

# Statistik und Wirklichkeit

## Arbeitsstunden in Japan / Von Koshi Endo

Will man wissen, wie es um die Arbeitsstunden in Japan bestellt ist, so darf man sich nicht auf die amtlich erfaßten Zahlen beschränken, sondern muß sowohl die in keiner Arbeitsstatistik ausgewiesenen „versteckten“ Arbeitsstunden und „Quasi“-Arbeitsstunden mit in Rechnung stellen.

Nach den Statistiken des Arbeitsministeriums, die auf der Grundlage von Angaben der Arbeitgeber beruhen, arbeiteten die Produktionsarbeiter der Fertigungsindustrie in Japan 1988 im Schnitt 2 189 Stunden; ihre westdeutschen Kollegen dagegen absolvieren im gleichen Zeitraum 547 Stunden weniger (siehe Tabelle). Das Arbeitsministerium führt die längere Arbeitszeit in Japan auf drei Faktoren zurück (in der Tabelle mit Sternchen gekennzeichnet).

Ein erster Faktor besteht in der größeren Anzahl täglich geleisteter Überstunden. Der Überstundendurchschnitt liegt in Japan bei 1,02 pro Tag gegenüber 0,39 in Westdeutschland. Auf das ganze Jahr umgerechnet, ergibt dies ein Mehr von 143 Überstunden. Zum zweiten ist die Zahl arbeitsfreier Tage pro Woche in Japan niedriger als in Westdeutschland. Während der deutsche Arbeiter 104 freie Stunden pro Woche hat, hat der japanische nur 85 und arbeitet damit weitere 157 Stunden länger. Schließlich werden in Japan weniger bezahlte Urlaubstage in Anspruch genommen, und zwar 9 gegenüber 29 in Westdeutschland, was einer Differenz von 166 Stunden entspricht.

„Versteckte“ Arbeitszeit wird von den Statistiken des Arbeitsministeriums nicht erfaßt. Die Zahl von 2 189 Überstunden umfaßt nicht alle tatsächlich geleisteten Stunden, weil die Arbeitnehmer, zumal Angestellte, sei es freiwillig, sei es gezwungen, weniger Überstunden angeben, als sie wirklich absolviert haben. Es ist bei den Arbeitnehmern nicht selten das Verhalten zu beobachten,

ihre Vorgesetzten durch Nichtangabe von Überstunden zu beeindrucken, da viele Vorgesetzte die Fähigkeit, in kurzer Zeit viel zu leisten, als Zeichen der Kompetenz werten. Außerdem werden Arbeitnehmer auch direkt dazu gezwungen, weniger Überstunden anzugeben. Oftmals kündigen Manager von japanischen Firmen an, die Arbeitszeit durch Einschränkung der Überstunden reduzieren zu wollen. Als Beispiel sei hier die Großbank Sanwa deshalb angeführt, weil die Banken in der Arbeitsstatistik als ein Sektor mit relativ kurzen Arbeitszeiten für die männlichen Arbeitnehmer gelten. Die Sanwa Bank hatte sich zum Ziel gesetzt, die Überstundenzahl auf 25 pro Monat zu reduzieren. Hat ein Bankangestellter nun trotzdem 40 Überstunden vorzuweisen, so muß er 15 Überstunden der Wahrheitstreue seiner Treue zum Management opfern, das sich sonst öffentlich desavouiert fühlte. Daß der Bankensektor zu den Spitzenreitern der „versteckten“ Arbeitsstunden rechnet, weiß dennoch jeder in Japan. Aber ein öffentliches Geheimnis ist kein öffentliches Bekenntnis.

Quasi-Arbeitsstunden erscheinen ebenfalls in keiner Statistik. Auf zweierlei Weise leisten die japanischen Arbeitnehmer solche „Quasi-Arbeitsstunden“ (die natürlich nicht als Arbeitszeit gelten). Da ist zunächst die Anfahrtszeit von 281 Stunden pro Jahr errechnet, während die OECD für Westdeutschland 159 Stunden ermittelt hat. Hauptgrund für diese langen Anfahrtszeiten sind natürlich die überbevölkerten japanischen Städte. Sehr viel Zeit nehmen dazu die nominell freiwilligen Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit in Anspruch. Dazu gehören in Hauptsache die Qualitätszirkeltreffen und die Treffen zur Kultivierung der Freundschaft innerhalb des Teams. Es existieren keine zuverlässigen Schätzungen über den tatsächlichen Zeitaufwand für diese Aktivitäten.

