reformiert hatte. Gleichzeitig trat sie dem gemäßigten „Gesamtverband der Gewerkschaften Japans“ (総同盟) bei. Ein Jahr später stieß man auch zum Präfektur-Gewerkschaftsverband der Maschinenbauer (全日本機器労働組合愛知県支部). Wiederum wenige Jahre später distanzierte man sich gemeinsam mit anderen Gewerkschaften von der Sanbetsu-Organisation in der Präfektur Aichi (愛知産別会議), die dem kommunistisch orientieren Lager der Sanbetsu-Gewerkschaften nahestand, sowie von der „Japanischen Metallgewerkschaft“ (日本金属労働組合), die ebenfalls als linksorientiert angesehen wird (vgl. Seifert 1997:31, 75-76).

Als 1989 der neue, ebenfalls gemäßigte Dachverband Rengō gegründet wurde, beschloss die Gewerkschaft unverzüglich, beizutreten. Kurze Zeit später trat man auch dem im September 1999 neugegründeten gewerkschaftlichen Branchenföderation der Metallindustrie JAM (Japanese Association of Metal, Machinery, and Manufacturing Workers) und seinem präfekturalen Zweig JAM Aichi bei. Zeitweilig stellt die Gewerkschaft auch dessen Generalsekretär, was ihre führende Stellung in der Region ebenso verdeutlicht wie die Mitgliedschaft in der „Konferenz der großen JAM-Gewerkschaften“.

Die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft von Ōtani ist, wie bei den meisten japanischen Unternehmensgewerkschaften, für alle Stammbeschäftigten Pflicht. Manager, Teilzeitbeschäftigte etc. sind hingegen ausgeschlossen. Mit Unternehmenseintritt wird jeder Stammbeschäftigte Gewerkschaftsmitglied, und die Gewerkschaft behält automatisch 1,5% von seinem Grundgehalt als Mitgliedsbeitrag ein. Sie zählt gegenwärtig knapp 1.200 Mitglieder. Dies mag angesichts von weltweit gut 2.000 Beschäftigten zunächst wenig erscheinen. Etwa 350 Personen gehören jedoch dem Management an. Von den verbleibenden Beschäftigten im Stammwerk sind etwa 200 Stundenlöhner bzw. 100 formal (!) selbständige Subkontraktoren, ferner sind knapp 100 Beschäftigte Teilzeitkräfte. Die Gewerkschaft betrachtet es nicht als ihre Aufgabe, sie gewerkschaftlich zu organisieren, also haben sie keine eigene Vertretung. Die beiden Tochterunternehmen haben wiederum eigene Gewerkschaften mit jeweils einigen Dutzend Mitgliedern. Sie sind mit der Muttergewerkschaft zu einer unternehmensinternen Gewerkschaftsgruppe zusammengeschlossen und folgen strikt ihrer Politik.

Die Gewerkschaftsleitung von Ōtani ist auf dem Areal des Stammwerkes, in der Nähe der Zentralverwaltung, untergebracht. Ihr steht ein Großraumbüro zur Verfügung, in dem mehrere weibliche Beschäftigte der Sozialfürsorgeabteilung (社会福祉保険部) im Auftrag des Unternehmens Bürodienste für die Gewerkschaft mit erledigen. An ihren Raum schließen sich der Empfangsraum des Vorsitzenden und ein großer Besprechungsraum mit Sprechanlage, Laptops etc. an. In den Fluren etc. darf die Gewerkschaft ihre Aushänge anbringen, also etwa auch die bei japanischen Gewerkschaften übliche Wahlwerbung für Parteien. Die Gewerkschaft bei Ōtani unterstützt offiziell die Minshuto (Democratic Party of Japan), eine 1996 aus vornehmlich von Anhängern der damaligen Sakigake (Fortschrittspartei) und der sozialistischen Partei gegründeten Partei des „neuen Konservatismus“ (vgl. Pohl 1996:54).

Hauptamtlich tätig, d.h. freigestellt und aus der Gewerkschaftskasse bezahlt, sind nur zwei Funktionäre, obwohl im Arbeitsabkommen auf Unternehmensebene (労働協約) festgehalten ist, dass das Unternehmen sieben akzeptieren würde. Sie bleiben trotz ihrer gewerkschaftlichen Tätigkeit voll in das Personalsystem und die Karrierestrukturen des Unternehmens integriert. Auch während ihrer Gewerkschaftstätigkeit werden ihre Unternehmenszugehörigkeitsjahre auf mögliche, spätere Beförderungsansprüche angerechnet. Senioritätsbedingte Ansprüche auf Abfindungs- und Rentenzahlungen, betriebliche Sozialleistungen, Urlaubsansprüche etc. bleiben ebenfalls bestehen. Wenn die freigestellten Funktionäre aus ihrem Amt scheiden, sollen sie in der Regel auch auf ihrer alten oder einer vergleichbaren Stelle wieder eingestellt werden.

Wenn die nicht freigestellten Funktionäre in der Arbeitszeit gewerkschaftlich aktiv werden, zahlt die Gewerkschaft einen lohnabhängigen Ausgleich an das Unternehmen. Dies ist allerdings selten der Fall, denn im Tarifvertrag ist ebenfalls festgehalten, dass sämtliche Aktivitäten der Gewerkschaft nach Möglichkeit außerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollen – daher treffen sich die Funktionäre vor allem an Feiertagen. Einzige Ausnahme bilden die Aktivitäten, an denen auch die Unternehmensleitung teilnimmt: während der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konsultationen (労使協議制, s.u.) wird der Lohn für die Verhandlungen in der Arbeitszeit fortgezahlt.

Zahlreiche Gremien und Ausschüsse der Gewerkschaft widmen sich der Mitsprache bei Belangen, die direkten Einfluss auf Arbeitsbedingungen haben. Sie könnten daher in Anlehnung an eine Kategorisierung des Japan Institute of Labor (1996:1-10) als "Mitbestimmungsorientierte Belegschaftsorganisation“ (発言型従業員組織）bezeichnet werden.[2] So befassen sich Ausschüsse, wie gesetzlich vorgeschrieben, mit der Sicherheit/Gesundheit im Hauptwerk und den Zweigwerken. Ein Ausschuss zur „Prüfung des Vorschlagswesens“（提案審査委員会）bearbeitet kleinere Verbesserungsvorschläge im Wert von wenigen Tausend ¥ (einige Dutzend €).

Das gewerkschaftliche „Betriebsführungs-Untersuchungsbüro“（経営調査部）nimmt weiter reichende Aufgaben wahr. Es bildet eine Art gewerkschaftliche Controlling-Abteilung im Unternehmen. Seit der Frühjahrslohnoffensive 2000 dokumentiert es die Konsultationen zwischen Gewerkschaft und Unternehmensleitung. Ferner ist es für die Initiative zur Inanspruchnahme des bezahlten Urlaubs (s.u.) zuständig, und schließlich berät es die Beschäftigten in einem bestimmten ausgelagerten Werk bei der Einkommenssteuerrückzahlung und Krankenversicherung. Vor allem aber dokumentiert das Büro die Entwicklung von Lohn/Gehalt und Bonus und bestimmt den Stand von Ōtani im Vergleich zu anderen Branchenmitgliedern. Zu diesem Zweck steht es in enger Verbindung mit anderen Unternehmensgewerkschaften der Branche und mit der gewerkschaftlichen Branchenföderation JAM. Dieser fragt vor jeder Frühjahrslohnoffensive Daten zur Finanzlage des Unternehmens ab. Die Funktionäre im Betriebsführungs-Untersuchungsbüro erhalten nach eigener Aussage darauf hin problemlos die entsprechenden Unternehmensdaten aus der Buchhaltung für mindestens die letzten fünf

---

[2] Daneben befasst sich eine Fülle von Ausschüssen mit Fragen des betrieblichen Lebens, die keine direkte Auswirkung auf Arbeitsbedingungen haben. Sie widmen sich etwa der betrieblichen Konsum-Kooperative, dem Besitz von Belegschaftsaktien oder dem Pendeln. Mehrere Ausschüsse dienen der Mitgliederpflege: sie veranstalten Sportfeste und Verschönerungsaktionen, organisieren einmal im Jahr einen Betriebsausflug oder Diners mit Familienangehörigen. Sie können mit dem Japan Institute of Labour als "Sozialorientierte Belegschaftsorganisation“ (親睦型従業員組織) bezeichnet werden und spielen hier keine Rolle.

Jahre. Die selbst gestellte und vom Unternehmen akzeptierte Aufgabe ist dann, aus gewerkschaftlicher Sicht zu prüfen, wo das Unternehmen im Vergleich zu Branchenkonkurrenten Schwachstellen hat.

