

RESTRUCTURING IM PERSONALMANAGEMENT JAPANISCHER BANKEN

Manuel METZLER

1. PERSONALMANAGEMENT UNTER VERÄNDERUNGSDRUCK

Die Umstrukturierung der Banken (*risutora*, engl. *restructuring*) steht gegenwärtig in Japan im Brennpunkt des Interesses. Hohe Aufmerksamkeit erfahren Fragen neuer finanztechnischer Instrumente oder Unternehmensstrategien, die durch die Liberalisierung des japanischen Finanzmarktes möglich bzw. erforderlich werden (BARON 1994: 159–168). Zusätzlich erregten japanische Banken in den letzten Jahren dadurch öffentliche Aufmerksamkeit, daß sie die Existenz zahlreicher sogenannter „schlechter Kredite“ (*furyō saiken*) zugeben mußten, die sie im Zuge der Boden- und Bauspekulationen gegen Ende der 1980er Jahre vergeben hatten. Deren Bereinigung setzt die Banken unter erheblichen Kostendruck, der dazu beiträgt, daß von den Vorständen der Banken umfangreiche Reformmaßnahmen angekündigt wurden (KUWAYAMA 1994: 379–394; KERSTIEN 1994: 149–152; KITAMURA 1996: 9; TANAKA 1996: 3).

Im folgenden soll auf einen weniger beachteten, aber dennoch sehr wichtigen Aspekt der gegenwärtigen lebhaften Entwicklungen im japanischen Banksektor eingegangen werden, nämlich auf die Personalpolitik. Bereits seit den ersten Liberalisierungsbestimmungen des Finanzministeriums Anfang der 1980er Jahre sind Reformansätze im Personalwesen vieler Banken zu beobachten. Diese Ansätze wurden zu Beginn der 1990er Jahre durch das Einsetzen der bisher längsten Rezession seit Ende des Zweiten Weltkrieges katalysiert. Das plötzliche Absinken der Immobilienpreise, Kurseinbrüche auf dem Aktienmarkt und deutliche Gewinneinbußen signalisierten das Ende des hohen wirtschaftlichen Wachstums. In der Reaktion formulierten zahlreiche japanische Banken Rationalisierungsprogramme, deren Kern die Einsparung von Personalkosten bildete. In den Vorstandsetagen wird eine grundlegende Umstrukturierung des Personalsystems als drängende Aufgabe und als Voraussetzung für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gesehen (SAITŌ 1996: 56–57). In der Öffentlichkeit wird das Bild einer Krisensituation gezeichnet; so betitelte beispielsweise der japanische *Economist* im Oktober 1996 eine Sonderausgabe mit „Der völlige Untergang der Banken“ (*Ginkō zettai zetsumei*) (vgl. *Ekonomisuto* 1996, 1997).

Bis in die 1980er Jahre waren die Geschäftsbereiche von Treuhand-, Regional-, Stadt- und Langfristbanken streng voneinander abgegrenzt („Trennbanksystem“: zur Definition der einzelnen Bankarten und ihrer Geschäftsbereiche vgl. KERSTIEN 1994: 141–143). Seit Beginn der 1980er Jahre dereguliert das japanische Finanzministerium jedoch zunehmend den japanischen Finanzmarkt (SCHAEDE 1989 und 1994). Die liberalisierte Gesetzgebung führte dazu, daß, beginnend mit der Novellierung des Bankengesetzes 1981, sich Geschäftsfelder, potentielle Kundengruppen und regionale Einzugsbereiche zu überschneiden begannen. Banken traten dabei nicht nur in direkte Konkurrenz zueinander, sondern sie gerieten zunehmend auch in einen Wettbewerb mit Wertpapierhäusern und Versicherungsunternehmen.

Durch diese beiden Entwicklungen ergab sich für die Banken eine schwierige Situation, die auch das Personalmanagement fordert. Einerseits müssen Banken rationalisieren, um Kosten einzusparen. Andererseits sollen sie Innovationen vorantreiben, um in neue Geschäftsfelder vorzustoßen, in denen sich andere Anbieter bereits etabliert haben und die aufgrund der Rezession kaum wachsen.

