

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

**No. 34/2000**

**Workshop Organisation und Ordnung  
der japanischen Wirtschaft I**

**- Themenschwerpunkt: "New Economy"  
- Neue Formen der Arbeitsorganisation in Japan -**

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

**Institut für Ostasienwissenschaften (Institute for East Asian Studies)  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
D-47048 Duisburg, Germany  
Tel.: +49-203-379-4191  
Fax: +49-203-379-4157  
e-mail: oawiss@uni-duisburg.de**

**©by the authors**

**March 2000**



*Title/Titel:*

## **Workshop Organisation und Ordnung der japanischen Wirtschaft I - Themenschwerpunkt: "New Economy" - Neue Formen der Arbeitsorganisation in Japan -**

*Editors/Herausgeber:*

Ulrich Jürgens, Werner Pascha, Cornelia Storz

*Series/Reihe:*

Duisburg Working Papers on East Asian Studies, No. 34 / Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 34

### ***Abstract/Zusammenfassung:***

This is a collection of three papers presented during a workshop in October 2000 in Heidelberg. They discuss to what extent the so-called "new economy" is associated with new ways of organising labour. The aim of the workshop was to organise a comparative discussion on Japan, the USA, and the EU, making use of theory-based reflections. Christoph Scherrer presents some theoretical background on the issue of the "new economy" and asks whether the recent experience of the US productivity performance is indicative of the possibility of growth without cyclical downturns. Michael Muller et al. look at a long-term study of personnel concepts in Europe and try to draw conclusions on what may be happening in Europe's "new economy". Wolfram Manzenreiter finally looks at Japan's IT industries and asks to what extent the employment situation is being affected.

In dem Heft werden drei Papiere vorgestellt, die im Oktober 2000 auf einem Workshop in Heidelberg vorgetragen wurden. Gefragt wird danach, inwieweit die sog. "new economy" mit neuen Formen der Arbeitsorganisation verbunden ist. Ziel des Workshops war es, eine theoriegestützte komparative Diskussion über die Erfahrungen in Japan, den USA und der EU zu anzuregen. Christoph Scherrer stellt einige theoretische Hintergründe vor und fragt, inwieweit das jüngste Produktivitätswachstum in den USA als Indikator für ein Wachstum ohne zyklische Abschwünge gewertet werden kann. Michael Müller-Camen u. a. präsentieren eine Langzeitstudie zu europäischen Personalkonzepten und versuchen, Schlußfolgerungen im Hinblick auf Europas "new economy" zu ziehen. Wolfram Manzenreiter betrachtet schließlich Japans IT-Industrien und fragt, inwieweit die Beschäftigungssituation betroffen ist.

*Keywords/Schlagwörter:*

New economy, Arbeitsorganisation, Personalkonzepte, Japan, USA, Europa

*Procurement/Bezug:*

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

Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
Institut für Ostasienwissenschaften, Geschäftsstelle  
D-47048 Duisburg







# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	i
<i>Ulrich Jürgens, Werner Pascha, Cornelia Storz</i>	
"New Economy": Theoretische Perspektiven	1
<i>Christoph Scherrer</i>	
Neue Formen der Arbeitsorganisation - die europäische Perspektive	17
<i>Michael Müller-Camen, Johannes Ledolter, Wolfgang Mayrhofer, Guido Strunk, Christiane Erten-Buch</i>	
Neue Formen der Arbeitsorganisation in der "New Economy" - die japanische Perspektive	41
<i>Wolfram Manzenreiter</i>	









# Vorwort

Das fünfjährige Bestehen des „KMU-Workshops“ im vergangenen Jahr und seine Dokumentation in der jüngst erschienenen Publikation „Klein- und Mittelunternehmen in Japan“<sup>1</sup> haben die Organisatoren des Workshops, Werner Pascha (Universität Duisburg) und Cornelia Storz (Hochschule Bremen), zum Anlaß genommen, die inhaltliche Fokussierung über den japanischen Mittelstand hinaus auf die Fragestellung der Ordnung und Organisation der japanischen Wirtschaft zu erweitern. Unter dieser neuen Schwerpunktsetzung wurden in diesem Jahr neue Formen der internen und externen Arbeitsorganisation der japanischen „new economy“ diskutiert. Der Workshop war in bewährter Weise der Jahrestagung der „Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung“ (VSJF) vorgeschaltet, die vom 13. bis zum 15. Oktober 2000 in Heidelberg stattfand.

Inwieweit (auch) in Japan von einer „new economy“ gesprochen werden kann, ob es sich hinsichtlich ihrer Triebfedern und der makro- und mikroökonomischen Konsequenzen um einen Paradigmenwechsel handelt, welche neuen – und alten – Institutionen in welcher Form eingebunden sind - dies sind Fragen, die in der Diskussion bisher nur unzureichend Beachtung finden. Gleichwohl besitzt die „new economy“ gerade für Japan eine besondere Brisanz: Sind (auch) hier langfristige Produktivitätssteigerungen zu erwarten? Sind die japanischen Unternehmen mit ihrer (herkömmlichen) Präferenz langfristiger, stabiler Interaktionsbeziehungen überhaupt in der Lage, sich auf die Erfordernisse der „new economy“ einzustellen? Etwas plakativer formuliert: Behindern traditionelle Stärken die künftige Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen?

Die Tragweite der Fragestellung haben wir zum Anlaß genommen, den Workshop dieses Jahr dem Thema „new economy“ zu widmen. Der Workshop war komparativ angelegt; in insgesamt drei Beiträgen wurde die Situation in den USA, in Europa und Japan beleuchtet. Die Ergebnisse werden in dem vorliegenden Werkstattbericht dokumentiert.

Prof. Dr. *Christoph Scherrer* (Universität Gesamthochschule Kassel) liefert zunächst einen Problemaufriß, indem er insbesondere unter Bezugnahme auf US-amerikanische Evidenz der Frage nachgeht, was die „new economy“ von der „old economy“ unterscheidet und wie sich

---

<sup>1</sup> Klein- und Mittelunternehmen in Japan, hg. von Werner Pascha und Cornelia Storz, Nomos-Verlag Baden-Baden: 2000.

dies auf die gesamtwirtschaftliche Produktivität auswirkt. Zu beobachten ist, daß in den USA im Verlauf des Konjunkturzyklus der 90er Jahre im fünften und sechsten Jahr erstmals markant verbesserte Indikatorenwerte u.a. hinsichtlich einer steigenden Arbeitsproduktivität und steigenden Unternehmensgewinnen zu identifizieren sind. Handelt es sich dabei um statistische Artefakte? Oder führen neue Triebkräfte wie die technologische Dynamik im IT-Bereich und Netzwerkeffekte in diesen Feldern tatsächlich zu „neuen“ makroökonomischen Konsequenzen, insbesondere zu einer langfristig überdurchschnittlich steigenden Produktivität? Scherrer beantwortet diese Frage skeptisch: Eine Betrachtung der „new economy“ könne, so sein Argument, weder auf den Nationalstaat reduziert werden, wie dies in den meisten Analysen geschehe, noch sich auf Daten des sekundären Sektors beschränken oder das Problem der Anknüpfung der „new economy“ an Branchen mit einem hohen Anteil am Bruttosozialprodukt wie das Gesundheits- oder Erziehungswesen negieren.

Ein zweiter Beitrag ist der europäischen Perspektive der „new economy“ gewidmet. Er beruht auf einem an der Wirtschaftsuniversität Wien koordinierten Projekt und wurde auf dem Workshop von *Michael Müller-Camen*, Ph.D. (Leicester Business School und Wirtschaftsuniversität Wien) vorgestellt. Auf Basis einer Langzeitstudie zur Erfassung europäischer Personalkonzepte kommt diesem Beitrag das Verdienst zu, den Begriff der „new economy“ mikroökonomisch in bezug auf neue Formen der Arbeitsorganisation zu präzisieren. Als Kennzeichen neuer Organisationsformen werden u.a. der Übergang von hierarchisch in projektorientiert ausgestaltete Organisationen und der Bedeutungsgewinn von Prozessen gegenüber Strukturen angeführt. Im Personalmanagement, so werden einschlägige Studien zitiert, gewinnen der Faktor Vertrauen an Gewicht; Arbeitnehmer sollen in der „new economy“ zu Mitunternehmern entwickelt werden. Allerdings seien die meisten Beiträge, so seine Kritik, einer präskriptiven Betrachtung verhaftet. Müller steht diesen Ansätzen kritisch gegenüber - nicht nur aufgrund der normativen Implikationen, sondern insbesondere aufgrund der impliziten Annahme eines universellen Geltungsanspruchs dieser „best practice“-Modelle und der noch ausstehenden Diskussion um das Spannungsverhältnis neuer und etablierter Muster der Arbeitsorganisation.

Die japanische Situation wird abschließend von Dr. *Wolfram Manzenreiter* (Universität Wien) beleuchtet. Anhand empirischen Materials zur aktuellen Entwicklung der IT-Industrien in Japan geht er insbesondere der Frage nach, wie sich deren Einsatz auf die Beschäftigungssituation quantitativ und qualitativ auswirkt: Als Besonderheit im Unterschied zu den USA ist anzuführen, daß in Japan bei Einführung der neuen Technologien negative Netto-Beschäftigungseffekte zu konstatieren sind. Qualitativ entstehen durch die „digitale Revoluti-

on“ intra- und interindustriell neue Formen der Arbeitsorganisation, so z.B. durch eine vereinfachte zwischenbetriebliche Kommunikation mittels unternehmensübergreifender Standards oder durch neue Formen von Erwerbsmustern, wie der Telearbeit. Ein Paradigmenwechsel allerdings finde nicht statt, so sein Fazit, da sich etablierte Interaktionsmuster wiederholten: Als Beispiel führt Manzenreiter die Dualität von KMU versus Großunternehmen im Hinblick auf die Dichte der Internetzugänge sowie die hohe Abnehmerkonzentration in der Telearbeit an.

Der diesjährige Workshop wurde in bewährter Weise in Kooperation mit einem externen, nicht primär in der Japanforschung verankerten Forschungsinstitut durchgeführt. Die Organisatoren des Workshops freuen sich, in diesem Jahr *Ulrich Jürgens* als Vertreter des Wissenschaftszentrums Berlins (WZB) gewonnen zu haben, der in besonderer Weise an Konzeption und Organisation des Workshops mitgewirkt hat.

Der nächstjährige Workshop soll sich, so der Wunsch der Teilnehmer, ebenfalls einer Fragestellung aus dem Bereich der „new economy“ widmen. Anregungen seitens der Leserschaft bezüglich einer inhaltlichen Fokussierung sind herzlich willkommen.

Ein besonderer Dank gilt den Referenten für die anspruchsvollen und anregenden Beiträge sowie den Teilnehmern des Workshops für die engagierte Diskussion. Schließlich möchten die Organisatoren der Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung sowie der Tagesleitung und ihrem Stab an der Universität Heidelberg danken, die auch in diesem Jahr einen ansprechenden Veranstaltungsrahmen für den Workshop zur Verfügung gestellt haben.

*Prof. Dr. Ulrich Jürgens*

*Prof. Dr. Werner Pascha*

*Prof. Dr. Cornelia Storz*

Berlin, Duisburg und Bremen, November 2000









# "New Economy": Theoretische Perspektiven

Christoph Scherrer

Der Begriff New Economy ist ähnlich schillernd wie der Begriff der Moderne. Zum ersten Mal ist er mir in einem Aufsatz von Kim Moody begegnet (1994/1997), wo er für Deregulierung, schlanke Produktion und vor allem für eine ethnisch und gendermäßig neu zusammengesetzte Arbeiterschaft stand. Allgemeine Bekanntheit hat dieser Begriff durch eine Rede des Vorsitzenden des US-amerikanischen Zentralbankrates, Allen Greenspan, vor dem US-amerikanischen Kongress im Juli 1996 erhalten. In dieser Rede begründete Greenspan den Verzicht auf Zinserhöhungen trotz sinkender Arbeitslosigkeit mit dem Hinweis auf hohe Produktivitätszuwächse, die beschäftigungsinduzierte Preissteigerungen verhindern würden. Mit-hin gälte die in den 1980er Jahren weitverbreitete Annahme nicht mehr, dass die Preisstabilität bei einer Arbeitslosenquote von unter fünf Prozent gefährdet sei. Preisstabilität könnte auch bei einer deutlich geringeren Arbeitslosigkeit gewahrt bleiben. Diese Situation sei neu, deshalb sei es berechtigt von einer New Economy zu sprechen. Als Hauptursache für das Produktivitäts-wachstum identifizierte er neben der verschärften internationalen Konkurrenz vor allem die Technologiesprünge in der Informationsbearbeitung.

„Our nation has been experiencing a higher growth rate of productivity - output per hour worked - in recent years. The dramatic improvement in computing power and communication and information technology appear to have been a major force behind this beneficial trend“ (Greenspan 1998)

Im Sprachgebrauch wird der Begriff New Economy deshalb häufig auch für jene Wirtschaftszweige verwendet, die die auf das Internet bezogenen Informationstechnologien entwickeln, herstellen und anwenden (die sogenannte Internetökonomie; siehe Zerdick et al. 1999). Für die folgende Diskussion der theoretischen Perspektiven auf das Phänomen der New Economy, werde ich mich an Greenspans inhaltlicher Füllung des Begriffes orientieren. Kennzeichnend für die New Economy ist, dass sie aufgrund hoher Produktivitätszuwächse ein dauerhaft höheres inflationsneutrales Wirtschaftswachstum zulässt (vgl. auch Bassanini et al. 2000).

Für Greenspans These von einer New Economy will ich zunächst die üblicherweise angeführten Belege vorstellen. So dann werde ich die Skeptiker kurz zu Wort kommen lassen. Es folgt eine theoretische Begründung für Greenspans These, deren Ursprung in unverdächtiger Ferne zu den an dieser These interessierten Gruppen, wie der Clinton-Regierung, der Federal Reserve

Board und den Wall-Street-Firmen, liegt, nämlich der französischen Regulationstheorie<sup>2</sup>. Abschließend werde ich die empirische Basis für eine solche Deutung problematisieren und auf einige Trends verweisen, die auf die Vergänglichkeit und Singularität des derzeit langanhaltenden Wirtschaftsaufschwunges in den USA hindeuten.

### **Die These von der New Economy**

Im Kern beinhaltet die These von der New Economy die Behauptung, dass sich seit einigen Jahren ein höherer, nicht-inflationärer Wachstumstrend aufgrund eines insbesondere den Informationstechnologien geschuldeten höheren Produktivitätswachstums abzeichnet. Noch einmal in den Worten des Zentralbankchefs Allen Greenspan lautet die These folgendermaßen:

„It's certainly become increasingly difficult to deny that something profoundly different from typical post war business cycle has emerged in recent years. ... Most remarkably, inflation has remained subdued in the face of labor markets tighter than we experienced in at least a generation... While there are various competing explanations ..., the most compelling appears to be the extraordinary surge in technological innovation ... In the early 1990s, ..., those innovations began to offer sharply higher prospective returns on investment than had prevailed in earlier decades... By 1995, the investment boom had gathered momentum, suggesting that earlier expectations of elevated profitability had not been disappointed... Now, five years later, there can be little doubt that ... the [productivity] growth rate has continued to rise with scant evidence that it is about to crest.“  
(Greenspan 2000: 2)

Die These fand augenscheinlich Bestätigung durch den ungewöhnlichen Konjunkturverlauf der US-amerikanischen Wirtschaft. Wie den Schaubildern 1-5 im Anhang entnommen werden kann, unterscheidet sich der Clinton-Aufschwung ab seinem fünften Jahr signifikant von vorhergehenden Aufschwüngen: die Produktivität steigt weiter an, die Inflation nimmt ab, die Gewinne gehen nur geringfügig zurück und die Reallöhne steigen.

Einer der Gründe für die außergewöhnliche Produktivitätssteigerung in einer späten Phase des Konjunkturaufschwungs ist der rasche Anstieg der informationstechnologischen Kapitalintensität, insbesondere der Ausrüstungen für die Datenverarbeitung. Das Verhältnis von Kapitalstock an EDV- Ausrüstungen pro Arbeitsstunde stieg in der Periode von 1991-95 um durchschnittliche 16,3 Prozent pro Jahr an und beschleunigte sich in der Periode 1996-99 auf 33,7 Prozent. Der Einsatz von Software nahm ebenfalls rasch zu, wenngleich auch nicht ganz so dramatisch. Alle anderen Formen des Kapitalstocks, die immerhin mehr als 95 Prozent des

---

<sup>2</sup> Zu den Klassikern dieser französischen ökonomielastigen Gesellschaftstheorie gehören die Werke von Michel Aglietta (1979, 2000), Robert Boyer (1990) und Alain Lipietz (1985a). Für eine Einführung aus ökonomietheoretischer Sicht siehe Hübner (1989).

gesamten US-amerikanischen Kapitalstocks ausmachen, stiegen in der Neunziger Jahren lediglich um ein halbes Prozent pro Jahr an (siehe Schaubild 6).

Eine Studie von Oliner und Sichel ergab, dass in den Jahren 1996-99 die Investitionen in Computerausrüstungen zu 24 Prozent zur allgemeinen Arbeitsproduktivitätssteigerung beigetragen haben, was umso erstaunlicher sei, als der Anteil von Computern am gesamten Kapitalstock 1998 geringer als ein Prozent gewesen sei (Oliner/Sichel 1999, 2000). Insgesamt soll die verstärkte Verwendung von Informationstechnologien (Computern, Software und Kommunikationsausrüstungen) in der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre, je nach Studie, zwischen 48 und 74 Prozent der Beschleunigung der Produktivitätssteigerungen von 1,06 Prozentpunkten erklären können (DOC 2000: 38).

Wie der US-amerikanische ökonomische Mainstream den langen Konjunkturaufschwung theoretisch zu fassen versucht, hat Barry Bluestone – mit kritischer Absicht – sehr anschaulich dargestellt (1999). In dieser Erklärung spielt die Inflation eine zentrale Rolle. Falls Preissteigerungen zu erwarten sind, werden Anleger als Ausgleich für die erwarteten Kaufkraftverluste höhere Zinsen verlangen. Unsicherheit über die künftige Inflationsentwicklung hemmt ebenso die Investitionstätigkeit. Ohne die Kenntnis künftiger Preise fällt es den Unternehmen schwer, das künftige Produktionsniveau zu planen. Sie werden insbesondere aus Angst vor unausgelasteten Kapazitäten langfristige Investitionen vermeiden wollen.

Die einzelnen Bestandteile des neoklassischen Wachstumsmodells fasste Bluestone wie folgt als Syllogismus zusammen:

(A) Wirtschaftliches Wachstum kann nur durch höhere Investitionen beschleunigt werden.

(B) Höhere Investitionen bedürfen niedriger Zinsen.

(C) Niedrige Zinsen bedürfen stabiler Preise und vermehrten Sparens.

(D) Nur wenn Inflationstendenzen unter strikter Kontrolle bleiben und eine hohe Sparquote erreicht wird, kann das wirtschaftliche Wachstum beschleunigt werden.

Diese logische Schlusskette lässt jedoch eine zentrale Frage offen, nämlich die nach der Nachfrageseite. Wenn durch die derart geförderten Investitionen das Produktionsvolumen ständig steigt, aber die Nachfrage für die zusätzlichen Waren und Dienstleistungen nicht ausreicht, dann erhöhten die Produktivitätssteigerungen allein die Arbeitslosigkeit und führten zu einer Unterauslastung der Produktionskapazitäten.

Diese Argumentationslücke füllt die von Bluestone so titulierte *Wall Street Wachstumsspirale*. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass Inflationsbekämpfung ein Gefühl von Finanzmarktstabilität vermittelt, das selbst wiederum höhere Aktienkurse begünstigt. Diese höheren Aktienkurse vermehren das Vermögen der Haushalte und ermutigen sie dadurch zu höheren Ausgaben. Auf diese Weise entsteht die Nachfrage für das durch die neuen Investitionen zusätzlich entstandene Produktionsvolumen. Und so dreht sich die Wachstumsspirale auf ein immer höheres Niveau.

Aus heutiger Sicht scheint dieses Modell – so schreibt Bluestone 1999 – genauso funktioniert zu haben, wie es angepriesen wurde. Die Kurse des *Dow-Jones 30 Industrials* stiegen von weniger als 3.800 im Jahre 1994 auf über 9.000 im Sommer 1998. Diese Kursanstiege erhöhten das Vermögen der Haushalte um zwölf Billionen US-Dollar innerhalb von lediglich vier Jahren. Jedoch wurde nur ein sehr geringer Teil dieses Vermögenszuwachses tatsächlich für Waren und Dienstleistungen ausgegeben. Doch selbst wenn dieser Teil nicht größer als vier Prozent gewesen wäre, hätte er die jährlichen Konsumausgaben um 120 Milliarden US-Dollar erhöht. Dadurch wäre der Konsum insgesamt um 2,1 Prozent pro Jahr gestiegen. Wiederum in den Worten von Allan Greenspan:

„... Die Wachstumsspirale funktioniert noch gut. Unter der Bedingung niedriger Inflation und eines generell günstigen Kreditklimas erhöhen steigende Börsenwerte die Konsumneigung, die wiederum zur Ausweitung des Produktionsvolumens, der Beschäftigung und Produktivität fördernden Kapitalinvestitionen beiträgt.“ (Greenspan 1998, Übersetzung ChS)

Obleich Bluestone diese Art der Erklärung für den ungewöhnlichen Konjunkturverlauf der USA explizit nicht teilt, so unterscheidet er sich selbst von dieser im wesentlichen nur durch die Betonung des Beitrages der informationstechnischen Revolution zur gestiegenen Investitionsbereitschaft der Unternehmen. Und mit dieser Betonung findet er sich in der Gemeinschaft mit Greenspan wieder.

### **Skeptische Ökonomen**

Trotz des imposanten Konjunkturverlaufs der letzten Jahre findet die These von einer New Economy nicht unter allen Ökonomen Anhänger. Zum einen wird die gegenläufige Produktivitätsentwicklung entweder gänzlich angezweifelt oder als kurzzeitiger „Ausreißer“ interpretiert. Die durchschnittliche Produktivitätssteigerung von 2,15 Prozent pro Jahr im Zeitraum von 1995 bis 1999 lag, wie Robert Gordon hervorhob (1999), immer noch unter der durchschnittlichen Zuwachsrate von 2,63 Prozent im Zeitraum von 1952 bis 1972.

Für die Skeptiker gilt das Diktum von Robert Solow: „You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics“ (1987: 36). Bis vor kurzem bestand nämlich unter den Produktivitätsexperten der Konsens, dass die Informationstechnologien ein Produktivitätsparadox aufwerfen würden. Die Leistungsfähigkeit dieser Technologien verbessert sich rasch, die Produktivität ihrer Herstellung ebenso und seit Beginn der achtziger Jahre finden sie eine weite Verbreitung, doch in den makroökonomischen Produktivitätsstatistiken fände ihr Einsatz keinen Niederschlag (Blinder/Quandt 1997). Auch noch im Jahre 2000 warnen führende Produktivitätsexperten wie Dale Jorgenson and Kevin Stiroh vor zu vorschnellen Urteilen:

„The apparent combination of slow productivity growth and heavy computer-use [in specific service industries] remains an important obstacle for new economy proponents who argue that the use of information technology is fundamentally changing business practices and raising productivity throughout the U.S. economy.“ (Jorgenson/Stiroh 2000: 37)

Des weiteren erscheint es diesen Autoren wenig plausibel, dass der relativ kleine Sektor Informationstechnologien (siehe oben) zu Produktivitätsfortschritten auf breiter Basis geführt hätte. Gemäß den Berechnungen von Robert Gordon beschränkten sich hohe Produktivitätszuwächse allein auf diesen Sektor, nämlich jährlich 41,7 Prozent (Gordon 1999: Tab. 1).

Zum anderen sehen einige Makroökonomien die höheren Produktivitätsfortschritten umgekehrt als Folge des hohen Wirtschaftswachstums (Solow, zitiert in Uchitelle 2000), welches sie kausal vor allem auf eine wachstumsfördernde Geldpolitik zurückführen.

### **Regulationstheoretische Deutung der New Economy**

Die These von einer New Economy wird allerdings nicht nur von interessierter Seite, sei es die Clinton-Regierung oder Emissionshäuser an der Wall Street, propagandiert, sondern auch von Wirtschaftshistorikern, wie Paul David, und Gesellschaftstheoretikern aus neomarxistischer Tradition, wie Manuell Castells<sup>3</sup>, geteilt.

Das Produktivitätsparadox der Informationstechnologien wird von diesen durch die Argumentationsfigur „neues Produktionsparadigma“ gelöst. Derzeit wäre der Durchbruch eines neuen Produktionsparadigma beobachtbar. Die Produktion mittels Technologien auf Basis billiger Energien würde durch ein Produktionsparadigma auf Basis billiger Informationen abgelöst werden. Dieser Wechsel sei durch die informationstechnologische Revolution ermöglicht wor-

---

<sup>3</sup> Manuel Castells Definition der New Economy bezieht sich allerdings weniger auf ihre makro-ökonomische Dimension als vielmehr auf ihre Produktionsseite. Für ihn ist die New Economy „informational, global, and networked“.

den. Verbindendes Element der verschiedensten technologischen Durchbrüche der letzten Jahrzehnte sei die gemeinsame digitale Sprache für wie Informationen beschaffen, gespeichert und übertragen werden können. Die Digitalisierung von Informationen begünstige die Möglichkeiten des Austausches zwischen einzelnen Forschungsfeldern und beschleunige somit die Wissensgenerierung. Allerdings könnten die Früchte dieser technologischen Entwicklung nicht sofort gesamtwirtschaftlich geerntet werden. In Analogie zu technologischen Sprünge in der Vergangenheit, wie beispielsweise in Form des Elektromotors (David / Wright 1999), müsse von einer längeren Lernphase im Umgang mit der neuen Technik ausgegangen werden. Der entscheidende Durchbruch für die allgemeine Anwendung der elektronischen Datenverarbeitung sei erst 1971 mit der Erfindung des Mikroprozessors vollzogen worden. Sein Einsatz ging allerdings mit hohen Lernkosten einher. Es bedurfte der Veränderung des institutionellen Umfeldes. Studien zur Einführung von elektronischer Datenverarbeitung in Organisationen ergaben, dass sich die Produktivitätsgewinne nur dann einstellten, wenn die Organisation entsprechend umstrukturiert wurde (Brynjolfsson / Hitt 1998). Die optimale Nutzung des Computers sei erst mit der Entstehung des Internets gegeben gewesen (Castells 2000: 51-53). Eigene Erfahrungen im Umgang mit dem Computer in der Wissenschaft dürften dieses Argument rasch plausibel erscheinen lassen.

