

Keine Zukunft für den Salaryman?

Nach einem Jahrzehnt der Reformen ist Japan Spitzenreiter bei der nicht-regulären Beschäftigung. Am traditionellen System lebenslanger Anstellung hat sich dennoch erstaunlich wenig verändert.

Von Steffen Heinrich und Florian Kohlbacher

Um den markanten Wandel der einstigen „Japan AG“ in den letzten 15 Jahren zu illustrieren, wird oft auf die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und im System lebenslanger Beschäftigung verwiesen. Dabei dominiert insbesondere die Diskussion über die ständig steigende Zahl atypischer Beschäftigungsverhältnisse und das Phänomen der Freeter (siehe JAPANMARKT Oktober 2007) die öffentliche Aufmerksamkeit. Tatsächlich gehen viele Experten schon seit über zehn Jahren von einem baldigen Ende des traditionellen japanischen Beschäftigungssystems aus, und erst kürzlich überschrieb der britische Economist einen Artikel mit „Sayonara Salaryman“. Doch dabei wird allzu oft übersehen: das Leitbild lebenslanger Beschäftigung ist bei den meisten Angestellten, Jobsuchenden wie Firmen intakt - und die meisten Pfeiler des traditionellen Beschäftigungssystems sind es ebenfalls. Der derzeitige allmähliche Aufschwung am japanischen Arbeitsmarkt zeigt aber auch, dass sich eine neue Dynamik bemerkbar macht, insbesondere Job- und Firmenwechsel nehmen zu. Unternehmen werden sich in Zukunft daher mehr anstrengen müssen, um ihre Fachkräfte zu halten sowie neue anzuwerben. Letzteres ist vor allem in Hinblick auf das Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation aus dem Arbeitsleben über die nächsten Jahre und dem daraus entstehenden Bedarf an Fachkräften besonders relevant.

Im Rückblick auf die 1990er Jahre fällt vor allem die lange Liste von Reformen auf, die diskutiert und überwiegend auch umgesetzt wurden. Bis zur erst kürzlich (vorerst) gescheiterten „White Collar Exemption“ Reform (geplant war die Abschaffung der gesetzlichen Verpflichtung Arbeitsstunden außerhalb der ‚Kernarbeitszeit‘ für leitende Angestellte zu bezahlen) kannte der japanische Arbeitsmarkt vor allem eine Richtung: Flexibilisierung durch Deregulierung. Und dies ging, wie es scheint, dabei vor allem auf Kosten

regulärer Beschäftigung. Beschränkungen für Zeit- und Teilzeitkräfte (pāto, arubaito), Leih- und Vertragsarbeiter (zum Beispiel haken) wurden nach und nach abgebaut und viele Unternehmen, insbesondere im produzierenden Gewerbe, haben diese Möglichkeiten ausgiebig genutzt, um ihren Personalstamm umzubauen und reguläre mit nicht-regulären Stellen zu ersetzen. So reduzierte etwa die LKW-Sparte Hino der Toyota Motor Corporation zwischen 1998 und 2002 die Anzahl der regulär beschäftigten Arbeiter von 9.500 auf 8.600 und zum 31. März 2007 verzeichnete sie 4.770 Teilzeit- und Vertragsarbeiter. Zum Vergleich: 1998 waren es gerade einmal 684. Bei Canon und seinen affilierten Gesellschaften hat sich die Zahl der Teilzeit- und Vertragsangestellten zwischen 2003 und Juni 2007 auf circa 40.000 verdreifacht. Regulär Beschäftigte sind bei Canon mit 127.000 immer noch in der Mehrheit, aber ihre Anzahl wuchs im gleichen Zeitraum nur um 24 Prozent. Insgesamt liegt der Anteil nicht-regulärer Beschäftigter an allen Beschäftigten in Japan inzwischen bei über 30 Prozent und die absolute Zahl regulär Beschäftigter ist seit Ende der 1990er sogar gesunken. Zwar gibt es keine weltweit einheitliche Definition atypischer Beschäftigung, gleichwohl zeigen die nationalen Zahlen gravierende Unterschiede: So liegt die Zahl in Deutschland bei etwa 14 Prozent und in den USA stellen die so genannten „contingent workers“ sogar nur vier Prozent. In Sachen atypischer Beschäftigung ist Japan unangefochtener Spitzenreiter unter den Industrienationen.