Das Statistikamt, das, anders als das Arbeitsministerium, seine Daten bei den Arbeitnehmern selbst erhebt, hat für die Pro-

### Satei

Japanische Organisationen wenden zur Beurteilung der Leistung der Arbeitnehmer im allgemeinen ein recht komplexes und bis ins einzelne ausgearbeitetes System an. Die dabei zugrunde gelegten Kriterien variieren mit der Hierarchiestufe. In einem etwa 1000 Leute beschäftigenden Spitzentechnologieunternehmen wurden die 11 Stufen unterhalb des Vorstandsvorsitzenden in drei allgemeine Kategorien eingeteilt: jüngere Angestellte, dienstältere Angestellte, Manager. In der ersten Gruppe der Juniorangestellten besitzen die Verhaltenskriterien: „Gehorsam, Kooperation, Verantwortlichkeit“ das größte Gewicht; die tatsächlich erbrachte Leistung wird nicht so sehr nach Menge denn nach Qualität und Pünktlichkeit der Erstellung bewertet. Für jedes dieser Kriterien wird eine Note von 1 bis 4 vergeben. In der zweiten Gruppe der dienstälteren Arbeitnehmer wird Leistung vor allem nach quantitativen Gesichtspunkten bewertet. Hier werden außerdem „Urteilsvermögen und Verhandlungsgeschick“ betont. Die Fähigkeit, persönliche Entscheidungen zu treffen, wird jedoch nicht hervorgehoben, sondern vielmehr die Fähigkeit im kollektiven Entscheidungsprozeß („ringi-sho“) zu vermitteln.

Auf der oberen Managementebene wird weniger der Fähigkeit der Entscheidungsbildung als der Fähigkeit, die Untergebenen für die Ziele des Unternehmens zu motivieren, Bedeutung beigemessen. Hierher gehört auch die Teilnahme an den bis spät abends dauernden „geselligen Treffs zum Kennenlernen“ nach Feierabend. Der Un-

terschied zu dem westlichen (europäischen und amerikanischen) Wertesystem wird auch daran deutlich, daß von einem leitenden Manager nicht verlangt wird, eine besonders brillante Persönlichkeit zu sein oder hervorzukehren. Im Gegenteil wird es eher als Vorzug betrachtet, wenn ein leitender Manager nicht so herausragend ist, weil er dann umso mehr auf die Gruppe angewiesen ist und die alles überragende Gruppenkohäsion fördert.

Kennzeichnend für das „satei“ ist der hohe Stellenwert des persönlichen Verhaltens, sofern es ganz auf die Gruppe bezogen ist; dies gilt natürlich vor allem für diejenigen, die sich in den „Lehrjahren“ befinden, auf der Juniorebene somit. Logischerweise ist dies um so mehr der Fall, wenn, wie bei Beschäftigung in einem ausländischen Tochterunternehmen, der Arbeitnehmer dem Einfluß konkurrierender Wertesysteme ausgesetzt wird. Ein solcher Angestellter wird während der ersten beiden Beschäftigungsjahre im Ausland sehr viel mehr an seinem Verhalten gemessen — im buchstäblichen Sinne — denn an seiner Leistung im eigentlichen Sinne. Folglich wird die Leistung selbst dann, wenn sie im eigentlichen Sinne hinter dem üblichen Standard zurückbleibt, als befriedigend betrachtet, wenn das Verhalten stimmt und sie ansonsten von den Fortschritten und der Lernfähigkeit des Betreffenden zeugt.

(nach: Rosalie L. Tung, *Key to Japan's Economic Strength: Human Power — Schlüssel der japanischen Wirtschaftsmacht: die Arbeitskraft Mensch*)

### Vergleiche der von japanischen und westdeutschen Produktionsarbeiter in der Fertigungsindustrie 1988 geleisteten Arbeitsstunden

	Japan	Westdeutschland	Stundendifferenz pro Jahr
Gesamtzahl der Arbeitsstunden pro Jahr	2 189	1 642	547
Tatsächliche Arbeitsstunden pro Tag	8,79	7,78	232
normale Arbeitszeit	7,78	7,39	89
Überstunden	1,02	0,39	143*
Anzahl freier und Abwesenheitstage pro Jahr	117 Tage	155 Tage	315
Anzahl arbeitsfreier Wochenenden	85 Tage	104 Tage	157*
Anzahl nicht wöchentlicher arbeitsfreier Tage	20 Tage	11 Tage	— 75
Anzahl tatsächlich in Anspruch genommener bezahlter Urlaubstage	9 Tage	29 Tage	166*
Anzahl Abwesenheitstage	3 Tage	11 Tage	66

Quelle: Arbeitsministerium, 1990er Arbeitsweißbuch, S. 227

duktionsarbeiter in der Fertigungsindustrie eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 46,8 Stunden errechnet, von 2 433,6 Stunden pro Jahr also. Der Unterschied von 244,6 Stunden zu der vom Arbeitsministerium errechneten jährlichen Arbeitszeit kann bis zu einem gewissen Grad als Indikator für die Größenordnung der „versteckten“ und „Quasi-Arbeitsstunden“ gelten.