Aber nicht nur dass die elektronische Datenverarbeitung erst im Laufe der Zeit ihr volles Potenzial entfalten konnte, führte zu der unerwartet enttäuschenden Produktivitätsentwicklung. Von größerer Bedeutung dürfte die Ablösung des Alten durch das neue Paradigma gewesen sein. Folgt man der Regulationstheorie in der Annahme, dass die Produktivitätsreserven des alten Paradigma spätestens seit Mitte der siebziger Jahren erschöpft gewesen seien (Aglietta 1979: 119-121), dann waren die geringen Produktivitätssteigerungen in den achtziger und frühen neunziger Jahren geradezu zwangsläufig. Denn solange das neue Paradigma nur in wenigen Bereichen zur Anwendung kam und in noch wenigeren Bereichen die erhoffte Wirkung zeigte, prägte die abnehmende Effizienz des alten Paradigma die gesamtgesellschaftliche Produktivitätsentwicklung (David 1999: 29).

Laut der Regulationstheorie kann ein neues Produktionsparadigma sein Potenzial jedoch nicht voll entfalten, solange es nicht in ein kompatibles Akkumulationsregime und eine entsprechende Regulationsweise eingebettet ist.

Im Analyseinstrumentarium der Regulationstheorie nimmt der Begriff *Regulation* einen zentralen Stellenwert ein. Unter der Regulation eines sozialen Verhältnisses wird die Art und Weise verstanden, „in der sich dieses Verhältnis trotz und wegen seines konfliktorischen und wi-

dersprüchlichen Charakters reproduziert“ (Lipietz 1985b: 109). Im Kapitalismus entsteht Regulationsbedarf hauptsächlich aufgrund des prekären Charakters der beiden grundlegenden Verhältnisse dieser Produktionsweise: des Warenverhältnisses und des Lohnverhältnisses. Der Tausch, als sich ständig wiederholender Vergesellschaftungsmodus der privaten Produktion, bedarf für seine Konstituierung einer Reihe von gesellschaftlichen Regularitäten in Form von Institutionen, Netzen sowie expliziten oder impliziten Normen. Dazu gehört beispielsweise das Geld. Das Funktionieren einer Institution wie des Geldes ist wiederum abhängig von etlichen anderen Regularitäten, sogenannten *Regulationsformen*, die vor allem die gesellschaftliche Anerkennung des Geldes als Repräsentant des Wertes gewährleisten. Ebenso machen die dem Lohnverhältnis inhärenten Widersprüche („zuviel Lohn und zu wenig Akkumulation oder zuviel Profite und zu wenig Nachfrage“ sowie Kontrolle der Arbeitsleistung gegenüber Eigeninitiative) besondere Regulationsformen notwendig, wenn eine fortschreitende Kapitalakkumulation gelingen soll. In ihrer Gesamtheit werden diese Regulationsformen als Regulationsweise bezeichnet. Als bedeutsam werden Regulationsformen in den Bereichen Lohnverhältnis, Reallokation von Geld-Kapital, Reproduktion und Steuerung des Geldes, Staatstätigkeit bezeichnet (Lipietz 1985b: 115-121).

Der zweite zentrale Begriff ist der des Akkumulationsregimes:

„Das Akkumulationsregime ist ein Modus systematischer Verteilung und Reallokation des gesellschaftlichen Produktes, der über eine längere Periode hinweg ein bestimmtes Entsprechungsverhältnis zwischen den Veränderungen der Produktionsbedingungen (dem Volumen des eingesetzten Kapitals, der Distribution zwischen den Branchen und den Produktionsnormen) und den Veränderungen in den Bedingungen des Endverbrauchs (Konsumnormen der Lohnabhängigen und anderer sozialer Klassen, Kollektivausgaben, usw.) herstellt.“ (Lipietz 1985b: 120)

Allgemein ist die Typologie der Akkumulationsregime fünffach dimensioniert:

„Durch (a) den Typus von Produktionsorganisation und die Stellung der Lohnabhängigen im Produktionsprozeß; (b) den zeitlichen Horizont der Kapitalbildung und -verwertung; (c) die Aufteilung des Wertprodukts in Löhne und Profite (sowie Steuern), (d) die Zusammensetzung der gesellschaftlichen Nachfrage, auch in Relation zu der Entwicklung der Produktionskapazitäten der einzelnen Abteilungen der gesellschaftlichen Produktion; (e) deren Artikulationsmodus mit nicht-kapitalistischen Sektoren sowie dem internationalen Regime.“ (Boyer, zitiert nach Hübner 1987: 40)

Ihre Kohärenz finden diese Akkumulationsregime aber erst durch die Regulationsweisen. Letztere sichern die Vereinbarkeit von Verhaltensweisen im Rahmen eines Akkumulationsregimes.

Im folgenden will ich den Versuch einer regulationstheoretischen Deutung der New Economy wagen (für einen gründlicheren Deutungsversuch siehe Scherrer 2001).

Gegenüber dem Akkumulationsregime des Fordismus, in dem Investitionen vornehmlich vom Konsum angetrieben werden, käme in der New Economy diese Rolle den Erwartungen in die Effizienz-, Pionier- und Monopolgewinne bei der Anwendung von technologischen Innovationen zu. Ausreichend gesellschaftliche Nachfrage bliebe zum einen durch die beschäftigungswirksamen Multiplikatoreffekte der Investitionen gesichert. Zum anderen würde das Reallohniveau im Gegensatz zum Fordismus nicht durch eine Anpassung der Nominallöhne an das Produktivitätswachstum gehalten werden, sondern vornehmlich durch Preissenkungen. Im Vergleich zu der Periode der Weltwirtschaftskrise behindert heute in der OECD-Welt eine solche Strategie nicht die Integration der Masse der Lohnabhängigen in die kapitalistische Konsumwelt. Zentrale Produkte des Fordismus, wie das Automobil und das Eigenheim, konnten noch so billig werden, sie blieben absolut weiterhin so teuer, dass sie nicht aus laufenden Einkommensströmen finanziert werden konnten. Die Masse der Lohnabhängigen hatte aufgrund prekärer Einkommensströme kein Zugang zu Kredit, um vom Preisverfall Gebrauch machen zu können. Heute fällt in den OECD-Ländern die soziale Absicherung trotz Umbaus des Sozialstaates deutlich umfangreicher aus, sodass die Einkommensströme stetiger ausfallen. Aus diesem Grund sind Kredite (bzw. Kreditkarten) für die Masse der Lohnabhängigen leicht zugänglich. Ferner werden die Preise für einfache Konsumgüter durch Importe aus Ländern mit deutlich geringerem Lohnniveau niedrig gehalten, was vor allem den unteren Lohngruppen eine Teilhabe am Markt ermöglicht.

Allerdings erlauben die hohen Produktivitätszuwächse auch inflationsneutrale Nominallohnsteigerungen, wie sie in den letzten Jahren in den USA beobachtbar sind.

Die Regulation des Lohnverhältnisses würde in der New Economy weitgehend marktförmig ausfallen. Auf der Basis eines staatlich vorgegebenen Mindestniveaus an Lohnhöhe und sozialer Absicherung würden sich Preis und Menge der Arbeitskraft nach Angebot und Nachfrage richten. Die daraus resultierende Lohnspreizung würde beschäftigungsfördernd wirken. Geringe Löhne bei Wirtschaftsaktivitäten mit geringer Produktivität erlaube deren Aufrechterhaltung bzw. erlaube den Besserverdienenden derzeit noch im Haushalt durch unbezahlte Arbeit erbrachten Dienstleistungen über den Markt zu beziehen. Aus den oben genannten Gründen sei trotz der Lohnspreizung keine Nachfragerücke zu befürchten.

Weitgehend deregulierte, globalisierte Märkte böten eine Gewähr gegen Inflationstendenzen und führten zur raschen, innovationsfördernden Reallokation von Ressourcen. Vor allem die Finanzmärkte würden rascher auf neuen Bedarf reagieren und somit Innovationen anschieben und Strukturkonservatismus verhindern. Statt Selbstfinanzierung und Bankkrediten würden



börsennotierte Wertpapiere und Venture-Kapital als Finanzierungsarten dominieren. Dies hätte den zusätzlichen Nutzen der Nachfragestabilisierung, denn steigende Aktienkurse führen zu erhöhten Konsumausgaben. Allein die Geldpolitik bliebe wie im Fordismus staatlich verfasst, zumindest in den industriell führenden Kernlanden.

### **Dünne empirische Basis**

Diese regulationstheoretische Deutung der New Economy steht allerdings auf einer fragwürdigen empirischen Basis. Zum einen ist noch nicht ausreichend geklärt, inwieweit die empirische Plausibilität dieser Deutung nicht auf besonderen, schwer verallgemeinerbaren Bedingungen der US-Wirtschaft beruht. Zum anderen ist die Datenlage hinsichtlich der Produktivitätsentwicklung, dem Kern des Arguments von der New Economy, alles andere als gesichert.

Für den zweifelsohne außergewöhnlich langen Konjunkturaufschwung kann eine alternative Erklärung gleichsam für sich Plausibilität beanspruchen: Die These von der wachstumsorientierten Geldpolitik. So zeigt Thomas Palley auf, wie sich die US-amerikanische Geldpolitik seit Mitte der achtziger Jahre antizyklisch – mit einer kurzzeitigen Ausnahme – verhalten hat, während die europäische Geldpolitik nicht nur restriktiver sondern auch prozyklisch ausgefallen sei. Zusammen mit einer ebenso tendenziell prozyklischen Fiskalpolitik hätte die europäische Geldpolitik zu einem deutlich höheren Zinsniveau geführt und einer entsprechend höheren Arbeitslosigkeit. Die restriktivere Politik in Europa sei insbesondere Folge der Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten, so dass Volkswirtschaften, die nicht über einen Markt in der Größe der USA verfügten, nur mittels internationaler Übereinkommen einen expansiven Wirtschaftskurs einschlagen könnten (Palley 1999).

Während aufgrund der globalisierungsbedingten Währungskonkurrenz die europäische Geldpolitik restriktiver ausfiel, wurde die liberale US-amerikanische Geldpolitik durch die Globalisierung der Waren- und Kapitalmärkte begünstigt. Die weitgehend liberalisierten Gütermärkte hielten die Inflation unter Kontrolle, und zwar durch einen Fall der Importpreise (Rich / Rissmiller 2000), durch Konkurrenzdruck und durch die Bereitstellung zusätzlicher, Engpässe vermeidender Produktionskapazitäten (ein Argument, was sich auch bei Greenspan [2000] wiederfindet). Der geringe Inflationsdruck ließ der Zentralbank den wachstumsfördernden zinspolitischen Spielraum. Die Kehrseite dieser Öffnung des eigenen Marktes waren allerdings wachsende Handelsbilanzdefizite, die 1999 auf 347,2 Mrd. US-Dollar anstiegen (Pitz 2000). Finanziert werden diese inflationsdämpfende Handelsbilanzdefizite mittels liberalisierter Kapi-

talmärkte. Im ersten Viertel des Jahres 2000 finanzierte das „Ausland“ bereits 4 Prozent des US-amerikanischen Bruttosozialproduktes (Peach / Steindel 2000:3).

In dieser Bereitschaft ausländischer Wirtschaftssubjekte, den US-amerikanischen Aufschwung zu finanzieren, läge die Singularität des US-Aufschwunges begründet. Alle anderen Länder mit samt ihren Wirtschaftssubjekten verfügen nicht über ein derart hohes Vertrauen der internationalen Geldvermögensbesitzer in ihre Zahlungsfähigkeit. Dafür bestehen trotz des Herdentriebs der Finanzmarktakteure auch objektive Gründe: das fehlende Devisenaufbringungsproblem (die Wirtschaftssubjekte der USA sind in ihrer eigenen Landeswährung verschuldet) und die großbedingte hohe Liquidität des US-Marktes (die einen raschen Marktaustritt verspricht). Allerdings, so lehrt die Vergangenheit, ist dieses Vertrauen nicht grenzenlos. In den Jahren 1971-73, 1979 und 1985 kam es zu massiven Kapitalrückflüssen, die zu drastischen Abwertungen des US-Dollars führten (Scherrer 1999: 185-234). Deshalb sind die Verantwortlichen der US-amerikanischen Geld- und Währungspolitik trotz des Bekenntnisses zur New Economy über die steigenden Leistungsbilanzdefizite beunruhigt. Eine Abkehr der internationalen Vermögensbesitzer vom US-Dollar und seine damit einhergehende Abwertung würde rasch die Importe verteuern, die Geldentwertung beschleunigen und zu harten zinspolitischen Maßnahmen drängen: Der Abschwung wäre da (Bergsten 2000).

Die Sorge wäre weniger berechtigt, wenn der Verschuldung im Ausland tatsächlich eine deutlich gesteigerte Investitionstätigkeit gegenüberstünde. Das Investitionsniveau der letzten Jahre ist in historischer Sicht nicht besonders hoch (es lag 1998 bei 16,1 Prozent des BSP, 1980 betrug es 16,7 Prozent) und liegt zudem unter dem europäischen Niveau (1998: 18,5 Prozent; Pitz 2000: Chart 4). In den US-Statistiken wurden 1999 interessanterweise die Ausgaben für Computerprogramme reklassifiziert und den Investitionen zu geordnet, so dass sich das statistisch ausgewiesene Investitionsniveau deutlich erhöhte, und zwar um 149 Mrd. US-Dollar im Jahre 1999 (DoC 2000: 67). Den höheren Investitionen stehen aufgrund des raschen „moralischen Verschleißes“ der Informationstechniken zudem höhere Abschreibungen gegenüber. In den 1960er Jahren stieg das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und das Nettoinlandsprodukt (BIP minus den Abschreibungen) gleichschrittig um 4,4 Prozent pro Jahr an. 1999 wuchs das BIP um 4,1 Prozent, während das Bruttoinlandsprodukt lediglich um 3,6 Prozent zunahm (ebenda). Da sich im Vergleich zu den 1980er Jahren das Investitionsvolumen nicht erhöht hat, finanzierte das Ausland in den letzten Jahren wohl eher den Konsum als die Investitionen.

Die These eines konsumgetriebenen Aufschwunges trotz der hohen Investitionen in Informationstechniken ist deshalb nicht von der Hand zu weisen, zumal die Sparquote der privaten

Haushalte drastisch abgenommen hat. Im August 2000 hatte sie ihren vorläufigen historischen Tiefststand von  $-0,4$  Prozent erreicht (Pitz 2000: 5). Richard Peach und Charles Steindel weisen zwar daraufhin, dass wenn bei der Berechnung der Sparquote zum einen die Veräußerungsgewinne berücksichtigt würden und zum anderen die auf diese Gewinne gezahlten Steuern nicht vom Einkommen abgezogen werden würden, sich die Sparquote 1999 um 7,25 Prozentpunkte erhöhen würde, doch räumen sie ein, dass die Masse der Veräußerungsgewinne bei sehr wenigen Haushalten anfallen (Peach / Steindel 2000). Darüber hinaus stellt sich die Frage, was im Falle sinkender Börsen- und Immobilienwerte mit der Sparquote passiert. Falls sich, wie es sich abzeichnet, die Erwartungen in die Gewinnmöglichkeiten der Internet Economy nicht erfüllen und entsprechend die Aktienkurse nicht mehr weiter steigen, dann muss, wenn der oben genannte Mechanismus gilt, mit einem verstärkten Rückgang der Konsumausgaben bzw. mit einem raschen Ansteigen der Verschuldung der privaten Haushalte gerechnet werden. Neben dem bereits erwähnten Ausland, das ca. 4 Prozent des BSP finanziert, schließt vor allem der Staat die Finanzierungslücke, und zwar mit erstaunlichen 5,1 Prozent des BSP im Jahre 1999 (Peach/Steindel 2000:3). Doch im Falle einer Rezession wird der Staat nicht mehr solche gewaltige Überschüsse erzielen können. Ein signifikanter Rückgang der gesamten Sparquote ist dann wahrscheinlich und damit automatisch auch der Investitionen.

Die New-Economy-These steht ferner hinsichtlich der Produktivitätsentwicklung auf unsicherem empirischen Grund. Mittlerweile tragen die Dienstleistungen zur mehr als der Hälfte zum Bruttoinlandsprodukt der USA bei. Für die Dienstleistungen sind jedoch noch keine allseits akzeptierten Methoden zur Bemessung der Produktivität entwickelt worden. Wiederum weit über die Hälfte der Dienstleistungen gelten als kaum messbar („hard to measure“). Zu diesen gehören das Erziehungswesen, das Gesundheitswesen und der große Bereich FIRE (Finanzdienstleistungen, Versicherung und Immobilienbetreuung; Griliches 1995). Wenn die Statistik den Umsatz als Output-Maßgröße wählen würde, dann würde sie beispielsweise im Falle geringerer Abschlussgebühren für Versicherungen von einer fallenden Produktivität ausgehen, wengleich die Senkung der Gebühren der gestiegenen Produktivität der Verwaltung geschuldet sein mag. Aus diesem Grunde nimmt das US-amerikanische Bundesamt für Statistik für die meisten dieser Bereiche die Lohnsumme als Maßgröße für die Ausbringungsmengen. Dies

führt allerdings dazu, dass das Produktivitätswachstum weitgehend mit den Lohnsteigerungen gleichgesetzt wird.<sup>4</sup>

Im Oktober 1999 wechselte das Statistikanamt für die Finanzdienstleistungen seine Produktivitätsbemessungsmethode. Deren Transaktionsaktivitäten wurden nunmehr als Maß des Outputs genommen, wodurch hohe Arbeitsproduktivitätszuwächse sichtbar wurden. Allerdings stellt sich diesbezüglich die Frage der Gewichtung der unterschiedlichen Transaktionen, die von Kontobuchungen bis zu komplexen Beratungsleistungen reichen (DoC 2000: 69).

Für Dienstleistungsbranchen, die im besonderen Maße Informationstechniken zwischen 1990 und 1997 eingesetzt haben, ergab eine Untersuchung des Wirtschaftsministeriums sogar, dass die Arbeitsproduktivität um 0,3 Prozent zurückging (DoC 2000: 39f). Dieses Ergebnis könnte aber den genannten Messproblemen geschuldet sein. Das Wirtschaftsministerium kam deshalb in seiner Studie „Digital Economy“ trotz seiner insgesamt positiven Bewertung der New-Economy-These zu der vorsichtigen Einschätzung:

„In the absence of more accurate measures of output for IT-intensive services industries, we cannot rule out the possibility that IT has made a very modest contribution to labor productivity outside the IT producing sector itself.“ (DoC 2000: 69)

Die Bemessung der Produktivität im güterproduzierenden Sektor ist allerdings auch problembehaftet. So wird beispielsweise der Nutzen einer gestiegenen Produktvielfalt ebenso wenig wie Verbesserungen am Produkt adäquat berücksichtigt. Das Amt für Wirtschaftsstatistik hat deshalb einen „hedonistischen“ Preisindex für die Computer- und Halbleiterindustrie entwickelt (David 1999). Ein solcher Preisindex mag zwar die Veränderungen des Preis-Leistungsverhältnisses besser reflektieren, doch bei der Festsetzung des Preisindex lässt sich Willkür nicht vermeiden. Bei der Ermittlung der Arbeitsproduktivität im Fahrzeugbau geht beispielsweise die maximale Geschwindigkeit der hergestellten Fahrzeuge nicht ein.

Des Weiteren ist noch ungeklärt, ob beispielsweise die in betrieblichen Kostenvergleichsstudien ermittelten Produktivitätssprünge in der Auto- und Stahlindustrie tatsächlich auf den Einsatz von Informationstechniken zurückgeführt werden können. Der signifikante Produktivitätsvorsprung der japanischen Hersteller in den 1980er Jahre beruhte nicht auf einem höheren Anteil von Informationstechniken (es sei denn man rechnet das auf Karteikärtchen beruhende

---

<sup>4</sup> „BEA estimates the real GPO [Gross Product] of [water transportation, transportation services, depository institutions, nondepository institutions, holding and investment offices] by „extrapolation“ based on „BEA persons engaged in production“ and the GPO of [business services, insurance agents, legal services, motion pictures, and health services] based on „BLS employment weighted by Census Bureau receipts.“ BEA uses separate deflators for outputs and inputs („double deflation“) for the remaining four industries (DOC 2000: 40).

kanban-System hinzu), sondern auf den mittlerweile allseits bekannten Prinzipien der schlanken Produktion und einer hohen Kapazitätsauslastung (Jürgens et al. 1989; Scherrer 1992). Aus dieser Sicht wäre die positive Produktivitätsentwicklung der Old Economy Folge eines Lernens von Japan, und zwar einerseits hinsichtlich der Technik und andererseits dank des günstigen makroökonomischen Klimas auch bezogen auf höhere Kapazitätsauslastungsgrade. Zudem werden mittlerweile 30 Prozent der in den USA hergestellten PKWs unter der Regie japanischer Manager produziert.

### **Die New Economy bedarf noch der Bewährung**

Angesichts des beeindruckenden US-amerikanischen Konjunkturverlaufs in den letzten Jahren kommt der These von einer New Economy, die dank hoher Produktivitätszuwächsen ein inflationsfreies hohes Wachstum ermöglicht, hohe Plausibilität zu. Sie lässt sich zudem sowohl innerhalb des ökonomietheoretischen Mainstream als auch regulationstheoretisch begründen. Ihr Kern, die informationstechnologisch bedingten Produktivitätszuwächse, steht allerdings noch auf unsicherem Datenfundament. Ein großer Teil ökonomischer Aktivitäten, insbesondere die Dienstleistungen, gilt als schwer messbar, und selbst im Bereich der Herstellung der Informationstechnik bedarf es eines wissenschaftlich noch umstrittenen „hedonistischen“ Preisindices, um hohe Produktivitätssteigerung statistisch ausweisen zu können. Die bisher offiziell ausgewiesenen Zuwächse liegen zudem noch unter denen der „goldenen“ 1960er Jahre. Deshalb möchte ich mich dem Urteil von Robert Solow anschließen: „Das wir mit mehr Gewissheit die Dauerhaftigkeit des erhöhten Produktivitätswachstum postulieren können, wenn dieses die erste Rezension überstanden hat“ (Zitiert bei Uchitelle 2000).

Angesichts dieser Zweifel am Kern des New-Economy-Postulats bleibt die These von der spezifischen Globalisierungsform der US-Wirtschaft plausibel. Laut dieser These hält die Globalisierung in Form weitgehend liberalisierter Gütermärkte die Inflation unter Kontrolle. Die liberalisierten Finanzmärkte stellen ihrerseits die Mittel für Investitionen und für die inflationsdämpfenden Leistungsbilanzdefizite zur Verfügung. Im letzteren läge die Einzigartigkeit des US-Aufschwunges begründet, denn alle anderen Länder verfügen nicht über dieses hohe Vertrauen der internationalen Geldvermögensbesitzer in ihre Zahlungsfähigkeit. Allerdings ist dieses Vertrauen nicht grenzenlos. Eine Abkehr der internationalen Vermögensbesitzer vom US-Dollar und seine damit einhergehende Abwertung würde gemäß dieser These rasch zu harten zinspolitischen Maßnahmen führen. Die New Economy hätte dann ihre erste Bewährungsprobe zu bestehen.

## Literatur

- Aglietta, Michel, 1979: A Theory of Capitalist Regulation. The US Experience, New York, NLB; Original: Régulation et crises du capitalisme, Paris (1976) Calmann-Lévy.
- Aglietta, Michel, 2000: Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg, VSA.
- Bassanini, Andrea, Stefano Scarpetta and Ignazio Visco, 2000: Knowledge, Technology and Economic Growth: Recent Evidence from OECD Countries, paper presented at the 150<sup>th</sup> Anniversary Conference of the National Bank of Belgium how to promote Economic Growth in the Euro Area Brussels, 11 and 12 May.
- Bergsten, Fred, 2000: Remarks in First Session of the Economic Summit, White House Press Release April 5, Washington, D.C.
- Blinder, Alan S., and Richard E. Quandt, 1997: Waiting for Godot: Information Technology and the Productivity Miracle?, Princeton University Department of Economics Working Paper, May.
- Bluestone, Barry, 1999: Wall Street contra Main Street: Das US-amerikanische Wachstumsmodell, in: Sabine Lang, Margit Mayer und Christoph Scherrer (Hg.) Jobwunder USA – Modell für Deutschland?, Münster, Westfälisches Dampfboot, 22-43.
- Boyer, Robert, 1990: The Regulation School: A Critical Introduction, New York, Oxford University Press.
- Brynjolfsson, Erik, and Lorin M. Hitt, August 1998: Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes, in: Communications of the ACM.
- Castells, Manuel, 2000: The Rise of the Network Society (Information Age, Vol. I), 2<sup>nd</sup> edition, Oxford, UK, Blackwell.
- David, Paul A., 1999 : Digital Technology and the Productivity Paradox, Ten Years Later What have we learned, and what do we still need to know? : Stanford University & All Souls College, Oxford The following papers will be presented at the Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research, on May 25 & 26, 1999 at the Department of Commerce in Washington, DC.
- David, Paul, and G. Wright, 1999: Early Twentieth Century Growth Dynamics: An Inquiry into the Economic History of 'Our Ignorance', Stanford: SIEPR Discussion Paper No. 98-3.
- DOC 2000, U.S. Commerce Department, ECONOMICS AND STATISTICS ADMINISTRATION, Office of Policy Development, Digital Economy 2000, Washington, D.C.
- Gordon, Robert J., 1999: Has the “New Economy” Rendered the Productivity Slowdown Obsolete? Northwestern University, Revised Version, June 14.
- Greenspan, Alan 1996: Testimony before the U.S. House of Representatives Committee on Banking and Financial Services, July 23.
- Greenspan, Alan, 1998: Testimony before the Joint Economic Committee, U.S. Congress, June 10.
- Greenspan, Alan, 2000: Remarks in Afternoon Session of White House Conference on the New Economy, White House Press Release April 5, Washington, D.C.