Allerdings wäre es falsch, daraus den Schluss zu ziehen, dass dies das japanische Beschäftigungssystem in seinen Grundfesten gefährdet hätte. An den wichtigsten Merkmalen, der hohen Loyalität der Beschäftigten zur Firma, dem Senioritätsprinzip bei Bezahlung und Beförderung sowie dem hohen impliziten Kündigungsschutz für die Stammbes-



legschaft hat sich kaum etwas geändert. So ist die durchschnittliche Verweildauer eines Angestellten in einem Unternehmen zwischen 1990 und 2004 sogar noch gestiegen: von 10,9 Jahren auf 12,1 Jahre. Und auch wenn hier fallende Rekrutierungszahlen einen Einfluss gehabt haben dürften, zeigt dies: japanische Beschäftigte binden sich wie in keinem anderen Industriestaat langfristig an einen Arbeitgeber. Freilich galt und gilt das Ideal lebenslanger Beschäftigung vor allem für Großunternehmen. Kleinere und mittlere Unternehmen sind auch schon in der Vergangenheit oft von diesem System abgewichen und auch der gegenwärtige Trend zu mehr regulärer Beschäftigung betrifft sie nur bedingt.

Performance oder Alter? Beides!

Zentraler Bestandteil des japanischen Beschäftigungssystems ist das Senioritätsprinzip bei der Bezahlung. Auch hier sind die tatsächlichen Veränderungen wahrscheinlich weit weniger drastisch, als die vielen Berichte über neue Gehaltssysteme in Großunternehmen glauben lassen.

Aufgrund der wirtschaftlichen Stagnation der letzten Jahre wurden neue leistungs-basierte Systeme oft einfach auch vor allem zur Implementierung von Lohnkürzungen verwendet. Dazu kommt, dass sie in vielen Fällen nicht so neu sind, wie es die Namen implizieren: die meisten Unternehmen kannten entsprechende Bestandteile auch früher schon. Seniorität spielt nach wie vor eine wichtige Rolle, da die Firmen den Anreiz für Mitarbeiter, weiter in ihre eigenen Fähigkeiten zu investieren, nicht abschaffen und die Mitarbeiter langfristig an die Firma binden wollen. Auch an den traditionell niedrigen Einstiegsgehältern für neue Mitarbeiter hat sich nicht viel verändert. Die schlechte Lohnentwicklung in Japan und die Tatsache, dass die Lohnunterschiede innerhalb der meisten Unternehmen kaum zugenommen haben, sind weitere Belege dafür, dass die Veränderungen moderat ausgefallen sind. Interessant ist überdies, dass Japan von einer Diskussion um hohe Managergehälter denkbar weit entfernt ist. So verdient etwa der Vorstand von Toyota ausgesprochen bescheiden im internationalen Vergleich und stellt damit keineswegs eine Ausnahme unter den japanischen Unternehmen dar (siehe **JAPANMARKT** Januar 2008).

Auch was die Personalpolitik betrifft, haben sich die meisten Unternehmen trotz unzähliger Versuche wieder auf die traditionellen Wege der Rekrutierung besonnen. In den meisten Fällen werden Uniabsolventen ein- oder zweimal im Jahr eingestellt, lange vor deren eigentlichen Abschluss, das heißt die besten Absolventen und begehrtesten Firmen verständigen sich oft schon ein Jahr vor dem Ende des Studiums – und vor der Entscheidung über die angestrebte Tätigkeit. Training-on-the-job und eine möglichst breite „Einführung“ in das Unternehmen sind weiterhin die Norm und Umfragen belegen, dass das Idealbild lebenslanger Beschäftigung unter japanischen Absolventen nach wie vor deutlich weiter verbreitet ist als etwa unter europäischen.

