

BETRIEBLICHE BEFÖRDERUNGSKRITERIEN UND KARRIEREMODELLE

ENDŌ Kōshi

1. Aufstieg, Personalbewertung und Entgeltdeterminierung
 - 1.1. Die unterschiedlichen Formen des Aufstiegs in japanischen Unternehmen
 - 1.2. Das System der Personalbewertungen und seine Auswirkungen auf das Entgelt
2. Studien zur beruflichen Karriere: Ein Literaturüberblick
 - 2.1. Zur Situation der Beförderung in Position und Qualifikationsgruppe
 - 2.2. Beförderungskriterien
 - 2.3. Einschätzung der Personalbewertung durch die Beschäftigten
 - 2.4. Karriere unter dem Gesichtspunkt der Qualifikationsentwicklung
 - 2.5. Karriere von *white-collar* Beschäftigten
 - 2.6. Besondere Belastung der Beschäftigten in *white-collar* Bereichen
 - 2.7. Karriere von Ingenieuren und Forschern
 - 2.8. Karriere und Erfahrung als Gewerkschaftsfunktionär
 - 2.9. Diversifizierung der Karrieren
 - 2.10. Karrieren weiblicher Beschäftigter

Literaturverzeichnis

Es ist in Japan weit verbreitet, daß ein Beschäftigter lange Zeit in ein und demselben Unternehmen arbeitet, daß sich dort sein Berufsweg formt und er aufsteigt. Dies trifft für die männlichen Stammbeschäftigten in Großunternehmen zu, und zwar sowohl für Arbeitskräfte in der Produktion als auch für solche in *white-collar* Bereichen. Deshalb meint man meist diesen Arbeitnehmertypus, wenn von Karrieremodellen und Aufstiegskriterien die Rede ist. Auch in diesem Beitrag wird hauptsächlich diese Gruppe von Arbeitnehmern behandelt. Im ersten Teil werden zur Einführung kurz die für viele Unternehmen in Japan typischen Personalbewertungs-, Aufstiegs- und Entgeltdeterminierungssysteme charakterisiert und anhand einer Fallstudie erläutert, die der Autor durchgeführt hat. Daran schließt sich im zweiten Teil ein Überblick über den japanischen Forschungsstand zu verschiedenen Aspekten beruflicher Karriere in Japan an. Hierbei wird auch die Karriere der weiblichen

Beschäftigten, neben der männlichen Stammebelegschaft eine besonders wichtige Gruppe, in einem Abschnitt am Ende dieses Beitrages behandelt.

1. AUFSTIEG, PERSONALBEWERTUNG UND ENTGELT- DETERMINIERUNG

1.1. Die unterschiedlichen Formen des Aufstiegs in japanischen Unternehmen

Beförderung im Betrieb bedeutet, daß Angestellte in betriebsinternen Hierarchien (*ranking hierarchy*) aufsteigen. Um nun weiter über Beförderung diskutieren zu können, sind zunächst einige Erläuterungen unerlässlich, denn in vielen japanischen Unternehmen gibt es zwei verschiedene Arten von *ranking hierarchy*.

Die erste ist die Hierarchie nach Positionen wie Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter etc. Diese Hierarchieordnung existiert in allen Unternehmen. Da sie auch allgemein bekannt ist, erübrigt sich wohl eine Erläuterung. Der in japanischen Unternehmen übliche Terminus für diesen Aufstieg über Positionen heißt *shōshin*.

Die zweite Art ist eine Qualifikationshierarchie (*shokunō shikaku*). Je größer die Unternehmen, desto häufiger gibt es dieses zweite Hierarchiesystem. Es fand seit den 60er Jahren in den Unternehmen zunehmend Verbreitung. Nach Daten des Arbeitsministeriums (Rōdōshō Seisaku Chōsabu 1989) existiert es in 80,9% aller Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Der Status in der Qualifikationshierarchie ist ein unternehmensinterner, der den als Stammpersonal Beschäftigten zugewiesen wird. Bezeichnungen und die Einteilungsart variieren von Betrieb zu Betrieb. Häufig ist die Einteilung nach Qualifikationen differenzierter als die nach Positionen. Außerdem besteht ein Zusammenhang zwischen dem *ranking* nach Qualifikation und dem nach Position, doch entsprechen sie sich nicht völlig. Im Prinzip wird diese Berufsqualifikation aufgrund des Leistungsstandards bei der Arbeitsdurchführung jedes Beschäftigten bestimmt. *De facto* aber steigen die Beschäftigten auch entsprechend der Anzahl ihrer Dienstjahre stufenweise in die Positionen auf. Die Beförderung erfolgt allerdings je nach Leistungsbewertung der Einzelnen unterschiedlich schnell. Im Gegensatz zu *shōshin* (Beförderung in der Position) ist *shōkaku* in japanischen Unternehmen das gebräuchliche Wort für den Aufstieg in der Qualifikationshierarchie. Der Aufstieg zeigt sich im Aufstieg nach Qualifikation klarer als im Aufstieg nach Positionen im Management.

Es soll nun das System der Qualifikationshierarchie anhand eines bestimmten Unternehmens, hier ZOFD genannt, erläutert werden.¹ ZOFD ist die Tochtergesellschaft eines typischen japanischen Elektronikproduzenten und stellt integrierte und hochintegrierte Schaltkreise (IC, LSI) her. Im Jahre 1990 betrug die Mitarbeiterzahl 2.600.

Übersicht 1 gibt einen Überblick über das Qualifikationssystem. Es besteht aus elf Klassifikationsstufen von SS1 bis SS11. Alle Beschäftigten, die sofort nach Schulabschluß im Unternehmen beschäftigt werden (*shinkigaku sotsusha*, neuangestellte Schulabgänger), werden in die Stufe SS1 eingruppiert, ganz gleich, ob sie nun von der Oberschule kommen oder von der Universität. Nach einem Jahr steigen sie in SS2 auf. Und auch danach werden sie nach jeweils einigen Jahren auf die nächste Stufe befördert. In der Tabelle wurde nach drei Aufstiegsgeschwindigkeiten differenziert: Standard A, Standard B und längste Verweildauer; zudem sollte man beachten, daß ab Stufe SS3 die Verweildauer zunehmend variiert. Längste Verweildauer heißt, daß niemand der Beschäftigten länger als diese Anzahl von Jahren auf dieser Stufe verweilt. Es handelt sich sozusagen um die Garantie des Mindestaufstiegs für die am langsamsten Beförderten. Standard A gibt die durchschnittliche Verweildauer in Jahren für Oberschulabgänger an,

Übersicht 1: Das Qualifikationssystem bei ZOFD (1990)

Bezeichnung der Qualifikationsstufe	Gehaltszulage nach Qualifikationsstufe (in Yen)	Standard		langsamster Aufstieg	Bezug zu Positionen	Bemerkungen
		A	B			
		Verweildauer in Jahren				
SS11	118.000	-	-	-	Hauptabteilungsleiter	bis SS7 sind die Beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder Neueingestellte Schulabsolventen werden in SS1 eingestuft
SS10	113.000	-	-	-		
SS9	103.000	-	-	-	Abteilungsleiter	
SS8	98.000	-	-	-		
SS7	55.400	8	6	-	Unterabteilungsleiter } Gruppenleiter	
SS6	47.100	7	4	10		
SS5	41.800	7	4	9		
SS4	38.000	6	4	8		
SS3	35.800	6	4	6		
SS2	33.600	5	5	5		
SS1	-	1	1	1		

Anm.: Verweildauer in Jahren: Standard /A für Oberschulabsolventen, Standard B für Hochschulabsolventen.

Quelle: in Anlehnung an Endō 1992.

¹ Weitere Informationen zu dieser Studie in westlichen Sprachen finden sich in Endō 1992 und 1994.

Standard B die für Universitätsabsolventen. Man sieht, daß Oberschulabsolventen nach dem Qualifikationssystem langsamer aufsteigen als Universitätsabgänger. Die Verbindung zwischen dieser Berufsqualifikation und den Positionen im Management sieht so aus, daß z. B. Abteilungsleiter unter Mitarbeitern der Stufen SS8 oder SS9, Hauptabteilungsleiter unter denen der Stufen SS10 und SS11 ausgewählt werden. Auf den Stufen SS8 bis SS11 ist es also durchaus möglich, daß von den dort Beschäftigten einige weder Abteilungsleiter noch Hauptabteilungsleiter sind.

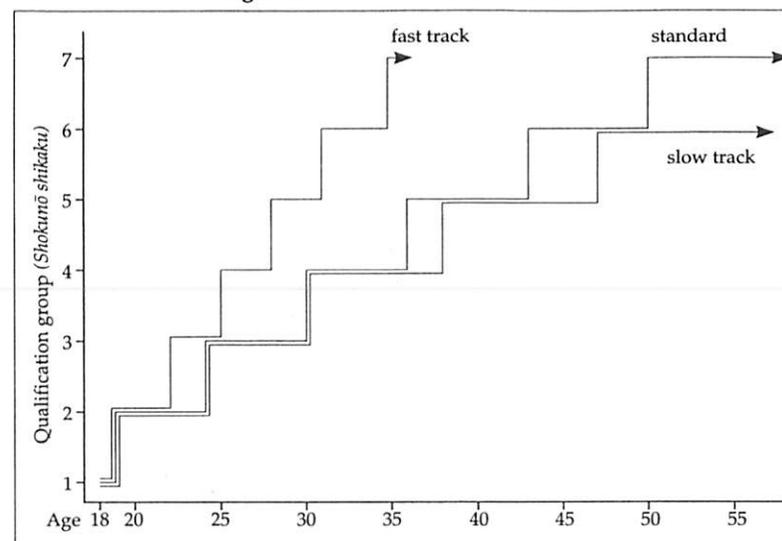
Am Beispiel des Unternehmens ZOFD wird deutlich, daß in japanischen Betrieben im Prinzip unabhängig vom schulischen Werdegang das gleiche Personalsystem angewandt wird. In der Zeit des Übergangs zu Marktwirtschaft und Demokratie („Privatisierung“) direkt nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Beschäftigten je nach schulischem Werdegang unterschiedlich im Unternehmen behandelt und in *white-collar* Beschäftigte und Arbeiter in der Produktion unterteilt. Die Arbeitnehmer reagierten darauf jedoch mit Protesten und verlangten gleiche Behandlung. Die heutige grundsätzliche Gleichbehandlung des Personals ist das Ergebnis des Einlenkens auf diese Arbeitnehmerforderungen. Aber in der Praxis – siehe ZOFD – werden doch Unterschiede gemacht, etwa in der Geschwindigkeit beim Aufstieg nach Berufsfunktion oder in anderen Unternehmen durch die Zuordnung zu verschiedenen Qualifikationsstufen gleich bei der Anstellung.

Übersicht 2 stellt das Beförderungsmuster nach beruflicher Funktion von Beschäftigten mit Oberschulabschluß dar. Bis zum Alter von 22 Jahren (4 Dienstjahre) verläuft die Beförderung gleich schnell. Dann treten im Lauf der Zeit größer werdende Differenzen zwischen schnell und langsam Beförderten auf. Dies liegt an den Unterschieden in der individuellen (im folgenden Abschnitt noch zu erläuternden) Personalbewertung, deren Ergebnisse sich über die Jahre akkumulieren.

1.2. Das System der Personalbewertungen und seine Auswirkungen auf das Entgelt

Unterschiede in der Aufstiegsgeschwindigkeit resultieren aus der Personalbewertung. Dabei handelt es sich um eine Bewertung durch die Vorgesetzten, die dann die Geschwindigkeit von Beförderung und Aufstieg in der Qualifikationsstufe jedes einzelnen Mitarbeiters des Stammpersonals bestimmt und zudem das Entgelt – monatliches Entgelt, Bonus etc. – beeinflusst. Diese Bewertung nennt man *satei* oder *kōka*. Unternehmen mit einer Qualifikationshierarchie benötigen ein solches Beurteilungssystem, doch findet man es gar nicht so selten auch in Betrieben, die keine Qualifikationshierarchie eingeführt haben. Beurteilungen gab es in den

Übersicht 2: Beförderungsmuster für Oberschulabsolventen



Anm.: Promotion patterns for production workers who entered ZOFD directly from high school. Patterns of slow and standard track workers are according to work rules; fast-track worker is an actual case, as of 1990. (Source: ZOFD internal documents and interview with ZOFD managers.)