- Hübner, Kurt, 1987: Neue Gesichtszüge? - Anmerkungen zu der Fordismus-Postfordismus-Analyse von Hirsch/Roth, in: Sozialismus, April, 39-44.
- Hübner, Kurt, 1989: Theorie der Regulation. Eine kritische Rekonstruktion eines neuen Ansatzes der Politischen Ökonomie, Berlin, edition sigma.
- Jorgenson, Dale W., and Kevin J. Stiroh, May 1, 2000: Raising the Speed Limit: U.S. Economic Growth in the Information Age, , forthcoming in Brookings Papers in Economic Activity, p. 37 ([http://www.economics.harvard.edu/faculty/jorgenson/papers/dj\\_ks5.pdf](http://www.economics.harvard.edu/faculty/jorgenson/papers/dj_ks5.pdf)).
- Jürgens, Ulrich, Thomas Malsch und Knut Dohse, 1989: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin, Springer.
- Lipietz, Alain, 1985: Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise. Einige methodische Überlegungen zum Begriff der "Regulation", in: Prokla 58, 109-137.
- Lipietz, Alain, 1985a: The Enchanted World, Inflation, Credit and the World Crisis, London, Verso Book.
- Moody, Kim, 1994: Pulled Apart and Pushed Together: Changes in the Workplace and the Transformation of the U.S. Working Class, in: Solidarity Discussion Bulletin, Preconvention series #1, April 1, 5-21.
- Moody, Kim, 1997: Pulled apart and pushed together: Die US-Arbeiterklasse in der neuen Ökonomie Nordamerikas, in: B. Lüthje und C. Scherrer (Hrsg.) Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA, Münster, Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Oliner, Stephen D., and Daniel E. Sichel, May 2000: The Resurgence of Growth in the Late 1990s: Is Information Technology the Story?, Washington, DC: Federal Reserve Board, Tables 1 and 2, pp. 24-25.
- Palley, Thomas, 1999: Arbeitslosigkeit und makroökonomische Weichenstellungen in: Sabine Lang, Margit Mayer und Christoph Scherrer (Hg.) Jobwunder USA – Modell für Deutschland?, Münster, Westfälisches Dampfboot, 44-53.
- Peach, Richard, and Charles Steindel, September 2000: A Nation of Spendthrifts? An Analysis of Trends in Personal and Gross Saving Current Issues in Economics and Finance, Federal Reserve Bank of New York, Volume 6 Number 10.
- Pitz, Karl H., October 2000: The U. S. Trade Deficit: A View from Europe, An Evaluation for the Trade Deficit Review Commission of the U. S. Congress Part I: Analysis, Frankfurt and Washington D. C.
- Rich, Robert W., and Donald Rissmiller, July 2000: Understanding the Recent Behaviour of U.S. Inflation, in: Current Issues in Economics and Finance, Federal Reserve Bank of New York, Volume 6 Number 8.
- Scherrer, Christoph, 1992: Im Bann des Fordismus. Die Auto- und Stahlindustrie der USA im internationalen Konkurrenzkampf, Berlin, Ed. Sigma Bohn.
- Scherrer, Christoph, 1999: Globalisierung wider Willen? Die Durchsetzung liberaler Außenwirtschaftspolitik in den USA. Berlin, Ed. Sigma.
- Scherrer, Christoph, 2001: Ein neues "Wirtschaftswunder" in den USA?, in: Prokla 31(1) Heft 122.
- Solow, Robert M., 1987: We`d Better Watch Out, in: New York Review of Books, July, 12, S. 36.

Uchitelle, Louis, March 12, 2000: Productivity Finally Shows the Impact of Computers,“ New York Times, New York.

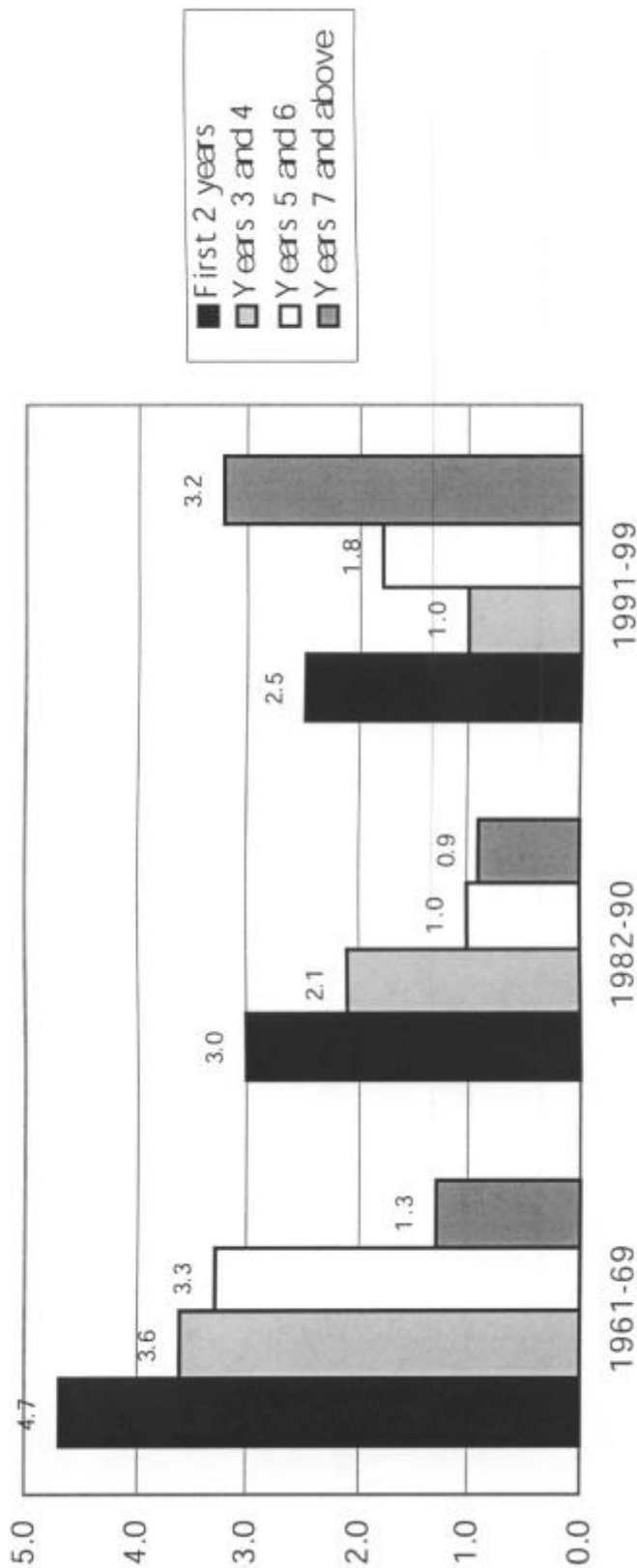
Zerdick, Axel, et al. 1999: Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin, Springer.



Figure 1

## Growth in Nonfarm Business Sector Output per Hour During Expansions

(Average Annual Percent Change Over Period)



Note: For each period illustrated above, we calculated the growth in annual rates of quarterly output per hour indexes starting in the quarter when the trough of the business cycle occurred. The start for 1961-69 was in the first quarter because the trough happened in February 1961. For 1982-90, the starting quarter was the fourth, the trough having occurred in November 1982. Finally, for 1991-99, the start was in the first quarter because the trough happened in March 1991. The final column shows growth from 1997 through the fourth quarter of 1999. (Figure 4.1 updates Chart 1-9 in the Economic Report of the President (February 2000), p. 35.)

Source: Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

Figure 2

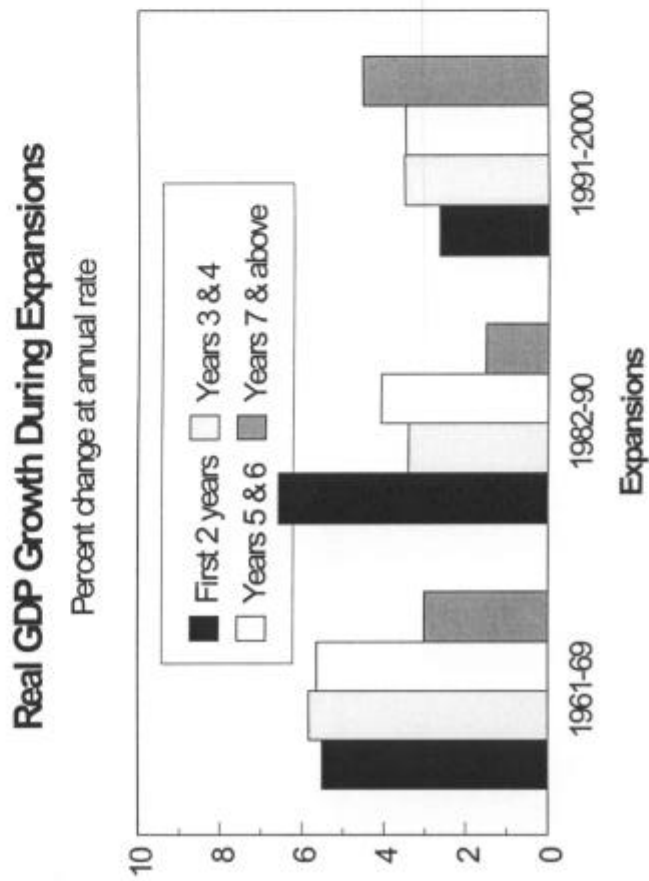


Figure 3

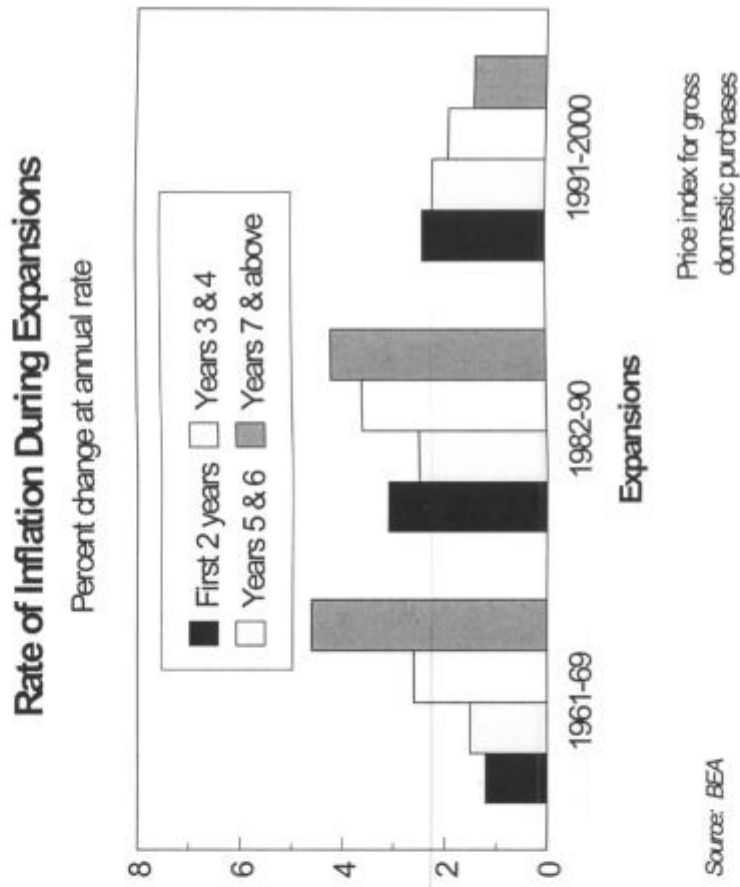
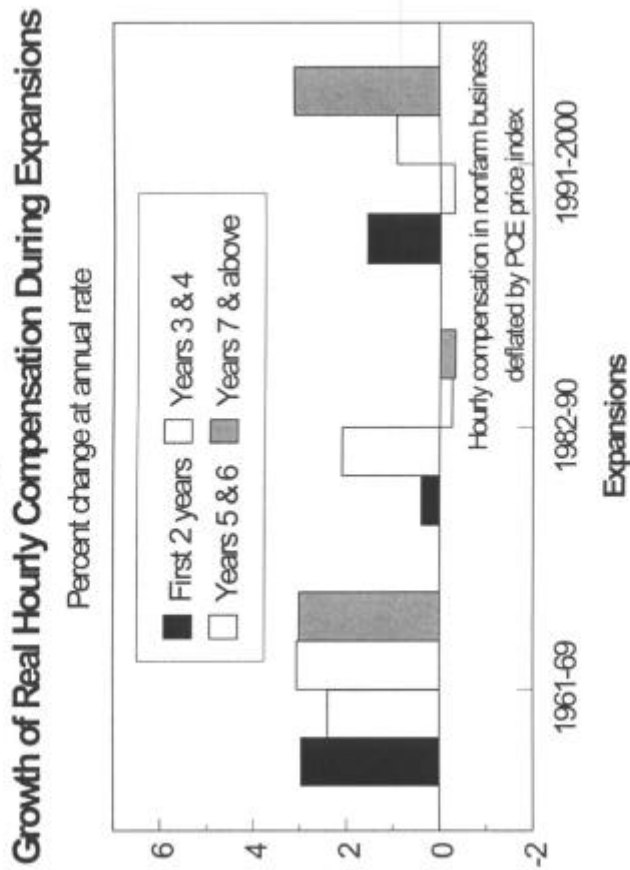
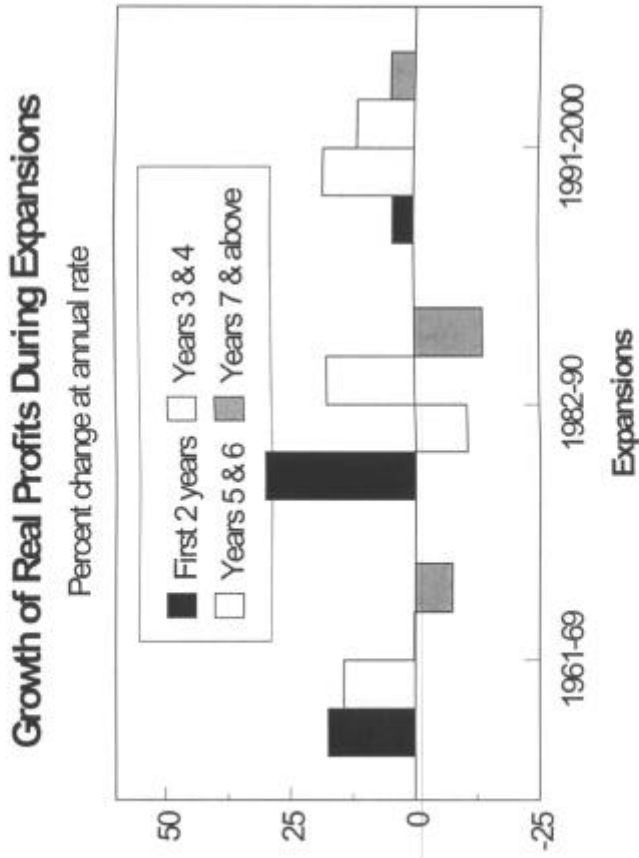


Figure 4



Source: ESA estimates based on BEA and BLS data.

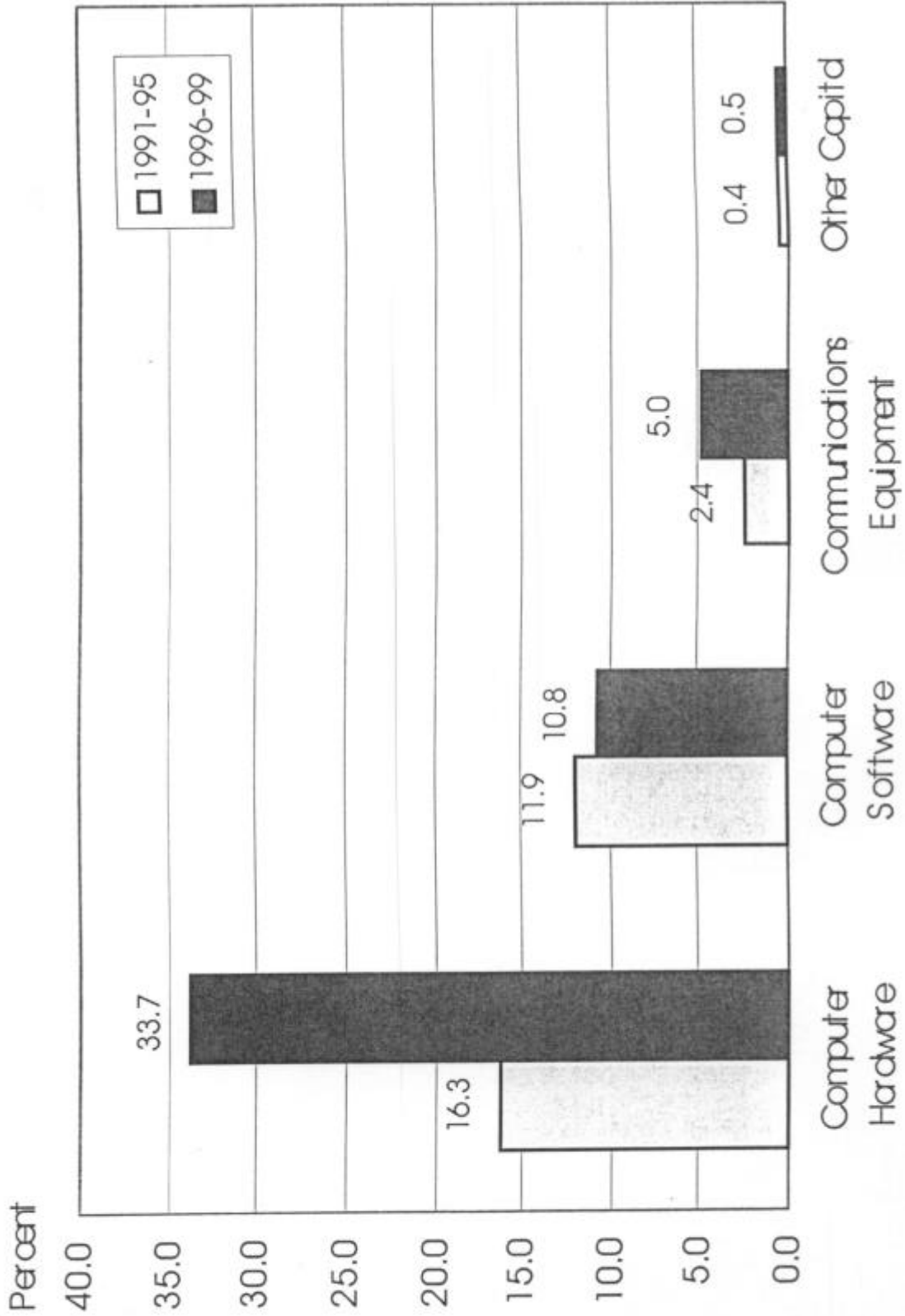
Figure 5



Source: ESA estimates based on BEA and BLS data.  
Profits in nonfinancial corporations  
deflated by GDP price index

# Average Annual Rates of Capital Deepening by Type of Capital in U.S. Nonfarm Business Sector

Figure 6



Source: Cliner and Sichel (May 2000), Tables 1 and 2, pp. 24-25.

# **Neue Formen der Arbeitsorganisation - die europäische Perspektive**

**Michael Müller-Camen, Johannes Ledolter, Wolfgang Mayrhofer,  
Guido Strunk, Christiane Erten-Buch**

## **Einleitung**

In der betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Literatur gibt es in den letzten Jahren eine umfangreiche Diskussion über neue Formen der Organisation (NOF). Ziel dieses Beitrages ist es die Entwicklung in Richtung NOF am Beispiel des Personalmanagements empirisch zu testen, und die Existenz nationaler Unterschiede in der Entwicklung zu überprüfen.

Sowohl in der akademischen als auch in der Praktikerliteratur finden sich Aussagen, die darauf hinweisen, dass Veränderungen wie Globalisierung, technischer Wandel und Verringerung von Produktlebenszyklen zu organisationalen Innovationen führen (Picot Reichwald und Wigand 1996, 205). Diese werden unter Namen wie atomisierte Organisation (Ryf 1993), Business Reengineering (Hammer and Champy 1993), Flexible Firma (Volberda 1998), Fraktales Unternehmen (Warnecke 1993), Individualisiertes Unternehmen (Ghosal und Barlett 1998), Internalisierung des Marktes (Moldaschl 1998), Neue Dezentralisation (Drumm 1996), Netzwerorganisation (Sydow und Windeler 2000), Post-bürokratische (Heckscher und Donellon 1994), Post-moderne (Clegg 1990) und Virtuelle Organisation (Davidow und Malone 1993) diskutiert. Auch wenn es Unterschiede zwischen diesen Konzeptionen gibt, haben sie mehrere gemeinsame Merkmale.

Eine der wichtigsten Annahmen ist eine Abkehr von hierarchisch, bürokratischen Strukturen. In Zeiten großen organisatorischen Wandels werde diese als zu inflexibel und undurchlässig empfunden. Stattdessen werden dezentrale, flexible und projektorientierte Organisationsformen empfohlen (Zenger und Hesterly 1997). Diese Modularisierung der Unternehmung (Picot, Reichwald und Wigand 1996) ist direkt verbunden mit einem weiteren Merkmal, dem Aufbrechen grosser zentraler Stabsabteilungen und der Verlagerung von Verantwortung und Ressourcen auf Linienmanager. Eine weitere wichtige Annahme der NOF Literatur ist, dass die neuen autonomen Einheiten durch formelle und informelle Informationsnetzwerke zusammengehalten werden müssen (Chakravarthy und Gargiulo 1998, 438). Vertikale Kom-

munikationskanäle hierarchischer Strukturen werden durch horizontale Kommunikationswege ersetzt und es bilden sich sowohl interne als auch externe Netzwerke. Prozesse werden wichtiger als formale Strukturen (Westney 1999, 571). Dies wird zwar durch die Informationstechnologie erleichtert (Rockard 1998), stellt jedoch hohe Anforderungen an das Human Resource Management. Vertrauen bekommt einen hohen Stellenwert (Chakravarthy und Gargiulo 1998, 438), Arbeitnehmer müssen zu Mitunternehmern werden (Kuhn 1997), Führung verändert sich (Ghoshal und Bartlett 1998) und Qualifikationsanforderungen erhöhen sich (Frenkel u.a. 1999).

In Anbetracht der umfangreichen Literatur über NOF, ist es überraschend wie wenig empirische Untersuchungen es über ihre Verbreitung NOF gibt. Ob die neuen Formen Übergangslösungen sind, die wieder verschwinden, wenn sich Industrien bzw. Märkte etabliert und konsolidiert haben, oder ob sie etablierte Organisationsformen verdrängen und ersetzen werden, ist ein wichtiges, aber bisher nicht beantwortetes Forschungsproblem (Sampler und Short 1998, 413-414). Bisher beruhte die Annahme eines radikalen Umbruchs im wesentlichen auf Fallstudien atypischer Organisationen wie ABB oder 3M bzw. atypischer Industrien und Regionen wie den amerikanischen High tech Unternehmen an der Westküste (Whittington u.a. 1999, 583) und vernachlässigt so den Einfluss wichtiger Kontingenzfaktoren wie Unternehmensgröße oder Sektor. Weiterhin gibt es kaum Längsschnittstudien, die Aussagen zur Entwicklung über die Zeit machen können (eine Ausnahme ist die von der University of Warwick organisierte Umfrage siehe Whittington u.a. 1999). Nicht überraschend zweifeln daher einige Kommentatoren an einer weiten Verbreitung neuer organisationaler Formen. Beispielsweise argumentiert Drumm (1996), dass Koordinations- und Schnittstellenprobleme sowie überhöhte Ansprüche an das Personal eine Entwicklung zu NOF kaum zulassen. Ein weiteres Problem ist die Annahme der NOF Literatur, daß die Entwicklung zu neuen Managementformen universell ist und es keine Unterschiede zwischen Ländern gibt. Im Gegensatz dazu legt die vergleichende Wirtschaftssystemliteratur (Whitley 1992) nahe eine solche Analyse getrennt nach Ländern durchzuführen, da unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen die Verbreitung neuer Organisationsformen fördern oder behindern können.

Wegen des zentralen Stellenwertes des Personalmanagement in NOF (Drumm 1996, Ferlie und Pettigrew 1998), werden wir obige Frage am Beispiel dieser Managementfunktion für ausgewählte europäische Länder analysieren. Auf Grundlage der Literatur lassen sich verschiedene Indikatoren ableiten, die für eine solche Analyse wichtig sind. Im Folgenden unterscheiden wir dabei zwischen Strukturvariablen und Personalmanagementpraktiken.

### ***Strukturelemente der Personalfunktion***

Die Dezentralisierung operationaler und strategischer Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung ist wohl das wichtigste Merkmal von NOF (Ghoshal und Barlett 1998, Picot u.a. 1999, 205). Verantwortung wird von der Zentrale auf untere Einheiten wie Tochtergesellschaft und Niederlassung verlagert, um Problementstehung und Lösungskompetenz wieder stärker zu vereinen und die Orientierung der Manager vor Ort an den Unternehmenszielen zu erhöhen. Dies gilt auch für das Personalmanagement.