Ebenfalls als Instrument der Mitsprache ist die gewerkschaftliche Teilnahme am Ausschuss für Lagerbestände（不急品処理委員会，wörtlich: „Ausschuss zum Umgang mit nicht eiligen Gegenständen“) zu bezeichnen. Der Ausschuss erfasst Menge und Zustand von Maschinen, Teilen oder Einheiten, die produziert, aber nicht verkauft wurden und nun gelagert werden. Hier übernehmen Gewerkschaftsvertreter bisweilen Funktionen, die eher als Aufgabe des Managements angesehen werden könnten. So erklärt der Gewerkschaftsvorsitzende zur Funktion des Betriebsführungs-Untersuchungsbüros:

> Wir können mit einem so verschwenderischen Management nicht die Lebensbedingungen unserer Mitglieder sichern. Wenn zum Beispiel das Unternehmen zu uns kommt und sagt „Weil wir so schlechte Zeiten haben, können wir das Gehalt nicht erhöhen“, dann erwidern wir „Was erzählt ihr denn da, ihr produziert doch selbst überflüssige Ware. Wenn ihr den Überschuss nicht produziert hättet, dann könntet ihr nämlich sehr wohl das Gehalt erhöhen.“ Um also Verhandlungsmasse zu produzieren, schaut mal einer von den Funktionären im Ausschuss vorbei. So sieht das aus, das ist eine unserer Checkfunktionen gegenüber dem Management.

Das wichtigste Mitsprachegremium, das Co-Management-Funktionen wahrnimmt, ist der Konsultationsausschuss（経営協議委員会）. Er besteht aus 16 Mitgliedern, die paritätisch von Gewerkschaft und Unternehmensleitung gestellt werden, und er tagt einmal monatlich oder öfter. Diskutiert wird alles, was beide Parteien für wichtig befinden. Gegründet wurde der Ausschuss, als die Gewerkschaft aus seinem Vorgänger, der monatlich stattfindenden „Betriebskonferenz“（経営会議）ausstieg. Anlass war damals der Personalabbau, den das Unternehmen 1993 beschloss (s.u.) und von der Konferenz ratifizieren lassen wollte. Dabei bestand die Unternehmensleitung auf der vorgegebenen Anzahl von abzubauenden Stellen. Dazu hat sie durchaus das Recht, denn in den tariflichen Bestimmungen ist bei Ōtani festgelegt, dass die letztgültige Entscheidungsbefugnis über Personalentscheidungen (Versetzung, Entsendung, Ausleihe etc.) grundsätzlich bei der Unternehmensleitung liegt. Für die Gewerkschaft hätte die weitere Teilnahme an der Betriebskonferenz aber bedeutet, dass sie die Entlassungen ohne echte Einwirkungsmöglichkeit mit beschlossen hätte, weshalb sie ihre Teilnahme aufkündigte. Für den weiteren Informationsfluss und Verhandlungsraum sorgt nun der Konsultationsausschuss, allerdings unter relativ (!) distanziertem Vorzeichen: Nicht mehr

„Einheit“（一体）von Arbeitgeber und Arbeitnehmer soll nach gewerkschaftlichen Angaben erreicht werden, sondern „Symbiose“（共生）. Seine Aufgabe ist das Aushandeln von Arbeitsbedingungen, also die Berücksichtigung klassischer Arbeitnehmerinteressen wie Lohn/Gehaltserhöhung, Bonus, Arbeitszeit. Besonders aktiv wird er während der Frühjahrslohnoffensive. Gewerkschaft und Unternehmensleitung gehen davon aus, dass im Konsultationsausschuss Einigungen erzielt werden. In den Verfahrensregeln des Unternehmens ist festgehalten, dass die Verhandlungen nur für den Fall abgebrochen werden können, dass keine Einigung erzielt wird. Dann würde als nächster Schritt die Kollektivverhandlung（団体交渉）in einem besonderen, 20köpfigen Gremium folgen. Scheitert auch diese, soll die externe Schlichtungsstelle („Arbeitsausschuss“, 労働委員会）angerufen werden. Nur wenn auch dieser Weg scheitert, kann die Auseinandersetzung in eine Arbeitskampfhandlung（争議行為）übergehen, der unter bestimmten Bedingungen mit Streik oder Aussperrung geführt werden darf. Dieses letzte Mittel wurde allerdings seit Beginn der 70er Jahre nicht mehr ergriffen. Es gehört heute nicht mehr zur Realität der Arbeitsbeziehungen bei Ōtani. Der Standardfall ist eine Klärung der Arbeitsbedingungen im Konsultationsausschuss; dieser bildet den Ort für den überwiegenden Teil der Arbeitsbeziehungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Unternehmensgewerkschaft von Ōtani hat nicht nur die Stammbeschäftigten (Nicht-Manager) des Mutterunternehmens zu einhundert Prozent gewerkschaftlich organisiert, sondern ihre Vorsitzenden geben auch den gewerkschaftlichen Kurs für die Stammbelegschaften in der gesamten Gruppe vor. Da die Randbelegschaften keine Vertretung besitzen, hat die Gewerkschaft somit einen Alleinvertretungsanspruch. Im regionalen Gewerkschaftsverband spielt sie eine führende Rolle. Sie kann also als besonders stark gelten; dies auch im innerjapanischen Vergleich, weil Unternehmensgewerkschaften im Werkzeugmaschinenbau generell als durchsetzungsfähig bekannt sind. Die Stärke der Ōtani-Gewerkschaft äußert sich indessen nicht in häufigen Konflikten und Konfrontationen. Sie schlägt im Gegenteil der Unternehmensleitung gegenüber einen kooperativen Kurs ein. Die einzelnen Gremien und Ausschüsse der Gewerkschaft arbeiten reibungsarm mit den verschiedensten Abteilungen des Unternehmens zusammen. Dass die Gewerkschaft 1993 aus der „Betriebskonferenz“ austrat, um den Personalabbau durch die Unternehmensleitung nicht ratifizieren zu müssen, belastete die Beziehungen faktisch kaum, denn anschließend übernahm der neu gegründete „Konsultationsausschuss“ deren Funktion. Unverändert wird in beiden Richtungen umfassend, früh und informell über anstehende Veränderungen informiert. Die Unternehmensleitung erkennt alle Vertreter der Unternehmensgewerkschaft formal vollständig an und stattet sie materiell großzügig aus. Sie gewährt ihnen auch alle strukturellen Chancen,

nach ihrer Zeit in der Gewerkschaft ins Management aufzusteigen – was einschließt, dass sie diese Chancen gefährden würden, wenn sie harte Konfrontationen suchten. Auch gewerkschafts- und parteipolitisch steuert die Ōtani-Gewerkschaft einen gemäßigten Kurs. Ihr Betriebsuntersuchungsbüro fungiert sogar als Informations-Schaltstelle zwischen dem Unternehmen und dem regionalen Gewerkschaftsverband. Die Gewerkschaft ist also weniger ein Sprachrohr einer industrieweiten Branchengewerkschaft im Unternehmen, sondern eher eine eng an Ōtani gebundene Unternehmensgewerkschaft. Tendenziell reduziert diese enge Unternehmensbindung auf personeller und struktureller Ebene Konfliktpotenzial und fördert einen kooperativen Kurs (kritisch hierzu: Seifert 1988:380-382 und Kawanishi 1992:114).

Die Arbeitsbeziehungen im historischen Abriss

1996 gab die Unternehmensgewerkschaft von Ōtani anlässlich ihres 50jährigen Bestehens eine Broschüre heraus. Im Grußwort erklärt der Gewerkschaftsvorsitzende das Verhältnis zur Unternehmensleitung: „Auf Basis unserer Symbiose von Arbeitnehmer und Arbeitgeber (労使共生s. o.) fördern wir in beidseitig gleicher Augenhöhe die Stellung des jeweils anderen als guter Partner （良きパートナー）. “ Ganz im Sinne dieses Wortes hat man dem Unternehmenspräsidenten auf derselben Seite Platz für ein eigenes Grußwort eingeräumt. Dort hält er fest: „Das Ansinnen von Gewerkschaft und Unternehmensleitung ist doch ein und dasselbe: Das Gedeihen des Unternehmens und das Wohlergehen der Mitarbeiter.“ Das Finanzministerium schließlich kommentiert in seinem Wertpapier-Bericht[3] zu den Arbeitsbeziehungen: „Die Beziehungen zur Unternehmensleitung gestalten sich auf der Basis gegenseitigen Vertrauens und sind äußerst gut (極めて良好）zu nennen.“

Was verbirgt sich hinter dieser harmonischen Fassade? Existieren bei Ōtani keine Konflikte? Wenn doch, werden sie dann immer und grundsätzlich im beiderseitigen Einverständnis gelöst? Ein kurzer historischer Abriss wichtiger Eckpunkte in den Arbeitsbeziehungen gibt hierüber Aufschluss.

---

[3] Das japanische Finanzministerium druckt jährlich den Wertpapier-Bericht der börsennotierten Unternehmen（有価証券報告書); die Daten zur Geschäftslage liefert das Unternehmen, überprüft werden sie von einem Wirtschaftsprüfer.