### Warum so lang?

Die lange Arbeitszeit hängt mit spezifischen Merkmalen der japanischen Arbeitsorganisation zusammen wie Teamproduktion, *satei* (ein System individueller Leistungsbewertung — siehe Kasten) und das *Just-in-time-Produktionssystem* (kurz: JIT).

a) *Teamproduktionssystem*. Das Team zählt in japanischen Firmen immer nur so viele Mitglieder, wie zur Sicherung der Produktion absolut notwendig ist. Eher wird das japanische Management in Zeiten der Hochkonjunktur die Zahl der Überstunden als die Zahl der Teammitglieder erhöhen. Weil es die übrigen Teamkollegen mit Mehrarbeit belastete und erhebliche Antipathien hervorriefe, tun sich japanische Arbeiter sehr schwer damit, die Leistung von Überstunden zu verweigern oder bezahlten Urlaub zu beantragen. Die Teamproduktion erzeugt somit einen mächtigen Druck zu längeren Arbeitszeiten hin. Dazu kommt, daß formeller und informeller Informationsaustausch wesentliche Bedingungen des Teamproduktionssystems sind. Dieser Austausch findet im Rahmen der zahllosen mit großem Zeitaufwand einhergehenden nominell „freiwilligen“ Treffen statt.

b) *Satei* (individuelles Bewertungssystem — siehe Kasten). Dieses nirgendwo sonst bekannte Bewertungssystem ist in Japan allgegenwärtig. Der einzelne Arbeiter wird genau beobachtet und bewertet. Diese Bewertungen bestimmen sowohl für Arbeiter wie für Angestellte die Größe der Aufstiegschancen und des Monatsgehalts. Da die Beantragung von bezahltem Urlaub oder die Ablehnung von Teilnahme an sogenannten freiwilligen Aktivitäten schlechte Benotung zur Folge haben könnte, muß in dem *Satei*-System eine der wichtigsten Quellen der langen Arbeitszeit gesehen werden. Um ihr Bewertungsergebnis zu verbessern, werden die Arbeiter bereit sein, eine erhebliche Anzahl „versteckter“ Arbeitsstunden hinzunehmen.

c) *JIT-System*. Einer der in japanischen Firmen zur Produktionssteigerung angewandten Verfahren ist das *Just-in-time*-System, das darin besteht, sowenig Ersatzteile und Rohstoffe als nur möglich auf Lager zu halten. Statt dessen fordern sie von denen mit ihnen im „*Keiretsu*“-System (siehe Kasten) verbundenen mittelgroßen und kleinen Betrieben, die Teile bei eintretendem Bedarf zu liefern, d.h. in der Praxis: oft extrem kurzfristig. Um die

vorgegebenen knappen Lieferzeiten einhalten zu können, leisten die Beschäftigten dieser kleineren Unternehmen häufig Überstunden, und zwar auch an Wochenenden. Die Nichteinhaltung der Lieferfristen kann zur Verringerung der Aufträge der Großunternehmen und damit zum Verlust von Arbeitsplätzen oder gar zum Konkurs des Zulieferers führen. Das *JIT*-System und die „*Keiretsu*-Struktur“ wirken somit einer Verlängerung der Arbeitszeit in mittelgroßen und kleinen Zuliefererbetrieben in die Hand.

Jahrelang hat die öffentliche Meinung mit Nachdruck eine Reduktion der Arbeitszeit in Japan gefordert. Die Durchsetzung dieser Forderung hat sich jedoch als ungemein schwierig erwiesen.

Einerseits möchten die Unternehmensgiganten mit Blick auf die Kritik aus dem Ausland die Arbeitszeit reduzieren. Das Management dieser Unternehmen befürchtet, diese Kritik könnte sich schließlich in protektionistischen Gegenmaßnahmen niederschlagen.

### Kann die Arbeitszeit verkürzt werden?

Gleichzeitig aber möchten sie nicht auf eine ökonomische Praxis verzichten, in der sie eine vitale Voraussetzung für den japanischen weltwirtschaftlichen Erfolg erblicken. Da aber lange Arbeitszeiten eine notwendige Folge des Systems sind, wird das eine nicht ohne das andere verändert werden können.

Die Position der Regierung unterscheidet sich nicht von der des Managements. Einerseits schreibt das 1988 geänderte Arbeitsnormengesetz eine Reduktion der normalen Wochenarbeitszeit von 48 auf 46 Stunden vor, so daß dem Kalkül nach die jährliche normale Arbeitszeit von 2 189 Stunden im Jahr 1988 auf 2 159 im Jahr 1989 zurückgehen werde, während auch die Zahl arbeitsfreier Wochentage für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes und die Zahl der nationalen Feiertage für alle japanischen Arbeitnehmer erhöht worden sind. Andererseits fährt das politische System unbeirrt damit fort, das Wirtschaftssystem japanischen Stils zu unterstützen. So schreibt das Arbeitsnormengesetz für Überstunden einen Mindestzuschlag von 25% vor, wodurch sich die Firmen selbstverständlich berechtigt fühlen, nur soviel und nicht mehr zu zahlen. Selten gewähren Unternehmen, auch die Großunternehmen, mehr als diesen Zuschlag.

Die Gerichte tragen das Ihrige zur Zementierung der Verhältnisse bei. Überstundenverweigerung wird von ihnen als berechtigter Kündigungsgrund gewertet. Bei einer solchen üblichen Arbeitsrechtsprechung bedarf das Management kaum noch des Ganges zum Gericht, um von den Arbeitern die Überstunden „einzuklagen“.

Koshi Endo arbeitet an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften, Universität Yamagata.