Ökonomisch sinnvoll – aber auch beständig?

Viele Ökonomen, darunter auch prominente Befürworter weiterer Deregulierungen am Arbeitsmarkt, argumentieren überdies, dass das japanische Beschäftigungssystem ziemlich viel Flexibilität für Unternehmen bietet und es daher rational ist, an diesem festzuhalten. Den

Unternehmen ist es etwa gelungen, ihren Personalstamm ohne größere Entlassungswellen (im Vergleich zu den USA oder Europa) anzupassen und gleichzeitig moderate Lohnzuwächse mit stabilen Beschäftigungsverhältnissen und (meist) friedlichem Betriebsklima zu sichern. Somit scheint also wenig dafür zu sprechen, dass sich am traditionellen Beschäftigungssystem grundsätzlich etwas ändern wird.

Doch zwei Entwicklungen könnten die Kontinuität des traditionellen Beschäftigungssystems langfristig beeinflussen: Zum einen haben die schlechten Jobaussichten von Studenten und jungen Arbeitnehmern in den 1990ern das Vertrauen in lebenslange Beschäftigung erschüttert. Damals strichen vor allem Großunternehmen die Zahlen der Neueinstellungen drastisch zusammen, so dass nicht-lineare Erwerbsbiographien inzwischen auch bei guten Absolventen keine Seltenheit mehr sind. Ein Indiz hierfür ist der hohe Anteil Vertragsarbeiter unter den 25 bis 34-Jährigen: 1998 lag er bei zehn Prozent, inzwischen sind es 26 Prozent. Zum anderen hat sich auch die Bereitschaft, die Firma zu wechseln, deutlich erhöht. Eine Rolle spielt dabei auch, dass viele Sozialleistungen durch die Firmen, anders als früher, inzwischen bei einem Wechsel nicht notwendigerweise verfallen, wenngleich die Hürden hoch bleiben, insbesondere für ältere Arbeitnehmer. Für die meisten jungen Berufstätigen aber sind Job- und Unternehmenswechsel inzwischen alles andere als ungewöhnlich. Zudem gehen sie, anders als ihre Vorgänger, weit

weniger davon aus, sich für ihr ganzes Erwerbsleben an einen Arbeitgeber zu binden.

Work-life balance – Abstimmung mit den Füßen?