*Hypothese 1.1. Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalpolitik auf der Ebene der Tochtergesellschaft oder der Niederlassung bestimmen, hat sich in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

NOF Konzepte sehen jedoch nicht nur eine Verlagerung von Verantwortung auf untere Organisationseinheiten, sondern auch von Stabsabteilungen auf die Linie vor. „Front-line Manager“ erhalten eine hohe Autonomie und Verantwortung in Bezug auf Budget, Marketing, Personal etc. (Hamel und Prahalad 1994, 290). Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass sich eine Entwicklung zu NOF in einem Anstieg der Personalverantwortung von Linienmanagern ausdrückt (Mayrhofer 1999).

*Hypothese 1.2. Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die die Verantwortung für Personalfragen auf die Linie verlagert haben, hat sich in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

Eine Verlagerung von Verantwortung auf die Linie sowie das Outsourcing von nicht zu den Kernkompetenzen zählenden Aktivitäten als ein weiteres Merkmal von NOF lässt erwarten, dass Personalabteilungen im Zuge der Einführung neuer Organisationsformen verkleinert werden. Da die Größe einer Personalabteilung auch von der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen insgesamt abhängt, wird als Indikator die relative Größe der Personalabteilung (Verhältnis Anzahl der Mitarbeiter der Personalabteilung / Gesamtzahl der Mitarbeiter) betrachtet.

*Hypothese 1.3. Die relative Größe der Personalabteilung europäischer Unternehmen hat sich in den 90er Jahren signifikant verringert.*

Die Evaluation der Personalfunktion ist ein weiteres Kennzeichen für eine Entwicklung in Richtung neuer Organisationsformen. Eine wichtige Forderung der NOF Literatur ist die Kundenorientierung marktferner Unternehmensbereiche (Picot, Reichwald und Wiegand 1999,

203). Wie andere Stabsfunktionen hat auch die Personalabteilung ihre Existenz zu legitimieren, indem sie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg offenlegt.

*Hypothese 1.4. Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalabteilung evaluieren, hat sich in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

### ***Aufgabenfelder der Personalarbeit in Neuen Organisationsformen***

Von Mitarbeitern neuer Organisationsformen wird ein Höchstmaß an Kooperation, Koordination und Selbstkontrolle erwartet (Drumm 1996, 11). Für Ferlie und Pettigrew (1998) müssen die Mitarbeiter der neuen flexiblen Organisation Fähigkeiten wie "strong interpersonal, communication and listening skills; an ability to persuade; a readiness to trade and to engage in reciprocal rather than manipulative behaviour; an ability to construct long-term relationships; ... tolerance of high level of ambiguity and uncertainty; ... a good strategic sense, vision and ideas; ... a capacity to learn quickly and to adapt in new situations" (219-220) besitzen. Dies macht eine Erweiterung der menschlichen Leistungsgrenzen notwendig, die Anforderungen an Mitarbeiter und Manager steigen (Picot, Reichwald und Wigand 1996, 457 ff.). Human Resources sind somit entscheidend für den Erfolg neuer Organisationsformen. Daher sollte eine Entwicklung in diese Richtung aus entsprechenden Personalpolitiken in den Bereichen Training, Kommunikation, Bezahlung und Arbeitsorganisation ersichtlich sein.

NOF stellen hohe Qualifikationsanforderungen an das Personal (Drumm 1996, 15 ff.). Empowerment, ganzheitliche Aufgabenabwicklung und Teamarbeit stellen breiter und höher gestreute Anforderungen als traditionelle Qualifikationsmuster (Picot, Reichwald und Wigand 1996, 456 ff.). Aus- und Weiterbildung kann nicht nur helfen die benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln, sondern auch organisationales Lernen zu erleichtern. Um die menschlichen Leistungsgrenzen zu erweitern, ist von NOF ein hohes Investment in Training zu erwarten.

*Hypothese 2.1. Der Anteil der Aus- und Weiterbildungsaufwendungen an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

Eine Steuerung von Organisationen durch horizontale Kommunikation, setzt eine extensive Kommunikation voraus. Dies ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter über die Unternehmensstrategie und die geschäftliche Entwicklung informiert werden.



*Hypothese 2.2. Die relative Anzahl der Mitarbeiter, die regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert werden, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

Für NOF wird wegen der hohen Komplexität und Variabilität der Aufgaben sowie der höheren Verantwortung des Einzelnen (Drumm 1996, 17) eine qualifikations- und teamorientierte sowie leistungsbezogene Bezahlung gefordert (Drumm 1996, 17, Frenkel u.a. 1999, Picot, Reichwald und Wigand 1996, 492-495). Auch wenn die Arbeit in NOF durch ganzheitliche Aufgaben, größere Handlungsspielräume und andere intrinsische Anreize attraktiver als in bürokratisch, hierarchischen Strukturen sein kann, muß „mitunternehmerisches Commitment“ zumindest teilweise von den Mitarbeitern auch monetär erkaufte werden (Kuhn 1997, S.214).

*Hypothese 2.3. Der relative Anteil der Mitarbeiter, die Leistungsanreize wie Kapitalbeteiligung, Erfolgsbeteiligung oder Gruppenzulagen erhält und/oder auf Grundlage einer Leistungsbeurteilung entlohnt wird, hat sich in europäischen Unternehmen in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

NOF brauchen eine flexible Arbeitsorganisation (Drumm 1996, 16-17, Picot, Reichwald und Wigand 1996, 448 ff.). Dies kann sich u.a. beziehen auf festangestellte Mitarbeiter mit flexiblen Jahresstundenverträge bzw. Möglichkeit der Heim- oder Telearbeit, auf die Schaffung von Randbelegeschäften durch befristete Arbeitsverträge oder die Ausgliederung von Arbeiten durch Subunternehmer oder Outsourcing.

*Hypothese 2.4. Der Anteil europäischer Unternehmen, die flexible Jahresstundenverträge, befristete Arbeitsverträge, Heimarbeit oder die Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen / Outsourcing) nutzen, hat sich in den 90er Jahren signifikant erhöht.*

## **Methode**

Die Basis der hier vorgestellten Ergebnisse ist eine vom Cranfield Network On European Human Resource Management (Cranet-E) durchgeführte europaweite Untersuchung zur Erfassung des status quo und der Entwicklungen des Personalmanagement in Europa (vgl. ausführlicher zum Netzwerk, zur Vorgehensweise und den europaweiten Ergebnissen Brewster/Hegewisch 1994; Brewster et al. 1996; Mayrhofer 1998; Brewster, Mayrhofer und Morley 2000). Träger der Untersuchung sind universitäre oder universitätsnahe Forschungseinrichtungen in jedem der beteiligten Länder, die von der Cranfield School of Management, England, koordiniert werden. Untersucht werden verschiedene Aspekte praktischer Perso-

nalarbeit, v.a. die Felder Struktur und Politik (z.B. Eingliederung der Personalabteilung in die Organisationsstruktur; Ziele des Personalmanagements), Personalbeschaffung (z.B. Verwendung verschiedener Personalauswahlverfahren), Personalentwicklung (z.B. Einsatz bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen), Vergütung und Zusatzleistungen (z.B. Existenz leistungsabhängiger Entgeltsysteme) und Arbeitsbeziehungen (z.B. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat). Methodisch werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Kernelement ist ein an die Organisationen nach einem Pretest versandter schriftlicher Fragebogen. Er wird, so notwendig, in einzelnen Items an die jeweilige Landessituation angepaßt (so machen z.B. die deutlichen Unterschiede im System der Arbeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Ländern regelmäßig Anpassungen notwendig), ist aber in den Kernbereichen deckungsgleich. Zur Sicherung der Vergleichbarkeit wird für jedes Land die Übersetzungs-Rückübersetzungstechnik angewendet. Ergänzend zum Fragebogen werden Personalleiter zu einer Gruppendiskussion im Sinne eines Expertentreffens eingeladen. Dazu kommen in einzelnen Ländern noch Fallstudien in einzelnen Organisationen. Für die einzelnen Länder wird durch die jeweilige Forschungseinrichtung ein der nationalen Branchen- und Größenstruktur möglichst entsprechendes Sample ausgewählt (Mayrhofer 1999).

Für die vorliegende Auswertung wurden die 19 Länder herangezogen, in denen die Umfrage bisher mindestens zweimal durchgeführt wurde (siehe Tabelle 1). Die Analyse beschränkt sich auf den privatwirtschaftlichen Bereich (For-Profit-Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten). Insgesamt konnten damit über den gesamten Zeitraum 20.510 Unternehmen analysiert werden.

Statistisch wurden zur Prüfung der Hypothesen multiple Regressionsmodelle für die metrischen Merkmale und logistische Regressionsmodelle für die dichotomen Merkmale ermittelt. Als erklärende Größe gilt in allen Regressionsmodellen die Zeit, so daß auf die durchschnittliche jährliche Veränderung der zu untersuchenden Merkmale fokussiert wird. In die Regressionsmodelle wurden als zusätzliche erklärende Größen folgende Kontrollfaktoren aufgenommen: (a) die Größe der Unternehmen, (b) die Zugehörigkeit der Unternehmen zum primären, sekundären oder tertiären Sektor und (c) die Zugehörigkeit der Unternehmen zu einer multinationalen Unternehmensgruppe. Die Regressionsmodelle wurden jeweils separat für jedes der 19 Länder berechnet. Die ermittelte durchschnittliche jährliche Veränderung der Merkmale wurden mittels t-Test auf Signifikanz geprüft.

## **Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Resultate der statistischen Analyse separat nach Struktur- und Politikvariablen präsentiert. In Bezug auf eine Entwicklung der Struktur der Personalfunktion in Richtung NOF stehen aus den Cranet-E Daten vier Indikatoren zur Verfügung, die Ebene, auf der Personalpolitik bestimmt wird; die Aufteilung der Verantwortung für Personalfragen zwischen Linie und Personalabteilung, die relative Größe der Personalabteilung und die formale Evaluation der Personalabteilung. Diese werden nacheinander analysiert.

### ***Entwicklung der Strukturvariablen***

Beginnend mit der Ebene, auf der die Personalpolitik bestimmt wird, enthält die Cranet-E Umfrage die Frage „Wenn Ihre Organisation Teil eines Konzerns ist und/oder Niederlassungen hat ..., geben Sie bitte an, auf welcher Ebene in der Regel Konzeptionen/Programme für die folgenden personalpolitischen Entscheidungen festgelegt werden.“ Für die Entscheidungen Entgelt und Zusatzleistungen, Personalbeschaffung, Personalentwicklung / Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Personalbestandsveränderungen konnte jeweils angegeben werden, ob die Entscheidung durch die Internationale Konzernleitung, das Nationale Stammhaus / Hauptverwaltung, die Tochtergesellschaft oder die Niederlassung erfolgt. Um unterschiedlichen Unternehmenstypen gerecht zu werden - so können z.B. nur bei einem multinationalen Unternehmen Entscheidungen durch die Internationale Konzernleitung erfolgen-, wurden für die Analyse Internationale Konzernleitung / Nationales Stammhaus, sowie Tochtergesellschaft / Niederlassung jeweils zusammengefaßt. Der Score für ein einzelnes Unternehmen kann sich daher zwischen 0, d.h. alle Entscheidungen werden von der nationalen bzw. internationalen Zentrale getroffen und 5, d.h. in allen obigen Fragen wird auf der Ebene Tochtergesellschaft / Niederlassung entschieden. Hypothese 1.1. folgend ist bei einer zunehmenden Verbreitung NOF zu erwarten, daß Entscheidungen von der Zentrale auf die Tochtergesellschaft bzw. Niederlassung verlagert werden. Die Ergebnisse der Analyse (siehe Tabelle 2) unterstützen diese Annahme nicht. Im Gegenteil, im Durchschnitt aller Länder findet im Zehnjahreszeitraum im Umfang von einem halben Indexpunkt eine Verlagerung von Entscheidungen auf die obere Ebene statt. Die einzelnen Länderergebnisse zeigen in 16 Ländern eine Zentralisierung, nur in dreien eine Dezentralisierung (nur für die Türkei gibt es eine statistisch signifikante Entwicklung zur Dezentralisierung). Es gibt also keine Hinweise darauf, daß unternehmenseinheitliche Personalpolitiken durch eine geschäfts- bzw. einheitenspezifische Per-

sonalarbeit abgelöst würden. Daher wird diese Hypothese insgesamt nicht unterstützt. Wenn in Personalfragen keine Dezentralisation erfolgt, ist dies noch weniger bei Entscheidungen über Geschäftsstrategien, Investitionen oder Kapitalallokation zu erwarten. Diese Vermutung wird von der Warwickumfrage (Ruigrok et.al 1999, 51-52) unterstützt, die für die Jahre 1992 und 1996 eine hohe Dezentralisation von operativen Geschäftsentscheidungen in europäischen Unternehmen feststellt, jedoch nur eine begrenzte Dezentralisation bei strategischen Entscheidungen. Um herauszufinden, ob es sich bei operativen Fragen der Personalarbeit anders verhält, eignet sich ein anderer Indikator.

Eine operative Dezentralisierung von Entscheidungen ist zwischen Stabsfunktionen und Linie möglich. Cranet-E fragt für fünf verschiedene Bereiche des Personalmanagements (Entgelt und Zusatzleistungen, Personalbeschaffung, Personalentwicklung / Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Personalbestandsveränderungen) danach, wer die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen trägt, der direkte Vorgesetzte, der direkte Vorgesetzte in Absprache mit der Personalabteilung, die Personalabteilung in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten oder die Personalabteilung. Aus diesen Antworten läßt sich ein Index bilden, der von 5, d.h. in allen fünf Bereichen entscheidet die Personalabteilung allein, bis 20, d.h. in allen fünf Bereichen entscheidet allein die Linie, reichen kann. Der Durchschnittswert für alle Länder zeigt über den Zeitraum von 1990 bis 1999 keine Dezentralisierung, sondern eine leichte Zentralisierung von 0,11 Indexpunkten (siehe Tabelle 2). In ungefähr der Hälfte der untersuchten Länder ist eine Zentralisierung und in der anderen Hälfte eine Dezentralisierung zu beobachten. Nur in Irland, Italien, Norwegen und Schweden ist die Dezentralisierung statistisch signifikant. Insgesamt wird daher die Hypothese „Der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, welche die Verantwortung für Personalfragen auf die Linie verlagert haben, hat sich in den 90er Jahren signifikant erhöht“, nicht unterstützt.

Während von den bisherigen Indikatoren keine Entwicklung der Struktur der Personalfunktion in Richtung neuer Organisationsformen absehbar ist, unterstützen die Daten über die relative Größe der Personalabteilung einen NOF Trend. Im Durchschnitt aller Länder nimmt der Anteil der Mitarbeiter der Personalabteilung an der Gesamtgröße des Unternehmens im betrachteten Zehnjahreszeitraum um 0,3 Prozentpunkte ab. (Um die Darstellung der Ergebnisse für die verschiedenen Indikatoren zu vereinheitlichen, ein Anstieg deutet jeweils auf eine Entwicklung in Richtung NOF hin, wird in Tabelle 2 und Abbildung 1 eine Verringerung der relativen Größe der Personalabteilung als Steigerung ausgewiesen). Dieses Ergebnis ist statistisch signifikant. Nur in zwei der 18 Länder, Frankreich und Dänemark steigt die relative Größe der Personal-

abteilung. In den meisten Ländern sinkt sie, in Spanien, Norwegen, Ost-Deutschland und Portugal sogar signifikant. Daher wird die Hypothese, daß sich die relative Größe der Personalabteilung europäischer Unternehmen in den 90er Jahren signifikant verringert hat, unterstützt.

Vierter Test für Strukturveränderungen ist die Evaluation der Personalabteilung. Die Ergebnisse in Tabelle 2 zeigen, daß der Prozentsatz der europäischen Unternehmen, die ihre Personalabteilung evaluieren in der 90er Jahren nicht angestiegen ist und damit die Ausgangshypothese nicht unterstützt wird. In der Mehrzahl der einbezogenen Länder ist im betrachteten Zeitraum statt dessen eine geringere Nutzung von Evaluationen zu beobachten und auch der Durchschnittswert weist in diese Richtung. Nur für Westdeutschland ist ein signifikanter Anstieg des Prozentsatzes der Organisationen, die ihre Personalarbeit evaluieren, zu beobachten.

Insgesamt unterstützen die Cranet-E Daten Annahmen über eine Entwicklung zu NOF in der Struktur der Personalabteilung nicht. Nur ein Indikator, die relative Größe der Personalabteilung, ist kongruent mit der NOF Hypothese. Die einzelnen Länder entwickeln sich sehr unterschiedlich, die Mehrzahl bei der Hälfte der Faktoren in die erwartete Richtung und bei der anderen Hälfte nicht.

### ***Entwicklung der Aufgabefelder***

Nach der Struktur werden nun einzelne Personalmanagementpraktiken analysiert. Der Längsschnittvergleich beruht wie bei der Strategie auf vier Indikatoren. Die Analyse beginnt mit dem Prozentsatz der Lohn- und Gehaltssumme, der für Aus- und Weiterbildung aufgewandt wird. Da ein hohes Investment in Human Resources eine wichtige Voraussetzung für die Funktion neuer Organisationsformen ist, geht Hypothese 2.1. von einem Anstieg dieses Indikators aus. Die Cranet-E Daten unterstützen diese Hypothese weitgehend. In fast allen Ländern ist der Prozentsatz der Lohn- und Gehaltssumme, der für Aus- und Weiterbildung aufgewandt wird, gestiegen, in einem Drittel der Länder statistisch signifikant (siehe Tabelle 3). Im europäischen Durchschnitt ist ein Anstieg um 0,9 Prozentpunkte im betrachteten Zehnjahreszeitraum zu beobachten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei zweiten Indikator, der Mitarbeiterkommunikation. In NOF ist eine extensive Information der Mitarbeiter über Geschäftsverlauf und Unternehmensstrategien notwendig, um vertikale durch horizontale Koordination ersetzen zu können. Im Cranet-E Fragebogen findet sich die Frage, welche Mitarbeitergruppen regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert werden. Entsprechend läßt sich ein Index bilden, des-

sen Eckpunkte 0 (keine der Mitarbeitergruppen wird regelmäßig informiert) und 8 (alle vier Mitarbeitergruppen werden regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert) sind. Tabelle 3 zeigt, daß in fast allen einbezogenen Ländern die Mitarbeiterkommunikation zugenommen hat. Neun von ihnen zeigen einen signifikanten Anstieg. Im europäischen Durchschnitt ist ein Anstieg des Index um 0,5 Punkte im betrachteten Zehnjahreszeitraum zu beobachten .

Wie beim Training und der Mitarbeiterkommunikation wird auch die dritte Hypothese unterstützt, die davon ausgeht, daß Bezahlung verstärkt auf Leistung bezogen wird. Im Cranet-E Fragebogen wird separat nach Führungskräften, Angestellten mit Fach-/Hochschulabschluß, Angestellten und Arbeitern gefragt, ob einer der Leistungsanreize Kapitalbeteiligungen, Erfolgsbeteiligungen, Gruppenzulagen und/oder Entlohnung auf Grund einer Leistungsbeurteilung angeboten wird. Aus diesen Antworten kann ein Index konstruiert werden, der sich zwischen 0 (für keine der Mitarbeitergruppen wird ein Leistungsanreiz angeboten) und 16 (alle vier Leistungsanreize werden allen vier Mitarbeitergruppen angeboten) liegen kann. In fast allen Ländern ist ein Ansteigen dieses Index über den betrachteten Zeitraum zu beobachten, in der Hälfte ist dies signifikant. Der Durchschnittswert aller Länder steigt innerhalb von 10 Jahren um insgesamt 0,77 Punkte.

Ein letzter Indikator ist die Nutzung von flexiblen Arbeitsformen. Im Cranet-E Projekt wurde danach gefragt, inwieweit bestimmte Maßnahmen zur Arbeitsorganisation angewandt werden. Dazu gehören die flexiblen Arbeitsformen „Flexible Jahresstundenverträge“, „Befristete Arbeitsverträge“, „Heimarbeit“ und „Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen/ Outsourcing)“. Wie bei anderen Indikatoren wurde ein Index gebildet, der die Werte 0 (d.h. keine der flexiblen Formen wird angewandt) bis 4 (d.h. alle obigen flexiblen Arbeitsformen werden angewandt) annehmen kann. Entsprechend der Hypothese 2.4. erwarten wir, daß über die 90er Jahre mehr flexible Arbeitsformen angewandt werden. Bei diesem Indikator zeigen sich große Länderunterschiede. Während in zwei Drittel der einbezogenen Länder der Index sich in die vorhergesagte Richtung bewegt und bei acht dieser Länder die Entwicklung signifikant ist, werden in einem Drittel der Länder flexible Arbeitsformen weniger genutzt. Auch der Mittelwert entwickelt sich nur insignifikant in die gewünschte Richtung. Daher wird die Hypothese nur schwach unterstützt.

Insgesamt zeigt die Analyse der Cranet-E Daten für die 1990er Jahre eine Entwicklung zu Personalmanagementpraktiken, die notwendig sind, um NOF einzuführen. Wie bei den Strukturvariablen sind jedoch geographische Unterschiede zu beobachten (siehe Abbildung 1). Mit Aus-

nahme des Indikators „Relative Größe der Personalabteilung“ liegen die einzelnen Länderergebnisse relativ weit auseinander. Besonders bei den Variablen „Verantwortung Linie/Personal“ und „Leistungsorientierte Bezahlung“ ist eine hohe Varianz zwischen den Ländern zu beobachten. Dies deutet darauf hin, dass kulturelle und institutionelle Einflüsse auch bei der Entwicklung zu NOF wichtig sind und ist konsistent mit Ergebnissen der vergleichenden Personalmanagementforschung (siehe u.a. Mayrhofer 1999, Muller 1999, 2000).

### **Fazit und Relevanz für Unternehmen der New Economy**

Die Cranet-E Zahlen sind einer der wenigen Datensätze, die eine komparative Längsschnittanalyse der Entwicklung zu NOF ermöglichen. Zwei Hauptergebnisse lassen sich aus der Analyse der zur Verfügung stehenden Indikatoren ableiten.

Erstens ist die Entwicklung zu neuen Organisationsformen nicht so radikal und schnell, wie von den Best Practice Vertretern oft impliziert wird. Während eine Betrachtung der ausgewählten Personalmanagementvariablen, die für ein Funktionieren NOF notwendig sind, nahelegt, daß es eine Entwicklung in diese Richtung gibt, zeichnen die ausgewählten Strukturvariablen ein weniger optimistisches Bild. Unsere Ergebnisse decken sich in gewisser Weise mit denen der Warwick Studie. Nach Whittington et.al (1999, S.590) ist zwischen 1992 und 1996 in europäischen Unternehmen zwar der Einsatz innovativer Personalmanagementpraktiken um 65 Prozent gestiegen, eine Dezentralisation strategischer Entscheidungen hat jedoch nur in 41 Prozent der Fälle stattgefunden. Allerdings unterstützen diese Resultate auch nicht die Argumentation von Drumm (1996), nachdem personalwirtschaftliche Probleme Strukturveränderungen verhindern. An dieser Stelle ist es wichtig auf zwei Grenzen des vorhandenen Datensatzes einzugehen. Einmal können nur ausgewählte Personalmanagementpraktiken betrachtet werden. Zum anderen schränkt die Begrenzung auf Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern die Aussagekraft der Daten ein. Obwohl es die Möglichkeit gibt, daß NOF unter kleinen Unternehmen der New Economy stärker vertreten sind, ist unsere Analyse legitim, denn in den meisten Fällen beziehen sich NOF Proponenten auf Veränderungen in etablierten Unternehmen.

Zweites Hauptergebnis sind die großen Länderunterschiede. Sowohl in der Richtung als auch im Ausmaß der Veränderung unterscheiden sich die einbezogenen europäischen Länder. Deshalb unterstützen unsere Daten nicht die universalistische Perspektive vieler Advokaten neuer organisationeller Formen, nach denen NOF eine best practice sind, die sich weltweit, unabhän-

gig von nationalen Unterschieden, durchsetzen wird. Dagegen legen unsere Ergebnisse nahe, daß es sehr wohl kulturelle und institutionelle Einflußfaktoren gibt, die Entwicklungen zu NOF fördern oder behindern.

Aus unserer Untersuchung lassen sich mehrere Konsequenzen für Unternehmen der New Economy vermuten. Ein Teil dieser Unternehmen ist wohl gleichzusetzen mit relativ neuen start-up Unternehmen, die in einem überaus turbulentem und dynamischen Umfeld operieren. Diese Unternehmen sind oft in einem frühen Stadium der Unternehmensentwicklung und haben eine relativ geringe Zahl an Beschäftigten. Ebenfalls ist davon auszugehen, dass diese Unternehmen kaum festgefügte organisationale Strukturen im ‚klassischen‘ Sinn aufweisen können. Durch die starke Dynamik der Geschäftsprozesse und das oft rasche Wachstum ist selbst der als ‚strategisch‘ bezeichnete Planungshorizont im üblichen Sinn oft eher kurzfristig, also etwa ein halbes Jahr. Dazu kommt, dass diese Unternehmen wenig Zeit haben, die ‚üblichen‘ Unternehmensfunktionen sorgfältig und ex-ante geplant aufzubauen. Stattdessen dominiert ein Vorgehen des ‚muddling through‘, bei dem gleichsam ‚unterwegs‘ in einem Versuchs-und-Irrtum Verfahren zentrale Unternehmensfunktionen aufgebaut werden. Ein anderer Teil von Unternehmen dieses Wirtschaftssektors ist jedoch davon deutlich zu unterscheiden. Dabei handelt es sich um solche Unternehmen, die bereits seit einiger Zeit in diesem Sektor tätig sind, eine gewisse Größe erreicht oder – wie etwa Amazon – bereits zu den nicht nur auf den Aktienmärkten bedeutsamen Akteuren gehören und sich all den Aufgaben gegenübersehen, die auch ‚normale‘ Unternehmen betreffen. Angesichts dieser Unterschiedlichkeit lassen sich verschiedene der von uns vorgelegten Befunde in Richtung auf diese Gruppe von Unternehmen interpretieren.