Quelle: Endō 1994: 75.

Unternehmen schon vor der Einführung von Qualifikationshierarchiesystemen, in Großbetrieben sind sie allgemein üblich. Für alle Stammarbeiter, ob sie in der Produktion arbeiten oder *white-collar* Beschäftigte sind, werden Beurteilungen abgegeben. Diese Bewertungen haben nicht nur indirekt durch die Aufstiegsgeschwindigkeit Einfluß auf die Höhe des Monatsentgelts, des Bonus usw., sondern das Entgelt wird auch direkt von dem Ergebnis dieser Beurteilungen mitbestimmt.

Im folgenden soll dieses System der Personalbewertung am Beispiel des Unternehmens ZOFD näher erläutert werden. Die Bewertung zur Festsetzung der Aufstiegsgeschwindigkeit in der Qualifikationsstufe und der Höhe des monatlichen Entgelts findet alljährlich im April statt. Im Dezember wird die Personalbeurteilung zur Bestimmung der Höhe des Bonus durchgeführt. Diese Beurteilung beeinflusst auch die Höhe des nächsten Bonus, der im Juni des folgenden Jahres ausgezahlt wird.² Beurteilt werden drei Sachverhalte:

² Beschäftigte in Japan erhalten in der Regel zweimal jährlich einen Bonus, dessen Höhe im Vergleich zum monatlichen Entgelt nicht unbedeutend ist.

Diese Beurteilungsergebnisse führen nicht nur zu verschiedenen Beförderungsgeschwindigkeiten, sondern auch zu Entgeltunterschieden. In Übersicht 3 werden nur das Grundgehalt und (von den Faktoren, die das Monatsentgelt bestimmen) die Zulagen nach dem Qualifikationssystem berücksichtigt und ihre Verteilung unter den männlichen Industriearbeitern mit Oberschulabschluß (gleich nach Schulabschluß eingestellt) des Unternehmens ZOFD gezeigt.

Die Höhe der Zulage richtet sich nach der Qualifikationsstufe. Das durchschnittliche Grundgehalt wird vom Lebens- und Dienstalter bestimmt. Am wichtigsten ist für alle im Unternehmen angestellten, langfristig beschäftigten Stammarbeitnehmer die Tatsache, daß das Grundgehalt mit jedem im Unternehmen verbrachten Jahr ansteigt (das nennt man *teiki shōkyū*; regelmäßige Entgelterhöhung). Die regelmäßige Entgelterhöhung differiert jedes Jahr nicht nur wegen der Frühjahrsoffensive (Tarifverhandlungen), sondern wird auch von der jeweiligen Qualifikationsstufe, der Position und auch der Personalbewertung mitbestimmt (vgl. Übersicht 4).

Übersicht 4: Regelmäßige Entgelterhöhung nach Qualifikationsgruppe und Ergebnis der Personalbewertung

Status (<i>shokunō shikaku</i>) ans Position	Satei Score					
	A	B	C	D	E	F
7 and First Foreman (<i>kakarichō</i>)	13.520	12.630	11.230	9.950	8.420	7.650
7	12.220	10.710	9.950	9.180	7.900	7.140
6 and First Foreman (<i>kakarichō</i>)	13.520	12.630	11.230	9.950	8.420	7.650
6 and Second Foreman (<i>hanchō</i>)	11.220	10.710	9.690	8.670	8.420	7.650
6	9.830	9.320	8.810	8.040	7.020	6.250
5 and Second Foreman (<i>hanchō</i>)	10.200	9.690	8.670	7.650	6.120	5.350
5	8.290	7.780	7.400	6.760	5.740	4.970
4	6.630	6.510	6.120	5.610	4.970	4.330
3	5.610	5.490	5.100	4.590	3.950	3.310
2	5.100	4.980	4.590	4.080	3.440	2.800

Quelle: Endō 1994: 74.

Im Jahr 1990 gab es bei ZOFD 278 direkt nach dem Oberschulabschluß eingestellte männliche Industriearbeiter, von denen 250 jünger als 32 Jahre waren. Übersicht 3, die auf der Entgelthöhe dieser 250 Beschäf-

tigten beruht, macht sichtbar, daß mit zunehmendem Alter (Dienstjahre) die Entgeltunterschiede unter den Arbeitnehmern immer größer werden. Bei einer Beurteilung mag der Unterschied noch gering sein, wenn sich jedoch diese Unterschiede im Laufe der Jahre akkumulieren, entstehen dann doch beträchtliche Entgeltdifferenzen. Übersicht 3 zeigt die aktuellen Entgelte (von 1990), doch wenn man berücksichtigt, daß sich das Beurteilungssystem in den letzten zwanzig Jahren nicht wesentlich geändert hat, kann man ähnliche Daten für die zurückliegenden Jahre annehmen, so daß die folgende Berechnung, für die auch die in den Übersichten 1 und 2 enthaltenen Informationen verwendet wurden, möglich wird.

Das Anfangsentgelt für die 26 damals 18jährigen Arbeitnehmer (direkt nach Firmeneintritt) betrug 127.500 Yen. Bis zum Alter von 21/22 Jahren gab es zwischen ihnen keine Unterschiede in Entgelt- bzw. Qualifikationsstufe. Danach entstehen die ersten Entgeltunterschiede aufgrund der Tatsache, daß die schnell beförderten Arbeitnehmer die Qualifikationsstufe SS3 erreicht haben. Mit 29 Jahren haben diese SS5 erreicht, mit 31/32 Jahren SS6, und der Entgeltunterschied vergrößert sich ständig. Mit 32 Jahren liegt das höchste Entgelt bei 202.000 Yen, das niedrigste bei 177.000 Yen, der Unterschied beträgt also 25.000 Yen. Von diesen 25.000 Yen sind 9.100 Yen durch die unterschiedliche Qualifikationseinstufung bedingt. Denn die Qualifikationszulage der Arbeitnehmer mit dem höchsten Monatsentgelt (SS6) beträgt 47.100 Yen, die der Arbeitnehmer mit dem niedrigsten Monatsentgelt (SS4) dagegen 38.000 Yen (s. Übersicht 1). Die verbleibenden 15.900 Yen des Entgeltunterschieds sind also den regelmäßigen jährlichen Entgelterhöhungen zuzurechnen.

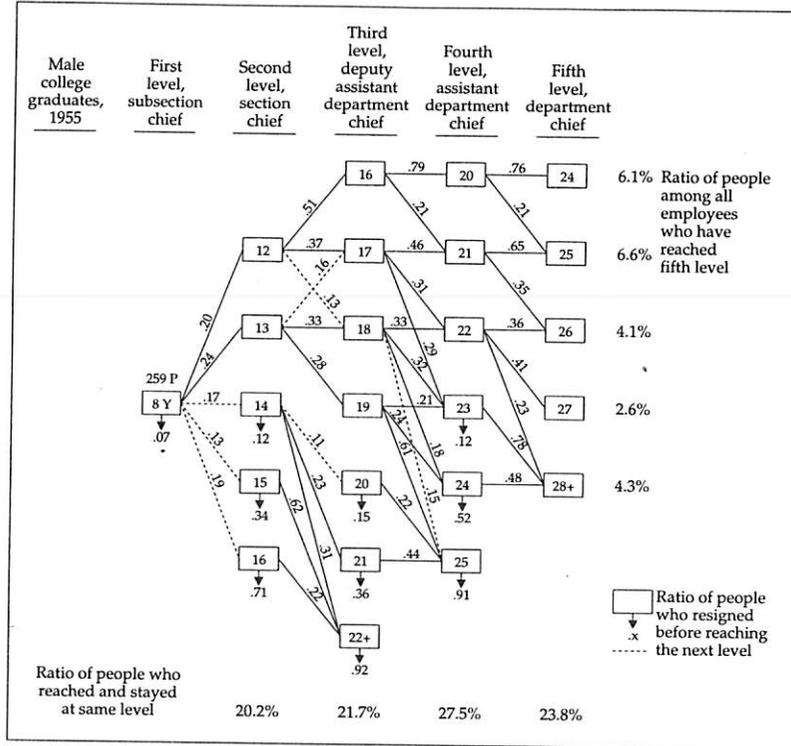
2. STUDIEN ZUR BERUFLICHEN KARRIERE: EIN LITERATURÜBERBLICK

2.1. Zur Situation der Beförderung in Position und Qualifikationsgruppe

Wie oben bereits dargestellt, gibt es in japanischen Großunternehmen zwei Aufstiegssysteme: eines in der Qualifikationsgruppe und eines in der (hierarchischen) Position. Unterschiede in der Beförderung nach Qualifikation sind auf Unterschiede in den Personalbeurteilungen zurückzuführen. Wie sieht nun die Realität nach diesem vorgegebenen Rahmen aus? Zum Aufstieg in Position und Qualifikationsgruppe von *white-collar* Beschäftigten entstanden in den letzten Jahren mehrere bemerkenswerte Studien.

Hanada (1987 und 1989) hat den Karriereweg von *white-collar* Beschäftigten untersucht, die direkt nach Hochschulabschluß in große Un-

Übersicht 5: Karrierebaum des Unternehmens A



Anm.: Figures within each frame represent the number of years taken for promotion. Figures on the line within each frame represent the ratio of people promoted within the years indicated (omitted if less than 10%).

Y = Years
P = Persons

Quelle: Hanada 1989: 6.

ternehmen eintraten. Er stellte deren Karriere mit der Methode des in Übersicht 5 gezeigten *career tree* dar. Weitere wichtige Ergebnisse dieser Arbeit sind:

- 1) In diesem Betrieb stammten die meisten derjenigen, die am schnellsten auf *kachō*-Posten (Abteilungsleiter) befördert worden waren, aus der Karrierelinie für das allgemeine Management, während die erst später beförderten Mitarbeiter meist den Weg zum Spezialisten im Rang eines Hauptabteilungsleiters einschlugen.

- 2) Ein Vergleich mit fünf anderen Unternehmen ergab unterschiedliche Beförderungsmuster. Am häufigsten gibt es „*tournament mobility*“ (Rosenbaum 1984), in manchen Unternehmen findet sich aber auch „*contest mobility*“, häufig mit „*consolation match*“. In den Firmen mit „*tournament mobility*“ gibt es trotzdem noch einmal betriebsspezifische Muster.
- 3) Die Unterschiede in den Karrieremustern beeinflussen auch die Einstellung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit.

Pucik (1991) untersuchte ähnlich wie Hanada mit Hilfe von Personalunterlagen eines Elekrounternehmens die Karriere der dortigen Beschäftigten, die 1960 und 1970 ihr Hochschulexamen abgelegt hatten. Er kommt zum Ergebnis, daß

- 1) die Beschäftigten des Eintrittsjahrganges 1970 gegenüber den um zehn Jahre älteren vier Jahre schneller Karriere machten, d. h. mit anderen Worten, das Beförderungsmuster wandelt sich auch innerhalb eines Unternehmens im Laufe der Zeit, und
- 2) es in zwei Fällen kein „*consolation match*“ gab.

Allerdings bin ich der Meinung, daß der Anteil derjenigen unter den gleichzeitig in die Firma eingetretenen, die nicht auf untere Managementposten bzw. auf unterer Ebene nach dem Qualifikationssystem befördert werden, wenigstens ungefähr von der Personalabteilung festgelegt wird. Dieser Anteil wird den Beschäftigten nicht mitgeteilt. Doch in einigen seltenen Fällen wurde dieser Frage in Untersuchungen nachgegangen.