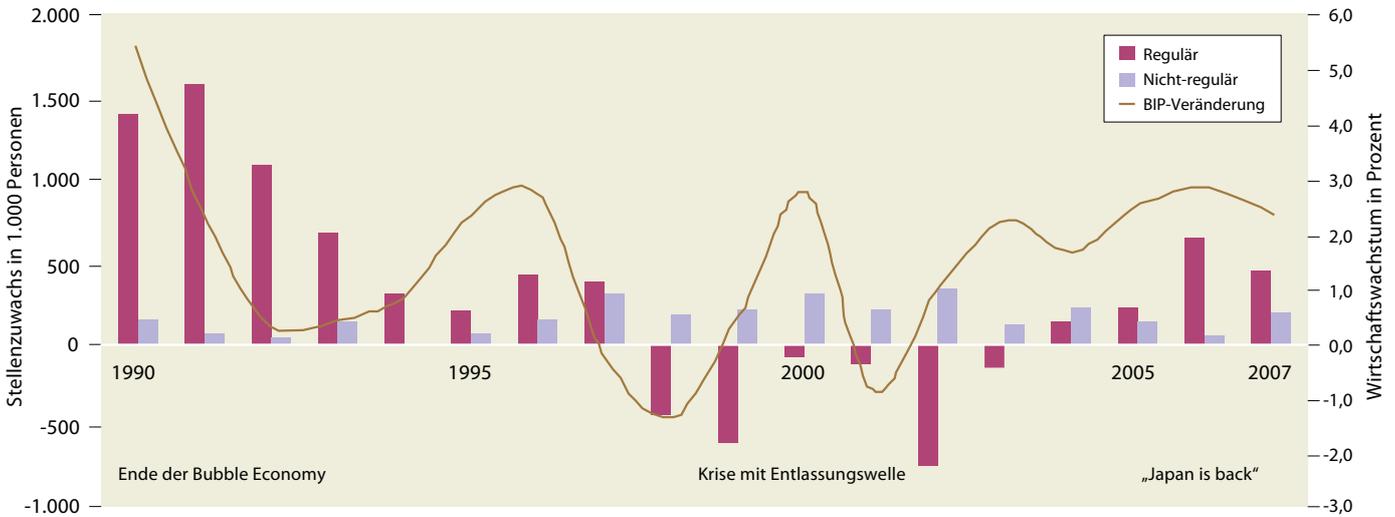
Dabei zeichnet sich schon seit den frühen 1990ern ab, dass davon insbesondere ausländische Unternehmen profitieren können, da sie den Ruf haben, eine bessere Arbeitsatmosphäre zu bieten und weniger Wert auf lange Arbeitszeiten und soziale Verpflichtungen innerhalb der Belegschaft zu legen. Dazu passt, dass, allein schon aufgrund der imminnten demographischen Krise, die japanische Regierung derzeit eine verbesserte Work-life-balance anmahnt, die dem Familienleben mehr Raum und Zeit gewährt. Unterstützt wird sie dabei von den Gewerkschaften und auch einigen Unternehmen. Doch die Erfahrung anderer Länder zeigt, dass es meist mehrere Jahre, wenn nicht Jahrzehnte dauert, bis es gelingt, ein Beschäftigungssystem über gesetzliche, staatliche und sozialpartnerschaftliche Maßnahmen umfassend zu ändern. Stattdessen dürfte sich vor allem die steigende Zahl von Job- und Firmenwechseln als Motor für Änderungen auf diesem Gebiet erweisen, da sie die Unternehmen zwingen, das Thema aufzugreifen und entsprechende Angebote zu machen, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Einige Branchen spüren die steigende Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte bereits und reagieren indem sie nicht-reguläre Beschäftigte in seishain (regulär Beschäftigte) umwandeln und die Grenze

WANDEL UND KONTINUITÄT IM ÜBERBLICK

- Wachsende Pluralität der Beschäftigungsformen, aber fast ungebrochen hoher Stellenwert traditioneller, regulärer Beschäftigungsverhältnisse; beide Trends werden auf absehbare Zeit bestehen bleiben
- Neben den traditionellen Karrierewegen der Großunternehmen mit lebenslanger Anstellung, fördern viele Unternehmen nun auch „alternative Karrierepfade“, was „späte“ Karrieren insbesondere für Arbeitnehmerinnen ermöglicht
- Möglichkeiten, Fachkräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung anzuwerben, haben sich stetig verbessert, Wechsel dieser Art sind aber eher bei Arbeitnehmern jüngerer Jahrgänge zu erwarten
- Entlassungen sind seit den 1990ern deutlich mehr akzeptiert als früher, aber japanische Unternehmen fürchten noch immer das Stigma als schlechter Arbeitgeber
- Wechsel von Spitzenkräften zwischen Arbeitgebern haben deutlich zugenommen, sind aber nach wie vor weniger üblich als in den westlichen Staaten
- Japanische Arbeitnehmer sind mittlerweile leistungsabhängige Gehaltsbestandteile gewohnt, akzeptieren aber keine großen Gehaltsunterschiede

Wachstum schafft Vollzeitstellen

Verschiebung von regulären zu nicht-regulären Arbeitskräften und zurück (1990-2007)



