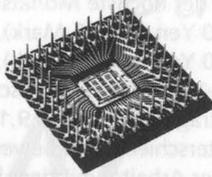


Japan - wo sich Wohlverhalten bezahlt macht



Koshi Endo



Ein verschachteltes System von Aufstiegswegen und Personalbeurteilungen bestimmt in Japan nicht nur die Lohnhöhe, sondern sichert Duldsamkeit gegenüber Überstunden und führt zu starker individueller Konkurrenz.

Diskussionen über das japanische Personalmanagement bleiben ohne eine Betrachtung des Personalbewertungssystems oberflächlich und unvollständig. Dabei betrifft das Personalbewertungssystem in Japan alle regulär Beschäftigten. Je größer die Firmen sind, desto häufiger wird dieses System angewandt. Nach einer Untersuchung des Arbeitsministeriums von 1989 ist dies in 80,9 Prozent der Großbetriebe - Betriebe mit mehr als tausend Mitarbeitern - der Fall.

Die Beschäftigten klettern mit wachsendem Dienstalter eine Stufenleiter im Aufstiegssystem hoch, ein System, das neben der formellen Hierarchieleiter besteht. Die Geschwindigkeit, mit der man sich auf der Stufenleiter aufwärts bewegt, ist jedoch für jeden Mitarbeiter individuell verschieden. Der Grund dafür liegt in dem Personalbeurteilungssystem, das Satei genannt wird. „Satei“ bestimmt somit nicht nur die Aufstiegsgeschwindigkeit, sondern auch die Höhe des Lohnes, der auf jeder Aufstiegsstufe als Bewertungslohn ausbezahlt wird.

Schauen wir uns das Zusammenwirken von Aufstiegs- und Personalbeurteilungssystem am Beispiel eines Großunternehmens der elektrotechnischen Industrie an. Dieses Unternehmen umfaßte 3100 Mitarbeiter im Jahr 1990, davon 2600 regulär Beschäftigte.

Die Tabelle veranschaulicht das Aufstiegssystem dieses Großunternehmens. Es existieren elf Stufen, von S1 bis S11. Neuanfänger beginnen auf Stufe S1 und wechseln allesamt nach einem Jahr in die zweite Stufe. Später wechseln sie nach einer bestimmten Anzahl Jahren - wie in der Spalte Beschäftigungsdauer angegeben - in die nächsthöhere Stufe. Ihre je-

.....
Professor Koshi Endo lehrt an der Fakultät für Literatur und Sozialwissenschaften der YAMAGATA-University

Aufstiegssystem
am Beispiel eines Großunternehmens
der Elektroindustrie 1990

Aufstiegsstufe	Bewertungslohn (in Yen)	Beschäftigungsdauer in Jahren pro Stufe			Position
		normal A	B	maximal	
S 11	118.000				Bucho
S 10	113.000				
S 9	103.000				
S 8	98.000				Kacho
S 7	55.400	8	6	-	Kakaricho Hancho
S 6	47.100	7	4	10	
S 5	41.800	7	4	9	
S 4	38.000	6	4	8	
S 3	35.800	6	4	6	
S 2	33.600	5	5	5	
S 1		1	1	1	

A= Oberstufen-Abgänger
B= Universitäts-Absolventen

Quelle: Endo, 1992

weilige Verweildauer unterscheidet sich grundsätzlich nach dem Bildungsweg. Zu beachten ist, daß es auf jeder Stufe eine maximale Verweildauer gibt. Dies ist sozusagen eine Mindestversicherung für jeden Beschäftigten. Die Angaben unter A (Oberstufen-Abgänger) sowie unter B (Universitätsabsolventen) sind Durchschnittswerte. Es zeigt sich, daß Universitätsabsolventen grundsätzlich etwas zügiger vorankommen. Eine minimale Verweildauer gibt es bezeichnenderweise nicht.

Ab der Stufe S3, also nach etwa sechs Dienstjahren, beginnen sich die Aufstiegsgeschwindigkeiten zu unterscheiden. Von Jahr zu Jahr klafft eine größere Lücke zwischen dem schnell vorwärtskommenden Arbeitnehmer und seinem langsameren Gegenstück. Diese Unterschiede resultieren aus der Personalbeurteilung, dem Satei. Ein schnell aufstrebender Arbeiter wird somit im Alter von 35 bis 40 Jahren die Stufe 8 erreicht haben, wohingegen sich der langsam aufsteigende Arbeiter im selben Alter noch auf Position 4 befinden kann.

Elite- oder Allgemeinkurs

Daneben existieren noch unterschiedliche Karrierewege für die regulären Mitarbeiter, die davon abhängig sind, ob jemand den „Elitekurs“ und den „Allgemeinkurs“ macht. Formell kann jeder Mitarbeiter selbst entscheiden, an welchem Kurs er teilnimmt. Dieses Kurssystem ist im Zusammenhang mit dem „Beschäftigungsgleichstellungsgesetz“ von 1985 zu sehen. Die zuvor in firmeninternen Regelungen festgeschriebenen oder stillschweigend praktizierten Unterscheidungen zwischen Männern und Frauen in puncto Aufstieg und Ausbildung wurden durch dieses Gesetz verboten.