Zum ersten ist davon auszugehen, dass Flexibilität in einem umfassenden Sinn für diese Unternehmen von herausragender Bedeutung ist. Dies ist in erster Linie im Hinblick auf die Reaktion auf Absatzmarkterfordernisse zu sehen, hat aber auch Bedeutung für den Personalbereich. Es ist schwer vorstellbar, dass diese Unternehmen im Bereich des Managements ihrer Humanressourcen darauf verzichten (können), verschiedene Formen der Flexibilisierung einzusetzen, um als Gesamtunternehmen rasch reagieren zu können. Gleichzeitig gilt jedoch auf für solche Unternehmen, dass stets eine Balance zwischen stabilisierenden und flexibilisierenden Faktoren gegeben sein muss, um mittelfristig Bestand haben zu können (vgl. dazu etwa Weick 1985). Daher stellt sich – auch im Personalbereich – die Frage, welche Elemente zu einer solchen Stabilisierung beitragen können. Mögliche Ansatzpunkte bieten hier etwa die Herausbildung einer sehr kleinen Stammebelegschaft, die angesichts starker Fluktuation die personale Seite der So-



zialisierung von neuen Beschäftigten übernimmt. Ebenfalls von Bedeutung ist die Unternehmenskultur, die weitgehend unabhängig von der konkreten Zusammensetzung der Beschäftigten oder zumindest weniger von Fluktuationsprozessen direkt berührt hier Stabilisierungs- und damit auch Steuerungs-wirkungen entfalten kann.

Zum zweiten kann vermutet werden, dass der traditionelle Personalbegriff, der wesentlich über organisationale Mitgliedschaft via ‚pay roll‘ definiert ist, von einem umfassenderen Personalbegriff abgelöst wird, der stärker auf die für eine bestimmte Aufgabenerfüllung relevanten Personen unabhängig von ihrer Unternehmensmitgliedschaft abstellt. Damit rücken Formen der Aufgabenerfüllung in den Vordergrund, die auch verschiedene Formen interorganisationaler Netzwerke oder anderer Formen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen, aber auch die temporäre ‚Beschäftigung‘ – genauer wohl: Nutzung – von Einzelpersonen mit spezifischem Know-how, etwa für bestimmte Projekte oder Projektphasen, vorsieht. Vor diesem Hintergrund aber stellen sich für die betriebliche Personalarbeit neue Fragen bzw. Fragen in einer neuen Form: Wie kann ich für bestimmte Teilaufgaben zentrale, gleichwohl nicht im Unternehmen beschäftigte Personen in geeigneter Weise und für die vorgesehene Zeit dazu veranlassen, ihre Leistung im Sinne der Gesamtorganisation zu erbringen? Welche Einflussmöglichkeiten haben unternehmensinterne Führungskräfte auf solche Personen? Hier stellt sich die Frage der Personalbindung in ganz neuer Weise.

Drittens schließlich bleibt abzuwarten, inwieweit ‚klassische‘ Formen der Personalarbeit in solchen Unternehmen einen Platz finden werden. Am Beispiel der üblichen Trainingsaktivitäten verdeutlicht: In einem erfolgreichen Unternehmen der New Economy, das durch hohes Tempo und äußerst knappe Personalressourcen, die tendenziell den Erfordernissen der aktuellen Aufgabenerfüllung hinterherhinken, gekennzeichnet ist, wird es wohl schwierig bis unmöglich sein, einen nennenswerten Anzahl von Beschäftigten in klassische Trainingsmaßnahmen – vielleicht gar extern – zu schicken. Damit aber stellt sich die Frage nach der Entwicklung neuer Formen der Aus- und Weiterbildung in ganz neuer Weise. Ansatzpunkte könnten hier etwa sein eine verstärkte Verwendung computerbasierter Trainingsformen, die Nutzung von schnell zu aktualisierenden und räumlich dezentral abzurufenden webbasierten Trainingsmöglichkeiten, die auch eine stärkere Individualisierung hinsichtlich Lage und Dauer der Trainingsaktivitäten erlauben, oder die Entwicklung von neuen, peer-basierten Formen des Trainings, die die vielfältigen Kontakte im ‚normalen‘ Arbeitsablauf dazu benützen, gezielt und ‚in kleinen Dosen‘ Trainingsinhalte zu vermitteln. Gleichwohl muß insgesamt wohl konstatiert werden, dass der ge-

genwärtige Stand der Personalforschung noch wenig Aussagen zur Bewältigung dieser speziellen Aufgaben zu machen hat.

## Literaturverzeichnis

- Brewster, C./Hegewisch, A. (Hg.) (1994) Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey, London, New York
- Brewster, C./Mayrhofer, W./Morley, M. (Hg.) (2000) *New Challenges for European Human Resource Management*, London.
- Brewster, C./Tregaskis, O./Hegewisch, A./Mayne, L. (1996) Comparative Research in Human Resource Management: A Review and an Example, *International Journal of Human Resource Management*, 7, 3, 585-604
- Chaktravathy, B./Gargiulo, M. (1998) Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms, *Journal of Management Studies*, 35, 4, 437-456
- Clegg, S.R. (1990). *Modern Organizations: Organizational Studies in the Post Modern World*, London: Sage.
- Cohen, M. D./Sproul, L. S. (1996) *Organizational Learning*, Thousand Oaks: Sage.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1993) Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt/M.
- Drumm, H. J.(1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, *Die Betriebswirtschaft*, 56, 1, 7-20
- Ferlie, E./Pettigrew, A.(1998): Managing through Networks, in: Mabey, C./Salaman, G./Storey, J.: *Strategic Human Resource Management: A Reader*, London.
- Frenkel, S.J./Korczynski, M./Shire, K.A./Tam, M. (1999). *On the Front Line: Organization and Work in the Information Economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ghoshal, S./Bartlett, C.A. (1998) *The Individualised Corporation*. Heinemann: London.
- Hamel, G./Prahalad, C. K.(1994) *Competing for the Future*, Boston.
- Hammer, M./Champy, J.(1993) *Re-Engineering the Corporation*, London.
- Heckscher, C./Donellon, A. (Hg.) (1994) *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuhn, T. (1997) Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens, *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, 2, 195-220.
- Mayrhofer, W. (1999). Personalpolitiken und –strategien im internationalen Vergleich. In: El-sik, W./Mayrhofer, W. (Hg.) *Strategische Personalpolitik*. Mering: Hampp.
- Mayrhofer, W. (1998) Between market, bureaucracy, and clan - coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E), *Journal of Managerial Psychology*, 13, 3, 4, 241-258.
- Moldaschl, (1998) Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte, in: ISF, INIFES, IfS, SOFI (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung*. Berlin.
- Muller, M. (2000) Employee Representation and Pay in Austria, Germany and Sweden. *International Studies of Management and Organization*, 29, 4, 67-83.

- Muller, M. (1999) Unitarism, Pluralism and Human Resource Management in Germany. *Management International Review*, 39, Special Issue 1999,3, 125-144.
- Nienhüser, W. (1999) Zentrale Personalarbeit - Lob der Zentrale, in: Scholz, C. (Hg.) *Innovative Personalorganisation*, Neuwied, 158-167
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, 6, 96-104.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996) *Die grenzenlose Unternehmung* (3.Aufl.). Gabler.
- Rockard, J.F. (1998) Towards Survivability of Communication-Intensive New Organization Forms, *Journal of Management Studies*, 35, 4, 417-420.
- Ruigrok, W./Pettigrew, A./Peck, S./Whittington, R. (1999) Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe. *Management International Review*, Special Issue 1999/2, 41-64.
- Ryf, B. (1993) Die atomisierte Organisation: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential. Wiesbaden.
- Sampler, J.L./Short, J.E. (1998) Editorial Introduction to the Special Issue: Sustainability of New Organizational Arrangements, *Journal of Management Studies*, 35, 4, 413-416.
- Sydow, J./Windeler, A. (2000) *Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. Steuerung von Netzwerken*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Volberda, H.W. (1998) *Building the Flexible Firm*. Oxford University Press. Oxford.
- Warnecke, H. J. (1993) Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen (2.Aufl.), Berlin.
- Westney, D.E. (1999) Organisational Evolution of the Multinational Enterprise: An Organisational Sociology Perspective. *Management International Review*, Special Issue 1999/1, 55-75.
- Weick, Karl E. (1985) *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Whitley, R. (1994) Dominant Forms of Economic Organization in Market Economics. *Organization Studies*, 15, 2, 153-182.
- Whittington, R./Pettigrew, A./Peck, S./Fenton, E./ Conyon, M. (1999). Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996. *Organization Science*, 10, 5, 583-600.
- Zenger, T.R./Hesterly, W.S. (1997) The Disaggregation of Corporations. Selective Intervention, High-Powered Incentives and Molecular Units. *Organization Science*, 8, 3, 209-222.

Tabelle 1: Einbezogene Länder, Untersuchungsjahr

	1990	1991	1992	1995	1999
1. Deutschland (W)	●	●	●	●	
2. Deutschland (O)			●	●	●
3. England	●	●	●	●	●
4. Frankreich	●	●	●	●	●
5. Schweden	●	●	●	●	●
6. Spanien	●	●	●	●	●
7. Dänemark		●	●	●	●
8. Italien		●		●	●
9. Niederlande		●	●	●	●
10. Norwegen		●	●	●	●
11. Schweiz		●		●	●
12. Finnland			●	●	●
13. Irland			●	●	●
14. Portugal			●		●
15. Türkei			●	●	●
16. Griechenland			●		●
17. Österreich			●		●
18. Tschechien			●		●
19. Belgien				●	●

Tabelle 2 Jährliche Veränderung von ausgewählten Strukturelementen der Personalfunktion

Strukturelemente der Personalfunktion	Ebene, auf der Personalpolitik bestimmt wird (Skala: 0-5)	Aufteilung der Verantwortung zwischen Personalabteil. und Linie (Skala: 5-20)	Relative Größe der Personalabteilung (in Prozent)	Evaluation der Personalabteilung (in Prozent)
Eckpunkte der Skalen	0 für alle fünf untersuchten Entscheidungsfelder liegt die Verantwortung bei der Internationalen Konzernleitung bzw. dem nationalen Stammhaus	5 in allen fünf untersuchten Bereichen trägt die Personalabteilung die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen		
	5 für alle fünf untersuchten Entscheidungsfelder liegt die Verantwortung bei der Tochtergesellschaft bzw. Niederlassung	20 in allen fünf untersuchten Bereichen trägt der direkte Vorgesetzte die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen		
Mittelwert über alle Länder und Zeitpunkte	Skalenpunkte: 2,6	Skalenpunkte: 12,6	1,5% (auf 1.000 Mitarbeiter kommen 15 Personalwirte)	44,0% (44% der Organisationen evaluieren ihre Personalabteilung)

Entwicklung zwischen 1990 und 1999

(Zahlenwerte geben die durchschnittliche jährliche Veränderung der Merkmale wieder)

Hypothesierte Entwicklung	<i>Personalpolitik wird zunehmend auf unteren Ebenen bestimmt</i>	<i>Verlagerung personalwirtschaftlicher Aufgaben von der Personalabteilung an die Linie</i>	<i>Zunehmend kleinere Personalabteilungen</i>	<i>Die Arbeit der Personalabteilungen wird zunehmend evaluiert</i>
Belgien (2)	-0,028	-0,096	+0,044	-0,130
Dänemark (4)	-0,037	-0,015	-0,012	-0,004
Deutschland - West (4)	-0,321	-0,121	+0,006	+0,148 *
Deutschland - Ost (3)	-0,034	+0,038	+0,065 *	+0,046
Finnland (3)	-0,060	+0,003	+0,014	-0,092
Frankreich (5)	-0,062	-0,151	-0,024	+0,006
Griechenland (2)	-0,142	-0,150	+0,095	+0,002
Großbritannien (5)	-0,045	-0,039	+0,010	-0,029
Irland (3)	0,000	+0,130 *	+0,018	-0,093
Italien (3)	+0,030	+0,150 *	+0,094	+0,052
Niederlande (4)	-0,035	+0,029	+0,021	-0,003
Norwegen (4)	-0,041	+0,199 *	+0,064 *	-0,033
Österreich (2)	-0,139	+0,045	+0,017	-0,047
Portugal (2)	-0,032	-0,077	+0,044 *	-0,030
Schweden (5)	-0,087	+0,064 *	+0,004	-0,051
Schweiz (3)	-0,019	+0,034	+0,015	+0,014
Spanien (5)	+0,011	-0,175	+0,038 *	-0,006
Tschechien (2)	-0,077	-0,089	+0,039	+0,022
Türkei (3)	+0,142 *	+0,005	+0,022	-0,016
Mittelwert (der Entwicklung) über alle Länder	-0,051	-0,011	+0,030 *	-0,013
Anteil der Länder, die sich in Richtung NOF entwickeln	16%	53%	89%	37%

\* Signifikanter Regressionskoeffizient auf 0.05 Signifikanzniveau, bei einem einseitigen Test der Forschungshypothese  
Die Angaben in Klammern bezeichnen die Anzahl der Meßzeitpunkte

Tabelle 3

## Jährliche Veränderung von ausgewählten Aufgabenfeldern des Personalmanagement

Aufgabenfelder des Personalmanagement	Aus- und Weiterbildungsausgaben (in Prozent)	Information der Mitarbeiter über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf (Skala: 0-8)	Bezahlung auf Basis von Leistungsanreizen (Skala: 0-16)	Nutzung von flexiblen Arbeitsformen (Skala: 0-4)
Eckpunkte der Skalen		0 keine der vier Mitarbeitergruppen wird regelmäßig über Unternehmensstrategie oder Geschäftsverlauf informiert  8 alle vier Mitarbeitergruppen werden regelmäßig über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf informiert	0 für keine der Mitarbeitergruppen wird ein Leistungsanreiz angeboten  16 alle vier Mitarbeitergruppen bekommen alle vier Leistungsanreize	0 keiner der erfragten vier flexiblen Arbeitsformen wird angewandt  4 alle vier flexiblen Arbeitsformen werden genutzt
Mittelwert über alle Länder und Zeitpunkte	3,1% (3,1% der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme wird für Aus- und Weiterbildung aufgewandt)	Skalenpunkte: 4,8	Skalenpunkte: 3,9	Skalenpunkte: 2,1

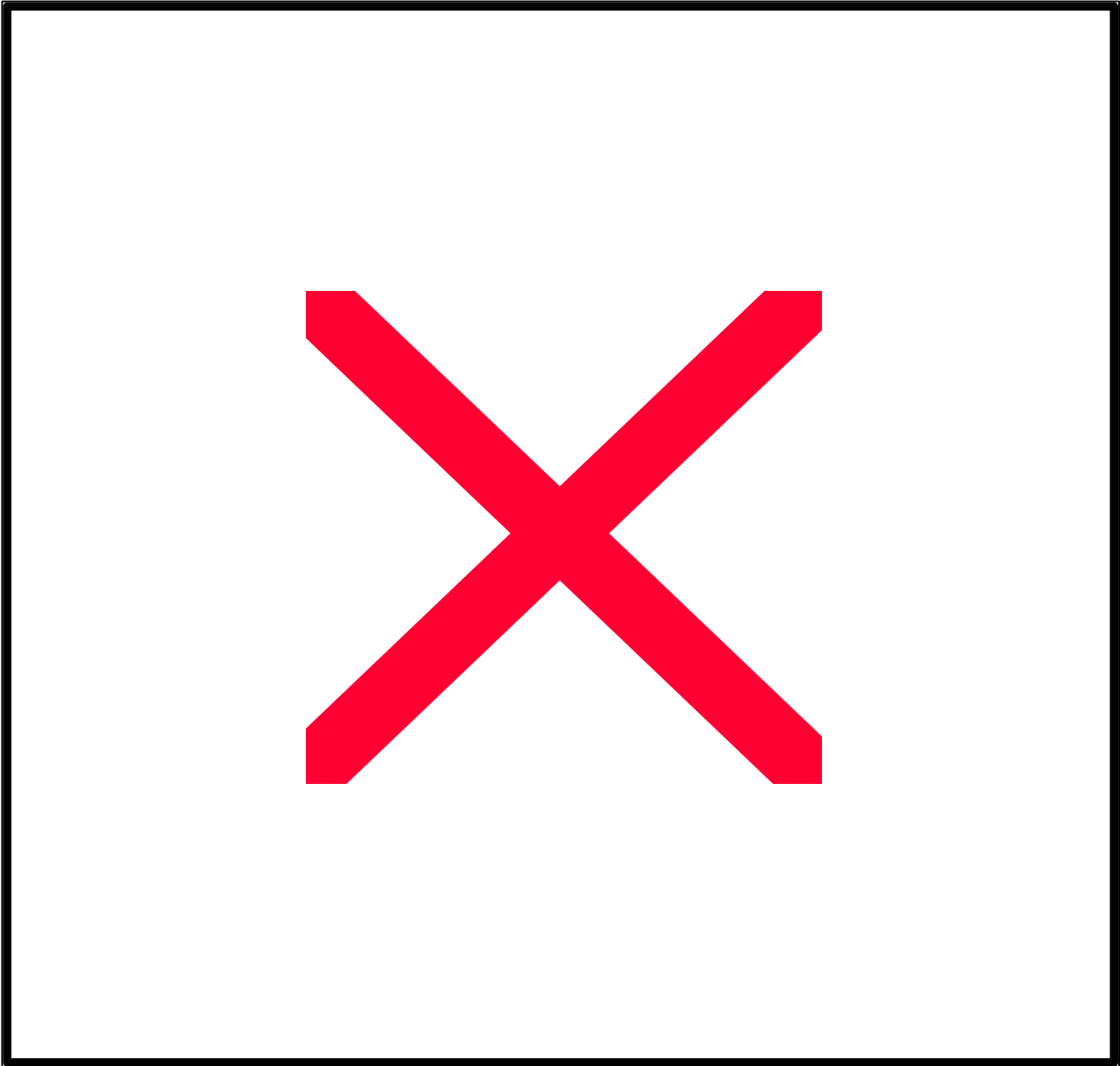
## Entwicklung zwischen 1990 und 1999

(Zahlenwerte geben die durchschnittliche jährliche Veränderung der Merkmale wieder)

Hypothese	<i>Steigende Ausgaben für Aus- und Weiterbildung</i>	<i>Informationen über Unternehmensstrategie und Geschäftsverlauf nehmen zu</i>	<i>Stärkere Nutzung von Entlohnungssystemen auf der Basis von Leistungsanreizen</i>	<i>Stärkere Nutzung flexibler Arbeitsformen</i>
Belgien (2)	+0,209	-0,111	+0,012	+0,054 *
Dänemark (4)	-0,007	+0,027	+0,032	+0,127 *
Deutschland - West (4)	+0,003	+0,142 *	+0,048	+0,048 *
Deutschland - Ost (3)	-0,044	+0,061 *	+0,167 *	+0,090 *
Finnland (3)	+0,067	+0,044	+0,218 *	+0,026 *
Frankreich (5)	+0,070 *	+0,062 *	+0,540 *	+0,044 *
Griechenland (2)	+0,195	+0,053	+0,220 *	-0,061
Großbritannien (5)	+0,007	+0,079 *	-0,026	-0,004
Irland (3)	+0,101	-0,050	+0,040	-0,016
Italien (3)	+0,090 *	-0,032	-0,075	-0,050
Niederlande (4)	+0,194 *	+0,082 *	+0,214 *	+0,063 *
Norwegen (4)	+0,182 *	-0,062	+0,055	+0,045 *
Österreich (2)	+0,061	+0,142 *	+0,086	+0,010
Portugal (2)	+0,214 *	+0,046	-0,128	+0,054 *
Schweden (5)	+0,026	+0,127 *	+0,010	+0,016
Schweiz (3)	+0,190 *	+0,146 *	+0,117 *	+0,070 *
Spanien (5)	+0,044	+0,132 *	+0,063 *	-0,103
Tschechien (2)	+0,060	+0,026	-0,204	-0,045
Türkei (3)	+0,064	+0,052	+0,065 *	-0,082
Mittelwert (der Entwicklung) über alle Länder	+0,091 *	+0,051 *	+0,077 *	+0,015
Anteil der Länder, die sich in Richtung NOF entwickeln	89%	79%	79%	63%

\* Signifikanter Regressionskoeffizient auf 0.05 Signifikanzniveau, bei einem einseitigen Test der Forschungshypothese  
Die Angaben in Klammern bezeichnen die Anzahl der Meßzeitpunkte

Abbildung 1 Punktediagramme der geschätzten jährlichen Veränderung der Merkmale





# Neue Formen der Arbeitsorganisation in der "New Economy" - die japanische Perspektive

Wolfram Manzenreiter

## 1. Einleitung

*Each new wave of technology brings with it different technological artifacts whose design and use is informed by the organizational problems of that era, the current theories and expectations about the value and function of those artifacts, and the processes through which the artifacts are appropriated and integrated into the work processes of groups and organizations. Each such wave is usually associated with considerable rhetoric about the anticipated impacts, both positive and negative, of the new technologies. (Wanda Orlikowski 1999)*

Die Faszination der ungebremsen US-Konjunktur, die der amerikanische Notenbankpräsident Alan Greenspan im Juli 1997 dem amerikanischen Abgeordnetenhaus mit dem Begriff der "New Economy" als Ausdruck einer neuen Wirtschaftsordnung und ihrer neuartigen Wirkungszusammenhänge zu deuten versuchte, hat auch im japanischen Sprachgebrauch ihren Niederschlag gefunden. Seit 1998 führt das alljährlich aktualisierte Nachschlagewerk aktueller Fachbegriffe den japanisierten Äquivalenzbegriff der *nyû ekonomii* (Gendai Yôgo Kiso Chishiki 1998:225). Im Gegensatz zu den Medien, die gerne die assoziationsreichen, letztlich aber leeren Begriffshülsen von der Fortgeschrittenen Informatisierungsgesellschaft (*kôdo jôhōka shakai*), der Wissensgesellschaft (*chika shakai*) oder eben der Neuen Ökonomie weitertransportiert haben, halten sich Japans Politiker eher zurück. Eine Abfrage des zentralen Informationsservers der japanischen Regierungsbürokratie ([www.clearing.somucho.go.jp](http://www.clearing.somucho.go.jp)) ergab gerade 66 Rückmeldungen, die zum Großteil auf Äußerungen beruhten, die in Sitzungsprotokollen notiert und damit kaum der Öffentlichkeit bekannt waren. Nicht allein des quantitativ mageren Abschneidens zu den vielen Tausenden offizieller Websites wegen ist das Ergebnis überraschend. Schließlich verfügt die Informationsgesellschaft in Japan über eine lange Geschichte, die bis in die sechziger Jahre und die Konzeptualisierung dieses Begriffs durch Umesao Tadao zurückreicht. Außerdem bilden Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) bereits seit etlichen Jahren ein Schwergewicht in den Zukunftsstrategien japanischer Wirtschaftsplaner.

Im Juli 1999 trat der japanische Unternehmerverband – wahrscheinlich in Anlehnung an das Maßnahmenpaket, mit dem die Roosevelt-Administration die amerikanische Wirtschaft nach der Großen Depression wieder in Schwung gebracht hatte – mit einem "Digital New Deal" an die Öffentlichkeit. E-commerce, E-government und E-ducation sind die drei großen Bereiche, in denen Japan bis 2003 mit Hilfe des nationalen Schulterschlusses von Unternehmertum, Politik und Bevölkerung zur weltweit führenden Informationsgesellschaft avancieren will. Auch der ambitionierte Vorstoß, die unumstrittene Nummer Eins unter den wissensintensiven Gesellschaften zu werden, ist keineswegs neu. 1980 versprach Masuda Yoneji bereits die arbeiterlose Fabrik in einer nicht allzu fernen Zukunft (1980:60). Im Detail erweist sich der Keidanren-Katalog zwar weniger visionär als Masudas Plädoyer, zeigt aber eine deutliche Abkehr von den früheren Entwürfen einer japanischen Informationsgesellschaft, die aus der Feder des Ministeriums für Handel und Industrie (MITI) oder des Post- und Telekommunikationsministeriums (MPT) stammten (Imai 1996).

1999 hatten die Wirtschaftsplaner noch die wage Hoffnung ausgesprochen, dass der private Konsum, vor allem durch Investitionen im Hard- und Software-Bereich als Wachstumsstütze die Stimulanzpakete der öffentlichen Hand ablösen könne – zusätzliche Plausibilität für die zu erwartende Güterinvestition lieferte das Y2K-Problem. In der Tat feierte im Juni 2000 Sakaiya Taichi, Direktor der japanischen Wirtschaftsplanungsbehörde (Keizai Kikaku Chô; EPA), in einer Rede vor dem OECD-Ministerrat das laufende Jahr als Beginn der selbsttragenden Erholung von der Wachstumskrise "des verlorenen Jahrzehnts" (Aoki 2000).<sup>i</sup> Zweifellos ist die japanische Wirtschaft in den neunziger Jahren weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben, die sie Ende der achtziger Jahre noch geweckt hatte. Dennoch ist eine Einschätzung als "verlorenes Jahrzehnt" falsch, denn sie wird in keinem Fall den besonderen Bedingungen der Restrukturierungsprozesse gerecht werden können, denen sich Japans Wirtschaft gestellt hat oder noch unterziehen wird. Ob hinter diesen Veränderungen auch ein Übergang zu einer neuen Wirtschaftsordnung verborgen ist, wie sie die Diskussion um die "New Economy" allenthalben verspricht, bleibt noch zu klären. Die folgenden Ausführungen werden sich also zunächst einmal der Frage widmen müssen, was mit dem Begriff der "New Economy" gemeint ist oder angesprochen wird, bevor Gedanken zur inner- wie zwischenbetrieblichen Organisation der Arbeitsteilung folgen.

Das eigentliche Thema entwickelt sich anhand von Fragestellungen, die sich aus dem Titel dieses Aufsatzes ableiten: In welchem Zusammenhang stehen die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit den Veränderungsprozessen in der Wirtschaft und der Unternehmenslandschaft?