Das erste große Thema, mit dem sich die Unternehmensgewerkschaft von Ōtani auseinandersetzen musste, waren Entlassungen. Schon bald nach ihrer Gründung, in der Mitte der 50er Jahre, entließ das Unternehmen nämlich etwa 350 Beschäftigte. Es folgten Streiks, die, wie es durchaus häufig in der Geschichte der japanischen Gewerkschaftsbewegung vorkam, bis in die 70er Jahre hinein ein zentrales Mittel der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen bildeten. Japans Wirtschaftswachstum erleichterte es der Gewerkschaft, auf diese Weise hohe Gehalts- und Bonuserhöhungen zu erstreiten. Der letzte große Konflikt war ein dreiwöchiger Streik zur Fünf-Tage-Woche Anfang der 70er Jahre, die im nächsten Jahr durchgesetzt wurde. Noch heute blickt die Gewerkschaft mit Stolz auf diese Phase ihrer Aktivitäten zurück.

Die konfrontative Politik der japanischen Gewerkschaftsbewegung endete mit der Ölkrise (Seifert 1994:107-113), und Ōtani bildete dabei keine Ausnahme. 1974 musste die Gewerkschaft eine große Entlassungswelle von knapp 400 Beschäftigten hinnehmen. Einen weiteren Abbau von knapp 500 Personen konnte sie durch Zugeständnisse in den Arbeitsbedingungen verhindern. Über diese Zugeständnisse hinaus richtete sie das Vorschlagswesen ein: Statt Konfrontationen mit dem Arbeitgeber einzugehen, wollte sie dadurch die Arbeit der Beschäftigten effizienter gestalten. Deren Engagement für die eigene Arbeit und damit für den Unternehmenserfolg sollte weitere Abbaumaßnahmen verhindern. In den folgenden Jahren kam es allerdings zu Uneinigkeiten zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft wegen angeblich doppelt eingereichter und vergüteter Vorschläge; aus diesem Grund übernahm die Unternehmensleitung die Kontrolle über das Vorschlagswesen. Dem Versuch der Gewerkschaft, die Stimme der Belegschaft unter ihrer Regie stärker in die Arbeitsgestaltung zu tragen, wurde so die Spitze genommen.

Als die japanische Wirtschaft zu Beginn der 80er Jahre ins Wachstum zurückfand, stieß die Gewerkschaft eine Diskussion über Arbeits- und Urlaubszeit an. Sie sah zwar von Streiks ab, drängte aber verstärkt darauf, die Regelarbeitszeit von damals rund 2.000 Arbeitsstunden im Jahr zu senken. Dies gelang: bis 1995 lag sie bei etwas über 1.900. Versuche, die Jahresarbeitszeit durch Inanspruchnahme von Urlaub weiter zu senken, scheiterten aber regelmäßig. So versuchte die Gewerkschaft in den 80er Jahren Bestimmungen durchzusetzen, nach denen die Beschäftigten an einigen Samstagen im Jahr automatisch Urlaub zu nehmen gehabt hätten. Anders gesagt, das Unternehmen hätte tolerieren müssen, dass an diesen Tage kollektiv freigenommen würde. Dies weckte jedoch Kritik aus den Reihen der teilzeitbeschäftigten Frauen: diese nehmen ihre 20 Urlaubstage in aller Regel in Anspruch und empfanden die Initiative als Bevormundung, so dass sie aufgegeben wurde. Seit einigen Jahren hat nun das Betriebsführungs-Untersuchungsbüro (s.o.) ein Urlaubsförderungs-Programm aufgelegt. Es sieht vor,

dass jeder Beschäftigte dem Vorgesetzten einmal im Jahr vorlegen muss, wie viele Urlaubstage er genommen hat. Es sollen mindestens vier sein. Bei Ōtani ist es zwar möglich, halbe bezahlte Urlaubstage zu nehmen, aber diese sollen die Beschäftigten nach dem Willen der Gewerkschaft nicht auf vier Tage akkumulieren dürfen. Ferner muss der Urlaub nachweislich der Erholung gedient haben. Auch diese Initiative hat aber die Zahl der tatsächlich genommenen Urlaubstage nicht erhöhen können. Bis heute nehmen die Beschäftigten von Ōtani im Schnitt nur 9 Tage bezahlten Urlaubs, obschon ihnen ab dem ersten Jahr Betriebszugehörigkeit 13 Tage, ab dem 6. Jahr 20 Tage zustehen. Als Hauptgrund dafür nennt die Gewerkschaftsspitze das Arbeitspensum. Es sei für den einzelnen nicht zu bewältigen, wenn er seinen regulären Urlaub nähme. Mache er dennoch frei, würde sein Zielvereinbarungsgespräch (s.u.) schlecht ausfallen, Gehalt und Aufstiegschancen reduziert. Die Leistung seiner gesamten Arbeitseinheit litte, weshalb Vorgesetzte massiven sozialen Druck auf ihre Untergebenen ausübten, den Urlaub nicht in voller Höhe zu nehmen. Daher nehmen Stammbeschäftigte ihren Jahresurlaub wenn, dann nur übers Wochenende, und beantragen z.B. den Freitag oder Donnerstag und Freitag hinzu. Selbst dies muss gegen den Widerstand der Vorgesetzten durchgesetzt werden. Ein Weg aus diesem Dilemma besteht nach Ansicht der Gewerkschaftsspitze nicht. Aufgrund der hohen Auftragsschwankungen im Maschinenbau sei es nicht möglich, zusätzliche Personen einzustellen; diese verursachten Fixkosten, die „lediglich“ für ein besseres Urlaubssystem nicht zu rechtfertigen seien. Der Gewerkschaftssekretär prognostiziert daher, dass man beim faktisch in Anspruch genommenen Urlaub „wohl nicht über die 10-Tage-Grenze kommen wird“.

Dass 1991 die sogenannte „Seifenblasenwirtschaft“ zusammenbrach, beeinflusst die Arbeitsbeziehungen bis heute. Der Absatz sackte schlagartig ab, und die Unternehmensleitung konfrontierte die Gewerkschaft in den Folgejahren mit massiven Plänen zum Personalabbau und zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes. Flexible Arbeitszeiten wurden eingeführt, ebenso Schwangerschafts- und Erziehungsurlaub sowie ein spezielles Kurzzeit-Beurlaubungssystem. Ferner führte das Unternehmen ein jährliches Zielvereinbarungsgespräch ein, das allerdings auf Drängen der Gewerkschaft nicht einfach als Zielvorgabe durch den Vorgesetzten gestaltet wurde (sog. „absolute Bewertung“ 絶対評価), sondern als ein vom Beurteilten zu kommentierendes, mit Einspruchsmöglichkeiten versehenes Gespräch. Sie konnte erwirken, dass nicht nur die gemessene Leistung die Beurteilung (und somit das Gehalt) mitbestimmte, sondern auch die Potenziale des Einzelnen stärker berücksichtigt wurden (sog. „relative Bewertung“ 相対評価), die Bewertungspraxis also etwas aufgeweicht wurde.

Die Unternehmensleitung ergriff aber noch weitreichendere Maßnahmen gegen die Auswirkungen der Krise. In einer eigens einberufenen Konferenz im Januar 1993 präsentierte die Unternehmensleitung die Verluste des Unternehmens und wies ausdrücklich auf die Gefahr hin, dass Ōtani eventuell Konkurs anmelden müsse, wenn nicht drastisch Personal abgebaut werde. Die Beschäftigtenzahl sollte von rund 2.500 auf 1.800 reduziert werden. Die Unternehmensleitung kündigte von sich aus an, aus Rücksicht auf die Gewerkschaftsmitglieder vor allem die 450 Beschäftigten im mittleren Management[4] ins Visier zu nehmen. Auch die Teilzeitbeschäftigten wollte sie verstärkt ins Auge fassen. Aus diesen Gruppen wurden dann auch 200 Personen „abgebaut". Dennoch war klar, dass auch stammbeschäftigte Gewerkschaftsmitglieder ihre Stelle verlieren würden: 500 Gewerkschaftsmitglieder reichten letztlich die „freiwillige Kündigung" ein. Obgleich die Gewerkschaft sich weigerte, die Beschlüsse in der damaligen „Betriebskonferenz" (s.o.) zu ratifizieren und die weitere Mitwirkung am Gremium verweigerte, wurde sie an der Auswahl der Personen, denen man eine Frühverrentung vorschlagen wollte, beteiligt oder doch zumindest von den Listen in Kenntnis gesetzt. Später wurden die Konsultationen im „Konsultationsauschuss" (s.o.) dann wieder aufgenommen. Als problematisch beurteilte die Gewerkschaft im weiteren Verfahren, dass bestimmte Arbeitnehmer die Kündigung so oft vorgeschlagen bekamen, bis sie die Botschaft verstanden und „von sich aus" kündigten. Gegen diese Taktik fühlte sich die Gewerkschaft machtlos, weil ihr nach Aussage des Vorsitzenden ein Beweis für die Einseitigkeit der Entscheidung und somit jede rechtliche Handhabe fehle. Entsprechende juristische Beschwerden könnten demzufolge sogar zu einer Verleumdungsklage führen. Die Gewerkschaft bemühte sich aber, soziale Härten zu vermeiden: beispielsweise war man sich mit der Unternehmensleitung einig, dass bevorzugt Personen entlassen werden sollten, deren Ehepartner ebenfalls bei Ōtani arbeitete. Offenbar war die Unternehmensleitung von sich aus auch bereit, den Kündigenden ihren Weggang zu „versüßen": Wer freiwillig kündigte, bekam eine höhere Entschädigung, als sie ihm rechtlich zugestanden hätte (allerdings niedriger, als sie bei betriebsbedingter Kündigung ausgefallen wäre). Trotz diese Maßnahmen blieben die Verluste 1994 erheblich, so dass das Gehalt erstmals in der Geschichte von Ōtani *gesenkt* werden musste und der Gesamtjahresbonus sich auf ein historisches Minimum von etwas über 800.000 ¥ (rund 7.000 €) beschränkte.