Das Kurssystem wirkt aber dennoch weiter als Differenzierungsmechanismus zwischen Mann und Frau. Denn, in der Folge wählen viele Männer Elitekurse, viele Frauen dagegen den Allgemeinkurs. Mitarbeiter, die den „falschen Kurs“ wählen wollen, werden durch mündliche Prüfungsgespräche mit ihrem Chef dazu gebracht, einen anderen Kurs zu wählen - dabei wird auch Druck ausgeübt.

Vorgesetzter entscheidet über Lohnhöhe

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Aufstiegs- und Personalbeurteilungssystem. Das Satei-System findet sich gewöhnlich in großen Unternehmen. Es bedeutet, daß Aufstiegsgeschwindigkeit, der entsprechende Betrag des Monatslohns (Bewertungslohn) und auch der Bonus eines jeden Mitarbeiters wesentlich von ihren jeweiligen Vorgesetzten entschieden werden. Und diese Entscheidung oder Beurteilung heißt Satei. Dabei erstreckt sich der Einfluß der Personalbeurteilung nicht nur auf die je unterschiedliche Aufstiegsstufe, sondern auch

unmittelbar auf den Betrag des jeweiligen Monatslohnes und Bonus' an sich.

Im Falle unseres elektrotechnischen Unternehmens wird Satei zweimal jährlich durchgeführt. Das April-Satei betrifft die Aufstiegsstufen und den Monatslohn, der Bonus wird über das Dezember-Satei entschieden. Diese letztere Beurteilung hat nicht nur Einfluß auf den Bonus zum Jahresende, sondern auch auf den Umfang der Bonuszahlung, die im Sommer bezahlt wird.

Die Personalbeurteilung unterteilt sich nach drei Kriterien: Leistung, Verhalten, Fähigkeit. Ein wichtiger Punkt dabei ist, daß der erste Punkt noch am ehesten objektiv beurteilbar ist, im Falle der beiden anderen Kriterien jedoch ausschließlich eine subjektive Einschätzung möglich ist. Doch gerade diese beiden Kriterien sind unentbehrlich für jedes Satei-System. Gäbe es nur das erste Kriterium Leistung, wäre es kein Satei-System, sondern eine Art von Akkordlohn.

Notengebung

Die Personalbeurteilung für die Arbeiter auf den Stufen S1-S4 wird wie folgt durchgeführt: Der zuständige Meister (Kakaricho) verteilt die Satei-Noten von A-F, also sechsstufig. Der Abteilungsleiter (Kacho) überprüft die Beurteilungen des Meisters, der Hauptabteilungsleiter (Buchō) wiederum die Personalbeurteilung von Meister und Abteilungsleiter. Ergebnis dieser letzten Überprüfung durch den Buchō ist das Endergebnis für die jeweilige Abteilung.

Durch firmeninterne Regelungen ist ein Notenverteilungsschlüssel pro Organisationseinheit vorgegeben. Im Falle der Arbeiter der Stufen S1-S4 sieht dieser Schlüssel wie folgt aus:

A - wie sehr gut, soll es in 5 Prozent der Fälle geben, B in 10 Prozent, C in 20 Prozent, die Standardnote D in 57 Prozent, E in 6 Prozent und F in 2 Prozent der Fälle. Die Beschäftigten kennen übrigens ihre jeweils letzten Noten nicht.

Die Ergebnisse dieser Personalbeurteilung führen zu großen Unterschieden zwischen den Beschäftigten, nicht nur in Bezug auf die zuvor erwähnten Aufstiegsstufen, sondern auch in Bezug auf den Arbeitslohn.

Das Monatslohnsystem

Ich möchte nun noch auf die Zusammenhänge von Personalbeurteilung und Monatslohn eingehen. Der Arbeitslohn

des regulären Mitarbeiters umfaßt Dreierlei: Monatslohn, Bonus und Abschiedsgeld. Bonus und Abschiedsgeld werden auf Grund der Beträge des Monatslohns errechnet. Daher kommt der Frage des Zustandekommens des Monatslohns zentrale Bedeutung zu. Im Allgemeinen umfaßt der Monatslohn drei Elemente. Das Ausmaß dieser Elemente sowie ihre Bezeichnungen sind je nach Firma unterschiedlich. Zudem unterliegen sie einem permanenten Wandel. Daher ist es relativ schwer, das japanische Lohnsystem zu verstehen. Nicht selten fällt es selbst den Personalmanagern einer Firma schwer, die Lohnzusammensetzung ihrer Firma zu durchschauen. Ich möchte mich im Folgenden an das Beispiel des elektrotechnischen Großunternehmens halten.