Nomura (1991) beispielsweise hat dies bei Industriearbeitern eines Unternehmens des Werkzeugmaschinenbaus untersucht. Außerdem findet man bei Ishikawa (1992: 18) Material, aus dem man diese Rate für Mitsubishi herauslesen kann. Takeuchi (1988) ging so vor, daß er die (beim Diamond Verlag) erhältlichen Namenslisten der Personen in Managerpositionen sämtlicher börsennotierter Firmen benutzte und bei allen Personen, die 1970 sehr jung einen *kachō*-Posten innehatten, recherchierte, welche Position sie 1983 erreicht hatten. In sehr origineller Weise untersuchte er den Aufstiegswettbewerb von *white-collar* Beschäftigten oberhalb der *kachō*-Ebene. Seine Ergebnisse:

- 1) Die Rate derjenigen, die 1983 aus der Namensliste herausgefallen waren, stand in direktem Zusammenhang zum schulischen Werdegang. Bei den Leuten mit Hochschulbildung war die „Durchfallrate“ umso niedriger, je berühmter die besuchte Hochschule war.
- 2) Es gibt wenig Karrierewettbewerb zwischen Abgängern technischer Richtungen berühmter Universitäten und denen der Richtung Management der öffentlichen und staatlichen Universitäten.

- 3) Eine Gleichbehandlung der Beschäftigten innerhalb eines Betriebes ist bis zur *kachō*-Stufe gegeben, danach beginnt ein heftiger Aufstiegsbewerb mit „*tournament mobility*“. Die Situation ähnelt dem Ausleseverfahren, das auch während der gesamten schulischen Entwicklung praktiziert wird.

Takeuchi (1989) analysierte präzise die Karrieremuster eines Unternehmens. Er hatte die Gelegenheit, die Personalunterlagen aller *white-collar* Beschäftigten mit Hochschulabschluß dieses Unternehmens einzusehen. Seine Ergebnisse:

- 1) Die Karrieremuster verändern sich im Laufe der Zeit, und zwar folgendermaßen:
 - a) Zunächst stiegen die meisten derjenigen, die zur gleichen Zeit in die Firma eintraten, auch gleichzeitig in Managementpositionen auf.
 - b) Dann stieg zwar immer noch die Mehrheit auf, jedoch erfolgte der Aufstieg nicht mehr zeitgleich.
 - c) Schließlich stieg nur noch eine Minderheit auf.
- 2) Typisch für das Stadium (b) war, daß die Auswahl in kleinen Schritten erfolgte und sich somit erst im Laufe der Zeit Differenzen ergaben; man wollte damit dem *tournament-mobility* Muster ausweichen.
- 3) Auch wenn die Differenzierung in kleinen Schritten erfolgte, so waren doch alle zur gleichen Zeit Eingestellten in der Lage, die Unterschiede bei den Beförderungen wahrzunehmen, was unter ihnen zu einer Anregung (*warming up*) des Karrierewettbewerbs führte.
- 4) Früher gab es einen speziellen Kurs für Top-Management-Nachwuchs, der einerseits zu der Herausbildung einer Elite und andererseits zu einer starken Verzögerung der Karriere für einige Beschäftigte führte. Letztere betrachtete man als „Opfer“, um eine wirkliche Elite (*meritocracy*) zu bekommen.

Wakabayashi (1987) untersuchte 85 Angestellte einer Firma, die 1972 eingestellt worden waren und alle einen Hochschulabschluß besaßen. Im Jahre 1984 führte er eine *follow-up* Untersuchung durch und analysierte die Beförderungsgeschwindigkeit zwischen 1978 und 1984, die verschiedenen Aufstiegschancen zwischen 1980 und 1984, die Höhe des Bonus und des Entgelts im Jahre 1984 und anderes. Er stellte fest, daß drei Punkte für die Beförderung besonders signifikant waren, nämlich

- a) wie der Beschäftigte (drei Jahre nach Firmeneintritt) seine Beziehung zu seinem Vorgesetzten beurteilte,
- b) wie die Aufstiegschancen von Vorgesetzten, Untergebenen, Kollegen (mit gleichem und längerem Dienstalter) 1974 eingeschätzt wurden und

- c) wie die Betreffenden selbst von ihren Vorgesetzten – drei Jahre nach Firmeneintritt schriftlich erfragt – evaluiert wurden.

Im Gegensatz zu der gängigen Auffassung, es sei charakteristisch für die Personalpolitik japanischer Unternehmen, daß „Beurteilung und Beförderung spät erfolgen“, kommt Wakabayashi zu dem Schluß, daß „zwar die Beurteilung früh, die Beförderung allerdings spät erfolgt“.

2.2. Beförderungskriterien

Im folgenden sollen Untersuchungen über Kriterien für Beförderung (in Position und Qualifikationshierarchie) vorgestellt werden.

Das Japan Institute of Labour (Nihon Rōdō Kenkyū Kikō 1993) hat eine Untersuchung zu den verschiedensten Gesichtspunkten des Aufstiegs von *white-collar* Beschäftigten in japanischen Großunternehmen durchgeführt und dazu an ca. 2.000 Firmen mit über 1.000 Mitarbeitern Fragebögen verschickt, von denen 640 ausgefüllt zurückkamen. Einer der Untersuchungspunkte waren die wichtigsten Kriterien für die Beförderung zum Abteilungsleiter und zum Hauptabteilungsleiter. Die Unternehmen nannten als wichtigste Beförderungskriterien (Mehrfachnennungen möglich): 1) Fähigkeit/Leistung (für Abteilungsleiter 94,5%, für Hauptabteilungsleiter 97,2%), 2) Erreichen einer bestimmten Stufe im Qualifikationssystem (für Abteilungsleiter 67,2%, für Hauptabteilungsleiter 61,1%) und 3) Empfehlung des jeweiligen Vorgesetzten (für Abteilungsleiter 56,9%, für Hauptabteilungsleiter 39,7%). Die Ergebnisse dieser Untersuchung spiegeln auch Relevanz und Verbreitung von Personalbewertungs- und Qualifikationssystemen, da die beiden an erster und zweiter Stelle genannten Gründe deren Existenz voraussetzen.

Die Sannō Universität (Sangyō Nōritsu Daigaku 1991) befragte Unternehmen, die Kaufhäuser oder Supermarktketten unterhielten, nach deren Bewertungssystem. Interessant waren dabei vor allem die Auswirkungen der Bewertungsergebnisse. Sie fanden ihren Niederschlag einmal in der Festlegung des Entgelts (monatliches Entgelt und Bonus), zum zweiten beeinflussten sie die Beförderung. Bei Differenzierung zwischen Beförderung in Position (*shōshin*) und in Qualifikationsstufe (*shōkaku*) zeigte sich, daß die Bewertungsergebnisse auf letztere stärkeren Einfluß hatten. Die Ergebnisse der Personalbewertung wirkten sich drittens nur in geringem Maße auf Versetzungen und Transfers aus.

Auch innerhalb des Qualifikationssystems ist das Dienstalter ein wichtiges Beförderungskriterium. Andererseits sind die Bewertungsergebnisse im Beurteilungssystem ebenfalls wichtig. In welchem Verhältnis stehen nun diese beiden unterschiedlichen Faktoren?

Ein *logistic model* benutzte Tomita (1992), um festzustellen, wie bei Karrierenormen für Angestellte einer Bank Bewertungsergebnisse und Dienstalter zusammenwirken. Seine wichtigsten Ergebnisse waren:

- 1) In den ersten zwölf Dienstjahren gab es hinsichtlich der Beförderung keine großen Unterschiede, selbst wenn die Personalbewertungen differierten.
- 2) Danach wurden je nach Ergebnis der Personalbewertung auch Beförderungsunterschiede sichtbar.

Endō (1993) untersuchte diesen Zusammenhang von Dienstalter und Bewertung bei Angestellten einer Großhandelsfirma für Lebensmittel und fand heraus, daß zwischen den Bewertungsergebnissen der Beschäftigten, die nicht ins Management aufsteigen, und ihrem Lebensalter (bzw. Dienstalter) ein Zusammenhang bestand. Für die Gruppe der nicht diskriminierten Beschäftigten (diskriminiert wurden laut dieser Untersuchung Frauen und Gewerkschaftsaktivisten; vgl. unten Abschnitt 2.3.) ergab sich eine klare Korrelation zwischen Alter (resp. Dienstalter) und Personalbewertung. Dies deutet darauf hin, daß die Bewertung als solche unter Berücksichtigung des Alters (bzw. Dienstalters) vorgenommen wird.

Die Ergebnisse der Arbeiten von Tomita (1992) und Endō (1993) sind kohärent mit denen von Hanada (1987) und Takeuchi (1989). Diese hatten gemeint, daß man je nach Position im Unternehmen die Beziehung zwischen Bewertung und Dienstalter in drei Stufen einteilen könne:

- 1) Bis zu einer bestimmten hierarchischen Stufe ist das Dienstalter wichtigstes Beförderungskriterium.
- 2) In darüberliegenden Stufen sind zunächst Dienstalter und Personalbewertung ausschlaggebend, d. h. alle Angestellten gleichen Dienstalters werden bis zu einer bestimmten Stufe automatisch befördert. Die Geschwindigkeit der Beförderung jedoch ist je nach Ergebnis der Personalbewertung verschieden.
- 3) In den höchsten hierarchischen Positionen verliert das Dienstalter als Beförderungskriterium (beinahe vollständig) seine Bedeutung.

2.3. Einschätzung der Personalbewertung durch die Beschäftigten

Sind nun aber die Beschäftigten selbst einverstanden bzw. zufrieden mit diesem Bewertungssystem und seinen Auswirkungen, also damit, daß mit seiner Hilfe Aufstiegs- und Lohnunterschiede determiniert werden? Neuerdings steht diese Frage im Mittelpunkt des Interesses.

Obwohl Unternehmensberater das Bewertungssystem schon lange intensiv diskutierten, haben bis vor einigen Jahren – abgesehen von den

Juristen – die übrigen Wissenschaftler merkwürdigerweise das Bewertungssystem nicht beachtet. Ein Grund lag darin, daß man das Bewertungssystem als ungerecht empfand und die Beschäftigung damit als wertlos. Ishida (1985) kam jedoch zu dem Schluß, daß ein Personalmanagement, in dem das Bewertungssystem eine bedeutende Rolle spielt, mit dem Gerechtigkeitsinn der Angestellten übereinstimmt; er stützt sich dabei auf Studien zur Geschichte der Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den 60er Jahren.³ Unter der Voraussetzung, daß man das Bewertungssystem als gerecht ansieht, eröffneten Ishidas Aussagen den Weg zu einer neuen Betrachtung des Bewertungssystems, nämlich als ein System, in dem effektiv Leistungsanreize (*incentives*) gegeben werden. Aoki (1988) etwa ist auch dieser Auffassung. Aber damit ist immer noch nicht geklärt, ob die Angestellten das Bewertungssystem akzeptieren bzw. befürworten und ob es sich mit deren Sicht von Objektivität deckt. Während Ishida zunächst (1985) dieser Meinung war, scheint er seine Sichtweise später (1990) geändert zu haben.

Ishida (1992) untersuchte mit einem selbst konzipierten Fragebogen die Regulation des Bewertungssystems durch Gewerkschaften und kam zu folgenden Ergebnissen:

- 1) In gewerkschaftlich organisierten Unternehmen haben die Bewertungsergebnisse eher größeren Einfluß auf den Lohnanstieg als in Unternehmen ohne Gewerkschaften.
- 2) Gewerkschaften stellen sich eigentlich selten gegen das Bewertungssystem, während sie ansonsten durchaus einen gewissen Einfluß auf das Personalmanagement (z. B. bezüglich der Zahl der Teilzeitbeschäftigten) ausüben.
- 3) Die Macht der Gewerkschaften zur Regulation des Bewertungssystems wird zudem immer schwächer.

Die Möglichkeit der „*job regulation*“ durch die japanischen Gewerkschaften entspricht nach Ishidas Auffassung, gemessen am Standard der westeuropäischen Länder, in Japan eher dem Zustand des Nicht-Vorhandenseins von Gewerkschaften. Neuere Studien Ishidas (1992) bestätigen zwar einerseits seine eigenen früheren Ergebnisse (von 1985), unterscheiden sich andererseits aber insofern, als die Kraft der Gewerkschaften zur Regulation eher negativ bewertet und nicht mehr behauptet wird, daß das Bewertungssystem sich mit dem decke, was Angestellte unter Objektivität verstehen.