Anschließend verbesserte sich die Lage leicht. Ende 1998 traten jedoch erneut Absatzschwierigkeiten auf, was sich im Ergebnis der Frühjahrslohnoffensive 2000 deutlich niederschlug.

---

[4] Bei Ōtani schließt dies auch alle Personen ein, die für eine Managementposition offiziell „qualifiziert" sind, d.h. nicht dem Nominal-, sondern nur dem Qualifikationsrang entsprechend Abteilungsleiter（課長）werden können.

Lohn und Gehalt wurden von April bis September um rund 2.000 ¥ (rund 17 €), von Oktober bis März um 6.000 ¥ (rund 50 €), im Schnitt also um rund 4.000 ¥ (rund 35 €) erhöht. Damit hatte die Unternehmensleitung ihre ursprüngliche Gehaltsvorstellung um 625 ¥ (rund 5 €) nach oben korrigiert, die Gewerkschaft ihre hingegen um 2.825 ¥ (knapp 20 €) nach unten. Die bis dahin „heilige Kuh“ des Jahres-Gesamtbonus (Sommer und Winterbonus zusammen) in Höhe von mindestens vier Monatsgrundgehältern wurde faktisch für das Versprechen geopfert, dass das Unternehmen Nachzahlungen leisten würde, sobald es wieder Gewinne zu verzeichnen hätte. Vorerst wurde er auf 3,8 Monatsgrundgehälter (etwas über 100 Mio. ¥, 8.900 €) festgesetzt, zu zahlen etwa hälftig im Juni und im Dezember. Sowohl im Vergleich zur Branche als auch im historischen Rückblick war diese Frühjahrlohnsoffensive ein Fiasko. Nationale Wirtschaftsverbände wie Nikkeiren und gewerkschaftliche Dachverbände wie Rengō, aber auch gewerkschaftliche Branchenföderationen wie JAM Japan oder JAM Aichi meldeten 2000 eine Lohnerhöhung ihrer Mitgliedsunternehmen von fast genau zwei Prozent, was an sich schon einen historischen Tiefstand bedeutete – bei Ōtani hingegen waren es nur anderthalb (1,53%). Das markierte gleichzeitig einen historischen Tiefstand des Unternehmens: Seit 1970 hatte man bei Ōtani mehr oder minder regelmäßig (mit Ausnahme von 1994) eine höhere Lohnerhöhung als im nationalen Schnitt erwirken können. Mit Ausnahme der Jahre 1994 und 1976 fiel auch der Bonus so niedrig aus wie noch nie.

Die gegenwärtige Absatzkrise schränkt den Verhandlungsspielraum der Gewerkschaft auch heute noch auf ein Minimum ein: Überstunden wurden (mit Ausnahme der Ingenieure in der Entwicklung) vollständig abgebaut, Überstundenzulagen sind auf das gesetzliche Minimum eingefroren. Der seit 2000 nachzuzahlende Bonus steht unverändert aus, weil die Gewinne ausbleiben. In Fragen wie Gehaltserhöhung oder Arbeitszeit sieht die Gewerkschaft bei Ōtani heute keine Möglichkeit, für die Beschäftigten Fortschritte zu bewirken: erklärtes Ziel ist die Sicherung von Arbeitsplätzen durch Reduktion dieser Ansprüche.

Wie harmonisch sind also die Beziehungen bei Ōtani? Natürlich bestehen Konflikte, und diese wurden bis zur Ölkrise 1973/74 auch konfrontativ ausgetragen. Seither verzichtet die Gewerkschaft auf Arbeitskämpfe bzw. Streiks, und zwar auch in Zeiten (etwa: der „Seifenblasenwirtschaft“), in denen solche Maßnahmen *nicht* schon aus konjunkturellen Gründen ausscheiden. Sie setzt stattdessen auf Kooperation: Unternehmensleitung und Gewerkschaft halten sich über ihre jeweiligen Tätigkeiten weit über das gesetzlich nötige Maß hinaus informiert; beide greifen die Vorschläge der anderen Seite zumindest teilweise auf. Unklar bleibt, in wie weit die Gewerkschaft unter diesen Bedingungen als Schutzmacht für klassische Arbeitnehmerinteressen auftreten kann. So wurde und wird in prekären Zeiten (etwa: Frühjahrslohnoffensive 2000) ein weit reichender Lohnverzicht geübt; die Gewerkschaft

jahrslohnoffensive 2000) ein weit reichender Lohnverzicht geübt; die Gewerkschaft selbst rechtfertigt ihre Zugeständnisse gegenüber der Belegschaft – in Einklang mit den Arbeitgebern – mit den schlechten Wirtschaftsdaten. Auch die Arbeitszeitverkürzung verfolgt die Gewerkschaft mit so geringem Nachdruck, dass ihre Position faktisch einer Akzeptanz der Unternehmenspolitik gleichkommt, Urlaubsverzicht in die laufende Arbeitsplanung einzukalkulieren.[5] Dafür spricht auch ihr Verweis auf die Beschwerden der Teilzeitbeschäftigten (als deren Sprachrohr sich die Gewerkschaft sonst ausdrücklich *nicht* versteht), die diese Akzeptanz faktisch untermauern. Selbst die Sicherung der Arbeitsplätze, um derentwillen die Gewerkschaft nach eigener Aussage alle weiteren Zugeständnisse macht, kann nicht als klares Ziel identifiziert werden. Abgesehen von der Vermeidung einer Entlassungswelle 1975/76 wurden die von der Unternehmensleitung vorgesehenen Zahlen der abzubauenden Stammarbeitnehmer offenbar von der Gewerkschaft stets – notgedrungen – akzeptiert. Sie verfolgt daneben keine tariflich gesicherten Mitbestimmungsrechte zu Versetzung/Entlassung, wie gewerkschaftliche Dachverbände sie seit geraumer Zeit fordern: Es bleibt bei Ōtani tariflich verbrieft, dass die letzte Entscheidungsbefugnis darüber beim Unternehmen liegt. Zwar versucht die Gewerkschaft durchaus, Einzelfälle sozial abzufedern, akzeptiert dabei aber, dass zahlreiche ältere Stammbeschäftigte durch sozialen Druck zur „freiwilligen" Kündigung gedrängt werden. Ihr Verweis auf mögliche Verleumdungsklagen, falls die Gewerkschaft protestierte, scheint angesichts der sonst sehr kooperativen Beziehung zur Unternehmensleitung eher ein Argument zu sein, um ihre Akzeptanz zu legitimieren. Den Abbau der Randbelegschaft nimmt die Unternehmensgewerkschaft schließlich sogar bereitwillig in Kauf, was auch dem Vorwurf geringer Solidarität in der japanischen Gewerkschaftsbewegung Berechtigung verleiht (vgl. Bergmann 1990:17-25). Angesichts der beobachtbaren Verhandlungsergebnisse und der Argumentationsweise der Gewerkschaft entsteht mithin der Eindruck, dass sie zumindest teilweise die betriebswirtschaftliche Denkweise der Unternehmensleitung übernommen hat, wodurch manche klassischen Arbeitnehmerinteressen in den Hintergrund treten.

Co-Management heute

Obwohl die Vertretungswirksamkeit also nicht als optimal angesehen werden sollte, kann die Gewerkschaft von Ōtani nicht als entmündigt oder „defizient" in dem Sinne gelten, dass sie zur „Perversion [...] einer autonomen und authentischen Arbeitnehmervertretung" gemacht würde" (Kotthoff 1995:550). Gerade weil sie der Denk- und Arbeitsweise der Un-

[5] Zu dieser Politik vgl. Ōshige 1999:167-170.

ternehmensleitung relativ nahe steht, stellt sie nämlich ausdrücklich den Anspruch auf, sich an betriebswirtschaftlichen und strategisch-wirtschaftspolitischen Fragen der Unternehmensführung zu beteiligen. Das Management soll „unterstützt“ werden, ein flexibles und gesundes Unternehmen zu schaffen, das möglichst rasch wieder Gewinne macht. Dass diese Unterstützung auch in Kritik bestehen kann, hat bereits das Zitat zum „Ausschuss für Lagerbestände“ (s.o.) deutlich gemacht. Konkreten Bezug zur Unternehmensplanung stellt die Gewerkschaft in ihrem Kommentar zur „Agenda 21“ (s.o.) her. Demnach ist die Agenda ein Gemeinschaftswerk, bei dem die Gewerkschaft zur Linderung des dringenden Handlungsbedarfes beiträgt (vgl. Schaukasten 1).