Im Hinblick auf die Unternehmenseffizienz wird vor allem die Zahl der White-collar-Beschäftigten mittleren und höheren Alters als zu hoch angesehen. In einer Phase geringen wirtschaftlichen Wachstums erscheint der Einsatz einer hohen Zahl von Arbeitskräften in kaufmännisch-administrativen Tätigkeiten zunehmend unproduktiv. Auch wird es schwieriger, geeignete Positionen für diesen Personenkreis zu finden, insgesamt ist ein Abbau dieser Stellen unumgänglich. Zusätzlich muß jedoch auch die Effizienz der Beschäftigten auf individueller Basis erhöht werden (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1995: 22–23; OSADA 1996: 15–17). Für die Diversifizierung der Geschäftsbereiche ist es erforderlich, Personal neu zu qualifizieren. Bankangestellte, die im bisherigen System hauptsächlich mit der Akquisition von Einlagen privater Haushalte und mit der Kreditvergabe an Geschäftskunden beschäftigt waren (ROHLEN 1974: 10; KUMAZAWA 1996: 217), müssen sich in Zukunft mit einer Vielzahl neuer Aufgaben auseinandersetzen.

Die Strategien japanischer Banken sind unterschiedlich weit fortgeschritten. Im folgenden soll untersucht werden, wie die Umstrukturierungsversuche der Banken sich tatsächlich gestalten, und inwieweit sie zu einer grundlegenden „Restrukturierung“ des bisherigen Personalsystems beitragen. Zunächst sind dabei Fragen des Stellenabbaus und der Gehaltsstruktur von Interesse, die für alle Banken zusammenfassend diskutiert werden. Umfang und Reichweite von Reformen in anderen Bereichen der Personalpolitik sind nicht in gleichem Maße statistisch nachvollziehbar. Deshalb werden Fallbeispiele aus der aktuellen Fachliteratur herangezogen.

gen, die zwar keine direkten quantitativen Aussagen ermöglichen, dafür aber einen konkreten Einblick in diejenigen Reformversuche, die von der Fachliteratur als führend angesehen werden. Sie können als „Musterfälle“ besonders innovativer Banken gelten, die die Stoßrichtung zukünftiger Entwicklungen aufzeigen.

Um die Einordnung der Reformbewegungen in ihrer Bedeutung für das Personalsystem zu erleichtern, werden einleitend Grundzüge des Personalmanagements in japanischen Banken vorgestellt. Anschließend werden die Reformbewegungen selbst erläutert, wobei zum Abschluß eines jeden Abschnitts eine kritische Einordnung der empirischen Befunde erfolgt. Der Beitrag schließt mit einer Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Personalstrategien.

2. GRUNDZÜGE DES PERSONALMANAGEMENTS JAPANISCHER BANKEN

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges verfestigte sich in japanischen Großunternehmen ein Personalsystem, in dessen Mittelpunkt die langfristige Beschäftigung der Stammarbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens stand. In einem internen Arbeitsmarkt wurde der Seniorität die zentrale Bedeutung für die Bestimmung von Gehalt und Beförderung zugemessen (AOKI 1988: 51; NUMAGUCHI 1994: 1–3). Diese Merkmale werden häufig als Kern des „japanischen Managements“ (*nihonteki keiei*) bezeichnet (NIKKEIREN 1995: 1). Seine Charakteristika treffen indessen nicht für jede Branche, Unternehmensgröße, Region oder Wirtschaftsphase in gleicher Weise zu, zahlreiche Relativierungen sind hier vonnöten (DIRKS 1995: 323–327). Für die Banken, insbesondere für die hier vornehmlich behandelten großen Stadt- und Treuhandbanken, können die Grundzüge des „japanischen Managements“ jedoch Gültigkeit beanspruchen, ihr Personalmanagement kann in vieler Hinsicht sogar als exemplarisch dafür gelten (ROHLEN 1974: 7–33; YOSHIDA 1996: 27).

In der Regel treten die Absolventen des Bildungssystems direkt nach ihrem Abschluß in japanische Großunternehmen ein, ohne daß sie über ausgeprägte Fachkenntnisse verfügen. Fachliche und außerfachliche Kompetenzen, die sie für die Arbeit benötigen, eignen sie sich vornehmlich innerhalb des Unternehmens im „On the Job Training“ (OJT) an. In Abständen von zwei bis drei Jahren werden sie an einen anderen Arbeitsplatz versetzt, um so ihr Kompetenzprofil schrittweise zu erweitern. Die Rotation führt zu einem hohen Maß an Kenntnissen von Zusammenhängen im Unternehmen und zur Kommunikationsbereitschaft mit Kollegen. Für den Arbeitsprozeß relevante Informationen können unter diesen Umständen relativ schnell und umfassend weitergegeben und verarbeitet

werden (KOIKE 1994: 268). Die Wurzeln dieser Lernform reichen in den Banken bis in die Meiji-Zeit zurück. Das OJT galt bis in die 1970er Jahre als ideale Lernform, weil dadurch ein unternehmensspezifischer Praxisbezug garantiert war (LEVINE und KAWADA 1980: 123, 217–220). Die Investitionen in eine so breit und langfristig angelegte Qualifizierung sind allerdings nur unter der Voraussetzung rentabel, daß die Beschäftigten das Unternehmen nicht verlassen.