³ Von den großen streitbaren Gewerkschaftsdachverbänden wurde kritisiert, daß bei einem Personalmanagementsystem, in welchem die Personalbewertung eine wichtige Rolle spielt, die Kontrolle verloren geht.

Die einfachste Art, um zu erfahren, ob die Beschäftigten das Bewertungssystem akzeptieren bzw. befürworten und ob es ihrer Meinung nach objektiv ist, besteht darin, sie direkt danach zu befragen. Eine solche Fragebogenaktion führte Muramatsu (1993) mit Hilfe des nationalen Gewerkschaftsdachverbandes Rengō durch. Er hob folgendes hervor:

- 1) Je älter die Arbeitnehmer waren, desto öfter kreuzten sie die Antwort „ich halte das Bewertungssystem für ungerecht“ an.
- 2) Diese Antwort kreuzten deutlich mehr gewerkschaftlich organisierte als nichtorganisierte Arbeitnehmer an.

Muramatsu (1993) lehnt also die Aussagen Ishidas (1985) ab. Juristen beschäftigen sich häufig mit dem Bewertungssystem, weil Diskriminierungen bereits zum Rechtsproblem geworden sind, nämlich dann, wenn Arbeitgeber mit Hilfe des Bewertungssystems ein Mittel in der Hand zu haben glaubten, unliebsame Gewerkschaftsaktivisten (meist Kommunisten, aber auch Sozialisten und andere) zu benachteiligen. Wegen Benachteiligung durch das Bewertungssystem klagten diese vor Gericht oder vor den Kommissionen für Arbeitsbeziehungen. Eine neuere Entwicklung ist, daß weibliche Beschäftigte vor Gericht klagen, weil sie sich durch die Bewertung ungerecht behandelt fühlen. Endō (1993) führte Fallstudien zur Diskriminierung aufgrund von Bewertungen durch. Er stellte fest, daß Gewerkschaftsaktivisten und Frauen bei der auf der Personalauswahl beruhenden Entgeltverteilung – unter Berücksichtigung des oben beschriebenen Zusammenhangs von Beurteilung und Alter – diskriminiert werden. Weil Ishida (1985) nicht erkannt hatte, daß das Bewertungssystem auch zur Diskriminierung benutzt wird, hatten seine Ausführungen von Anfang an ein schwaches Fundament.

2.4. Karriere unter dem Gesichtspunkt der Qualifikationsentwicklung

Koike Kazuo untersucht Karriere unter dem Aspekt, auf welche Weise Tätigkeiten erlernt werden. Seine Forschungsmethode beruht vor allem auf Interviews. Er hat über einen langen Zeitraum eine Vielzahl von Forschungsergebnissen veröffentlicht, und seine Studien haben bis heute großen Einfluß.⁴

Koike (1977) hat wichtige Betriebe der chemischen Industrie in Japan und in den USA untersucht und verglichen und kam zu dem Ergebnis, daß in beiden Ländern die Arbeiter hauptsächlich im *on-the-job training*

⁴ Koike (1991b) veröffentlichte seine Forschungsergebnisse zusammenfassend in einem Lehrbuch.

(OJT) ausgebildet werden. In den japanischen Firmen ist Arbeitsplatzrotation (jeder Arbeiter sammelt in einer bestimmten Zeit Erfahrungen in allen Tätigkeitsbereichen seiner Arbeitsgruppe) verbreitete Praxis, und eine flexible Verteilung der Tätigkeiten ist regelmäßig zu beobachten. Beides findet in der unabhängigen Verantwortung der Arbeitsgruppen statt. Koike weist darauf hin, daß durch diese spezifisch japanischen Muster die Arbeitnehmer in Japan eher in der Lage sind, vielfältige Tätigkeiten auszuüben als ihre Kollegen in den USA. Dies bezeichnete Koike dann als „umfassende Qualifikation“ (*habahiroi jukuren*). In einer weiteren international vergleichenden Studie zum OJT für Industriearbeiter in Thailand, Malaysia und Japan interessierten sich Koike und Inoki (1987) vor allem dafür, wie Qualifikationen und Qualifizierung sich bei neuen Produkten und einer Veränderung der strukturellen Zusammensetzung der Arbeitnehmer ändern, sowie für die Fähigkeit, auf „Ungewöhnliches“ (*ijō*)⁵ bei der Arbeit zu reagieren, wobei sie der Ansicht sind, daß das OJT in Japan diese Fähigkeiten besser entwickelt. Sie nannten dieses „intelligente Qualifikation“ (*chiteki jukuren*). Der Kern einer modernen Ausbildung liegt für sie in „umfassender Qualifikation“ und „intelligenter bzw. zeitgemäßer Qualifikation“. Koike meint, daß die Industriearbeiter Japans hierin den Arbeitnehmern anderer Länder überlegen sind.

Koike stellte (1991a) Untersuchungen zur Weiterbildung und Förderung von regulären *white-collar* Beschäftigten mit vierjähriger Universitätsausbildung an. Er kommt zu dem Ergebnis, daß

- 1) deren Weiterbildungsmuster sich kaum von denen von Produktionsarbeitern unterscheiden. Der Tätigkeitsbereich, in dem sie ihre Erfahrungen sammeln, liegt in einem begrenzten Spezialgebiet, sie werden nicht – wie allgemein gern gesagt – zu „Generalisten“ mit in vielfältigen Arbeitsbereichen gesammelten Erfahrungen ausgebildet. Innerhalb ihres Spezialgebietes werden sie allerdings umfassend ausgebildet.
- 2) erst relativ spät, nämlich 15–20 Jahre nach Firmeneintritt, eine Dreiteilung der Karriere der damals Eingestellten beobachtbar ist zwischen denjenigen, die ins obere Management, denjenigen, die ins mittlere Management aufgestiegen sind, und solchen Beschäftigten, die überhaupt keine Managerposition bekleiden.

An dieser Stelle sollen zwei Anmerkungen zu Koikes Arbeiten gemacht werden:

⁵ Anmerkung der Herausgeber: Hiermit sind nicht-alltäglich anfallende Arbeiten gemeint, z. B. Probleme der Produktionstechnik.

1) Koike betont immer wieder die „umfassende“ und die „intelligente“ Qualifikation. Diese Konzepte sind ihm sehr wichtig, doch erntete er auch viel Kritik damit. Nomura (1992a) kritisiert ihn z. B. folgendermaßen: Koike habe bei dem von ihm entwickelten Modell der Qualifikation der *blue-collar* Arbeiter vernachlässigt, daß es neben den Produktionsarbeitern (*chokusetsu seisan rōdōsha*) Fachkräfte gibt, die auch indirekte Arbeiten ausführen (und die dem deutschen Facharbeiter entsprechen; *junchokusetsu seisan rōdōsha*), und daß deren spezielle Ausbildung hauptsächlich im *off-the-job* Training geschehe. Trotzdem schließt Koike fälschlicherweise, daß auch die Produktionsarbeiter solche Facharbeiterfähigkeiten besitzen. Koike (1993) hat kürzlich auf die Kritik reagiert und nochmals sein Konzept der „intelligenten Qualifikation“ in einer Erwiderung erklärt.

Nach meinem Verständnis ist das Wichtigste an dieser Stellungnahme:

- a) Koikes Anerkennung der Existenz einer Arbeitsteilung zwischen diesen beiden Gruppen von Arbeitskräften,
- b) Koikes Kritik an den von ihm als leichtsinnige Anhänger eines „typisch japanischen Managements“ bzw. einer „typisch japanischen Produktionsmethode“ bezeichneten Wissenschaftlern wie etwa Aoki (1992: 19 und 1988: 15), die aufgrund seiner eigenen Arbeiten der Meinung sind, daß die Aufgaben solcher Fachkräfte zum Teil direkt auf die Produktionsarbeiter übertragen werden und deshalb das Gewicht der Fachkräfte in der Produktion abnimmt.

Meines Wissens rückt Koike damit in diesen beiden Punkten zum ersten Mal explizit von früheren Positionen ab bzw. stellt sie klar.

2) Koike behandelt den Zusammenhang zwischen dem Anstieg von Qualifikation, Entgelt und Beförderung unzureichend. Wenn er zu dem Schluß kommt, bessere Ausbildung schlage sich direkt in mehr Lohn bzw. einer Beförderung nieder, so argumentiert er doch im Sinne der neoklassischen Humankapitaltheorie. Koikes Studien lassen sich nämlich erstens gar nicht mit tatsächlich durchgeführten Untersuchungen zu Lohnerhöhung und Beförderung in Einklang bringen. Nach wiederholten Analysen von Lohnstatistiken (vgl. Ono 1989) beispielsweise ist Lohnerhöhung ganz klar eher vom Lebensalter (als stellvertretende Variable für die Lebenshaltungskosten) als vom Dienstalter oder von der Anzahl der im Beruf verbrachten Jahre (als stellvertretende Variable für den Grad der Ausbildung) abhängig. Nach den anderen in diesem Aufsatz vorgestellten Studien zum Thema Beförderung ist zweitens das Aufstiegsmuster außerdem in den einzelnen Betrieben recht unterschiedlich, und selbst innerhalb ein und desselben Betriebes gibt es vielfältige Muster.

Nach meinem Verständnis – im Gegensatz zu Koike – waren Senioritätssystem und lebenslange Beschäftigung in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg für das Management unabdingbar. Die gegenwärtigen Systeme von Qualifizierung, Entgelterhöhung und Beförderung haben einen engen Bezug zu einem erfolgreichen Management unter genau diesen Rahmenbedingungen. Denn die Effektivität des Managements fällt, wenn in einem durch Seniorität und lebenslange Beschäftigung geprägten System den regulär Beschäftigten nicht durch Jobrotation und Versetzungen eine hohe Qualifikation vermittelt wird. Anders ausgedrückt, in einem solchen System spiegelt sich Qualifikation nur teilweise in Entgelt und Beförderung wider. Nach meinem Verständnis gibt es hier eine Übereinstimmung mit den Ergebnissen industriesoziologischer historischer Studien, und neue Theorien wie *principal-agent* und *efficiency wage theories* widersprechen nicht der Tatsache, daß es Fälle gibt, in denen die Entgelte nicht der Produktivität der Arbeitnehmer entsprechen.

2.5. Karriere von *white-collar* Beschäftigten

Koikes Arbeitsmethode, Interviews und Besichtigungen vor Ort im Unternehmen durchzuführen, hat zwar den Vorteil, genau zu erfahren, wie Jobrotation im einzelnen vollzogen wird, aber – wie Koike auch selbst bemerkt – sie hat auch den Nachteil der Ungenauigkeit. Um Karrierestrukturen genau zu erfassen, muß man Personalunterlagen der Unternehmen analysieren. Das ist zwar schwierig, aber meines Wissens existieren zwei Untersuchungen, in denen so vorgegangen worden ist. Beides sind allerdings Untersuchungen von Beschäftigten in *white-collar* Berufen. Außerdem bleibt unberücksichtigt, ob ein abteilungsinterner Arbeitsplatzwechsel stattfand, denn in den eingesehenen Karriereunterlagen gab es dazu keine Angaben.

Inoue Shōzō (1982) hat die Karrierestruktur von Beschäftigten in *white-collar* Berufen in einem Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie untersucht. Das Ausmaß der Versetzungen dachte er sich als Markov-Kette und beschrieb sie als *Übergangswahrscheinlichkeitsmatrix* (*transition probability matrix*). Seine Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- 1) Die Versetzungsmuster von Beschäftigten mit Oberschulabschluß und von Beschäftigten mit Hochschulabschluß ähneln sich.
- 2) Versetzt wurde meistens innerhalb einer Tätigkeitssparte oder aber in ein ähnliches Tätigkeitsfeld.
- 3) Allerdings erfolgen nicht selten auch Versetzungen in völlig andere Bereiche.

Ist man der Auffassung, Versetzungen in andere Tätigkeitsbereiche seien selten, so decken sich Inoues Ergebnisse mit denen von Koike (1991a). Vertritt man jedoch die Meinung, Versetzungen in fremde Arbeitsbereiche kämen häufig vor, dann decken sich Inoues Forschungen nicht mit denen von Koike (1991a). Inoue selbst meint wohl, Versetzungen in andere Bereiche kämen doch recht oft vor, sie seien aber eine verlorene Investition in OJT.