Schaukasten 1: Erklärung einer japanischen Unternehmensgewerkschaft zum mittelfristigen Strategieplan („Agenda 21“) ihres Unternehmens

Wir engagieren uns in der Klärung der Unternehmenspolitik, in der Umsetzung der Unternehmensplanung und in der Erfassung der tatsächlichen Unternehmensleistung. Deshalb bringen wir aktive Vorschläge zur Stabilisierung und Stärkung der Geschäftsgrundlage ein.

In regelmäßigen Treffen versuchen wir, zu Arbeitsbedingungen, Problemen in der Produktions- und Arbeitsplatzumwelt und anderem mit dem Arbeitgeber zu einem gemeinsamen Verständnis der Lage zu gelangen.

Wir tragen zur Umsetzung der „Agenda 21“ und der Projekte zur Reform des Unternehmens bei, indem wir die Unternehmensleitung über den tatsächlichen Zustand vor Ort und die Meinung vor Ort informiert halten. Auf der anderen Seite halten wir die Beschäftigten ganz konkret über Ziele und Zielerreichung auf dem Laufenden. In unserer Eigenschaft als Gewerkschaft ergreifen wir ferner Maßnahmen, damit unsere Mitglieder die Agenda und die Pläne wahrnehmen, verstehen und aktiv unterstützen.

Die Unternehmenspolitik, weltweit in vier Regionen tätig zu sein, ist zweifellos von großer Bedeutung. Wir werden die Umsetzung dieser Politik durch eigene gewerkschaftliche Besuche in den dortigen Niederlassungen in Augenschein nehmen und Inhalt und Durchführung untersuchen.

Auch das Management hat erkannt, wie wichtig der Service für den Vertrieb ist. Deshalb wurde unter der Vertriebs-Hauptabteilung die Serviceabteilung eingerichtet. Sie soll die Herstellungs-Leitzeiten von Serviceteilen verringern, die Lieferzeiten von Serviceteilen verkürzen, e-mail-Bestellungen bearbeiten und generell die IT in den Service tragen. Seit Juli 2000 ist das Service-Part-Center (SPC) in Betrieb. Damit ist ein Rahmenwerk geschaffen, dass die nötige Beschleunigung und Qualitätssteigerung des Service in der Ōtani-Gruppe gewährleistet. Wir tragen Sorge dafür, dass das Service-Personal rotiert, dass es vor dem Einsatz gründlich geschult wird, und dass die Schulungen breit angelegt sind. Wir unterstützen das System vieler Vertriebsstandorte und engagieren uns in ihrer Gestaltung. Wir stärken die Inanspruchnahme von mehreren Urlaubstagen in Folge.

Wir leben zweifellos in Zeiten der IT. Aber die IT ist eine Informationstechnologie, und als solche wird sie unsere Haupttätigkeit, nämlich das Herstellen von Dingen (モノづくり), und zwar auch von Dingen, die zur Unterstützung der Informationsvermittlung benötigt werden, niemals ausstechen. Das Parlament hat 1999 im „Produktionsgesetz“ festgehalten, dass Japans

Stellung als Nummer eins der herstellenden Länder in der Welt gefährdet ist. Daher plant der Staat konkrete Förderungen: So wichtig ist der produzierende Sektor. Insbesondere der japanische Werkzeugmaschinenbau hat weltweit die anderen Länder in Technik, Leistungsfähigkeit, Produktqualität und Lieferfristen überrundet.

In der gegenwärtigen Globalisierung werden wir von minimalen Lieferzeiten und einem überhitzten Kostensenkungs-Wettbewerb bedrängt. Wir können die Tagespläne nicht einhalten, wodurch die Zahl der kooperierenden Unternehmen und Leiharbeiter steigt. Das bedeutet, dass heutzutage Bediener, die Dinge wie Produktqualität überhaupt nicht absehen können, den Ruf unseres Unternehmens ruinieren können. Die Qualität von Ōtani-Produkten zu sichern, heißt aber das Vertrauen zu sichern, ist eine Verkaufswaffe. Auf dieser Grundlage steigt der Unternehmensgewinn, auf dieser Grundlage können wir alle, die wir bei Ōtani arbeiten, unseren und unserer Familien Lebensunterhalt sichern. Auch können wir, eingeschlossen die Gruppenunternehmen und die kooperierenden Unternehmen, nur so unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.

Die Tradierung von technischem und handwerklichem Können, das Herstellen von Dingen, ist für unsere zukünftige Entwicklung unabdinglich. Wir streben diese Tradierung von technischem und handwerklichem Können an und engagieren uns für die Einrichtung eines Weiterbildungssystems, das modernes knowhow über den bisherigen Stand hinaus verwirklicht.

Wir klären die Produktionsstandards von „Qualitätssicherung“ und verstärken die Prüfung ihrer Umsetzung.

Das im Kommentar angesprochene Engagement der Gewerkschaft in der „Umsetzung der Unternehmensplanung“ zeigt sich zunächst bei der Entwicklung neuer Maschinen. Sie sind laut Agenda 21 ein zentraler strategischer Baustein für die Zukunft, wie die Unternehmensleitung der Belegschaft auch auf einer Betriebsversammlung zur Vorstellung einer Halbjahrsbilanz erklärte. Etwa 20 neue Maschinen sollen entwickelt werden. In den anschließend durchgeführten Lenkungstreffen (bei Ōtani monatlich, sog. „Arbeitgeber- Arbeitnehmer-Zusammenkünfte “ 労使懇談会）brachte die Gewerkschaft Zweifel vor, ob die hierfür geplanten Überstunden für die ca. 80 Ingenieure wirklich nötig seien. Aus gewerkschaftlicher Sicht war das hohe Ungleichgewicht zwischen einem totalen Überstunden-Stopp für die restliche Belegschaft wenig wünschenswert; sie verwies auch auf die mit Überstunden verbundenen Kosten für das Unternehmen. Das Unternehmen lenkte ein, und man einigte sich auf ein

begrenztes Überstundenkontingent von „nur“ 80 Stunden im Monat für die betroffenen Ingenieure.

Auch bei der Versetzungspraxis schaltet sich die Gewerkschaft in das Management des Unternehmens ein, obgleich die letzte Entscheidung, wie erwähnt, bei der Unternehmensleitung liegt. Dennoch problematisiert die Gewerkschaft die Situation des „Service-Personals“. Gemeint sind die Beschäftigten eines bestimmten Werkes. Sie wurden dort vor etwa 20 Jahren eingestellt und haben seither ihre handwerklich-technischen Fähigkeiten vor Ort ausgebaut. Mehr und mehr werden sie jedoch in die Vertriebsstellen des Unternehmens, die in ganz Japan verteilt sind, entsandt, um dort den auch für den Verkaufserfolg immer wichtiger werdenden Service für die von ihnen zusammengebauten Maschinen zu leisten. Die ungewohnte Dienstleistungsaufgabe und der unbefristete Aufenthalt fern des ursprünglichen Arbeits- und Wohnortes führen jedoch zu Unzufriedenheit dieser Beschäftigtengruppe. Motivationsverluste sind die Folge, so dass auch ihre Leistung als Servicepersonal nachlässt. Da Service und Vertrieb eng zusammenhängen, leiden auch die Verkaufszahlen unter dieser Entsendungspraxis. Die Gewerkschaft sieht es daher als ihre Aufgabe an, das Unternehmen darauf zu drängen, diese Personen rascher als bisher wieder in ihr Werk zurückzusetzen.

Ebenfalls verkaufsschädigend ist nach Auffassung der Gewerkschaft die nachlassende Produktqualität. Sie macht dafür teils direkt, teil indirekt die Leiharbeiter verantwortlich. Funktionäre suchen diese an ihren Arbeitsplätzen auf, an denen sowohl die Zahl der Fehlerteile als auch die Herkunft des Beschäftigten notiert ist. Aus Sicht der Gewerkschaft gefährdet die Nachlässigkeit einiger Leiharbeiter den Ruf des Unternehmens, weshalb sie den Abbau dieser Personen begrüßt. Dahinter steht auch, dass die freiwerdenden Arbeitsplätze aus Gewerkschaftssicht mit Stammbeschäftigten besetzt werden sollten. Wie groß die Kluft zwischen Stamm- und Randbelegschaft ist, zeigt auch die Spaltung der Gewerkschaft selbst: nach Aussage des Vorsitzenden könnten die Stammbeschäftigten der Tochterunternehmen (s.o.) schon deshalb unmöglich direkt in die Gewerkschaft des Stammunternehmens aufgenommen werden, weil sie aus übereilt rekrutierten, nicht immer ausreichend ausgebildeten Quereinsteigern bestünden.