Die ökonomischen Anreize zum langfristigen Verbleib im Unternehmen werden durch das Lohn- und Beförderungssystem geschaffen. Zu den finanziellen Leistungen des Unternehmens zählen das Gehalt, der zweimal jährlich ausbezahlte Bonus, die betrieblichen Sozialleistungen und die Zahlung einer Abfindung beim Ausscheiden aus dem Unternehmen. Die Einkommen bemessen sich weniger nach der ausgeübten Tätigkeit oder einer Stellenbeschreibung, sondern zum großen Teil aus der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Dabei ist mit steigendem Alter eine Einkommenssteigerung garantiert. Auch kann jeder männliche Stammbeschäftigte mit der Beförderung zumindest bis in eine Position des mittleren Managements rechnen; zumeist ist das die Position des Abteilungsleiters (*kachō*). Diese Beförderung kann zwar sehr spät erfolgen, in Extremfällen erst kurz vor der Pensionierung, und sie muß nicht mit einem Zuwachs an Befugnissen verbunden sein, dennoch ist sie im Prinzip gewährleistet. Die durch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit erworbenen Gehalts- und Statusansprüche reduzieren sich bei einem Wechsel in ein anderes Unternehmen aufgrund eigener Kündigung in der Regel deutlich. Ein Unternehmenswechsel würde daher für den einzelnen einen finanziellen Verlust und eine Statuseinbuße bedeuten, weshalb er nach Möglichkeit vermieden wird (AOKI 1988: 7–48; ENDŌ 1994: 388–403).

Da das Unternehmen allen Stammbeschäftigten langfristige Beschäftigung und regelmäßige Beförderung garantiert, können relativ leistungsschwache Anwärter auf das mittlere Management ebensowenig entlassen wie von der Beförderung ausgeklammert werden. Auch in japanischen Unternehmen übersteigt jedoch die Zahl der Beschäftigten in den unteren Rangstufen immer die Zahl der vorhandenen Positionen in den nächsthöheren Rangstufen. Dieses Problem wird meist dadurch gelöst, daß weibliche Beschäftigte nicht befördert werden, sondern mit der Heirat aus dem Unternehmen ausscheiden. Weiterhin kann die Beförderung für die männlichen Anwärter auf die nächsthöhere Rangstufe, insbesondere wenn diese in das Management führt, bei unterdurchschnittlichem Ergebnis der Personalebewertung erheblich verzögert werden. Darüber hinaus können sie auf „Spezialisten“-Positionen versetzt werden, die zwar dem Namen nach einer Beförderung gleichkommen, tatsächlich aber nicht mit einem Zuwachs an Befugnissen verbunden sind. Ein weiterer Selektions-

schritt ist vor dem Eintritt in die höheren Managementpositionen notwendig. Ein Großteil der männlichen Stammbeschäftigten japanischer Großunternehmen wird zwischen dem 55. und dem 60. Lebensjahr pensioniert. Im Falle der Bankangestellten liegt für zwei Drittel der Angestellten der Pensionszeitpunkt im 55. Lebensjahr (ZENKINKYŌ 1995: 26). Die Beschäftigung in einem einzelnen Unternehmen währt in letzter Konsequenz also nur für die leistungsstärksten Personen unter den männlichen Universitätsabsolventen das gesamte Arbeitsleben hindurch. Trotz der geschilderten Selektionsschritte sind japanische Unternehmen jedoch auf eine kontinuierliche Expansion angewiesen, um genügend neue Positionen für die jeweils nachrückenden Beschäftigten aus den unteren Schichten der Hierarchie zu schaffen (SHIRAI 1992; AOKI 1988: 49–69).

3. SENKUNG DER BESCHÄFTIGTENZAHLEN

Als vorrangige Aufgabe der Personalpolitik gilt in den Personalabteilungen japanischer Banken heute der Stellenabbau. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer zeichnen heute – unter jeweils umgekehrten Vorzeichen – ein dramatisches Bild. So setzt der Gründer der Aiwa-Bank, Osada Shōichi, den Bedarf zum Personalabbau japanischer Stadtbanken, deren Beschäftigtenzahl 1995 durchschnittlich rund 13.000 Personen betrug (TANAKA 1996: 4), auf je 5.000 bis 6.000 Personen an (OSADA 1996: 17). Auch Gewerkschaften warnen gegen den ihrer Ansicht nach geplanten Abbau von Stellen. Beispielhaft werden Pläne und Absichtserklärungen großer Stadtbanken angeführt, etwa der Sakura-Bank oder der Fuji-Bank (o. V. 1996b: 4).