Das erste Element des Monatslohns ist der Bewertungslohn im betrieblichen Aufstiegssystem (s. Tabelle). Da die Personalbeurteilung die Klettergeschwindigkeit auf der Stufenleiter bestimmt, hat Satei natürlich Einfluß auf die Beträge des Bewertungslohns. Das zweite Element des Monatslohns ist der Grundlohn. Der Standardbetrag des Grundlohns wird durch Alter und Dienstalter bestimmt. Der Grundlohn steigt mit jeder regelmäßigen Lohnerhöhung im April eines Jahres. Die „regelmäßige Lohnerhöhung“ unterscheidet sich jeweils nicht nur nach den Resultaten der Tarifverhandlungen in der „Frühjahrsoffensive“, sondern auch nach der Aufstiegsstufe, der Position und den Noten von Satei. Satei hat großen Einfluß auf den Umfang der regelmäßigen Lohnerhöhung. Beträgt die Lohnerhöhung im Falle eines Arbeiters der Stufe S4 bei einer Standardnote D 5,610 Yen (=62,80 Mark), so wären es bei einer A bereits 6,630 Yen (=74,25 Mark), bei einer F dagegen nur 4,330 Yen (=48,50 Mark). Das dritte Element des Monatslohns bilden die Zulagen. Hier hat Satei nur mittelbare Auswirkungen. Da die Personalbeurteilung z.B. darüber befindet, ob ein Arbeiter in eine bestimmte Position aufsteigt, hat sie somit mittelbar Einfluß auf die Positionszulage.

Das Satei-System übt jedoch nicht nur mittelbar durch die unterschiedlichen Aufstiegsraten auf die Beträge des Monatslohns Einfluß aus, sondern auch unmittelbar auf die Beträge selbst. Mit zunehmendem Alter und Dienstalter wachsen auch die Differenzen des Lohnbetrages zwischen den Arbeitern, auch bei gleichen Eingangsvoraussetzungen. Eine einzige Personalbeurteilung macht noch wenig Unterschied, mit den Jahren jedoch wachsen die Differenzen. Der Lohn der 18jährigen Anfänger ist gleich, etwa 127,500 Yen (=1430 Mark). Ab dem 22. Lebensjahr entstehen die ersten Differenzen im Monatslohn, die

daraus resultieren, daß die Schnellaufsteiger die Stufe S3 erklimmen. Diese Differenzen erwachsen mit jeder Aufstiegsstufe. Bei den 32 Jahre alten Beschäftigten beträgt der höchste Monatslohnbetrag 202,000 Yen (=2265 Mark), der niedrigste 177,000 Yen (=1982 Mark). Innerhalb der 25,000-Yen-Differenz zwischen den beiden Beträgen resultieren 9,100 Yen aus den unterschiedlichen Bewertungslohnen. Denn der Arbeiter mit dem höchsten Monatslohn befindet sich auf Stufe 6. Damit erhält er einen Bewertungslohn von 47,100 Yen (=530 Mark). Der Arbeiter mit dem Minimallohn hingegen ist erst bis Stufe 4 (=38,000 Yen = 426 Mark) aufgestiegen (Vgl. Tabelle). Die verbleibenden etwa 15,900 Yen Differenz resultieren aus den angehäuften unterschiedlichen regelmäßigen Lohnerhöhungen aus den 13 Jahren seit Betriebseintritt. Und diese Unterschiede hängen wiederum von der Personalbeurteilung ab.

Gehorsam ist Arbeitnehmerpflicht

Die heftige Konkurrenz zwischen den Beschäftigten als Folge des Satei-Systems ist eine der wichtigsten Merkmale der internen Arbeitsmärkte in Japan. Ansätze, die die japanischen Arbeitsbeziehungen als Beispiele eines Gruppensyndroms abhandeln, übersehen gerade dieses Konkurrenzverhältnis zwischen den Beschäftigten. Die heftige Konkurrenz hat negative Folgen für jeden Arbeiter wie auch für seine Familie. Zum einen verstärkt sie den Gehorsam der Beschäftigten gegenüber der Firma. Dabei geht es nicht nur um passiven Gehorsam, sondern um aktiven Einsatz. Zum Beispiel müssen die Beschäftigten aktiv der Anordnung von Überstunden oder Versetzung nachkommen, mögen diese Befehle persönlich noch so inakzeptabel sein. Ungehorsam muß um jeden Preis vermieden werden, auch wenn es sich dabei um verbiefte Rechte des Arbeiters handelt. Dies betrifft z.B. Klagen gegen die Firma im Falle von Vergehen beim Arbeitsschutz, ja selbst das Melden von Verletzungen und Krankheiten als Arbeitsunfall können als Ungehorsam gelten. Aus Sorge um die Folgen der Personalbeurteilung können die Arbeiter kaum von ihren Rechten Gebrauch machen.

Weiterhin schlagen die langen Arbeitszeiten negativ zu Buche. Die Arbeitszeiten werden eben länger, wenn man die Anordnung von Überstunden nicht ablehnen kann. Dies betrifft im besonderen Maße jene unbezahlten Überstunden, die auch in den Arbeitsstatistiken nicht erscheinen. Die extreme Konsequenz dieser langen Arbeitszeiten ist der Tod durch Überarbeitung, auf japanisch „Karoshi“.