Was die Schulungspraxis angeht, so vermisst die Gewerkschaft ein modernes, den wechselnden Marktbedürfnissen angepasste Schulungssystem. Der jetzige Leiter der Personalentwicklungsabteilung, vor drei Jahren übrigens selbst noch Gewerkschaftssekretär, ist nach Ansicht der heutigen Gewerkschaftsspitze zu wenig innovativ. Die alt hergebrachte Haltung, vorhandene technische Fertigkeiten an die jüngere Generation weiterzugeben, müsse zwar unbestritten der Grundstein aller Qualifizierungspolitik bleiben, aber es seien auch neuartige Qualifi-

zierungsmodule notwendig, um die Technologieführerschaft halten zu können. Diese werden nach Ansicht der Gewerkschaft gegenwärtig nicht ausreichend integriert. Außerdem hat man sich ihr zufolge in der „Seifenblasenwirtschaft“ zu sehr darauf verlassen, dass die Vorgesetzten im „OJT“ die neuen Beschäftigten schulen – eine Pflicht, der sie faktisch häufig nicht nachkamen. Die Einrichtung eines neuen, kontrollierten Systems sollte dem nach gewerkschaftlichen Vorschlägen Abhilfe schaffen.

Am deutlichsten wird das Co-Management bei Ōtani schließlich in einer Initiative, die die Gewerkschaft im Januar/Februar 2001 ergriff. In einer Umfrage zu „Verschwendung, Ungleichmäßigkeiten und Unvernünftigem“ (ムダ、ムラ、ムリ) sollten nämlich die Beschäftigten Verschwendung und überflüssige Arbeitsgänge an ihrem Arbeitsplatz aufdecken und Vorschläge zur Einsparung machen. Auf den ersten Blick scheint dies wenig mehr zu sein als ein konzertierter Beitrag zum Vorschlagswesen – tatsächlich birgt er aber Sprengkraft für die Arbeitsbeziehungen, denn die Beschäftigten enthüllen darin nichts anderes als die Fehler ihrer Vorgesetzten. Ihre Vorschläge bilden damit eine Kritik am mittleren Management. Über die Kritikpunkte im Einzelnen erteilten die Interviewpartner keine genaue Auskunft, weil sie interne Schwächen nicht an die Öffentlichkeit geben wollten[6] Es wurde aber deutlich, dass Ōtani, wie in der Maschinenbauindustrie nicht unüblich, vor allem an der mangelnden Abstimmung zwischen den traditionellen Bereichen der Arbeitsteilung leidet. So würden nicht selten Maschinen entwickelt und gebaut, die gar nicht den Marktbedürfnissen entsprächen. Die Konstrukteure und Monteure orientierten sich nicht genügend an den Kundenwünschen, der Vertrieb wiederum trüge diese nicht ausreichend zurück in die Produktion. Aufwändige Nachentwicklungen seien die Folge. Ferner dauerten bestimmte interne Entwicklungsprozesse unnötig lange. Die Herstellung bestimmter Maschinenteile werfe immer wieder dieselben Probleme auf, und in gewissen Bereichen komme es immer wieder zu Lieferschwierigkeiten.

Die Reaktion des Unternehmens war zunächst wenig kooperativ. Repressionen des in die Kritik genommenen mittleren Managements fürchtete die Belegschaft offenbar so sehr, dass die Gewerkschaft in einer eigenen Fußnote im Umfragebogen versichern musste, dass die Umfrage anonym durchgeführt werde. Die Unternehmensleitung reagierte für ihr Teil mit so vagen Lösungsvorschlägen, dass die Gewerkschaft sich genötigt sah, einen „Kleinen Ausschuss“

---

[6] Exemplarisch zeigen Altmann u.a. (1998:103-105, 145-146) an japanischen Turbinenbaubetrieben, dass zum Teil erhebliche Koordinationsmängel zwischen Unternehmenseinheiten und Arbeitsbereichen innerhalb eines Unternehmens existieren können.

（小委員会） einzurichten. Der sollte dafür Sorge tragen, dass tatsächlich Diskussionsforen geschaffen und effizient arbeiten würden. Dieser Ausschuss konnte schließlich die zögerliche Haltung der Unternehmensleitung aufbrechen. Für jeden der 12 Punkte, zu denen die Gewerkschaft ihre Umfrageergebnisse zusammengefasst hatte, wurde in den folgenden Wochen ein eigener Ausschuss gegründet. Die Besetzung war hochrangig: Zum erwähnten Problem der Entwicklung neuer Maschinen beispielsweise entstand ein Ausschuss, in dem ein Vorstandsmitglied, fünf Hauptabteilungsleiter, ein bis zwei stellvertretende Hauptabteilungsleiter sowie Gewerkschaftsvorsitzende und der Generalsekretär, schließlich sechs bis sieben Belegschaftssprecher arbeiteten. Zahlenmäßig etwas kleiner, aber kaum minder hochrangig wurden die anderen Ausschüsse besetzt. Die Ausschussmitglieder planten mögliche Zeitersparnis beim Aufstellen und Montieren der Maschinen, die nach Auffassung beider Seiten gegenwärtig zu lange dauern. Neben der Verkürzung der Entwicklungsdauer wurden differierende Positionen dazu geklärt, was beide Seiten unter einem begleitenden „risk management“ verstanden. Etliche Checklisten über den geplanten Entwicklungsprozess wechselten zwischen allen Mitgliedern des Ausschusses; der Austausch ist auch für die Zukunft geplant. Schließlich wählte man eine Handvoll Testmaschinen aus und begann mit der Probeentwicklung. Sie wurde (und wird noch) ausführlich dokumentiert, um als Beispiel für die folgenden Maschinen dienen zu können. Sinn der Ausschüsse ist mithin, die Belegschaft von vorn herein in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Erkenntnisse vor Ort, die für die Beschleunigung der Entwicklung bzw. das Vermeiden von Fehlern dienlich sein könnten, sollen sofort und möglichst ohne Reibungsverluste in die Lenkungs- und Entwicklungsteams gelangen. Die teilweise gehemmte Kommunikation zwischen der Basis und den Vorgesetzten vor Ort bzw. den Planern in der Zentrale und zwischen den beteiligten Produktionsbereichen soll dadurch überwunden werden.

Auf die Frage aber, ob man sagen könne, dass die Gewerkschaft durch diese Aktion stärker geworden sei, erklärt der Gewerkschaftsvorsitzende, auf dessen Initiative die Umfrage entstand:

> So sehen wir das nicht. Das Problem ist, oder nein, was die Gewerkschaft sagt, ist: Was können wir tun, um Arbeitsplätze und Lebensbedingungen der Gewerkschaftsmitglieder zu sichern? Darauf zielen wir ab, nicht auf die Stärkung unserer Position als Gewerkschaft im Unternehmen. Aber so betrachtet, leben wir auch nicht in Zeiten, in denen man das Management des Unternehmens nur der Unternehmensleitung überlassen kann, heutzutage. Die Unternehmensleitung wird doch selbst verfolgt, oder wie soll man sagen, sie kann doch selbst dem wirtschaftlichen

> Wandel kaum noch folgen. In solch harten Zeiten leben wir, und daher sagen wir, dass wir nicht länger warten können, bis die Unternehmensleitung uns von oben her sagt, was wir tun sollen, und uns bis dahin nicht bewegen; nein, wir müssen unsere Arbeit selbst so verändern, dass das Unternehmen Gewinn macht. So gehen wir an diese Sache heran.

Deutlicher könnte die Absage an einen etwaigen Arbeitskampf mit neuen Mitteln nicht sein. Weder das Anprangern der Fehler im mittleren Management, noch die Einmischung in die Agenda 21, auch nicht das Betriebsführungs-Untersuchungsbüro oder die Ausschüsse zu Vorschlagswesen oder Lagerbeständen sollten mithin als Instrumente missverstanden werden, mit denen die Gewerkschaft von Ōtani etwa durch die „Hintertür" des Co-Management klassische Lohnforderungen durchzusetzen versuchte. Es kann vielmehr zusammenfassend festgehalten werden, dass ihre Bemühungen der Optimierung der Geschäftsergebnisse unter gleichzeitiger Institutionalisierung der gewerkschaftlichen Mitarbeit dienen. Freilich erfolgt dies nicht ohne Berücksichtigung der Belegschaftsinteressen: indem sie den Motivationsverlust in die Service-Außenstellen entsandten Monteure für deren Leistungsabfall und damit für Misserfolge im Vertrieb verantwortlich macht, prangert sie gleichzeitig Langfristigkeit und Zwangscharakter der Personalversetzung an. Überhöhte Lagerbestände hält sie der Unternehmensleitung als kostspielige Fehlplanung vor und versucht so deren Legitimation zu unterminieren, Kosten „stattdessen" im Lohnbereich einzusparen. Das Legitimierende an dieser Argumentationsweise sind jedoch nicht die mangelhaften Arbeitsbedingungen selbst, sondern das darunter leidende Geschäftsergebnis.