Vermag die Informatisierung Beschäftigung zu generieren? Wenn ja, wie sieht diese aus? In welcher Form werden etablierte Beschäftigungsverhältnisse transformiert? Mit welchen Formen der Arbeitsorganisation reagieren Wirtschaft und Politik auf die Herausforderungen einer Neuen Ökonomie? Schließlich: Welche Rolle spielt der Faktor Arbeit in den Blaupausen einer Neuen Ökonomie? Mit aktuellen Daten aus offiziellen wie privaten Arbeitsmarktuntersuchungen werden vor dem Hintergrund der rezenten Entwicklungen in den drei Schlüsselbereichen Technologie, Politik und Arbeitsmarkt Antworten zu diesen Leitfragen gesucht.

## **2. Vorüberlegungen zur Diskussion um die Neue Ökonomie**

Während sich die Wirtschaftswissenschaften bei weitem noch nicht über die Mechanismen des Zusammenspiels von dem maßgeblich durch Informations- und Kommunikationstechnologien induzierten Wachstum, niedriger Inflationsrate und sinkenden Arbeitslosenzahlen im Klaren sind, feiert der Begriff der "New Economy" selber Konjunktur auf den Seiten der internationalen Wirtschaftspresse. Drei wesentliche Kernelemente in dieser Diskussion sind die tragende Rolle von IuK-Technologien (IuK) im Wirtschaftsprozess, die Transnationalisierung und die fortschreitende Zeitökonomisierung des gesamten Produktionsprozesses. Zumindest sind sich die Wirtschaftswissenschaftler über einen generellen Verzögerungseffekt in der Auswirkung der Informatisierung auf die Produktivität einig. So stellte der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften (1987) Robert Solow fest, dass das Computerzeitalter überall, bloß nicht in den Produktivitätsstatistiken, zu sehen wäre. Einen Erklärungsansatz für diese Diskrepanz zwischen Erwartung und Entwicklung bietet die *Diffusionshypothese*. 1990 wies der Stanford-Wirtschaftshistoriker Paul David auf den *time lag* hin, der sich in der Vergangenheit immer wieder zwischen der Ersteinführung neuer Technologien und der oft erst Jahrzehnte später folgenden Produktivitätssteigerung abgespielt hatte. Wie im Beispiel der Dampfmaschine oder des elektrischen Spulenmotors kann die Verzögerung auf Faktoren wie die hohen Startkosten der Neuinvestition, den notwendigen Zeitraum für die flächendeckende Verbreitungsrate oder den Mangel an entsprechend geschultem Fachpersonal zurückgeführt werden.

In der Tat sind die bisher vorliegenden Aussagen über die New Economy von sehr widersprüchlicher Qualität. Handelt es sich bei der Entwicklung der IuK-Technologien um einen der Erfindung der Fließbandtechnologie analogen Entwicklungsschritt, so können erst zukünftige Analysen der gegenwärtigen Wirtschaftsdaten zuverlässige Aussagen über die besondere Qualität des Wandels generieren. Ein konträrer Erklärungsansatz mit einem gewissem Verbreitungsgrad findet sich in der *Konzentrationshypothese* des Ökonomen Robert Gordon (1999;

zitiert nach Blinder 2000). Seinem Berechnungsmodell zufolge ist die Computerindustrie nicht Motor, sondern alleiniger Träger des Wachstums, so dass die Produktivitätssteigerung allein auf diesem Arm der US-Wirtschaft beruhen würde. Widerspruch im Detail findet sich bei Bassanini et al. (2000), die das Phänomen des fehlenden Wachstums auf Effizienzverluste, hervorgerufen durch die Adaption neuer Technologien, und Ressourcenverluste, die durch das Ausschalten der mittels IuK zu kompensierenden Produktionsfaktoren entstehen, zurückführen. Sie erklären das zunächst abflauende Wachstum vor dem Hintergrund von Schumpeters *New Growth-Theorie*: Während der Einführungsphase von innovativen Technologien, die nicht spezifisch, sondern generell verwendbar sind, werden Ressourcen aus der Produktion in die Forschung und Entwicklung für die verschiedenen Einsatzbereiche umverteilt, Dadurch bedingt tritt der Produktivitätsrückgang ein. Eine weitere Alternative zur Diffusionshypothese bietet die *Internet-Hypothese*, die das amerikanische Wachstum der 1990er Jahre als Resultat der allgemeinen Vernetzung nach der kontinuierlich vorgenommenen Ausweitung der Computerbasis erklärt. Erst durch die Anbindung der vielen Mainframes und PCs an das Internet tritt die Produktivitätssteigerung ein, die zunächst die Computer-Industrie und später alle anderen Sektoren erfasste, in denen IuK-Installationen im Gebrauch waren (Blinder 2000).

So unterschiedlich der Befund auch ausfällt, den die verschiedenen Ansätze anbieten, deutlich werden zumindest einige der Voraussetzungen für die effiziente Nutzung des technologischen Wandels: Michael Armstrong (2000), CEO von AT&T, beschreibt diese in einem offenen Brief an den zukünftigen Präsidenten der Vereinigten Staaten: eine stabile Regierung, ein zuverlässiges Finanzwesen, ein wettbewerbsintensiver Markt, offene Systemstandards, hochleistungsfähige Datenverbindungen zu attraktiven Preisen und ein Klima, das zu Innovationen einlädt. In einem weiteren Brief dieser Serie des Internet Policy Institute (IPI), einer im November 1999 gegründeten unabhängigen, nicht-profit-orientierten Forschungsinstitution, zählt der Volkswirt Alan Blinder (2000) drei prinzipielle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität auf:

- erstens kann durch Aus- und Weiterbildung die Qualität der Arbeitskraft angehoben werden;
- zweitens können mehr und oder bessere Güterinvestitionen am Arbeitsplatz die Produktivität der Arbeiter steigern;
- drittens kann man versuchen, Technologien im Allgemeinen so weit zu verbessern, dass bei gleichbleibendem Input der Output gesteigert wird.

Während die ersten beiden Schritte konventionelle betriebswirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten darstellen, repräsentiert der dritte Vorschlag das Potenzial einer Neuen Ökonomie. Denn in diesem Fall wäre Produktivitätssteigerung nicht durch entsprechend steigenden Kapitalinput bedingt, sondern ein Resultat des technologischen Fortschritts auf breitester Ebene. Wie aber bereits angesprochen wurde, ist derzeit die Auswirkung der IuK-Technologien auf die Gesamtfaktorproduktivität (Total Factor Productivity, TFP) noch umstritten (EPA 1997; Schreyer 2000). Die Entwicklung der Produktivität in den Jahren 1990 bis 1996 im OECD-Schnitt von 1% entspricht in etwa der Rate der 1980er Jahre (OECD 2000:6), und auch die 1,5% Steigerung der US-Wirtschaft im gleichen Zeitraum stellt keine außergewöhnliche Dynamik zur Schau (Saitô 2000). Die Arbeitsproduktivität hat im IuK-Sektor allerdings über diesen Zeitraum hinweg zweifellos die höchsten Zuwachsraten ergeben. Eine Fallstudie zur Informatisierung japanischer Unternehmen hat bereits für die frühen 1990er Jahre einen relativ hohen Diffusionsgrad von Netzwerkanbindungen erwiesen, der allerdings mit sinkender Firmengröße schnell zurückgeht und außerdem kaum Aussagen zum Firmenoutput ermöglicht (Motohashi 1996). Nur in einigen wenigen Studien über die amerikanische Computerindustrie der späten 1990er Jahre sind Hinweise aufgedeckt worden, die tatsächlich als TFP-Wachstum interpretiert werden können (vgl. die Hinweise in Bakos and Brynjolfsson 1997; Schreyer 2000).

Entsprechend vorsichtig fallen die Formulierungen von Handlungsempfehlungen an die politischen Organe aus. Symptomatisch in seinem weiten Zugang ist der Maßnahmenkatalog in dem Zwischenbericht für das "OECD Wachstumsprojekt". Im gleichen Sinne wie Armstrong fordern die Studienautoren die Schaffung günstiger Konditionen für ein innovatives und viriles Unternehmertum. Dazu zählen

- günstige Eintrittsmöglichkeiten für neue Unternehmen in wettbewerbsintensive Märkte
- ein effizienter, von unnötigen Regulationen befreiter Arbeitsmarkt
- ein jungunternehmerfreundlicher Verwaltungsapparat
- ein den Mut zur Selbstständigkeit belohnendes Steuersystem
- günstige Voraussetzungen für die Gewinnung von Startkapital und die schnelle Realisierung von Profitmitnahmen (etwa beim Going Public)
- die Bildung des benötigten Humankapitals (OECD 2000:14-19).

Japans Nachholbedarf erscheint vor dem OECD- Maßnahmenkatalog als immens: Die gegenwärtige Situation steht eher im offenen Gegensatz zu den Detailforderungen:

- ein relativ schwer zu erschließender Markt aufgrund der vertikal wie horizontal verlaufenden Verbindungen seiner etablierten Teilnehmer (Hemmert 1998)
- die Logik der internen Arbeitsmärkte (Miyamoto 1999)
- das starre Korsett der Bürokratie (Pempel 1998)
- die uneinheitliche Wirtschaftspolitik der neunziger Jahre und die Krise des Finanzsektors (Manzenreiter 1999)
- die kritische Situation des gesamten Bildungssystems (Horio 1997)

Diese plakative Bestandaufnahme allein bietet einige Hinweise auf eine mögliche Erklärung des Leistungsunterschieds zwischen der US-amerikanischen und japanischen Volkswirtschaft. Sie liefert außerdem Argumente für eine Absage an die im Titel angesprochene, mögliche Existenz einer japanischen Version oder Variante der Neuen Ökonomie. Dass die IuK-Branche selber in Japan boomt – der IuK-Sektor war 1998 mit 12,5% am GDP beteiligt und weist unter allen Sektoren die stärkste Wachstumsdynamik auf –, muss dabei kein Widerspruch sein, ebenso wenig wie die strategische Verwendung von IuK-Technologien zur Erzielung von Rationalisierungspotentialen in der Alten Ökonomie.

### **3. Generieren IuK-Technologien neue Arbeitsstellen?**

Die Verbreitung des Internet ermöglicht Japans Klein- und Mittelunternehmen (KMU) über weite Distanzen hinweg direkt ihre Kunden anzusprechen. Die kommerzielle Nutzung offener Netzwerke durch KMU steht noch ganz am Anfang; einige Firmen haben jedoch bereits eine Web-Präsenz oder ein Web-Business aufgebaut. Die Anzahl zugeteilter kommerzieller Domain-Namen im Format .co.jp hat sich über die vergangenen fünf Jahre ver Hundertfacht. Ca. 80 bis 90% der knapp 200.000 vergebenen Namen sind auch tatsächlich im Internet aktiviert (JPNIC 2000). Eine Umfrage im Auftrag des Managerclubs Keizai Dôyûkai ergab, dass 94% aller befragten Unternehmen eine Homepage unterhalten, 44% das Internet für den Kundendienst nutzen, 28% für Beschaffung, 71% für Vertrieb und Verkauf, 72% für Stellenausschreibungen und 32% für Forschung und Entwicklung.

Die Verbreitung des Internet in Japan begann erst nach (Windows 19)95 weite Züge anzunehmen. Ungefähr zu dieser Zeit, bedingt durch das Scheitern der proprietären Systemstandards

japanischer PC-Hersteller und die Attraktivität des Internet, zog der bislang "bärgige" Computemarkt deutlich an. Im Juni 2000 waren ca. 37 Millionen PCs in Gebrauch, und die Anzahl der Internet-User betrug mehr als 20 Millionen. Damit liegt Japan auf dem zweiten Platz hinter den USA. (Allerdings rangiert Japan, gemessen an der Zahl der an das Internet angeschlossenen Haushalte, trotz aller Wachstumsdynamiken mit 21,4% im hinteren Mittelfeld der OECD-Staaten.) Circa 4 Millionen Netzwerkcomputer (mit IP-Adressierung) sind Anfang 2000 in Japan registriert gewesen. Einen brauchbareren Indikator für die Verbreitung von E-commerce bietet die Anzahl der sogenannten "Sicheren Netzwerk-Server", die Informationen nur verschlüsselt weitergeben. Die OECD zählte im März 2000 1.946 Secure Server in Japan; die Zunahme ist etwa halb so schnell wie in den Staaten, wo der Elektronische Handel mit dem Endkonsumenten am weitesten fortgeschritten ist.

Dieser stellt allerdings einen quantitativ untergeordneten Aspekt der Digitalen Ökonomie dar. 1998 betrug der BtoC-Markt (Business to Customer) in Japan 65 Milliarden Yen, oder 0,02% des Konsums der privaten Haushalte. Ungeachtet aller neuen Nachfragedynamiken – Kreditkarten von JCB wurden im Jahresschnitt fünfmal häufiger als im vorhergehenden Vergleichszeitraum verwendet –, dürften auch 1999 weit weniger als 1% des Endkonsums elektronisch abgewickelt worden sein (Nikkei BizTech 2000-07-26). Eine Marktstudie, die gemeinsam vom MITI mit Andersen Consulting durchgeführt wurde, weist zwar darauf hin, dass der US-Markt rund 35mal schwerer ist, weiß aber auch Hoffnung zu erwecken: Dieser Vorsprung sollte in den nächsten drei, vier Jahren auf das Siebenfache sinken. Die Differenz ist heute schon viel geringer im zwischenbetrieblichen elektronischen Handel (Business to Business, BtoB). 1998 war dieser in Japan geschätzte 8,6 Billionen Yen schwer, immerhin die Hälfte des amerikanischen Gegenstücks.

Sowohl MITI als auch MPT erwarten, dass der Telekommunikationssektor im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts ein Volumen von über 120 Billionen Yen (ca. 22 % des derzeitigen BIP) erreichen wird. Das milliardenschwere Glasfaserkabelprojekt, das die Hardware-lastige Politik der MPT-Strategen charakterisiert, soll in diesem Zeitraum (wahrscheinlich schon bis zum Jahr 2005) abgeschlossen werden. Durch die Synergieeffekte der landesweiten Vernetzung wird ein Zuwachs von 2,5 Millionen neuer Arbeitsstellen erwartet (Imai 1996; MPT 1998). Während MPT aus historischen Gründen die Kooperation von Großunternehmen wie NTT oder NHK, die bereits im Mediensektor etabliert und tonangebend sind, favorisiert, setzt das MITI eher auf die Dynamik des privaten Markts und beschränkt die Rolle der öffentlichen Hand auf Deregulierungs- und Koordinierungsfunktionen.

Die im Gesetz zur Förderung von Business-Startups (1999/2) enthaltenen Hilfsmaßnahmen für Unternehmensgründungen sind nicht zuletzt konzipiert worden, um den bestehenden Firmen einen Ausweg von den Belastungen durch überschüssige Inventar- (laut EPA 1999 geschätzte 85 Bill. Yen) und Personalbestände (laut MITI-Weißbuch 1999 2,28 Millionen Arbeiter; Harada 1998:7) zu erlauben. Die Hintergründe zu diesem Gesetz weisen auf einen interessanten Policy Shift des MITI hin: Vermehrt setzen Staat und Bürokratie auf das Potential der KMU und Mikro-Unternehmen (inkl. Soho/Small Office/Home Office) im IuK-Sektor, während bis zur Mitte der neunziger Jahren noch Großunternehmen im Zentrum der Zukunftsstrategien standen. Entsprechend positiv werden nun die ehemals negativ bewerteten Charakteristika der KMU (quantitative Anzahl, große Umsatz- und Einkommensdifferentiale, breite Diversifikation etc.) eingeschätzt. Verschiedene Förderprogramme sind in den vergangenen Jahren, zum Teil auch auf gesetzlicher Basis, erstellt worden, um aus der Kreativität, Spezialisierung und Flexibilität von kleineren Betrieben oder Neugründungen Kapital zu schlagen. Im Mittelpunkt stehen mit der Bereitstellung von Risikokapital, Starterkrediten und der Liberalisierung von administrativen Auflagen der Ausbau der Finanzierungsmöglichkeiten neuer Geschäftsideen.

Das Gesetz stellt für eine bestimmte Anzahl von Start-Ups pro Jahr Startzuschüsse in Höhe von mehreren Millionen Yen zur Verfügung, bietet Gründerkredite zu speziellen Konditionen, erstellt einen Risikokapitalfond und lockert die Bestimmungen, nach denen am Kapitalmarkt Finanzierungshilfen erworben werden können. Gefördert werden Betriebsgründungen aller Art, die neue Ideen, beispielsweise in der Produktion, der Vermarktung oder im Vertrieb, zu realisieren suchen; Priorität erhalten dabei die neuen Technologien. Spezielle Fördermaßnahmen werden für Projekte angesetzt, die über Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung schnell in gewinnträchtige Geschäftsideen umgesetzt werden können. Seit 1995 engagiert sich MITI in der Förderung zahlreicher IuK-Projekte (*testbed projects*), die so bald wie möglich sich selbst und dem Markt überlassen werden sollen. In den ersten beiden Laufjahren wurden 32 Milliarden Yen in BtoC- und BtoB-Geschäftsideen investiert; gleichzeitig wurden Pilotprojekte initiiert, um den Servicegrad der öffentlichen Verwaltung zu verbessern.

Im Prinzip handelt es sich bei dem Ausbau der IuK-Basis der Unternehmen um einen weit früher ansetzenden Prozess. Allerdings haben in den neunziger Jahren die Einführung handlicher, preiswerter und bedienungsfreundlicher Endgeräte, die Verbreitung offener Systemstandards, die Deregulierung des Telekommunikationssektors und das rasante Wachstum offener Netzwerke ihren Teil dazu beigetragen, dass der Informatisierungsprozess um ein Vielfaches dynamischer und damit auch sichtbarer wurde. Die Resultate sind gemischter Qualität, und der un-



ternehmensinterne Prozess der Informatisierung dürfte noch länger nicht als abgeschlossen betrachten werden. Umfrageergebnisse belegen nachdrücklich, dass der Verbreitungsgrad von IuK-Technologien in der Privatwirtschaft vor allem von der Größe eines Unternehmens abhängig ist. Während in vielen Großunternehmen schon seit einigen Jahren "ein PC pro Mitarbeiter" vorhanden ist bzw. eine solche Politik verfolgt wird, sind viele der Klein- und Mikrobetriebe Japans von der sog. Informationsrevolution (*jôhô kakumei*) abgeschnitten. Der "Digital Divide", der die hochindustrialisierten Nationen von den Entwicklungsländern trennt, zieht sich auch durch die japanische Unternehmenslandschaft, und zwar in doppelter Hinsicht: Erstens steigt der Grad der IuK-Einbindung mit der Größe des Unternehmens, und zweitens mit dem Grad der Nähe zu den Metropolen und Industriezentren. Die gleiche Studie impliziert übrigens einen statistisch positiven Zusammenhang zwischen Informatisierungsgrad und der grundsätzlichen Geschäftssituation eines Unternehmens: Firmen mit vergleichsweise hohen Investitionen in die interne IuK-Technologie tendieren eher dazu, Gewinne zu schreiben (EPA 1999b).

Alle euphorischen Überlegungen zur New Economy dürfen jedoch nicht die wesentliche Funktion übersehen, die IuK-Technologien in der Neustrukturierung kapitalistischer Rationalisierung übernehmen (Hack 1994). Stehen Unternehmen vor der Wahl, entweder in Arbeit oder in Kapital zu investieren, und fällt die Entscheidung zugunsten neuer Server, Netzwerkinstallationen und Datenbanken aus, so ist damit zunächst keine einzige neue Stelle geschaffen. Statt dessen droht eine Substitution menschlicher Arbeit durch den IuK-Einsatz, vor allem wenn die Preise für Computer und andere IuK-Technologien in Relation zu Lohnkosten fallen (Schreyer 2000:6). Beschäftigung im japanischen IuK-Sektor wuchs zwischen 1980 und 1998 durchschnittlich um jährliche 2,1% oder um einen halben Prozentpunkt schneller als im Gesamtindex. Der Großteil des Wachstums hatte sich aber bereits Ende der 1980er Jahre erschöpft. Berechnungen des japanischen Ökonomen Shinozaki Akihiko (1999) zufolge sind in Japan, bedingt durch IuK-Investitionen, in den Jahren 1990 bis 1997 rund 1,94 Millionen Arbeitsstellen verloren gegangen; gleichzeitig wurden mit diesen Investitionen 1,72 Millionen Stellen neu geschaffen. Der japanischen Negativbilanz von 220.000 Stellen steht ein amerikanischer Überschuss von 3,4 Millionen Stellen im gleichen Zeitraum gegenüber (5,88 Millionen neue, 2,48 Millionen substituierte; EPA 1999:149). Shinozaki weist in diesem Zusammenhang erklärend auf den wesentlich höheren IuK-Anteil unter den amerikanischen Anlageinvestitionen hin, aber auch auf die negativen Effekte des Personalüberschusses in den japanischen Belegschaften, die eine Steigerung der Arbeitsproduktivität erschweren.

Auch in der näheren Zukunft wird es der Technologie noch schwer fallen, sich vom Image des Job-Killers zu befreien. Der gleiche Wirkungszusammenhang findet sich nämlich auch in den Ergebnissen einer früheren Studie, die Andersen 1999 mit dem MITI durchgeführt hat. In diesem Bericht, der gleichermaßen auf amerikanische Erfahrungswerte, den Rückstand des digitalen Handels in Japan sowie Besonderheiten des Arbeitsmarkts eingeht, wird für die kommenden Jahre ein Wachstum der Personalnachfrage für die Produktion und Betreuung von Hard- und Softwarekomponenten, für die Bereitstellung, Vermittlung und Durchführung von Netzwerkdiensten, für die Produktion und Vermarktung von Informationsinhalten und für Planung und Realisierung von Handel und Dienstleistungen, die auf Netzwerktechnologien beruhen, prognostiziert. Konkret sollen in der Periode 1999-2003 rund 2,5 Millionen neue Arbeitsplätze im IuK-Sektor geschaffen werden. Im Detail entstehen 1.050.000 Stellen im netzwerkbasierten Handel und in Vermittlungsdiensten, 760.000 im Bereich Hardware, Service und Informationsinhalte, und weitere 680.000 für Dienstleistungen, die auf Informationstechnologien basieren, aber außerhalb der IuK-Industrien anfallen. Diesen 2,5 Millionen Jobs stehen aber immer noch 1,6 Millionen Stellen gegenüber, die wegrationalisiert oder durch Outsourcing und veränderte Stellenprofile eingespart werden. Die Studienautoren kommen zu dem Schluss, dass die Anzahl und Größe des unternehmerischen Engagements und die Beseitigung administrativer Hürden von kritischem Ausschlag für das Erreichen der positiven Bilanz auf dem Arbeitsmarkt sind. Unisono mit der Keidanren-Erklärung von 1999 enthält diese Studie eine direkte Aufforderung zur Deregulierung, damit Chancen zur Gründung neuer Unternehmen oder zur organisatorischen Restrukturierung bestehender Firmen (Kapitalbeschaffung auf dem Wertpapiermarkt, Bereitstellung von Risikokapital, M&A, Umwandlung von unternehmensintegrierten Abteilungen etc. in autonome Firmen u.a.) geschaffen werden.

Damit der Transfer von den wenig profitablen Sektoren in die Wachstumsindustrien möglichst problemfrei erfolgen kann, muss auch der Arbeitsmarkt zum Ziel von Deregulierungsanstrengungen werden. Für die Harmonisierung von Angebot und Nachfrage auf dem kommenden Arbeitsmarkt ist die Vermittlung berufsbildspezifischer Fähigkeiten in der Aus- und Weiterbildung von höchster Bedeutung. Entsprechende Fortbildungs- und Vermittlungsinstitutionen müssen errichtet werden, die Leistungsschwächen der bestehenden Instanzen der Berufsausbildung und Arbeitsplatzvermittlung kompensieren. Gleichzeitig müssen Lohn- und Karriereanreize sowie das soziale Sicherungssystem der Volatilisierung der Beschäftigung angepasst werden.

#### **4. Der arbeitsrechtliche Beitrag zur New Economy**<sup>ii</sup>

Im Juni 1999, kurz vor dem Ende der Sitzungsperiode, segnete das japanische Parlament ein umfassendes Notmaßnahmenprogramm zur Verbesserung der Beschäftigungslage und zur industriellen Wettbewerbsstärkung ab. Abgesehen von dem eher marginalen, zudem auf eine Laufzeit von zwei Jahren beschränkten Punkt der mit öffentlichen Geldern zu finanzierenden rund 300.000 Arbeitsplätze, die als Soforthilfemaßnahme vom Staat und den regionalen Gebietskörperschaften geschaffen werden sollen, stellt das mit 50 Milliarden Yen vergleichsweise schlank ausgefallene Paket einen deutlichen Bruch mit einigen etablierten Konventionen der japanischen Beschäftigungspolitik dar. Am deutlichsten offenbart sich das Eingeständnis des Versagens der herkömmlichen Sicherungsinstrumente wohl im Ende des staatlichen Monopols der Arbeitsvermittlung. Tatsächlich lässt das Maßnahmenpaket aber in all seinen Einzelheiten auf einen programmatischen Wandel schließen: Fokussiert wird nicht länger die Stabilisierung bestehender Beschäftigungsverhältnisse, sondern die Förderung des individuellen Vermittlungs- und Beschäftigungspotenzials (*employability*).

Zyklische Wirtschaftsfaktoren allein hätten diese Neuorientierung wohl kaum hervorgerufen. Nur zwei Drittel der Arbeitslosenrate sind laut Weißbuch des Arbeitsministeriums 1999 unmittelbar auf mangelnde Nachfrage zurückzuführen (Rôdôshô 1999:118-123). Zu dem restlichen Drittel – strukturelle Arbeitslosigkeit – gesellt sich außerdem die latente Arbeitslosigkeit. Während sich in der Vergangenheit zyklisch bedingte Überkapazitäten in der Belegschaft der statistischen Erfassbarkeit entzogen haben, können sich die von den Nachfolgen der Bubble Economy geschwächten Unternehmen diesen Luxus nicht mehr leisten. Angaben des Arbeitsministeriums zufolge fallen die Einschnitte im Personalstamm umso drastischer aus, je länger die Firmenprofite bereits im roten Bereich verweilen. Gleichzeitig wird aus diesen Daten deutlich, dass sich Firmen in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre schneller zum Personalabbau entscheiden konnten als zu früheren Zeiten.