Quelle: Prof. Naohiro Yashiro basierend auf Ministry of General Affairs, Labor Force Survey, Prime Ministers Cabinet, National Accounts

zwischen Beschäftigten auf *ippanshoku* (einfache Verwaltungslaufbahn) und *sōgōshoku* (Karrierkurs) öffnen, wie etwa jüngst die Mitsui Sumitomo Versicherung. Auch fast alle Großbanken, wie die Tokyo-Mitsubishi UFJ, die Resona, Mizuho und die Mitsui Sumitomo Bank haben angekündigt, größere Kontingente von Teilzeitkräften in *seishain* umzuwandeln. Dasselbe gilt für die meisten Unternehmen im äußerst wettbewerbsintensiven Textileinzelhandel, wo die Unternehmen versuchen talentierte Verkäufer zu halten. Stabilere Beschäftigungsverhältnisse und eine größere Durchlässigkeit innerhalb der Unternehmen könnte bedeuten, dass mehrere Jahre als *pāto* nicht notwendigerweise das Ende der Karriere bedeuten müssen, was insbesondere Arbeitnehmerinnen zugute kommen dürfte, die noch immer über 80 Prozent der nicht-regulären Beschäftigten stellen. Der langsam einsetzende Wettbewerb um eine sinkende Zahl von Arbeitskräften dürfte diese Entwicklung noch forcieren und für eine allmähliche Verbreitung in anderen Branchen sorgen.

Sayonara Salaryman?

Um die Veränderung der letzten zehn bis 15 Jahre zu verstehen, müssen die wirtschaftliche Entwicklung und allgemeine Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt werden. Erst die anhaltende Rezession nach dem Platzen der Spekulationsblase hat die Unternehmen zu größeren Veränderungen in ihrer Per-

sonalpolitik geführt, insbesondere zum Rekrutierungsstopp ab Mitte der 1990er bis etwa 2003 und zum Umwandeln vieler regulärer Stellen in nicht-reguläre Beschäftigungsverhältnisse. Beides aber spielt inzwischen fast keine Rolle mehr. So werden seit 2003 immer seltener reguläre Stellen mit nicht-regulären ersetzt, die Zahl der offenen regulären Stellen wächst seit 2004 wieder deutlich und der Zuwachs bei nicht-regulären Stellen hat sich stark verlangsamt. Stärkstes Indiz für einen Trendumschwung sind die sich häufenden Fälle von Unternehmen, die ihre Teilzeit- und Vertragskräfte in *seishain* umwandeln. Zusammenfassend lässt sich daher sagen: Auf absehbare Zeit bleiben die Grundzüge des japanischen Beschäftigungssystems bestehen, zugleich wird sich aber an der gestiegenen Bandbreite von Beschäftigungsformen und

unterschiedlichen Erwerbsbiographien wenig ändern. Der Anteil an atypischer Beschäftigung wird voraussichtlich etwas zurückgehen aber insgesamt jedoch hoch bleiben, da die Unternehmen die dadurch gewonnene Flexibilität zu schätzen gelernt haben. Zusammen mit der zunehmenden Beschäftigung von Frauen und dem steigenden Druck für eine verbesserte Work-life balance könnte dies dazu führen, dass die klassische Salaryman-Biographie mit viel Arbeit und wenig Familienleben tatsächlich dem Untergang geweiht ist. Doch auch wenn das japanische Beschäftigungssystem ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bewiesen hat, gehen grundsätzliche Veränderungen im Beschäftigungssystem nur sehr langsam von statten. Bis zum endgültigen Abschied vom Salaryman werden also noch einige Jahre vergehen.

DIE AUTOREN

Steffen Heinrich, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politische Wissenschaft der Universität Heidelberg und arbeitet derzeit an seiner Promotion zur Flexibilisierung der Arbeitsmärkte in Deutschland und Japan. Bis Februar 2008 war er Stipendiat des DIJ in Tokyo.
Email: srheinrich@gmx.net



Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo. Sein derzeitiger Schwerpunkt sind die betriebswirtschaftlichen Implikationen des demographischen Wandels.
Email: kohlbacher@dijtokyo.org