Das „bessere"[7] Management der Gewerkschaft

Es ist offensichtlich, dass auch die Gewerkschaft von Ōtani im „Paradox des Co-Managements" (Kotthoff 1998:78) gefangen ist, bei dem die Zunahme an Mitwirkungsmöglichkeiten auf der einen Seite die Abnahme der interessenpolitischen Wirksamkeit auf der anderen Seite entgegensteht (hierzu auch Hirsch-Kreinsen 2000:8).

Einerseits sieht man sich auch bei der vergleichsweise starken Ōtani-Gewerkschaft offenbar

---

[7] Für diesen Begriff bin ich meinem Kollegen A. Takenaka zu Dank verpflichtet.

kaum in der Lage, Rationalisierungsvorschläge der Unternehmensleitung wesentlich zu verändern. Besonders in Krisenzeiten korrigiert die Unternehmensgewerkschaft sogar (Lohn)forderungen ihres regionalen Verbandes nach unten, um „die Arbeitsplätze der Stammbelegschaft zu sichern“. Ob dadurch tatsächlich Arbeitsplätze gesichert werden können, bleibt dennoch unklar, denn zwei große Entlassungswellen (1974 und 1993) konnten so nicht verhindert oder auch nur zahlenmäßig gemindert werden.

Auf der anderen Seite steht eine enge Kooperation mit der Unternehmensleitung. In der Art dieser Kooperation liegt das Besondere am hier geschilderten japanischen Fall. Die Arbeitnehmervertretung wird nämlich nicht, wie in kritischen deutschen Quellen dargestellt, in die „Rolle von ‚Co-Managern’ gedrängt“ (z.B. Hirsch-Kreinsen 2000:8) – sie drängt sich viel mehr selbst hinein und versucht dadurch ihre Position zu stärken. Dabei handelt es sich nicht immer um eine vom Management erwünschte Einmischung: Schon durch die später wieder zurückgenommene Initiative zum Vorschlagswesen in den 70er Jahren, und weit mehr noch in der „Umfrage“ 2001, schafft die Gewerkschaft Fakten zum Geschehen im Unternehmen und setzt die Unternehmensleitung unter Reaktionsdruck. Diese Strategie kann als ein Beispiel gegen den „Opfermythos initiativ- weil machtloser Interessenvertretung und Beschäftigten, die als Akteure zweiter Wahl auf unternehmerische Rationalisierungspolitik nur defensiv reagieren können“ (Birke 1992:37, zitiert nach Gaedeke 2001:13) gelten.

Möglicherweise liegt gerade in der „harmonischen“ Beziehung zur Unternehmensleitung der Schlüssel für den Erfolg dieses zumindest teilweisen Einflusses der Gewerkschaft auf die Unternehmensführung. Dadurch, dass die Gewerkschaft in ihrem Handeln und Selbstverständnis einer betriebswirtschaftlichen Sicht folgt, kann sie sich zum teilweise unentbehrlichen Partner der Unternehmensleitung machen – auch wenn der Gewerkschaftsvorsitzende diesen Effekt abstreitet. Gerade in Krisenzeiten, wenn die Unternehmensleitung den Handlungsbedarf nicht ignorieren kann, inszeniert dieser die Gewerkschaft als ein Korrektiv, Kontrollorgan und Innovator in der Unternehmensplanung, in manchen Fällen sogar als das „bessere“ Management. Ausgestattet mit der besseren Kenntnis der Probleme vor Ort bietet sie der Unternehmensleitung Mitgestaltung nicht nur an, sondern drängt sie sogar dazu, die Meinungsäußerung der Beschäftigten in Verbesserungsaktivitäten/-ausschüssen zu institutionalisieren. Am deutlichsten wird diese Strategie in der „Umfrage“ im Jahr 2001. Aus Anlass negativer Geschäftsergebnisse veranlasst die Gewerkschaft ihre Mitglieder, flächendeckend die Fehler ihrer Vorgesetzten zutage zu fördern. Anschließend bewegt sie die Unternehmensleitung dazu, hochrangige Ausschüsse einzurichten, um die aufgeworfenen Probleme zu lösen. Die Unternehmensleitung akzeptiert angesichts des drängenden Handlungsbedarfes, an-

gesichts der betriebswirtschaftlich orientierten Denkansatzes und relativ hohen Präzision der gewerkschaftlichen Vorschläge, angesichts ihres Interesses, insgesamt ein harmonisches Verhältnis zur Gewerkschaft zu wahren, und möglicherweise auch angesichts der dominanten Persönlichkeit des Gewerkschaftsvorsitzenden. Für den zentralen Baustein der Unternehmensstrategie, die Entwicklung neuer Maschinen, hat sich die Gewerkschaft damit fast unentbehrlich gemacht.

Ein Blick zurück nach Deutschland mag das Besondere daran verdeutlichen. Auch in den von uns untersuchten deutschen Maschinenbauunternehmen ist das Problem bekannt, dass die hergebrachte Arbeitsteilung gegen Widerstände aufgebrochen werden muss, und dass die mittlere Führungsebene bzw. die Meister zum Teil einen autokratischen Führungsstil pflegen. Manche geben Informationen nicht in dem Maße weiter bzw. legen Veränderungs-/Verbesserungsbedarf und Fehler nicht so weit offen, wie es für den seit den 90er Jahre gestiegenen Veränderungs- und Flexibilisierungsbedarf der Unternehmen nötig wäre. Bekannt ist auch, dass die Beschäftigten und ihre Vertretung eben diese Defizite aufzeigen könnten, wenn sie sich die nötige Kompetenz für den ganz konkreten Verhandlungsgegenstand erarbeiten bzw. die Kompetenz der Belegschaft zu sammeln und zu nutzen verstehen, wenn sie in den Verhandlungen einen moderaten Ton anschlagen und wenn das Top-Management unter hohem Handlungsdruck steht (Bundesmann-Jansen und Frerichs 1995:75-89). In den untersuchten deutschen Unternehmen griffen die Betriebsräte das Problem jedoch eher „zufällig" auf, nämlich im Zuge unternehmensinitiierter Umstrukturierungsmaßnahmen. Ein Betriebsrat forderte anlässlich der Einführung von Gruppenarbeit per Betriebsvereinbarung, dass das mittlere Management stärker kooperieren solle. In keinem der Unternehmen startete der Betriebsrat selbst eine „Umfrage" o.ä. (wohingegen noch zwei weitere der untersuchten sieben japanischen Gewerkschaften von einer solchen berichteten). In einem anderen deutschen Unternehmen sah sich die Unternehmensleitung (!) genötigt, die mittlere Führungsschicht zur Information ihrer Untergebenen zu veranlassen bzw. der Belegschaft in Betriebsversammlungen ihr Recht auf Information zu erläutern. Auch aus der Literatur geht hervor, das Co-Management in Deutschland in der Regel als Mitgestalten gedacht wird (vgl. Gaedeke 2001, im Überblick Kotthoff 1998:81), offenbar aber noch nicht als ein Gestalten aus eigener Initiative bzw. eine Kontrolle des mittleren Managements. Zugespitzt ausgedrückt, sehen Betriebsräte in Deutschland ihre Rolle noch im *Co*-Management, nicht im *besseren* Management.

Wenn eingangs Co-Management als „gemeinsame Verantwortung für Richtlinien" definiert wurde, so zeigt das geschilderte japanische, seit 30 Jahren etablierte Modell, für welche Bereiche im betrieblichen (Ver)handeln dies konkret gelten kann. Die Erosion der Vertretungs-

wirksamkeit auf den Feldern klassischer Arbeitnehmerinteressen kann dieses Co-Management-Modell offensichtlich nicht aufhalten. Weder über Entgelt noch über Arbeitszeit, auch nicht über den (kurzfristigen) Arbeitsplatzerhalt wird tatsächlich in gemeinsamer Verantwortung entschieden, sondern diese Fragen bleiben von der Unternehmensleitung dominiert. Die „gemeinsame Richtlinienverantwortung" dieses Co-Managements bezieht sich auf andere Felder betrieblichen Handelns. Seine Stärken liegen in der aktiven gewerkschaftlichen Mitwirkung an der strategischen Unternehmensplanung: Personalsysteme, Produktentwicklung, Standortentscheidungen etc. So verstandenes Co-Management kann dazu beitragen, Flexibilität und Effizienz des Unternehmens dort zu steigern, wo das Management allein versagen würde, mithin zum Überleben des Unternehmens beitragen. Kurz gesagt: Dieses japanische Modell von Co-Management kann zwar nicht die Erosion der Vertretungswirksamkeit in Krisenzeiten aufhalten, aber auch und gerade (!) in Krisenzeiten die Machterosion der Vertretungsgremien bremsen.