Zahlreiche in- und ausländische Kommentatoren zur japanischen Wirtschaftskrise haben das Fallen einer weiteren Bastion vorausgeahnt und das Ende des japanischen Beschäftigungsmodells prognostiziert bzw. je nach Interessenlage auch beklagt, gefordert oder beschwört (vgl. Inagaki 1999a, b). Tatsächlich gehörten Arbeit und Beschäftigung als sozialpolitische Regulatorfelder lange Zeit nicht zu den erklärten Zielen der Deregulierungspolitik. Vor dem Hintergrund der schleichenden Rezession und der Befürchtung der Abwanderung von Arbeitsplätzen ins Ausland wurde der Aspekt der Arbeitsbeziehungen erstmals explizit im Programm zur Förderung der Deregulierung vom März 1995 aufgeführt (Araki 1997). Im Mittelpunkt der seither

erfolgten arbeitsrechtlichen Veränderungen stehen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Beschäftigungsformen, die Harmonisierung von Nachfrage und Angebot auf dem Arbeitsmarkt sowie die Schaffung neuer Stellen durch intensivierten Wettbewerb.

#### **4.1. Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen**

Flexible Regulierungsoptionen der Arbeitszeit waren bereits mit der Revision des Arbeitsstandardgesetzes (ASG) 1987 in der Form von Ermessensarbeit (*sairyô rôdô*) eingeführt worden. Vor dem Hintergrund der anvisierten Reduktion der Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden, der Heterogenisierung der Arbeitskraft (Feminisierung; Alterung) und der Rolle der Dienstleistungsindustrien als größter Arbeitgeber sollten erstmals die auf die Lage der Manufakturarbeiter zurecht geschnittenen Arbeitszeitregelungen gelockert werden (Yamakawa 1998). Um einen effizienten Einsatz der administrativen und kreativen Abteilungen zu gewährleisten, konnten Firmen in Übereinkunft mit der Arbeitnehmervertretung Arbeitsbereiche auswählen, in denen eine definierte Leistung bei selbstständiger Zeiteinteilung der Arbeitnehmer erbracht werden soll. Als Orientierungshilfe verwies das Gesetz auf fünf exemplarische Einsatzbereiche (F&E, Planung und Analyse von Informationsmanagementsystemen, Design, Recherche und Editing für Massenmedien, Produktion und Inszenierung von Fernseh- oder Kinofilmen; Art. 38-3). In der Praxis stellten sich aber die Gewerkschaften quer, da sie hinter diesem System den Verlust des 25%igen Überstundenzuschlags befürchteten. In den ersten fünf Jahren nach der ASG-Revision hatte nicht einmal eines von hundert Unternehmen flexible Arbeitszeiten eingeführt, die dem Ermessensprinzip entsprechen (Araki 1996). Aufgrund wiederholten Missbrauchs, der tendenziell den Befürchtungen der Gewerkschaften Recht gab, wurde mit der folgenden Revision von 1993 die Anwendbarkeit auf die fünf bereits spezifizierten Bereiche eingeschränkt.

Vor allem der Arbeitgeberverband Nikkeiren drängte auf eine Ausweitung des Bestimmungsfelds, um die im administrativen Bereich anfallenden Überstundenkosten abbauen und eine den internationalen Standards entsprechende Regelung einführen zu können (Araki 1996). Mit der aktuellen Revision von 1999 ist laut Artikel 38-4 nunmehr eine breitere Anwendung auf administrative Angestellte, soweit sie für geschäftsentscheidende Aufgaben in der Planung und Untersuchung zur Unternehmensführung zuständig sind, zusätzlich möglich. Um Missbrauch vorzubeugen, sollen Auswahl der Anwendungsbereiche sowie Bestimmung von Inhalten und Be-

dingungen durch ein Gremium von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern erstellt werden; zusätzlich muss das Einverständnis der individuell Betroffenen erbracht werden.

Unabhängig vom Erfolg des Systems genehmigt das revidierte ASG eine allgemein flexiblere Arbeitszeitregelung. Art. 32-4 erlaubt seit 1987 bei Absprache mit der Arbeitnehmervertretung eine fluktuierende Gestaltung der regulären Arbeitszeiten, so lange die durchschnittliche Wochenstundenanzahl/Jahr nicht 40 Stunden überschreitet. Dadurch können Unternehmen flexibler auf saisonal bedingte Arbeits- und Nachfrageschwankungen reagieren. Die bislang geltende Obergrenze von 52 Stunden pro Woche bzw. 10 Stunden pro Tag bei einer Durchschnittsperiode von maximal drei Monaten ist seit April 1999 auch für längere Berechnungszeiträume zulässig.

#### **4.2. Flexibilisierung der Beschäftigungsbeziehungen**

Artikel 14 des ASG beschränkt die Laufzeit von Zeitverträgen auf prinzipiell ein Jahr. Seit der Revision 1999 sind Ausnahmeregelungen, die eine Laufzeit von drei Jahren zulassen, zulässig für professionelle Spezialisten in bestimmten Einsatzbereichen oder zur erfolgreichen Gewährleistung von Unternehmensgründungen, so fern sie zuvor nicht im Dienst des Unternehmens gestanden sind. Dreijährige Verträge erlaubt das Gesetz außerdem für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern (ab 60 Jahren).

Die Lockerung der Anstellungsbedingungen von Vertragsbeschäftigten (*keiyakuin*) mit der zugrundeliegenden Rationale der engeren Verknüpfung von Leistung und Entlohnung entspricht der Grundidee der Ermessensarbeit. In beiden Fällen geht es um eine effiziente, längerfristige Bindung von qualifizierten Ressourcen an ein Unternehmen. Eher kurzfristigen und nicht qualifikationsdefinierten Bedürfnissen kommen dagegen Teilzeit- und Leihpersonal entgegen. Für beide Beschäftigungsgruppen sind in den neunziger Jahren wegweisende Bestimmungen erlassen worden.

Zum ersten Mal wurden 1994 die besonderen Bedingungen von Teilzeitarbeitskräften (als Teilzeitkräfte werden diejenigen Angestellten klassifiziert, die in einem geringeren Stundenausmaß am Tag oder weniger Tage pro Woche als ihre im gleichen Betrieb festangestellten Kollegen beschäftigt werden; Art.2) in einem eigenen Gesetz festgehalten. Obwohl das maßgeblich der Verbesserung ihrer sozialen Sicherung verpflichtete Gesetz kaum Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen hat, wurden doch zumindest Minimalstandards definiert, die auch einklagbar sind. Die in den neunziger Jahren zu beobachtende Zunahme der Teilzeitarbeitskräfte wird al-

lerdings nicht auf das Gesetz zurückgeführt, sondern auf ihre Kompensationsfunktion für den Stellenabbau unter den Vollzeitbeschäftigten (vgl. Osawa/Kingston 1996). In diesem Sinne ist auch die parallel stattfindende Expansion des Leihpersonalmarkts zu verstehen.

Legal ist die Vermittlung von Zeit- oder Leihpersonal erst seit 1986, auch wenn bereits zuvor illegal oder unter ungeklärten Verhältnissen operierende Firmen entsprechende Dienstleistungen angeboten haben. Das 1985 verabschiedete Gesetz sollte zunächst diese Grauzone bereinigen. Zugelassen wurden in einem Positivlistenverfahren zunächst 16, ab 1996 insgesamt 26 spezifizierte Einsatzbereiche. Bereits 1994 wurde im Zuge der Revision des Beschäftigungsstabilitätsgesetzes für ältere Arbeitnehmer das prinzipielle Verbot aufgehoben: Eine Negativliste regelte statt dessen die Einsatzbereiche, in denen kein Zeitpersonal verwendet werden darf. In ähnlicher Weise erweitert das Familienpflegegesetz (Art. 40-2) seit 1996 die Einsatzmöglichkeiten von Leiharbeitern, wenn sie für Pflegeaufgaben karentzierte Arbeitnehmer vertreten (Araki 1997).

Eine drastische Reform, die den Einsatz von Leiharbeitern bis auf wenige Berufsfelder liberalisierte (Art. 4.1.) und die Zulassungsbedingungen für die Errichtung von Zeitpersonalfirmen (Art. 5-2, 16-1; Lizenzänderungen 11-1, 19-1) erleichterte, erfolgte 1999. Für allgemeine Zeitpersonalfirmen, die einen festen Mitarbeiterstamm führen, reicht eine einfache Benachrichtigung an das Arbeitsministerium aus. Dagegen wurde das restriktivere Zulassungsverfahren (Antrag, Begutachtung etc.) für Leihpersonalfirmen, die Mitarbeiter nur im Falle der Vermittlung mit einem Klienten beschäftigen (*tôroku haken rôdô jigyô*), beibehalten. Außerdem werden keine Firmen mehr zugelassen, die ihr Personal exklusiv an einen Klienten vermitteln (Art. 7-1,1). Dem Schutzgedanken entspricht auch die Reduzierung des Zeitraums, in dem Leiharbeiter für ein Unternehmen tätig sein dürfen, auf ein Jahr (Art. 40-2,1). Von der Ein-Jahres-Klausel befreit sind allerdings die seit 1996 in der Positivliste aufgeführten 26 Einsatzbereiche sowie zeitlich begrenzte Arbeitsaufträge und Karenzvertretungen (Art. 40-2,1-3). Eine Reihe von weiteren Schutzbestimmungen, die soziale Sicherung, Konfliktlösung, Persönlichkeitsschutz, aber auch Strafen an Ver- und Entleiher beinhalten, wurden dem Gesetz hinzugefügt, um negative Effekte auf regulär Angestellte durch die Deregulierung der Leiharbeit zu vermeiden (vgl. Araki 1999).

### **4.3. Harmonisierung von Angebot und Nachfrage**

Bis zum Frühjahr 1997 verfügte der Staat über das Monopol der Arbeitsvermittlung. Ausgenommen waren lediglich 29 Berufsgruppen, zu denen Köche, Dolmetscher, Künstler, Models

etc. gehörten. Mit der am 1. April 1997 in Kraft getretenen revidierten Verfügung zum Beschäftigungsstabilisierungsgesetz wurde dieses Verfahren de facto aufgekündigt. Statt dessen existiert nun eine Negativliste, die nur noch wenige Bereiche der öffentlichen Arbeitsvermittlung vorenthält. Verwaltungs- und Planungsangestellte, die am stärksten von dem enger gewordenen Zugang zum Arbeitsmarkt betroffen sind, können uneingeschränkt zum Ziel der Headhunter werden, es sei denn, das Ende ihrer schulischen Ausbildung liegt weniger als ein Jahr zurück. Die Revision des Gesetzes im Sommer 1999 bekräftigte die Zulässigkeit der privaten Arbeitsvermittlung und betonte sogar ihre gleichberechtigte Rolle neben dem öffentlichen Arbeitsmarktservice. Beide sollen sich gegenseitig ergänzen, und die öffentlichen Arbeitsämter werden angehalten, alle ihre Informationen uneingeschränkt zur Verfügung zu stellen (Art. 1; 5-2).

Dereguliert wurden ferner Zulassungsbedingungen und Gültigkeit der vom Arbeitsministerium auszustellenden Lizenzen. Vermittlungsgebühren, die von Mitarbeiter suchenden Unternehmen zu bezahlen sind, wurden prinzipiell bereits 1997 liberalisiert. Gegenwärtig dürfen diese Gebühren nach zwei Kriterien bestimmt werden: Entweder fallen sie in einen Bereich bis zu einem Limit von 10,1% einer Summe, die sechs Monatslöhnen des vermittelten Mitarbeiters entspricht, oder sie werden nach festgelegten Tariftabellen verrechnet, die dem Arbeitsministerium zur Genehmigung vorgelegt werden müssen (32-3, 1-2) (Araki 1997; Araki 1999).

Die Vermittlungserfolge der privaten Agenturen, die in der ersten Jahreshälfte 1999 mehr als 80% aller Wiedereinstellungen im White-Collar-Bereich realisieren, belegen, dass sie in höherem Ausmaß als die Arbeitsämter nachfrage- und angebotsorientiert agieren können.

#### **4.4. Mobilisierung der Arbeitskraft**

Ein weiteres Kernanliegen der gegenwärtigen Beschäftigungspolitik besteht darin, das Arbeitskräfteangebot auch vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungen der alternden Gesellschaft zu sichern. Zu den primären Zielgruppen gehören die an den Rand des Arbeitsmarkts gedrängten weiblichen Arbeitnehmer. Die speziellen Schutzbedingungen für Frauen zu Überstunden, Ruhetagen und Nacharbeit, die ihr Beschäftigungspotenzial beeinträchtigten, wurden mit der Revision des ASG aufgehoben. Auch die bekannten Schwächen des Chancengleichheitsgesetzes von 1985 wurden 1997 teilweise bereinigt. Art 5 und 6 des revidierten Gesetzes verbieten nun nicht mehr allein die Diskriminierung in Bereichen der Berufsausbildung und Entlohnung, sondern auch die ungleiche Behandlung bei Einstellung, Beförderung und

Arbeitszuweisungen. Konnte in der Vergangenheit nur bei beiderseitigem Einverständnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Mediatorenngremium zur Klärung von diskriminierenden Praktiken einberufen werden, so genügt nun die alleinige Forderung seitens des Arbeitnehmers. Als Strafmittel behält sich das Arbeitsministerium die öffentliche Bekanntmachung solcher Fälle und der involvierten Unternehmen vor. Die derzeitige Regelung vermag jedoch nichts an den implizit diskriminierenden Folgen des *dual track system* ändern, das zwei unterschiedliche Karrierestränge für neurekrutierte Mitarbeiter anbietet. Entscheidungen für den allgemeinen (*ippan shoku*) oder integrierten (*sôgô shoku*) Weg, der allein Aufstiegschancen bietet, werden zwar vom Arbeitnehmer individuell gefällt. Allerdings steht vielen Frauen die Option des Karrierewegs nicht offen, da die hohen Anforderungen mit familiären Verpflichtungen in der Praxis kaum zu vereinbaren sind (Wakisaka 1997:142-144).

Für das Segment der älteren Arbeitnehmer, die doppelt unter der Restrukturierung der Unternehmen und den Hürden der Technologiekompetenz leiden, setzt der Gesetzgeber aktivere Maßnahmen. Neben den Sonderregelungen für Leihpersonal und Vertragsbeschäftigte wird ihre Vermittelbarkeit auch durch den Lohnkostenzuschuss für Unternehmen, die von der Kündigung betroffene ältere Arbeitnehmer wiedereinstellen, angehoben.

#### **4.5. Zwischenfazit**

Generell lässt sich festhalten, dass die maßgeblichen Neuerungen im Arbeitsrecht, die hier nur ansatzweise vorgestellt werden konnten, der Stoßrichtung der Deregulierung verpflichtet sind. Der Staat anerkennt die führende Bedeutung der Initiative des privaten Sektors und engagiert sich für die Reduktion administrativer Barrieren. Gleichzeitig enthalten die neuen Gesetzesbestimmungen aber eine Vielzahl von Einzelbestimmungen, die zu einer neuen Re-Regulierung der Arbeitsbeziehungen führen. Vieles spricht dafür, dass der Grundgedanke der Arbeitsgesetzgebung den traditionellen Schutzverpflichtungen der Industriegesellschaft verhaftet bleibt. Vergleicht man dazu den Zeitpunkt ihrer Verabschiedung mit den parallel abgelaufenen Wirtschafts- und Managementprozessen, so können sie bestenfalls als reaktiv, keinesfalls aber als pro-reaktive Maßnahmen bewertet werden.

#### **5. Arbeitsorganisation: Zwischen Downsizing und Reengineering**

Dieser Gesichtspunkt betrifft die internen Anpassungsmaßnahmen von Betrieben in Produktionsbedingungen, Arbeitsteilung und Organisationsstrukturen. Informatisierung als Managementtool bedeutet, wie bereits angedeutet, die Verbesserung der Kostenperformanz (z.B.



durch reduzierte Personalkosten); allerdings wird die Amortisierung der Investitionen ohne eine Neukonzeption aller organisatorischer Abläufe ausbleiben oder schwächer ausfallen. Als Arbeits- und Organisationsmittel dienen IuK-Technologien logistischen Aufgabenstellen der mittleren Betriebsebene und nehmen Vermittlungsfunktionen nach oben und unten wahr. Ziel ist es, die drei Verfahrenseinheiten des Produktionsprozesses – Auftragsabwicklung, Produktentwicklung und Fertigung – nahtlos miteinander zu verbinden auf der Grundlage von Informationsströmen, die sie kommensurabel machen. Rationalisierung wird über die Ökonomisierung von Zeit und Kommunikation (Just-in-Time; Echtzeitübertragung von Informationen; Datenverkehr rund um die Uhr) erreicht, wobei die Maßnahmen und Methoden der Flexibilisierung auf den gesamten Produktionsprozess übertragen werden. Charakteristische Organisationsmerkmale von Unternehmen mit hohem Informatisierungsgrad beinhalten schlanke und enthierarchisierte Unternehmensstrukturen, klare Aufgabenverteilungen, einen Fokus auf Projektgruppen, Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen und einen hohen Autonomiegrad der Projektteams oder Sachbearbeiter. Stärker als die Produktionsmitarbeiter sind daher die planerischen und administrativen Geschäftsbereiche vom Restrukturierungsprozess betroffen.

### **5.1. Downsizing**

Der Großteil der japanischen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern hat in den letzten Jahren massiv in den Ausbau der IuK-Struktur investiert. Der vergleichsweise geringe Investitionsanteil kleinerer Unternehmen dürfte zum Teil als Ausdruck des Digital Divide gewertet werden, zum Teil aber den besseren Zugriffsmöglichkeiten der KMU auf zentralisierte Informationsbestände zu verdanken sein. Datenbanksysteme und Kommunikationswege über firmeninterne oder regionale Netzwerke (LAN, WAN) ermöglichen den gemeinsamen Zugriff auf akkumulierte Wissensbestände; gleichzeitig können kurzfristige Entscheidungen schneller gefällt werden. Die technologische Entwicklung setzt einen ganzen Berufsstand unter Druck, wie die White Collar-Beschäftigungskrise und der firmeninterne Abbau der Stellen im mittleren Management indizieren.

Der massive Personalabbau in den Großunternehmen, der so weit möglich mit sozial verträglichen, wenn auch kostspieligeren Maßnahmen durchgeführt wurde, hat in erster Linie die Verwaltungs- und Planungsabteilungen ausgedünnt. In den 1970er und 80er Jahren waren die Produktionsstätten das hauptsächliche Einsatzgebiet der Rationalisierungsmaßnahmen; gleichzeitig wurden die Verwaltungsstäbe für die Koordination und Kontrolle der segmentierten und auto-

matisierten Produktionsprozesse aufgebläht. Früher konnten Rationalisierungsmaßnahmen im Vertrauen auf die zukünftig zu erwartende globale Nachfrage mit der Produktionsausweitung abgedeckt werden. Trotz sinkender Arbeitskosten fehlte der Unternehmensführung in den 90er Jahren diese Möglichkeit. Widerstand kommt auch von den Gewerkschaften. Einst hatten sie aktiv die Einschulung der Mitarbeiter mitgetragen. In der Computerfrage aber verhalten sich die Gewerkschaften passiver, wohl auch wegen der zu erwarteten Entlassungen (EPA 1999:152).<sup>iii</sup>

Anlass zur abwartenden Haltung stellten die Personalanpassungsmaßnahmen dar, die in den neunziger Jahren bislang unbekannte Ausmaße angenommen hatten. Zwischen 1994 und 1997 haben Unternehmen wie NTT (45.000; weitere 21.000 bis 2000), Nissan (9.200, weitere 21.000 bis 2003), Nippon Steel (8.500), Hitachi (8.000) und Tōshiba (7.000) massive Einschnitte in ihren Mitarbeiterstamm vorgenommen (Harada 1998:9). Einer Umfrage des Japan Institute of Labor zufolge hatten 23,2% aller Großunternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitern) 1998 aktiv ihren Mitarbeiterstamm reduziert. In den meisten Fällen setzte das Management auf sogenannte weiche Maßnahmen wie frühzeitige Pensionierung (43,8%) oder definitiven Transfer zu Tochterunternehmen (36,7%; JIL 1998). Viele Firmen klagen immer noch über Personalüberschüsse, vor allem in den klassischen White-Collar-Jobs (JIL 1999). Jüngere Daten aus dem Japan Productivity Center for Socio Economic Research indizieren, dass zwei von drei Unternehmen Personalkürzungen über die nächsten drei Jahre verwirklichen wollen (JPC-SED 1999). Viele Firmen klagen vor allem über die niedrige Produktivität ihrer altgedienten – und damit meist hochbezahlten – Mitarbeiter.

## **5.2. Reengineering**

Ein vollkommen neues Bild der Arbeitsorganisation in der New Economy haben Malone und Laubacher (1998) vom Boston MIT entworfen. Die Forscher postulieren eine Welt, in der große Unternehmen obsolet werden. Arbeit wird nicht vom Management verwaltet, sondern von Netzwerken unabhängiger Kontraktnehmer, die projektbezogen über IuK-Technologien eine virtuelle Organisation bilden. Sobald der Auftrag erledigt ist, löst sich das Netzwerk auf und die wiederum unabhängig gewordenen Agenten begeben sich auf die Suche nach dem nächsten Projekt. Im Prinzip sind die wichtigsten Elemente dieses Szenario längst Teile einer immer vielfältigere Erscheinungsformen annehmenden Arbeitsrealität. Outsourcing, Telearbeit,

Gleitzeitregelungen, Projektteams, Datenbanken, hochleistungsfähige Netzwerke, Datenaustauschstandards, Mobile Commerce, all das ist längst schon keine Zukunftsmusik mehr.

Die japanische EDI-Erfahrung (Electronic Data Interchange) ist ein charakteristisches Beispiel für den Einsatz von IuK-Technologien zur Rationalisierung des gesamten Produktionsprozesses. *Keiretsu*-Unternehmen wie Matsushita oder Toyota haben seit den achtziger Jahren in die Verbesserung ihrer Beschaffungs- und Absatzbeziehungen investiert. Effizienzgewinne können aber nur dann realisiert werden, wenn alle Beteiligten sich auf einen gemeinsamen Datenstandard einigen. Das Center for Informatization of Industry (CII) bemüht sich um die Verbreitung eines industrieübergreifenden Standards, der außerdem noch mit dem Japan Industrial Standard (JIS) und dem globalen UN EDIFACT<sup>iv</sup> kompatibel ist. Formal wurde der Standard bereits von 20 Industriebranchen angenommen. Er kommt aber nur bei einem Viertel der Unternehmen zum Einsatz. In den meisten Fällen kommt ein im eigenen Haus entwickeltes Format oder das des wichtigsten Geschäftspartners zum Einsatz. Wie in vielen anderen Ländern auch ist in Japan die Entscheidung für den internationalen EDIFACT, die nationale CII-Syntax, ein branchenspezifisches Subset oder ein selbst entwickeltes Format nicht eine Frage der freien Wahl, sondern abhängig von komparativer Marktmacht (JUAS 1999).

In der Regel verläuft der elektronische Datenaustausch über private Datenleitungen. Die alternative Verwendung des Internet erlaubt seit kurzem, die hohen Leasingkosten zu senken. Seit her zeigt die Anzahl der Unternehmen, die eine eigene ID-Kennung bei der zentralen Kontrollinstanz des CII registrieren lassen, deutliche Wachstumstendenzen. Verschiedene Technologien wie XML (Extended Markup Language, ein Subset des gebräuchlichen Webdokumentenformats HTML) werden für den Einsatz im internetbasierten Datenaustausch getestet. Einer Studie der japanischen Vereinigung von Benutzern von Informationssystemen zufolge (JUAS, 1999) planen immer mehr Unternehmen ihr traditionelles EDI-System durch das Internet zu ersetzen. Einen Schritt in diese Richtung hat Matsushita kürzlich unternommen mit einer Internet-Plattform, die Matsushitas 100 Firmen und den rund 3.000 Zuliefererunternehmen den digitalen Austausch von Aufträgen, Informationen und Zahlungen ermöglicht. Im alten EDI-Netzwerk waren lediglich 900 – eher größere – Unternehmen verbunden gewesen. Matsushita erhofft sich von der Restrukturierung erhebliche Reduktionen der Lagerhaltungskosten und ein deutliches Signal an die Kapitalmärkte. Es ist wenig erstaunlich, dass gerade die japanischen Firmen, die im E-Commerce führen, bereits über langjährige Erfahrungen mit Standardisierungsprozessen und Netzwerkarchitekturen verfügen.

EDI ist außerdem die Schlüsseltechnologie für ERP Groupware (Enterprise Resources Planning) – Software für die Harmonisierung von Geschäftsabläufen, zum Monitoring von Geld-, Güter- und Personenbewegungen innerhalb der gesamten Beschaffungskette – die von zentraler Bedeutung für das Reengineering in europäischen oder amerikanischen Unternehmen gewesen ist. Zu den bekanntesten Produkten zählen die Programme der Waldorfer Firma SAP, die mit ihrer Internet-gestützten Version mySAP.com den Kunden in Japan Einsparungsmöglichkeiten auf der Beschaffungsseite von bis zu 20% verspricht.<sup>v</sup> SAP Japan ist zwar Marktführer, musste aber 1998 schwere Umsatzverluste hinnehmen. Generell steckt der japanische ERP-Markt in den Kinderschuhen. Der JUAS-Umfrage (JUAS 1999) zufolge hat gerade ein starkes Viertel aller befragten Unternehmen bereits Erfahrungen mit solchen Programmen gesammelt; von diesen konnte jedoch die Hälfte auf keine positiven Auswirkungen auf die Business-Performanz hinweisen. Unter Umständen hängt dies, so die Studienautoren, an der "spezifischen japanischen Art", das Software-Programm den Strukturen der Firma entsprechend zu modulieren, statt die Unternehmensabläufe an den Programmvorgaben zu orientieren.