Nakamura (1989) verfolgte, welche Arbeitsplätze Beschäftigten in *white-collar* Tätigkeiten (wohl alle mit Hochschulabschluß) beim Firmeneintritt zugewiesen wurden und welche Stellen sie ein paar Jahre später durchlaufen hatten bzw. welche Stelle sie dann innehatten. Die Untersuchung bezieht sich auf ein Großunternehmen, das hauptsächlich Autoteile, daneben aber auch in kleiner Stückzahl Nähmaschinen und Betten fertigt. Er kam zu folgenden Ergebnissen:

- 1) Versetzungen erfolgten oft innerhalb des Bereichs, in dem die Ersteinstellung stattfand, bzw. in nahestehende Bereiche.
- 2) Niemand war gleich bei der Einstellung Tätigkeitsbereichen mit spezifischen fachlichen Anforderungen zugeordnet worden. Ein Teil der Personen, die bei Eintritt in die Firma Bereichen zugeteilt wurden, in denen solche hohe Qualifikationen erfordernde Tätigkeiten durch OJT erlernt werden konnten, wurden dann später in diese anspruchsvollen Bereiche versetzt.

Die Untersuchungsergebnisse Nakamuras decken sich mit denen Koikes (1991a).

2.6. Besondere Belastung der Beschäftigten in *white-collar* Bereichen

Wenn man über die Ausbildungs- und Karrierestrukturen von *white-collar* Beschäftigten spricht, darf man nicht bei Lohnerhöhung und Beförderungproblemen stehenbleiben, sondern muß auch die enorme Belastung der Betroffenen und ihrer Familien sehen. Speziell *white-collar* Beschäftigten werden ständige Wechsel in neue, inhaltlich ganz unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und mit Ortswechsel verbundene Versetzungen abverlangt; dies belastet die Betroffenen und ihre Familien besonders deshalb in so hohem Maße, weil permanente Mobilitätsbereitschaft gefordert wird. Untersuchungen über diese Belastungen gibt es nur wenige, aber daß letztere bestehen, ist völlig offenkundig.

Es war der Verband der Gewerkschaften in der Elektroindustrie (Denki Rōren 1992), der erstmals Karrierestrukturen und Versetzungspraktiken bei *white-collar* Gewerkschaftsmitgliedern untersuchte. Nach dieser Studie wurden überraschenderweise Entwicklungsingenieure nicht so häufig

versetzt, und die Zufriedenheit der Betroffenen mit dem ihnen zugeteilten Arbeitsplatz war groß. Bei anderen *white-collar* Beschäftigten lag die Zufriedenheit nicht so hoch. Interessant ist auch noch, daß es in den Fragebögen oft handschriftlich Unzufriedenheitsäußerungen gab. Es kommt selten vor, daß Gewerkschaften Untersuchungen über die Karrierestruktur und Versetzungspraktiken von *white-collar* Gewerkschaftsmitgliedern durchführen. Noch seltener ist es, daß mit validen Untersuchungsergebnissen die große Unzufriedenheit bei Versetzungen bekannt gemacht wird.

Das Buch von Tanaka (1991) ist das erste über *tanshin funin*. Diese „Firmenjunggesellen“, deren unternehmensinterne Versetzung mit einem Ortswechsel verbunden ist, leben allein. Ihre Familien bleiben zurück. Studien belegen die hohe Belastung dieser *tanshin funin*, die in der Regel *white-collar* Beschäftigte sind. Nach Tanaka gibt es bei solchen Versetzungen keine Regeln, die die Familiensituation berücksichtigen. Im Managementbereich werden Versetzungen einseitig ohne Berücksichtigung irgendwelcher Privatangelegenheiten angeordnet.

Eine weitere Belastung für diese Personengruppe ist die Verschlechterung ihres Gesundheitszustandes, hervorgerufen durch die Häufigkeit der Versetzungen. Zudem herrscht unter dieser Gruppe über lange Zeit hinweg ein scharfer Wettbewerb um Aufstiegspositionen, wie andere in diesem Beitrag erwähnte Studien belegen. Es ist daher nicht verwunderlich, daß bei ihnen lange Arbeitszeiten normal sind, um ihre Aufstiegschancen zu verbessern; auch leisten viele von ihnen unbezahlte Überstunden. Das verschlechtert dann ihren Gesundheitszustand. So scheint der Tod aus Überarbeitung (*karōshi*), nur die Spitze des Eisberges zu sein und sich zu einem gravierenden Problem zu entwickeln (National Defence Council for Victims of *Karōshi* 1990).

Diese enorme Belastung aufgrund von Karriere und Ausbildung der Beschäftigten in *white-collar* Tätigkeiten findet in den Studien von Koike, der die Karriere ausschließlich aus dem Blickwinkel der Qualifikationsentwicklung betrachtet, keine Erwähnung. Diese Vernachlässigung durch Koike auch in seinen neuen Schriften (1991a, b) wird denn auch in den Kritiken von Yashiro (1992) und Inoue Masao (1992) angesprochen, die darauf hinweisen, daß er diese Belastungen überhaupt nicht thematisierte, auch zu einem Zeitpunkt nicht, als diese bereits zum Problem vieler Unternehmen geworden waren.

Das Forschungsinstitut des Gewerkschaftsdachverbandes Rengō (Rengō Sōgō Seikatsu Kaihatsu Kenkyūsho 1993) befragte *white-collar* Beschäftigte, die sich gegenwärtig auf die Prüfung für Tätigkeiten vorbereiten, die eines staatlichen Qualifikationszertifikats bedürfen (wie z. B. öffentlich anerkannter Buchhalter oder Steuerberater). Wichtig an dieser Studie

sind das zugrundeliegende Problembewußtsein und die zum Ausdruck kommenden politischen Implikationen. Das Problembewußtsein von Forschern und Auftraggebern kommt darin zum Ausdruck, daß sie die Internalisierung der Arbeitsmärkte für *white-collar* Beschäftigte als zu weit fortgeschritten ansehen, daß mit der Erlangung einer öffentlich zertifizierten Qualifikation diese Beschäftigten ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem Unternehmen stärken sowie ihre Möglichkeit zu einem Unternehmenswechsel verbessern könnten, was großen Einfluß auf die Personalpolitik gegenüber dieser Personengruppe hätte. Die politischen Implikationen sind, daß die gegenwärtig weitgehend auf die Unterstützung der innerbetrieblichen Ausbildung für *white-collar* Beschäftigte zentrierte Politik kritisiert und gleichzeitig eine Politik empfohlen wird, die auf den einzelnen Beschäftigten ausgerichtet ist.

2.7. Karriere von Ingenieuren und Forschern

Die Zahl der Studien, die sich besonders mit Forschern und spezialisierten Ingenieuren beschäftigen, nimmt immer mehr zu. Studien zur Berufskarriere dieser Personengruppe stehen allerdings noch am Anfang.

Das National Institute of Employment and Vocational Research verschickte Fragebögen an 15.573 Ingenieure an deren Privatadressen und befragte sie zu ihrer Karriere (Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho 1989). In bezug auf Versetzungen und Tätigkeitswechsel ergaben sich folgende interessante Ergebnisse:

- 1) Je älter die Ingenieure waren, desto wahrscheinlicher wurden sie aus dem Bereich Grundlagen- und Anwendungsforschung versetzt.
- 2) Waren sie hingegen in den Abteilungen für Software-Entwicklung, Informations- und Datenverarbeitung oder Planung beschäftigt, so traten Versetzungen weniger häufig auf.

Diese Untersuchung war eine aufwendige Fragebogenumfrage, aber meiner Meinung nach dennoch zu oberflächlich, um die vielfältigen Karrierestrukturen, wie sie in den einzelnen Betrieben vorkommen, zu durchleuchten, und so gab es denn auch keine wirklich neuen Erkenntnisse.

Totsuka, Nakamura und Umezawa (1990) führten *case studies* und schriftliche Befragungen zum Personalmanagement von Software-Ingenieuren durch, die in Softwareentwicklungs- und Datenverarbeitungsfirmen beschäftigt waren. Sie kamen zu folgenden Ergebnissen:

- 1) In der Mehrzahl waren diese Ingenieure jung und ihre Bildung lag noch über dem Abschluß einer (4jährigen) Hochschule.

- 2) Wenn sie als Mitglied eines Projektteams arbeiteten, gab es dort ständige Wechsel sowohl in der Teamleitung als auch in der Zusammensetzung der Gruppe.
- 3) Zwar kommt der (individuellen) Personalbewertung eine bedeutende Rolle zu, doch bleiben Zweifel, ob diese denn tatsächlich richtig funktioniert, wenn man bedenkt, daß die Arbeit in der Gruppe erledigt wird und dort häufig Wechsel stattfinden.
- 4) Qualifikationssysteme und Karrierelinien für Spezialisten existierten im Vergleich zu Firmen anderer Branchen häufig.
- 5) Die Qualifikationsentwicklung erfolgt im OJT. Systemingenieure, die eine bessere Ausbildung haben, arbeiten mit Programmierern, die weniger qualifiziert sind, in einem Team zusammen und unterrichten diese *on-the-job*.

Erstmals werden hier Tatsachen aus der Personalverwaltung der Software-Ingenieure transparent gemacht.

Der Aufsatz von Tokunaga und Tomita (1990) beruht auf einer Fallstudie zur Personalpolitik und Produktionssteuerung in der Firma Hitachi Software Engineering, einer Tochtergesellschaft von Hitachi und einer der größten Softwareentwicklungsbetriebe in Japan (3.700 Angestellte). Die Ergebnisse in bezug auf Personalpolitik und Produktionssteuerung, welche, da es sich um ein Großunternehmen handelt, gut entwickelt sind, können – vergleicht man sie mit der Studie von Totsuka et al. (1990) – als typisch für ein in dieser Sparte tätiges Unternehmen angesehen werden.

Keine wissenschaftliche Bearbeitung des Themas, sondern die Zusammenfassung einer Vorlesungsreihe über Personalentwicklung der im Forschungs- und Entwicklungsbereich Angestellten bei NEC, stellt das Buch von Yoshimi (1992) dar. Yoshimi ist stellvertretender Personalhauptabteilungsleiter bei NEC. Wir erfahren von ihm, daß die Personalentwicklung (Qualifikationsentwicklung und Karriereförderung) in diesem Unternehmen gut etabliert ist. Systeme wie eine 2jährige tätigkeitsspezifische Ausbildung nach Firmeneintritt, Versetzung von Forschern in der Managementkarrierelinie in andere Bereiche, innerbetriebliches Bewerbungssystem und Studienaufenthalte im Ausland, eine spezielle Karrierelinie für Spezialisten sowie der Wechsel zwischen Management- und Spezialistenkarrierelinien funktionieren mühelos. Da es sich bei Yoshimis Ausführungen um die schriftliche Zusammenfassung einer Vortragsreihe handelt, sind sie nicht allzu genau. Wenn man aber berücksichtigt, daß zur innerbetrieblichen Personalentwicklung von Forschern und Entwicklern eigentlich keine konkreten Fallstudien existieren, ist dieses Buch durchaus wertvoll.

2.8. Karriere und Erfahrung als Gewerkschaftsfunktionär

Imano (1987) untersucht die Karriere von Hauptabteilungsleitern im Personalwesen und stellt fest:

- 1) Die Tätigkeit im Personalwesen ist ziemlich spezialisiert. 45% der Hauptabteilungsleiter in der Personalverwaltung haben ausschließlich Erfahrungen im Personalmanagement in der Muttergesellschaft (Personalmanagement für *white-collar* Beschäftigte), in Fabriken (Personalmanagement für *blue-collar* Beschäftigte) oder in der Aus- und Weiterbildung gesammelt.
- 2) Die weiteren Aufstiegschancen für diese Personengruppe sind gut. Fast die Hälfte von ihnen kommt später in den Vorstand (*executive board member*).
- 3) 34% von ihnen haben Erfahrung als Funktionäre in der Unternehmensgewerkschaft. Besonders in den Firmen der Branchen Groß- und Einzelhandel, Dienstleistungen und Banken/Versicherungen arbeiteten früher fast 10% als (freigestellte) Vollzeit-Gewerkschaftsfunktionäre.