Literatur

Altmann, Norbert; Endo, Kōshi; Nomura, Masami; Yoshida, Makoto (1998): *Innovative Arbeitspolitik? Zur qualifizierten Produktionsarbeit in Japan.* München: Campus Verlag.

Bergmann, Joachim (1990): *Rationalisierungsdynamik und Betriebsgemeinschaft. Die Rolle der japanischen Betriebsgewerkschaften*. Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Band 3. München und Mering: Rainer Hampp.

Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke (1995): *Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.Deutschmann, Christoph (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim und München: Juventa.

Gaedeke, Oliver (2001): *Industrielle Beziehungen in Veränderung. Neue Formen der Betriebsratsarbeit*. München und Mering: Rainer Hampp.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2000): *Industriesoziologie in den 90ern*. Arbeitspapier des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft Nr. 6, Universität Dortmund.

Japan Institute of Labour (1996): 無組合企業の労使関係 *(Arbeitsbeziehungen in Industrieunternehmen ohne Gewerkschaft).* Tōkyō: Nihon rōdō kenkyū kikō.

Kawanishi, Hirosuke (1992): *Enterprise Unionism in Japan* (transl. by Ross E. Mouer). London, New York: Kegan Paul International.

Klitzke, Udo; Betz; Heinrich; Möreke, Mathias (Hg.) (2000): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik.* Hamburg: VSA-Verlag.

Kotthoff, Herrmann (1995): *Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive*. In: WSI-Mitteilungen, 9: 549-557.

Kotthoff, Herrmann (1998): *Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und ‚gnadenlosem Kostensenkungsdiktat'*. In: Industrielle Beziehungen, 1: 76-100.

Müller-Jentsch, Walter (1995): *Auf dem Prüfstand. Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen.* In: Industrielle Beziehungen, 1: 11-24.

Ōshige, Kōtarō (1999): *Konvergenz der Interessenvertretung durch Globalisierung? Ein Vergleich der Funktionsmechanismen der Arbeitnehmerinteressenvertretungssysteme in Deutschland und Japan am Beispiel der Elektroindustrie.* Arbeit – Technik – Soziales, Band 8. Frankfurt u.a.: Peter Lang.

Pohl, Manfred (Hg.) (1996): *Japan. Politik und Wirtschaft 1995/96*. Hamburg: Institut für Asienkunde.

Seifert, Wolfgang (1988): *Some Thoughts on the Problem of Internal Union Democracy in Japan.* In: Streeck, Wolfgang (guest editor): Economic and industrial democracy, Vol. 9, No. 3, S. 373-395.

Seifert, Wolfgang (1994): *Gewerkschaften heute: Existenzbedrohung durch Kooperation*. In: Pohl, Manfred (Hg.): Länderbericht Japan. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 107-113.

Seifert, Wolfgang (1997): *Gewerkschaften in der japanischen Politik von 1970 bis 1990. Der dritte Partner?* Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Seifert, Wolfgang (2000): *Beteiligung von Belegschaftsvertretungen in Deutschland und Japan – Grundzüge eines Forschungsprojektes*. In: 宮城学院女子大学人文社会科論叢 Magazin der Kultur- und Sozialwissenschaften der Mädchenuniversität Miyagi), 9: 1-22.

Seifert, Wolfgang (2001): *Worüber sprechen wir? Eine japanologische Überlegung am Beispiel von „Betrieb“ und „Gewerkschaft“*. In: Holzhausen, Arne (Hg.): Can Japan Globalize? Studies on Japans's Changing Political Economy and the Process of Globalization. In Honour of Sung-Jo Park. Heidelberg, New York: Physica-Verlag, S.443-458.

Wendeling-Schröder, Ulrike (1997): *Die Zukunftsfähigkeit des Tarifvorranges: Sollen die Regelungskompetenzen der Tarif- und Betriebsparteien aufgeteilt werden?* In: WSI-Mitteilungen, 2: 90-98.

Interviews in tabellarischer Aufstellung

Datum, Uhrzeit	Rang, Funktion
12.04.2001	Leiter der Hauptabteilung Personal
16.00-18.00	Leiter der Hauptabteilung Produktionsinnovation
	Vorsitzender der Gewerkschaft
18.00-20.00	Mitglied des Gewerkschaftsvorstandes
29.11.2001	Vorsitzender der Gewerkschaft
14.00-17.00	Stellvertretender Vorsitzender der Gewerkschaft
	Generalsekretär der Gewerkschaft
	Leiter der Hauptabteilung Personal
	Leiter der Hauptabteilung für Produktionsinnovation
	Mitglied der Personalabteilung, Hauptabteilung Personal

(Die Namen der Interviewpartner werden aus Gründen der Anonymisierung nicht genannt)

Unternehmensinterne Literatur

Gewerkschafts-Handbuch: Sammlung von Gewerkschaftsregeln und Betriebsvereinbarungen, Stand 2000.

Gewerkschaftszeitung: Umfrage zu den Arbeitsbedingungen, 21.02.2001.

Gewerkschafts-Hochglanzbroschüre: Zum Gedenken an das 50. Gründungsjubiläum, 1996.

Gewerkschafts-Handbuch. Materialien von der 58. Regelmäßigen Generalversammlung

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Campus Duisburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Forschungsinstitut für wirtschaftliche Entwicklungen im Pazifikraum e.V.

DUISBURGER ARBEITSPAPIERE ZUR OSTASIENWIRTSCHAFT

DUISBURG WORKING PAPERS ON EAST ASIAN ECONOMIC STUDIES

Die folgenden Papiere sind seit 2000 erschienen (Eine vollständige Liste sämtlicher Arbeitspapiere ist unter http://www.uni-duisburg.de/FB5/VWL/OAWI/ARBEITSPAPIERE/ abrufbar):
The following papers have appeared since 2000 (A complete list of working papers is available under http://www.uni-duisburg.de/FB5/VWL/OAWI/ARBEITSPAPIERE/):

No. 53 / 2000 *Silke Bromann; Werner Pascha und Gisela Philipsenburg*
Marktzugang für deutsche Unternehmen in Japan: neue Chancen und Risiken

No. 54 / 2000 *Frank Robaschik und Naoyuki Yoshino*
Public Banking in Germany and Japan's Fiscal Investment and Loan Program: A Comparison

No. 55 / 2000 *Chuk Kyo Kim*
On the Origins of the Korean Financial Crisis: An Institutional Approach

No. 56 / 2000 *Doris Fischer*
Rückzug des Staates aus dem chinesischen Mediensektor?
Neue institutionelle Arrangements am Beispiel des Zeitungsmarktes

No. 57 / 2001 *Carsten Herrmann-Pillath/Daniel Kirchert/Jiancheng Pan*
Disparities of Chinese Economic Development:
Comparing Approaches on Different Levels of Aggregation

No. 58 / 2001 *Markus Taube*
Japanese Influences on Industrialization in China

No. 59 / 2001 *Markus Taube*
Economic Relations
Germany and Mainland China, 1979 – 2000

No. 60 / 2001 *Markus Taube/Matthias Schramm*
Institutionenökonomische Anmerkungen zur Einbettung von Korruption in das Ordnungssystem Chinesischer Guanxi-Netzwerke

No. 61 / 2002 *Werner Pascha*
Economic Relations Between Germany and Japan – An Analysis of Recent Data

No. 62 / 2002 *Markus Taube*
Erscheinungsformen und Bestimmungsgründe Makroökonomischer Zyklen in der VR China:
Planungs-, Transformations-, Konjunkturzyklen. Teil 1

No. 63 / 2002 *Carsten Herrmann-Pillath, Li Kai and Pan Jiancheng*
Developmental Challenges to Small and Medium Scale Industrial Enterprises in the People's Republic of China: Results of a 2001 National Sample Survey

No. 64 / 2002 *Werner Pascha and Stephan Mocek*
Japan's venture capital market from an institutional perspective

No. 65 / 2003 *Markus Taube and Chear Taing*
Compilation of key-dates on Sino-European Economic Relations since 1978

No. 66 / 2003 *Uwe Schmidt*
Vietnam's Accession to the WTO
A roadmap for a rational approach in trade liberalization

No. 67 / 2003 *Doris Fischer*
Regionale Integration in Asien
Ökonomische Fundamente und politische Perspektiven

No. 68 / 2004 *Werner Pascha*
Economic integration in East Asia and Europe – A comparison

No. 69 / 2004 *Zou Wei*
The Approach to Transforming the Traditional Agricultural Economy: China's Case

No. 70 / 2004 *Manuel Metzler*
Chancen und Risiken von Co-Management am Beispiel einer japanischen Unternehmensgewerkschaft

Eine begrenzte Zahl von Papieren kann kostenfrei abgegeben werden.
A limited number of papers can be distributed free of charge.

FIP e.V., D-47048 Duisburg, Germany; Tel.: 0203/379-4114; Fax: 0203/379-4157
Konto / account 317 28 63, Deutsche Bank, Filiale / branch Duisburg, (BLZ / bank code 350 700 30)