Interessanterweise sind Arbeitsprozesse in japanischen Unternehmen auch ohne die Implementierung von ERP-Programmen eher netzwerk-spezifisch organisiert als in amerikanischen Firmen. Darauf haben beispielsweise Nonaka und Takeuchi (1997) hingewiesen, deren Studie die besondere Rolle des *tacit knowledge* in der innerbetrieblichen Arbeitsbewältigung erarbeitet. Das zu bewältigende Problem besteht in den unterschiedlichen Strategien des japanischen oder amerikanischen Managements, das dieses Wissen für den Einsatz in geschlossenen Systemen oder in offenen Netzwerken aufbereiten muss. Japans Unternehmen tendieren eher dazu, geschlossene Systeme zu bilden, in denen das stillschweigende Wissen, das über langjährige Erfahrung und Arbeitsplatzrotation akkumuliert wird, eine wichtige Rolle spielt. Aufgabenspezifisches Wissen ist eher diffus verteilt und nicht an Arbeitsplätzen oder Stellenprofilen festgeschrieben, von denen offene Netzwerke profitieren (Kokuryô 1997). Den Problemen der internen Arbeitsmärkte schließen sich weitere Altlasten der japanischen Arbeitsverwaltung und -bewertung an, die auch der Ausbreitung von Telearbeit im Wege stehen.

Telearbeit stellt ein weiteres Experimentierfeld dar, auf dem Unternehmen die effizientere Nutzung ihrer Mitarbeiter oder die Flexibilisierung von Produktionsprozessen im Wissensbereich austesten (vgl. dazu Manzenreiter in Druck). Statistisch signifikante Ausmaße haben die verschiedenen Formen der Telearbeit erst in den Jahren nach (Windows) 95 angenommen. In-House-Studien bei FujiXerox, NTT oder dem MPT-eigenen Forschungsinstitut haben eine bis zu 20% höhere Arbeitsleistung ermittelt, die auf den größeren Ermessensspielraum der telear-

beitenden Mitarbeiter zurückgeführt wird. Generell scheinen die "Kontent- und Kontext-Faktoren" der Telearbeit (vgl. Weißbach, Lampe und Späker 1997), verglichen mit den Kontext-Faktoren der Büroarbeit, sehr hoch bewertet zu werden. Laut Hochrechnung der Vorläuferorganisation der Japan Telework Association sind ca. zwei Drittel aller Angestellten sehr an der Telearbeit interessiert, wobei die Aufgeschlossenheit in den kreativen Bereichen Planung, Software-Entwicklung und Forschung am deutlichsten hervortritt. Dagegen sinkt die Bereitschaft mit zunehmendem Alter und mit der Höhe der Karriereleiter. Als gänzlich uninteressiert zeigten sich in der Studie von 1997 ältere Mitarbeiter, Sektionsleiter und der Großteil der Manager (SOAJ 1998:74; vgl. auch ähnliche Ergebnisse bei Imamura 1996; Kawashima 1998).

Trotz der überwiegend positiv dargestellten Erfahrungen haben sich nur wenige Firmen für Telearbeit entschieden (7,5% der Großunternehmen; SOAJ 1998:70), und diese Bereitschaft sinkt mit der Größe der Unternehmen. Gewerkschaften wie Management mauern, weil beide sich in ihren Besitzständen bedroht fühlen. Daher spielt Telearbeit eine wesentlich größere Rolle im Zusammenhang mit der Restrukturierungsmaßnahme der Ausgründung (Outsourcing). Der maßgeblich über Telearbeit generierte Produktionswert vollzieht sich über Aufträge im Billiglohnbereich, wird von Frauen ausgeführt und ist kaum arbeitsgesetzlich erfasst (vgl. Ouchi 2000; Naganuma 1999). Der Arbeitssoziologe Kantani Takayuki vom Japan Labor Institute (Nihon Rôdo Kenkyu Kikô; JIL) notierte die „japanische Besonderheit“, dass die Technologisierung und Vernetzung der Arbeitsplätze die Zunahme unregelter Beschäftigungsverhältnisse wie Teilzeit- oder Leiharbeit gefördert, aber keine im Sinne der Telearbeit positiven Signale auf den primären Arbeitsmarkt ausgeübt hat (1998:3).

Die Informalisierung der Beschäftigung ist allerdings ein charakteristisches Merkmal für den Strukturwandel in allen industrialisierten Nationen am Ende des 20. Jahrhunderts (Beck 1999). Wurden 1975 nur 9,9% der Gehaltsempfänger in Japan als Teilzeitbeschäftigte klassifiziert (Shimada 1998:37), so waren es 1989 bereits 15,4%, weitere zehn Jahre später 20,8%. Berücksichtigt man ferner Tagelöhner, Leiharbeiter und andere der Normdefinition widersprechende Beschäftigungstypen, hat sich der Anteil der regulär Beschäftigten in den vergangenen 12 Jahren von 82,4% (1987) auf 75,1% (1999) reduziert (STK 1999; 2000). Jeder vierte Arbeitnehmer gilt damit bereits als atypisch, prekär oder irregulär beschäftigt.<sup>vi</sup> Auffällig ist der hohe Beschäftigungsanteil, der in den Berufssparten des Iuk-Sektors oder aber in den ausgegründeten Bürobereichen anfällt. Das gilt für Telearbeit, ungeachtet der spezifischen Rechtsform, Ort- und Zeitregelung, aber auch für Leihpersonal und Vertragsbeschäftigte. Verschiedenen Untersuchungen zufolge (Kantani 1998; Naganuma 1999; Saitô 1999) schält sich aus

der Kombination von technologischem Wandel und dereguliertem Arbeitsmarkt ein sehr kleiner Prozentteil einer Informationselite und eine große Masse an "Technosklaven" heraus, die zu unattraktiven Löhnen und unter schlechten räumlichen wie zeitlichen Bedingungen anspruchslose Tätigkeiten ausführen.

## **6. Anstelle eines Fazits: Flexible Arbeitswelt**

Trotz der Fülle an Arbeitsmarkt-Untersuchungen, die es für Japan gibt, können Zusammenhänge und Querverbindungen zwischen Outsourcing, Informatisierung und Informalisierung nicht aus diesen abgeleitet werden. Empirisch bestätigt werden kann die Rolle der Informatisierung als ein Faktor hinter den Veränderungen, die sich in proportionalen Verschiebungen zwischen den Beschäftigungssegmenten, einer stärkeren Berücksichtigung von Leistungsfaktoren zur Lohnbestimmung, neuen Experimenten mit Vertragsbeschäftigten und der Rekrutierung von *mid career* Angestellten äußern. Mitverantwortung für diese Entwicklung tragen die neuen arbeitsrechtlichen Regelungen, die eindeutig die Externalisierung der Arbeitsmärkte fördern. Ausgeblieben sind allerdings Auswirkungen auf die Etablierung von wirklich autonomen externen Märkten, auf denen Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten zu attraktiven Konditionen anbieten können. Statt dessen sind viele dazu gezwungen, sich ohne gewerkschaftliche Interessensvertretungen oder den Schutz eines Kollektivvertrags der Marktmacht eines Auftraggebers zu beugen. Eine weitgehende Liberalisierung des Arbeitsmarkts, wie sie in Zukunftsentwürfen des Arbeitgeberdachverbands Nikkeiren angesprochen wird (*Shin jidai no „Nihonteki keiei“*, 1995 und *Burû pãto puran*, 1997; vgl. Kameyama 2000;), favorisiert der Gesetzgeber offensichtlich nicht. Beispielsweise ist der rechtliche Rahmen von Entlassungen bislang nicht durch ein Gesetz, sondern durch einen gerichtlichen Präzedenzfall geregelt. Die geltende Praxis lässt Entlassungen nur dann zu, wenn der Arbeitgeber nachweislich an alternativen Lösungsversuchen wie Überstundenreduktion oder internen Transfers gescheitert ist.

In zwei Aspekten sind effektivere Vorstöße des Gesetzgebers vonnöten, um zumindest dem selbstgewählten Grundsatz der Förderung von *employability* zu entsprechen. Erstens muss ein mobilitätsneutrales System für individuelle Pensionsversicherungen und andere Vorsorgeinstrumente geschaffen werden. Zweitens stehen die derzeitige Praxis von Bildungssystem und unternehmensinterner Ausbildung der Mobilitätsförderung im Wege. Außerdem trägt die Konzentration auf interne Arbeitsmärkte und Ausbildungsverfahren zur Verzögerung der Marktanpassung in den Großunternehmen bei. Die gängige Praxis berücksichtigt weder IuK-

technologiebezogene Managementkonzepte für Führungskräfte noch Fortbildungsprogramme für den Mitarbeiterstamm in ausreichendem Maße (MITI/SME Council 1999). Da ein funktionierender externer Arbeitsmarkt praktisch die Grundbedingung für die Effizienz der schwerpunktmäßigen Förderung von Business Start-ups darstellt, sind ohne ihn den Erfolgchancen der Förderungsprogramme enge Grenzen gesetzt.

Erst die kürzlich vorgelegten Ansätze zielen auf eine Förderung der Ausbildungsinfrastruktur. Zwar wurden bereits ab 1998 mit dem Förderprogramm zur berufsorientierten Weiterbildung Finanzmittel bereitgestellt, mit denen – nicht nur arbeitslose – Fortbildungsinteressierten bis zu 80% der Kurskosten abgenommen werden. Allerdings ist nicht ganz klar, nach welchen Richtlinien das Arbeitsministerium förderungswürdige Institutionen designiert. Von den mehr als 6.000 privaten und öffentlichen Einrichtungen zur Berufsausbildung wurden nur 347 anerkannt; da eine Vorlaufzeit der Kurse von drei Jahren Bedingung zur Zulassung ist, fehlen Ausbildungsinhalte zur Beschäftigung im IuK-Sektor nahezu komplett (Harada 1999:9). Ohne flankierende Maßnahmen im Ausbildungsbereich hat die Externalisierung der Arbeitsmärkte bisher nur den auch in anderen Industrienationen zu beobachtenden Trend zur Informalisierung der Arbeit verstärkt.

In vielerlei Hinsicht wiederholt Japan heute die Erfahrungen, die den Umstrukturierungsprozess der US-amerikanischen Wirtschaft vor einem Jahrzehnt gekennzeichnet haben (Arbeitslosigkeit, steigende Einkommensdifferenzen). Eine analog verlaufende Wiederholung des amerikanischen Job- und Wirtschaftswunders der neunziger Jahre ist jedoch ausgeschlossen. Die Wünschenswertigkeit eines solchen Verlaufs steht auch nicht zur Debatte. Wie die Diskussion der Gesetzesnovellierungen, die ja integraler Teil des soziokulturellen Nexus sind, verdeutlicht hat, bleiben für den Gesetzgeber die alten Sozialkontrakte zwischen Arbeit und Kapital weitgehend bestehen. Informatisierung kann unter diesen Umständen nicht als Symptom der aktiven Strukturveränderung wahrgenommen werden, sondern eher als ein Instrument zur Abschwächung der Begleiterscheinungen, die der von außen induzierte Strukturwandel (*gaiatsu*) auf Arbeitskraft und Sozialsystem ausübt.

## **Literatur**

Aoki Masahiko (2000): The Japanese Firm may be Becoming too Rigid for Information-Sharing in the Digital Age. *Global Communications Platform* August 2000. Online [http://www.glocom.org/opinions/essays/200008\\_aoki\\_info\\_sharing/index.html](http://www.glocom.org/opinions/essays/200008_aoki_info_sharing/index.html)

- Araki Takashi (1996): "Regulation of Working Hours for White-Collar Workers Engagig in 'Disrectionay Activities'", *Japan Labor Bulletin* 35/7
- Araki Takashi (1997): "Changing Japanese Labor Law in Light of Deregulation Drives: A Comparative Analysis", *Japan Labor Bulletin* 36/5
- Araki Takashi (1999): "1999 Revisions of Employment Security Law and Worker Dispatching Law: Drastic Reforms of Japanese Labor Market Regulations", *Japan Labor Bulletin* 38/9
- Armstrong, Michael (2000): "The Internet and E-Commerce – March, 2000", Internet Policy Institute, Hg.: *Briefing the President*. Online: [http://www.internetpolicy.org/briefing/3\\_00.html](http://www.internetpolicy.org/briefing/3_00.html) (2000-10-11).
- Beck, Ulrich (1999): *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft*. Frankfurt a.M.: Campus
- Blinder, Alan (2000): *Internet and the New Economy – January, 2000*", Internet Policy Institute, Hg.: *Briefing the President*. Online: [http://www.internetpolicy.org/briefing/1\\_00.html](http://www.internetpolicy.org/briefing/1_00.html) (2000-10-11).
- Bakos, Yannis and Erik Brynjolfsson (1997): Organizational Partnerships and the Virtual Corporation. In: *Information Technology and Industrial Competitiveness: How Information Technology Shapes Competition*. Kluwer Academic Publishers.
- Bassanini, Andrea, Stefano Scarpetta and Ignazio Visco (2000): *Knowledge, Technology and Economic Growth: Recent Evidence from OECD Countries*. Paris: OECD
- David, Paul (1990): "The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox", *American Economic Review* Mai 1990, 355-361
- EPA /Keizai Kikaku Chô/ (1997): *Nyû ekonomii ron ni tsuite no ikkôsetsu. Seisansei wa jôshô shite iru ka* [Überlegungen über die Produktivitätssteigerung im Zusammenhang zur Neuen Ökonomie]. Online: <http://www.epa.go.jp/j-j/doc/1997fc-rco-j-j.html>
- EPA /Keizai Kikaku Chô/, Hg. (1999): *Keizai hakusho Heisei 11 nenpan. Keizai saisei e no chôsen* [Wirtschaftsweißbuch 1999. Herausforderungen für die wirtschaftliche Revitalisierung]. Tôkyô: Ôkurashô Insatsu Kyoku
- Gendai Yôgo Kiso Chishiki* (1998). Tôkyô: Jiyû Kokumin Sha
- Harada Yukihiro (1999): "Salaryman Shapes up. Working Out in the New Liquid Labor Market", *Look Japan* 1999/12, 6-11
- Gordon, Robert J. (1999): "Has the 'New Economy' Rendered the Productivity Slowdown Obsolete?" Northwestern University, June 1999
- Hemmert, Martin (1998): "Struktur und Organisation der Industrie", Deutsches Institut für Japanstudien, Hg.: *Die Wirtschaft Japans. Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel*. Berlin: Springer, 165-181
- Hack, Lothar (1994): "Industriesoziologie", Harald Kerber und Arnold Schmieder, Hg.: *Spezielle Soziologien. Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsorientierungen*. Reinbek: Rowohlt, 40-74
- Horio Teruhisa (1997): *Gendai shakai to kyôiku* [Gesellschaft und Erziehung in der Gegenwart]. Tôkyô: Iwanami Shoten



- Imai Kenichi (1996): "Information Infrastructures and the Creation of New Markets: Japan's Perspective", OECD, Hg.: *Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD, 101-113
- Imamura Hajime (1996): "Jôhoka jidai no owaito karâ no ishiki henka [Bewusstseinswandel der Büroangestellten im Zeitalter der Informatisierung]", *Keizai to Rôdô* 552 (Rôdô tokushû II), 25-43
- Inagaki Takeshi (1999a): "Nihon sangyô shakai to rôdô" [Die japanische Industriegesellschaft und Arbeit]. In: Inagaki Takeshi und Kawakita Takashi, Hg.: *Rôdô*. Tôkyô: Tôkyô Daigaku Shuppan Kai (= Kôza shakaigaku; 6), 1-31
- Inagaki Takeshi (1999b): "Shin Nihon moderu no tankyû" [Auf der Suche nach einem neuen Japan-Modell]. In: *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi* 465 (41/4), 6-7
- JIL/Nihon Rôdô Kenkyû Kikô/ (1998): *Risutora no jittai ni kansuru chôsa kenkyû hôkokusho* [Erhebung über den Fortschritt der Restrukturierung]. Tôkyô: Nihon Rôdô Kenkyû Kikô.
- JIL/Nihon Rôdô Kenkyû Kikô/ (1999): *Kigyô no jigyô tenkai to koyô ni kansuru jittai chôsa* [Erhebung zu Beschäftigung und Geschäftsaussuchten]. Tôkyô: Nihon Rôdô Kenkyû Kikô
- JPC-SED/Japan Productivity Center for Socio-Economic Research/ (1999): *Dai ni kai Nihon-teki ninji seido no henyô ni kansuru chôsa* [2te Erhebung über Veränderungen im Japanischen Personalmanagementsystem]. Tôkyô: Japan Productivity Center. Abstract online: <http://www.jpc-sed.or.jp/pri/gaiyou/gaiyou39.htm> (3. März 2000)
- Kameyama Naoyuki (2000): "'Koyô no sekai' ni okeru henka to tenbô. 'Matome' ni kaete" [Changes and trends of the world of employment in Japan], @*Work* 1/1, 35-38
- Kantani Takayuki (1998): "Nettowâkuka ni tomonau rôdô no mondaiten" [Arbeitsprobleme in Zusammenhang mit der Vernetzung], *Kikan Rôdôhō* 187, 2-6
- Kawashima Yukihiro (1998): "Kigyô no terewâku o sokushin suru tame no mâketingu senryaku ni kansuru ikkôsatsu. Terewâku dōnyû to ofisu taipu no shinteki kyori narabi no senzai kôzô bunseki" [Marketingstrategien zur Förderung der Telearbeit in Unternehmen], *Tôkyô Kokusai Daigaku Ronsô. Shôgakubu Hen* 58, 1-17
- Kokuryô Jirô (1997): *Information technologies and the transformation of Japanese Industry*. Keio University, Graduate School of Business Administration. Online: <http://www.kbs.keio.ac.jp/kokuryolab/papers/1997003/pacis97.htm>
- Malone, Thomas W. und Robert J. Laubacher (1998): "The Dawn of the E-Lance Economy", *Harvard Business Review* September 1998
- Manzenreiter, Wolfram (1999): "Japan in der Krise: Plus ca change?", Peter Feldbauer, Gerd Hardach und Gerhard Melinz, Hg.: *Von der Weltwirtschaftskrise zur Globalisierungskrise (1929-1999): Wohin treibt die Peripherie?*. Frankfurt/Wien: Brandes& Apsel/Südwind, 51-68
- Manzenreiter, Wolfram (2000): "Ungeregelt, unterbezahlt, ungeschützt. Arbeit und Beschäftigung im Schatten des Toyotismus", Manfred Pohl, Hg.: *Japan 1999/2000*. Hamburg: Institut für Asienkunde
- Manzenreiter, Wolfram (in Druck): "Telework in Japan. Apokalyptische und idealistische Visionen der Arbeitsgesellschaft", Hilaria Gössmann und Andreas Mrugalla, Hg.: *11. Deutschsprachiger Japanologentag in Trier 1999. Band 1: Geschichte, Geistesgeschichte/Religionen, Gesellschaft, Politik, Recht, Wirtschaft*. Münster: Lit Verlag

- Masuda Yoneji (1980): *The Information Society as Post-Industrial Society*. Washington, D.C.: World Future Society
- Miyamoto Mitsuharu (1999): *Nihon no koyô o dô mamoru ka. Nihon-gata shokunô shisutemu no ikikata*. Tôkyô: PHP Kenkyûsho (= PHP shinsho; 066)
- Motohashi Kazuyuki (1996): Use of Information Networks, Organisational Change and Productivity: Firm Level Evidence in Japan. Summary in OECD, Hg.: *The OECD Workshop on the Economics of the Information Society. 3<sup>rd</sup> Workshop, Tokyo, 4-5 March 1996*. Paris, OECD (81-82)
- Nagasaka Toshinari (1999): *Terewâku no hôteki seishitsu to hôteki hogo no arikata. Rôdô hôri o chûshin to shite*. Master thesis at the University of Tsukuba Graduate School of Management Science Policy Studies, submitted in February, 1999. Online <http://www.d-worx.co.jp/nagasaka/telework.pdf>
- Nikkei BP (2000-07-26): Japan's E-Commerce Transactions Up 400 Pct. in FY99: Nikkei Survey. *AsiaBizTech* 26 July, 2000. online: <http://www.nikkeibp.asiabiztech.com/wcs/leaf?CID=onair/asabt/resch/108296>
- Nonaka Ikujiro und Takeuchi Hirotsugu (1997): *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag
- Orlikowsky, Wanda (1999): *The Truth is Not Out There: An Enacted View of the "Digital Economy"*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology
- Osawa Machiko und Jeff Kingston (1996): "Flexibility and Inspiration: Restructuring and the Japanese Labor Market", *Japan Labor Bulletin* 35/1, 4-8
- Ouchi Shinya (2000): "Telework in Japan", *Japan Labor Bulletin* 39/8
- Pempel, T.J. (1998): *Regime Shift: Comparative Dynamics of the Japanese Political Economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Rôdôshô, Hg. (1999): *Rôdô hakusho Heisei 11 nenpan* [Arbeitsweißbuch 1999]. Tôkyô: Nihon Rôdô Kenkyû Kikô
- Saitô Yoshinobu (2000): *Jôhoka kanren tôshi o heikei to shita Beikoku de no seisansei jôshô* (Productivity Growth in America and IT-related Investments). Tôkyô: Nihon Ginkô Koku-sai Kyoku
- Schreyer, Paul (2000): *The Contribution of Information and Communication Technology to Output Growth: a Study of the G7 Countries*. Paris: OECD (STI Working Paper 2000/02). Online [http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/sti\\_wp.htm](http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/sti_wp.htm) (7.August 2000)
- Shinozaki Akihiko (1999): *Jôhō kakumei no kôzu. Nichibei keizai ni nani ga okotte iru ka*. Tôkyô: Tôyô Keizai Shinpô Sha
- SOAJ /Nihon Sateraito Ofisu Kyôkai/, Hg. (1998): *Terewâku hakusho '98* [Telearbeit-Weißbuch 1998]. Tôkyô: Nihon Sateraito Ofisu Kyôkai.
- Solow, Robert M. (1957), "Technical Change and the Aggregate Production Function", *Review of Economics and Statistics* August 1957, 312-320
- Wakisaka Akira (1997), "Women at Work", Mari Saso und Hiroki Sato, Hg.: *Japanese Labour and Management in Transition. Diversity, flexibility and participation*. London: Routledge, 131-150

Weißbach, Hans-Jürgen, Nicole Lampe und Gaby Späker (1997): *Telearbeit: Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen, alte und neue Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen*. Marburg: Schüren Presseverlag.

Wilkinson, Sally (2000): *Troubled Times, Q4 JGB Market Outlook*. Präsentation im Onyx Club, Haas-Haus, in Wien, 5. Oktober 2000.

Yamakawa Ryuichi (1998): "Overhaul after 50 Years: the Amendment of the Labour Standard Law", *Japan Labor Bulletin* 37/11, 5-12

Yoshikawa Hiroshi (1999): "Tenkanki no Nihon keizai to rôdô shijô" [Japans Wirtschaft und der Arbeitsmarkt im Umbruch], *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi* 470 (41/special edition), 4-10

---

<sup>i</sup> Ebenso wie Sakaiya führte auch Sally Wilkinson, Chief Economist bei Daiwa Bank, London, in einem Referat vor österreichischen Fondmanagern im Oktober 2000 das positive Bild der jüngeren Wirtschaftsdaten zu einem beträchtlichen Teil auf die Investitionen japanischer Unternehmen in ihre IuK-Infrastruktur zurück, allerdings nicht ohne in ihrer Gesamtanalyse die optimistischen Wachstumserwartungen Sakaiyas beträchtlich zu beschneiden (Wilkinson 2000).

<sup>ii</sup> Die anschließend skizzierten Reformen und wichtigsten Veränderungen im Arbeitsrecht während der vergangenen Dekade beziehen sich auf folgende Gesetzesnovellen oder Änderungen (Zeitpunkt in Klammern bezieht sich auf das Jahr, in dem die Veränderungen in Kraft treten): Revision des Arbeitsstandardgesetzes (ASG, *Rôdô kijun hô*; 1993/1999); Gesetz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation von Teilzeitkräften (TG, *Tanjikan rôdôsha no koyô kanri no kaizen tô ni kansuru hôritsu*; kurz: *pâtotaimu rôdô hô*, 1995); Revision des Gesetzes zur Gewährleistung der ordnungsgemäßen Führung von Personalfirmen sowie zur Regelung der Beschäftigungsbedingungen des Zeitpersonals" (ZG, *Rôdôsha haken jigyô no tekisei-na unei no kakuho oyobi haken rôdôsha no shûgyô jôken no seibi tô ni kansuru hôritsu*; 1996/1999); Revision des Gesetzes zur Regelung von Karenzurlauben für Kinder- und Familienpflege; (FPG, *Ikuji kaigo kyûgyô hô*; 1995/1999); Revision des Gesetzes zur Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Beschäftigung (CGG, *Danjo koyô kikai kintô hô*; 1999); Gesetz zur Beschäftigungssicherung (BSG, *Koyô hoken hô*; 1999)].

<sup>iii</sup> Yoshitomi (1999) weist zu Recht auf das hier doch wenig Beachtung gefundene Problem der stagnierenden oder sinkenden Löhne hin, die beträchtlich zur Deflationsspirale beigetragen haben.

<sup>iv</sup> UN EDIFACT ist das Akronym für United Nations Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport.

<sup>v</sup> Verschiedenen Simulationsmodellen zufolge, die eine SCM-Arbeitsgruppe des Council for the Promotion of Ecommerce (ECOM) erstellte, sollten zumindest Einsparungspotenziale für jeden Teilnehmer in der Lieferkette in Höhe von 30% der gegenwärtigen Lagerkosten möglich sein.

<sup>vi</sup> Wie die jüngsten Untersuchungsdaten zur Lage der Irregulär Beschäftigten verdeutlichen, ist die Tendenz weiterhin steigend. Vergl. auch Manzenreiter 2000.