Vor Imano scheint sich nur Yamamoto (1981: 138–167, 218–251) ebenfalls mit der Frage beschäftigt zu haben, wie sich die Tätigkeit in der Gewerkschaft von später in der Personalabteilung Beschäftigten auf deren Karrierestruktur auswirkte. Yamamoto untersuchte bei der Autofirma Nissan die Karriere von Gewerkschaftsfunktionären und kam zu folgenden Schlüssen:

- 1) Neueingestellte, die ihren Hochschulabschluß an der juristischen oder der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Tōkyō erworben hatten und nach der Einstellung im Personalwesen tätig waren, wurden nach etwa sieben Jahren beurlaubt, um für 4–10 Jahre hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zu werden. Nach ihrer Rückkehr in den Beruf stiegen sie in leitende Positionen im Personalbereich auf.
- 2) Wenn sie anderen Abteilungen zugeordnet wurden bzw. wenn sie Absolventen der Fakultät für Ingenieurwissenschaften oder Naturwissenschaften der Universität Tōkyō waren, wurden sie nur für zwei Jahre Vollzeit-Gewerkschaftsfunktionäre und kamen dann in ihren alten Arbeitsbereich zurück.
- 3) Produktionsarbeiter wurden, damit sie hauptamtliche Gewerkschaftsposten übernehmen konnten, für 2–10 Jahre freigestellt und stiegen danach zum *kakarichō* (Unterabteilungsleiter) auf. Die Arbeit in der Gewerkschaft war Voraussetzung zum Erreichen dieses Postens.

Die Gewerkschaften sind nach Unternehmen getrennt organisiert, und nur die Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens können Mitglied der

Unternehmensgewerkschaft werden. Aus diesem Grund werden die hauptamtlichen Funktionäre aus der Unternehmensbelegschaft gewählt. Viele der für hauptamtliche Funktionärsposten ausgewählten *white-collar* Beschäftigten haben nicht die Absicht, lange in der Gewerkschaftsarbeit zu bleiben, sondern wollen wieder an einen Arbeitsplatz im Unternehmen zurückkehren. Unter solchen Bedingungen verlieren die Unternehmensgewerkschaften leicht ihre Unabhängigkeit; die Karriere als Gewerkschaftsfunktionär fügt sich in die berufliche Karriere ein, d. h. sie wird Teil der betrieblichen Karriere. Gewerkschaftsarbeit ist daher als wichtiger Teil des OJT aufzufassen. Vor diesem Hintergrund ist zu verstehen, warum – wie Imano (1987) aufzeigte – in Industriezweigen, die vorwiegend Beschäftigte im *white-collar* Bereich haben, so viele Hauptabteilungsleiter von Personalabteilungen Erfahrungen als Gewerkschaftsfunktionäre in den Unternehmensgewerkschaften haben.

2.9. Diversifizierung der Karrieren

Alle Studien zur Beförderung belegen, daß die Unterschiede in den Karrieren mit dem Dienstalter der Beschäftigten zunehmen. Anders ausgedrückt, nur wenigen Personen gelingt die Beförderung in hohe Managementpositionen, die Mehrheit schafft dies nicht. Hanada (1987) stellte außerdem fest, daß diejenigen, deren innerbetriebliches Vorwärtskommen besonders langsam vonstatten geht, tendenziell die Firma – vermutlich von sich aus – frühzeitig verlassen. Aber die Mehrzahl bleibt natürlich in ihrem Unternehmen, auch wenn sie nicht bis ins Management aufsteigt. Nun zeigt sich, daß für diese Personen, wenn sie vorrücken und etwa 40 Jahre alt sind, d. h. wenn sie etwa 20 Dienstjahre hinter sich haben, nicht genügend passende Managementpositionen vorhanden sind. Wie wirkt sich dies nun auf ihre weitere Karriere bis zum Ausscheiden aus der Firma aus?

Neuerdings erkennt man in diesen Beförderungsfällen ein gravierendes Problem, das auch von der allgemeinen wirtschaftlichen Situation und veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mitbeeinflusst wird. Wenn etwa ein Unternehmen in der Hochkonjunkturphase stark expandierte und nun nicht mehr in demselben Maße wachsen kann, so beeinflußt diese Tatsache die Karrierestrukturen, denn gehobene Positionen können unter solchen wirtschaftlichen Umständen nicht mehr in genügender Zahl zur Verfügung gestellt werden. Zu den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zählt etwa die Tatsache, daß sich der Anteil der Beschäftigten mittleren und höheren Alters in der Bevölkerung rasch vergrößert. Der Grund liegt im starken Rückgang der Geburtenrate ab 1950. Deshalb ist gerade die Gruppe der Angestellten über

40, mit 20 Jahren Diensterfahrung, besonders stark in den Firmen vertreten. Es steht zu erwarten, daß die Firmen, um höhere Ausgaben für Pensionszahlungen zu vermeiden, versuchen werden, die Altersgrenze für Pensionierungen heraufzusetzen.

Die Karrieren dieser Personengruppe sind durch die Schaffung von Spezialistenkarrieren, dem Prinzip der Qualifikationsstufen sowie dem Transfer in verbundene Unternehmen (*kanren kigyō*) durch befristete Entsendung (*shukkō*) oder Überlassung (*tenseki*) bestimmt.

Die Gesellschaft zur Förderung der Beschäftigung älterer Personen (Kōnenreisha Koyō Kaihatsu Kyōkai 1985) hat die Verbreitung und Funktion des Spezialistensystems und des Systems der Qualifikationshierarchie untersucht und folgendes festgestellt:

- 1) Je größer die Betriebe, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie ein Spezialistensystem haben.
- 2) Je größer der Betrieb, desto häufiger existiert dort eine Altersgrenze für die Beförderung in bestimmte Managementposten.
- 3) Unterteilt man das Spezialistensystem in „echte Spezialistenberufe“ (*honkakuteki senmonshoku*) für Beschäftigte mit hohen fachlichen Fähigkeiten und in „vermeintliche Spezialistenberufe“ (*shogūteki senmonshoku*) für Beschäftigte, die nicht in Managementpositionen aufrücken können, so funktioniert letzteres nicht so gut.
- 4) Das Spezialistensystem funktioniert dort gut, wo es mit dem System der Qualifikationshierarchie verbunden ist.
- 5) Systeme der Qualifikationshierarchie sind älter als Spezialistensysteme. Die Hälfte der Betriebe hatte sie schon vor 1975 eingeführt.

Das National Institute for Employment and Vocational Research (Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho 1987a) verschickte Fragebögen an börsennotierte Unternehmen und befragte sie zur Situation von Entsendungen. Die Auswertung ergab:

- 1) 83,7% der Unternehmen entsandten Angestellte (*shukkō*) in abhängige Unternehmen innerhalb Japans, 40,5% auch ins Ausland.
- 2) Es werden bevorzugt Angestellte versetzt, die über 50 Jahre alt sind.
- 3) Gehalt, Bonus, Überstundenzulagen, bezahlte Urlaubstage etc. wurden in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen nach den Standards der entsendenden Firma geregelt.
- 4) Im Falle von Entsandten über 50 Jahre liegt das größte Problem darin, daß auch in der sie aufnehmenden Firma eigentlich keine Verwendung für sie besteht.

Interessant sind die Aussagen, die in den Fragebögen zum Zweck der Entsendungen gemacht wurden:

- 1) Ungeachtet des Alters der Entsandten lautete die Antwort meistens, daß mit der Versetzung die Aufgabe verbunden sei, Anleitung in den Bereichen Technik und Unternehmensführung zu geben bzw. daß die Versetzung dazu dient, zur Diversifikation gegründeten Tochterunternehmen Beschäftigte anzubieten.
- 2) Bei Entsendungen von Angestellten über 50 Jahre wurde im Vergleich zu denen unter 50 oft und deutlich formuliert, daß man ihnen Gelegenheit bieten wolle, jenseits der Firmenaltersgrenze noch beschäftigt zu bleiben und daß man Managementpositionen in den Mutterunternehmen (für jüngere Beschäftigte) freimachen wolle.
- 3) Waren die Angestellten unter 50 Jahre alt, so wurde im Vergleich zu denen über 50 besonders betont, die Entsendung erfolge zur Weiterbildung der betreffenden Personen oder zur Aushilfe wegen Arbeitskräftemangel.

Entsendungen werden also aus zwei verschiedenen Gründen durchgeführt. Es wird aber deutlich, daß die Karriereentwicklung für Angestellte mittleren und höheren Alters ein wesentlicher Gesichtspunkt ist.

Wenn der Wechsel in verbundene Firmen in der Form von befristeter (*shukkō*) oder dauerhafter (*tenseki*) Entsendung⁶ so häufig praktiziert wird, dann führt dies möglicherweise zu einer Vereinheitlichung des Personalmanagements in der gesamten Unternehmensgruppe. Es bestehen dann keine Unterschiede mehr zwischen dem Personalmanagement der Muttergesellschaft und dem in verbundenen Unternehmen. Ein solches Personalmanagement wird „umfassendes Personalmanagement“ (*kōiki jinji kanri*) genannt. Das National Institute for Employment and Vocational Research (Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho 1987b) befragte auch dazu börsennotierte Firmen. Es stellten sich drei Faktoren heraus, die in unterschiedlichem Maße eine Rolle spielten:

- 1) Angestellte, die in zugehörige Unternehmen befristet oder auf Dauer entsandt wurden, unterstanden der Personalverwaltung der Muttergesellschaft.
- 2) Es gab eine einheitliche Verwaltung für sämtliche Beschäftigte innerhalb der „Unternehmensgruppe“.
- 3) Die Muttergesellschaft übernahm das Management für alle, die in den verbundenen Unternehmen eingestellt wurden.

⁶ Bei einer temporären Entsendung bleibt der Arbeitsvertrag mit dem entsendenden Unternehmen bestehen, während bei einer dauerhaften Entsendung ein neuer Arbeitsvertrag mit dem anderen Unternehmen geschlossen wird. Im letzten Fall handelt es sich legal also um einen Unternehmenswechsel.

Besonders interessant an dieser Untersuchung ist, daß die Quantität des Personalwechsels innerhalb der Unternehmensgruppen genau erfaßt wurde.

2.10. Karrieren weiblicher Beschäftigter

Die bisher gemachten Aussagen zu innerbetrieblichen Karrieremodellen und Beförderungskriterien gelten hauptsächlich für männliche regulär Beschäftigte in Großbetrieben. Sie sind unzutreffend für die große Gruppe der weiblichen Arbeitnehmer. Für die meisten Frauen gibt es keine Karriereentwicklung in den Firmen, und sie können nicht beruflich aufsteigen.

Dafür lassen sich zwei Gründe anführen. Einmal gibt es nur wenige weibliche Stammbeschäftigte, die über längere Zeit in ein und demselben Betrieb beschäftigt sind. Denn selbst wenn Frauen direkt nach ihrem Hochschulabschluß als regulär Beschäftigte eingestellt werden, geben doch auch viele ihren Beruf bei der Heirat, Geburt eines Kindes oder wegen dessen Erziehung auf. Wenn sie dann später wieder arbeiten – und das sind nicht wenige – dann sind sie oft in befristeten Arbeitsverhältnissen und/oder als Teilzeitbeschäftigte tätig. Graphisch dargestellt, ergibt die Rate der Erwerbstätigkeit von Frauen nach Alter die bekannte M-Kurve, wie sie unter allen Industrieländern nur in Japan typisch ist.

Der zweite Grund liegt nun darin, daß viele Arbeitnehmerinnen – selbst wenn sie zur Stammebelegschaft zählen und über viele Jahre angestellt sind – immer nur ganz bestimmte, eingeschränkte Tätigkeiten zugewiesen bekommen. Da es sich meistens auch noch um eintönige, immer wiederkehrende Tätigkeiten handelt, können sie sich auch nicht am Arbeitsplatz weiterqualifizieren. Nomura (1992b) sieht eine diskriminierende Arbeitseinteilung darin, daß bestimmte Tätigkeiten, bei denen man seine Qualifikation verbessern kann, männlichen Angestellten vorbehalten sind, während die weiblichen Angestellten die übrigen Arbeitsplätze bekommen.

Die Antworten der weiblichen Beschäftigten bei Hitachi, zu den Punkten befragt, die angesichts des zunehmenden Einflusses der Mikroelektronik von den Gewerkschaften aufgegriffen werden sollten, spiegeln diese Praktik der geschlechtsspezifischen Arbeitseinteilung in den Betrieben wider. Nach Nomura (1990) sind diese Punkte vor allem „präventive Maßnahmen zur Verhinderung von gesundheitlichen Schäden“ (dieser Punkt wurde auch von den männlichen Beschäftigten an erster Stelle genannt, doch lag die Antwortrate bei den Frauen fast doppelt so hoch) sowie „bessere Fortbildungsmöglichkeit und Gleichbehandlung“ (dieser Punkt gehörte bei den männlichen Befragten nicht zu den 5 wichtigsten Items).

Daß für die meisten weiblichen Beschäftigten keine Karriereentwicklung vorhanden ist und sie deshalb nicht aufsteigen können, hängt ur-

sächlich damit zusammen, daß für die männlichen Angestellten im Unternehmen Karriereentwicklung zur Qualifizierung betrieben und dies mit der Beförderung gekoppelt wird. In den Unternehmen gibt es Positionen, auf denen man viel Neues erlernen kann, und solche, auf denen das nicht möglich ist. Die männlichen Angestellten können eben gerade deshalb die für die weitere Ausbildung nötigen Tätigkeiten ausüben und durch kontinuierliche Beschäftigung befördert werden, weil die weiblichen Angestellten die Arbeiten erledigen, die keine Weiterqualifizierung ermöglichen, und weil sie nicht langfristig im Unternehmen arbeiten. Dieser kausale Zusammenhang wird oft in der Literatur genannt (in jüngster Zeit vgl. etwa Ōsawa 1993).

Das Chancengleichheitsgesetz von 1985 (*danjo koyō kikai kintō-hō*) appelliert an die Arbeitgeber, sich zu „bemühen“, die diskriminierenden Praktiken bei Beförderung und der für den innerbetrieblichen Aufstieg wichtigen Arbeitszuweisung abzustellen. Diese diskriminierenden Praktiken wurden also nicht als rechtswidrig verboten. Nicht wenige Arbeitgeber, an deren „Bemühen“ appelliert worden war, beendeten zwar allzu krasse Formen von Diskriminierung, dachten sich aber ein System aus, das die geschlechtsspezifische Zuteilung dennoch festschrieb, nämlich durch die „freie Wahl des Karriereweges“ durch die Angestellten. Dies erfolgte durch ein doppelgleisiges Personalverwaltungssystem: Unternehmen bieten zwei Karrierewege an. Bei einem kann durch Zuweisung von schwierigeren Arbeiten und Rotation an verschiedene Arbeitsplätze Qualifikation entwickelt werden, bei dem anderen Karriereweg werden nur einfache Tätigkeiten und keine Arbeitsplatzrotation und somit auch keine Qualifizierung geboten. Die Beschäftigten wurden gefragt, welchen Weg sie wählen wollen. Aber dies war nur vorgeschoben, denn in der Realität zeigte es sich, daß die Arbeitgeber Druck ausübten, um wieder die alte Aufteilung nach Geschlecht zu erreichen. Nach Angaben des Arbeitsministeriums (Rōdōshō Koyō Jōhō Sentā 1991) steigt der Anteil der Firmen, die diese Teilung praktizieren, mit der Größe der Unternehmen.

Da es natürlich auch weibliche Stammbeschäftigte gibt, haben sich einige Studien mit deren Karrierestrukturen bzw. mit Frauen in Managementpositionen befaßt.

Die Josei Shokugyō Zaidan (1990) hat eine empirische Studie über Frauen in Managementpositionen großer Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse waren:

- 1) Nur in 24,9% der befragten börsennotierten Großunternehmen im Raum Tōkyō, Ōsaka und Nagoya gibt es eine oder mehrere Frauen in Managementpositionen vom Abteilungsleiter aufwärts. In 62,7% dieser Unternehmen wiederum lag der Prozentsatz von Frauen in Manage-

mentpositionen allgemein bei weniger als 1%, d. h. der Anteil der Frauen war verschwindend gering.

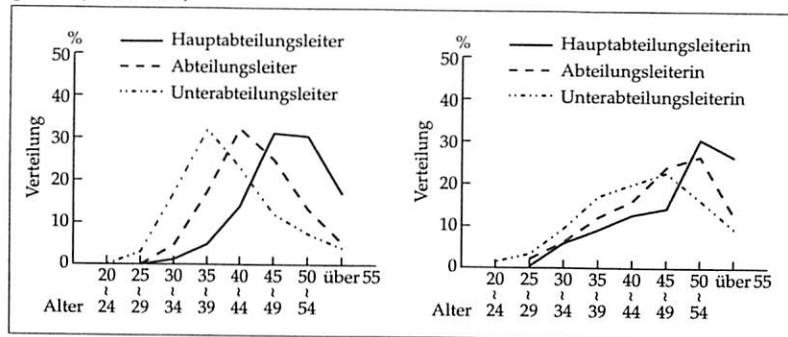
- 2) 59,3% der Frauen in Managementpositionen sind unverheiratet. Die Vermutung liegt nahe, daß für weibliche Beschäftigte Heirat und Berufskarriere in den auf Männer zentrierten Unternehmen unvereinbar sind.
- 3) 71,6% der Frauen in Managementpositionen haben bisher nicht die Stelle gewechselt. 59,5% haben im Laufe ihres Berufsweges in zwei bis drei Positionen im Unternehmen Erfahrungen gesammelt.

Der Unternehmerverband der Klein- und Mittelbetriebe (Chūshō Kigyō Jigyōdan 1993) führte ähnliche Untersuchungen über Frauen in Managementpositionen von Klein- und Mittelbetrieben durch.

Take'ishi (1987) hat interessante Fakten durch die Analyse von Lohnstatistiken erarbeitet:

- 1) Es gibt eine geschlechtsspezifische Altersstruktur für die Titelträger *kakarichō* (Unterabteilungsleiter), *kachō* (Abteilungsleiter) und *buchō* (Hauptabteilungsleiter), wie aus Übersicht 6 ersichtlich ist. Aus diesen Daten läßt sich ableiten, daß Beförderungsmuster für Frauen anders sind, insbesondere daß sie später aufsteigen.
- 2) Frauen in den Positionen Unter-, Haupt- und Abteilungsleiter sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen deutlich seltener „Standardbeschäftigte“ (Arbeitnehmer, die direkt nach Schulabschluß in ein Unternehmen eintreten und dort durchgehend beschäftigt bleiben), unabhängig von Schulbildung, Unternehmensgröße und Wirtschaftszweig. Mit anderen Worten, Frauen auf diesen Posten sind zum größten Teil zwischenzeitlich eingestellte Betriebswechsler.

Übersicht 6: Altersstruktur von weiblichen und männlichen Managern im Vergleich (1985; in %)



Quelle: Take'ishi 1987.

Das dritte Ergebnis der Untersuchung der Josei Shokugyō Zaidan (1990) und Punkt 2) bei Take'ishi (1987) scheinen sich zu widersprechen, es dürften also noch weitere Studien notwendig sein.

Fallstudien zur Karrierestruktur weiblicher Angestellter liegen ebenfalls vor. Wakisaka (1990) befragte Frauen in vier verschiedenen Berufssparten zu ihrer Berufskarriere und stellte folgendes fest: Beim Verkaufspersonal in Supermärkten gab es keine geschlechtsspezifischen Karriereunterschiede, während solche bei den Bankangestellten klar erkennbar waren. Bei Beschäftigten in Warenhäusern kam sowohl unterschiedliche Behandlung als auch Gleichbehandlung vor. Wakisaka stellte 1993 noch einmal ähnliche Untersuchungen an. Nohata (1986) führte mit sieben Managerinnen ausführliche Interviews und analysierte die subjektiven und objektiven Gründe des beschriebenen Aufstiegs.

LITERATURVERZEICHNIS

- AOKI, Masahiko (1988): *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- AOKI, Masahiko (1992): *Nihon keizai no seido bunseki* [japanische Übersetzung von AOKI 1988]. Tōkyō: Chikuma Shobō.
- Chūshō Kigyō Jigyōdan (Hg.) (1993): *Chūshō kigyō ni okeru josei kanri shokusha-tō no tōyō no jittai to mondaiten* [Probleme und Situation der Anstellung von weiblichen Managern in Klein- und Mittelbetrieben]. Tōkyō: Chūshō Kigyō Jigyōdan.
- Denki Rōren (Hg.) (1992): *Jimu/gijutsu rōdōsha no idō to kyaria keisei ni kansuru anketo kekka hōkoku*. [Umfrage bezüglich Karriere und Arbeitsplatzwechsel von Arbeitnehmern in den Bereichen Technik und Verwaltung]. Tōkyō: Zennihon Denki Kiki Rōdōkumiai Rengōkai (Denki Rōren) (= Chōsa Jihō; 258).
- ENDŌ, Kōshi (1992): Japan – wo sich Wohlverhalten bezahlt macht. In: *Die Mitbestimmung* 1992/10: 43–44.
- ENDŌ, Kōshi (1993): Satei seido ni yoru sei to shinjō no sabetsu [Unterschiedliche Behandlung in den Bewertungssystemen nach Geschlecht und aufgrund von persönlichen Einstellungen]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* Nr. 398: 37–48.
- ENDŌ, Kōshi (1994): Satei (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms. In: *Industrial Relations* (University of California at Berkeley) 33, 1: 70–82.

- HANADA, Mitsuyo (1987): Jinji seido ni okeru kyōsō genri no jittai [Wettbewerbsprinzipien in Personalverwaltungssystemen]. In: *Sōshiki Kagaku* 21, 2: 44–53.
- HANADA, Mitsuyo (1989): The Principle of Competition in Japan's Personnel System [Übersetzung von Hanada 1987]. In: *Japanese Economic Studies* 17, 2: 3–22.
- IMANO, Kōichirō (1987): Jinjibu no genjō to jinji buchō no purofiru. [Situation der Personalabteilung und das Profil von Personalabteilungsleitern]. In: *Rōdō Hōgaku Kenkyū Kaihō* (Tōkyō) Nr. 1655: 1–50.
- INOUE, Masao (1992): Shohyō: Koike Kazuo „Shigoto no keizaigaku“. [Rezension: Koike Kazuo's „Ökonomie der Arbeit“]. In: *Ōhara Shakai Mondai Kenkyūsho Zasshi* Nr. 400/401: 133–138.
- INOUE, Shōzō (1982): Naibu rōdō shijō no keizaiteki sokumen [Wirtschaftliche Aspekte von internen Arbeitsmärkten]. In: *Nihon Rōdō Kyōkai Zasshi* Nr. 282: 2–13.
- ISHIDA, Mitsuo (1985): Chingin taikei to rōshi kankei [Entgeltsysteme und Arbeitsbeziehungen]. In: *Nihon Rōdō Kyōkai Zasshi* Nr. 315: 3–14 und Nr. 316: 39–49.
- ISHIDA, Mitsuo (1990): *Chingin no shakaikagaku: Nihon to Igirisu* [Soziologie des Entgelts: Japan und England]. Tōkyō: Chūō Keizaisha.
- ISHIDA, Mitsuo (1992): Satei to rōshi kankei [Personalbeurteilung und Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen]. In: TACHIBANAKI Toshiaki (Hg.): *Satei – shōshin – chingin kettei* [Personalbeurteilung – Beförderung – Entgelt determinierung]. Tōkyō: Yūhikaku, S. 19–47.
- ISHIKAWA, Kōji (1992): Mitsubishi Jidōsha Kōgyō no shinjinji seido to yakushokusha shōgū [Das neue Personalsystem von Mitsubishi und die Behandlung von Managern]. In: *Chingin Jitsumu*, Ausgabe vom 1. März 1992: 11–20.
- Josei Shokugyō Zaidan (Hg.) (1990): *Joshi kanrishoku chōsa kekka hōkokusho* [Untersuchungsbericht zu Frauen in Managementpositionen]. Tōkyō: Eigenverlag.
- KOIKE, Kazuo (1977): *Shokuba no rōdō kumiai to sankā* [Gewerkschaften am Arbeitsplatz und Partizipation]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- KOIKE, Kazuo (1991a): *Daisotsu howoito karā no jinzai kaihatsu* [Qualifikationsentwicklung von *white-collar* Beschäftigten mit Universitätsabschluss]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- KOIKE, Kazuo (1991b): *Shigoto no keizaigaku* [Ökonomie der Arbeit]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- KOIKE, Kazuo (1993): Chiteki jukuren sairon – Nomura Masami shi no hihan ni taishite [Wiederaufnahme der Diskussion um die sogenannten intelligenten Qualifikationen – Antwort auf die Kritik von Nomura Masami]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* Nr. 402: 2–11.

- KOIKE, Kazuo und INOKI Takenori (Hg.) (1987): *Jinzai keisei no kokusai hikaku* [Internationaler Vergleich der Personalentwicklung]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- Kōnenreisha Koyō Kaihatsu Kyōkai (Hg.) (1985): *Kōreika shakai ni okeru jinji kanri no tenbō ni kansuru chōsa kenkyū hōkokusho* [Untersuchungsbericht: Ausblick auf das Personalmanagement im Hinblick auf die fortschreitende Alterung der Gesellschaft]. Tōkyō: Eigenverlag.
- Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (Hg.) (1987a): *Kigyō gurūpu nai jinzai katsuyō ni kansuru chōsa kenkyū hōkokusho* [Untersuchungsbericht: Personalallokation in Unternehmensgruppen]. Tōkyō: Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (= Chōsa kenkyū hōkokusho; 65).
- Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (Hg.) (1987b): *Kōiki jinji kanri to koyō chōsei ni kansuru jittai chōsa hōkokusho* [Untersuchungsbericht: Umfassendes Personalmanagement und Beschäftigungsregulierung]. Tōkyō: Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (= Chōsa kenkyū hōkokusho; 70).
- Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (Hg.) (1989): *Gijyutsusha no kyaria keisei ni kansuru chōsa kenkyū hōkokusho – sōkatsu-hen* [Untersuchungsbericht: Karrieregestaltung bei technischen Beschäftigten – Gesamtbericht]. Tōkyō: Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (= Chōsa kenkyū hōkokusho).
- MURAMATSU, Kuramitsu (1993): *Shigoto no yarigai to rōdō kumiai* [Arbeitsfreude und Gewerkschaften]. In: TACHIBANAKI Toshiaki und Rengō Sōgō Seikatsu Kaihatsu Kenkyūsho (Hg.): *Rōdō kumiai no keizaigaku* [Ökonomie der Gewerkschaften]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- NAKAMURA, Megumi (1989): *Kaigai hakensha no senbatsu to kigyōnai kyaria keisei* [Auswahlkriterien für Entsandte ins Ausland und firmeninterne Karrieregestaltung]. In: *Nihon Rōdō Kyōkai Zasshi* Nr. 357: 3–12.
- National Defence Council For Victims Of Karōshi (Hg.) (1990): *Karōshi, when the 'Corporate Warrior' dies*. Tōkyō: Madosha.
- Nihon Rōdō Kenkyū Kikō (Hg.) (1993): *Daikigyō howaito karā no idō to shōshin* [Versetzung und Aufstieg von *white-collar* Beschäftigten in Großbetrieben]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kenkyū Kikō (= Chōsa kenkyū hōkokusho; 37).
- NOHATA, Mariko (1986): *Josei yakushokusha no kyaria keisei katei to sokushin shoyōin*. [Faktoren für Beförderung und die Gestaltung von Karriereformen weiblicher Manager]. In: *Shakaigaku Hyōron* 36, 4: 438–456.
- NOMURA, Masami (1990): *Chingin seido – rōdō kumiai to ME-ka*. [Gewerkschaften, Entgeltsysteme und die Mikro-Elektronisierung]. In: TOKUNAGA Shigeyoshi und SUGIMOTO Noriyuki (Hg.) (1990): *FA kara CIM e – Hitachi no jirei kenkyū* [Von der Fabrikautomation zur computer-integrierten Fertigung – Eine Studie am Beispiel von Hitachi]. Tōkyō: Dōbunkan, S. 276–308.

- NOMURA, Masami (1991): Social Conditions for CIM. A Case Study on a Machine Tool Company. In: Eckardt HILDEBRANDT (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*. Berlin: Edition Sigma, S. 276–304.
- NOMURA, Masami (1992a): 1980 nendai ni okeru nihon no rōdō kenkyū – Koike Kazuo shi no shosetsu no hihanteki kentō. [Die japanische Forschung über die Arbeit in den 80er Jahren – Kritische Beurteilung der Meinung von Koike Kazuo]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* Nr. 396: 3–21.
- NOMURA, Masami (1992b): Nihon no seisan shisutemu to Teirā shugi. [Japans Produktionssystem und der Taylorismus]. In: *Gendai Nihon no rōmu kanri. Shakai Seisaku Gakkai Nenpō dai 36shū* [Personalmanagement in Japan heute. 36. Jahresbericht der wissenschaftlichen Gesellschaft für Sozialpolitik] Tōkyō: Ochanomizu Shōbō, S. 55–75.
- Ono, Akira (1989): *Nihonteki koyō kankō to rōdō shijō* [Japanische Beschäftigungspraktiken und der Arbeitsmarkt]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- Ōsawa, Mari (1993): *Kigyō chūshin shakai o koete – gendai nihon o jendā' de yomu* [Zur Überwindung der Unternehmensgesellschaft – Eine Analyse des gegenwärtigen Japans unter dem Aspekt des ‚Geschlechts‘]. Tōkyō: Jiji Tsūshinsha.
- PUCIK, Vladimir (Pūchikku Vradimīru) (1991): Nihon kigyō no keiei jinji senryaku no henyō [Die Wandlung der Strategien des Personalmanagements in japanischen Unternehmen]. In: *Soshiki Kagaku* 24/2: 10–22.
- Rengō Sōgō Seikatsu Kaihatsu Kenkyūsho (Hg.) (1993): *Kojin sonchō jidai no howaito karā no koyō to shogū ni kansuru rōshi no torikumi ni tsuite no chōsa kenkyū hōkokusho* [Untersuchungsbericht über die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in bezug auf Beschäftigung und Behandlung von *white-collars* im Zeitalter des Respekts vor dem Individuum]. Tōkyō: Eigenverlag.
- Rōdōshō Koyō Jōhō Sentā (Hg.) (1991): Fukusenkei jinji seido ka ni okeru chingin seido ni kansuru chōsa kekka [Untersuchungsbericht: Entgeltssysteme im zweigleisigen Personalmanagementsystem]. In: *Chingin to shakai hoshō* (Aug. 1991) Nr. 1063: 30–37.
- Rōdōshō Seisaku Chōsabu (Hg.) (1989): *Chingin rōdōjikan seido-tō sōgō chōsa* [Allgemeine Untersuchung zu Arbeitszeit- und Entgeltsystemen]. Tōkyō: Rōdō Hōrei Kyōkai.
- ROSENBAUM, James (1984): *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Orlando: Academic Press.
- Sangyō Nōritsu Daigaku (Sannō Daigaku) (Hg.) (1991): *21 seiki o mezasu ryūtsū shōurigyō no jinji senryaku – Hyakkaten, chēnsutoa 167sha no ankēto kekka kara* [Personalmanagementstrategien in Groß- und Einzelhandel

- Aus den Ergebnissen einer Umfrage unter 167 Kaufhäusern und Einzelhandelskettenläden]. Tōkyō: Eigenverlag.
- TAKEISHI, Emiko (1987): Zōka suru chōki keizoku koyō to shogū mondai [Zunehmende Langzeitbeschäftigung und Probleme der Personalpolitik]. In: Koyō Shokugyō Sōgō Kenkyūsho (Hg.): *Joshi rōdō no shinjidai* [Das neue Zeitalter der Frauenarbeit]. Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppankai, S. 37–57.
- TAKEUCHI, Yō (1988): *Senbatsu shakai – shiken, shōshin o meguru „ka'netsu“ to „reikyaku“* [Die Selektionsgesellschaft – ‚Anheizen‘ und ‚Abkühlen‘ bei Prüfung und Beförderung] Tōkyō: Rikurūto Shuppan.
- TAKEUCHI, Yō (1989): *Shakaiteki senbatsu katei ni okeru reikyaku (cooling out) no kōzō to kinō ni kansuru jissshōteki kenkyū*. [Positivistische Untersuchung der Funktion und der Struktur des ‚cooling out‘ im gesellschaftlichen Selektionsprozeß]. Kagaku kenkyūhi hojokin kenkyū seika hōkokusho [unveröffentl. Forschungsbericht].
- TANAKA, Yūko (1991): *Tanshin funin no kenkyū* [Untersuchung über die „Firmenjunggesellen“]. Tōkyō: Chūō Keizaisha.
- TOKUNAGA, Shigeyoshi und TOMITA Yoshinori (1990): Sofutowea kaihatsu to rōdō – Hitachi SK no jirei [Softwareentwicklung und Arbeit – Das Beispiel von Hitachi SK]. In: TOKUNAGA Shigeyoshi und SUGIMOTO Noriyuki (Hg.) (1990): *FA kara CIM e – Hitachi no jirei kenkyū* [Von der Fabrikautomation zur computer-integrierten Fertigung – Eine Studie am Beispiel von Hitachi]. Tōkyō: Dōbunkan, S. 309–331.
- TOMITA, Yasunobu (1992): Shōshin no shikumi – satei to kinzoku nensū no eikyō [Mechanismen der Beförderung – Einfluß der Beschäftigungsdauer und der Personalbeurteilung *satei*]. In: TACHIBANAKI Toshiaki (Hg.): *Satei – shōshin – chingin kettei* [Personalbeurteilung – Beförderung – Entgelt determinierung]. Tōkyō: Yūhikaku, S. 49–65.
- TOTSUKA, Hideo, NAKAMURA Keisuke und UMEZAWA Takashi (1990): *Nihon no sofutowea sangyō – keiei to gijutsusha* [Die japanische Software Industrie – Management und Ingenieure]. Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppansha.
- WAKABAYASHI, Mitsuru (1987): Kanrishoku e no kyaria hattatsu – nyūsha 13nenme no forō appu [Vertikale Karriereentwicklung – Follow-up-Untersuchung 13 Jahre nach Firmeneintritt]. In: *Keiei Kōdō Kagaku* 2, 1: 1–13.
- WAKISAKA, Akira (1990): *Kaishagata josei. Shōshin no nekkū to raifu kōsu* [Frauen im Betrieb. Aufstiegshindernisse und Lebenslauf]. Tōkyō: Dōbunkan 1990
- WAKISAKA, Akira (1993): *Shokuba ruikei to kyaria keisei* [Arbeitsplatztypen und Karriereformen]. Tōkyō: Ochanomizu Shōbō.

- YAMAMOTO, Kiyoshi (1981): *Jidōsha sangyō no rōshi kankei* [Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in der Autoindustrie]. Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppankai.
- YASHIRO, Naohiro (1992): Shohyō: Koike Kazuo „Daisotsu howaito karā no jinzai kaihatsu“ [Rezension: KOIKE Kazuo: *Die Qualifikationsentwicklung von white-collar Beschäftigten mit Hochschulabschluß*]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* Nr. 387: 85–87.
- YOSHIMI, Kōichi (1992): R & D bumon ni okeru jinzai kaihatsu to soshiki kasseika [Aktivierung von Organisation und Qualifikationsentwicklung im Bereich Forschung und Entwicklung]. In: *Business Research* (Bijinesu rīsāchi) 1992, 3: 60–65.

(übersetzt aus dem Japanischen von Monika MARUTSCHKE)