Wie gestaltet sich nun der Abbau konkret? Die amtlichen Statistiken geben über die Arbeitsplatzsituation in den Banken keinen genauen Aufschluß, da sie die Daten für Banken und Versicherungen nicht trennen. Daher werden hier Angaben der gewerkschaftlichen Zeitschrift *Ginkō rōdō chōsa jihō* herangezogen. Die Daten stammen aus den im japanischen Finanzministerium ausliegenden, jedoch unveröffentlichten, amtlichen Angaben, die aus den Ergebnissen der Aktionärsversammlungen börsennotierter Unternehmen zusammengestellt werden. Sie umfassen alle Banken bis auf die drei japanischen Langfristbanken. Tabelle 1 gibt Aufschluß über die Beschäftigtenentwicklung der einzelnen Bankarten seit deren Höchststand 1977.

Regionalbanken steigerten ihre Beschäftigtenzahlen in der ersten Hälfte der 1980er Jahre; nach einem Rückgang zwischen 1985 und 1990 liegen sie heute sogar über dem Stand von 1977. Insgesamt kann von einem Stellenabbau bezüglich eines großen Teils der japanischen Banken also nicht die Rede sein. Der Stellenzuwachs bedeutet nicht unbedingt einen Rückstand

der Rationalisierungsbemühungen. Regionalbanken können sich flexibler als die großen Stadtbanken in regionalen Märkten bewegen; ihnen bieten sich insbesondere durch die fortschreitende Liberalisierung zahlreiche Expansionsmöglichkeiten (OSADA 1996: 18). Rationalisierungsbemühungen sind eher in den größeren Banken zu beobachten. Zum Teil in den Treuhandbanken, vor allem aber in den Stadtbanken wurden die Beschäftigtenzahlen während der 1980er Jahre kontinuierlich reduziert. Nur zu Beginn der 1990er Jahre stiegen die Beschäftigtenzahlen leicht an. Hierfür werden von gewerkschaftlicher Seite die Proteste der Angestellten gegen die Überlastung verantwortlich gemacht. Die hohe Zahl unbezahlter Überstunden (*sābisu zangyō*, „Service-Überstunden“, ein Wortspiel zu *sābisu sangyō*, „Service-Unternehmen“) belastete Bankangestellte in dieser Zeit besonders stark. Mehreinstellungen sollten zur Entlastung der Beschäftigten beitragen (SAITŌ 1996: 60; KUMAZAWA 1996: 220–231).

	1977	1980	1985	1990	1992	1994	1995
Stadtbanken	183.219	175.645	166.194	152.237	151.374	155.074	152.167
männlich	100.374	100.219	105.576	103.814	102.737	101.971	100.423
weiblich	82.845	75.426	60.618	48.423	48.637	53.103	51.739
Treuhandbanken	32.205	30.268	28.726	31.193	39.361	37.118	35.664
männlich	15.554	15.568	16.494	18.287	22.606	21.776	21.125
weiblich	16.651	14.700	12.232	12.906	16.755	15.342	14.539
Regionalbanken							
1. Ordnung	151.738	158.963	167.541	158.243	–	–	167.975
männlich	86.781	90.744	99.658	98.989	–	–	103.583
weiblich	64.957	68.219	67.883	59.254	–	–	64.392
Regionalbanken							
2. Ordnung	87.652	89.913	90.992	86.845	–	–	90.156
männlich	57.393	58.832	60.706	59.537	–	–	60.500
weiblich	30.259	31.081	30.286	27.308	–	–	29.656

Tab. 1: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen japanischer Banken 1977–1995 (jeweils für März des Bezugsjahres, Angaben in Personen)

Quelle: TANAKA (1996: 4–5).

In den letzten Jahren setzt sich der Trend zur Senkung des Personalbestands indessen fort. Dabei wird fast ausschließlich die Zahl der weiblichen Arbeitskräfte reduziert. Dies geschieht, indem man Arbeitsplätze weiblicher Beschäftigter durch elektronische Einrichtungen ersetzt, beispielsweise durch Geldautomaten oder durch das Homebanking, also den telefonischen, automatisierten Zugriff des Privatkunden auf sein Konto.

Auch werden einfache Aufgaben an externe Anbieter vergeben. Unmittelbare Entlassungen sind selten, vielmehr werden auslaufende Stellen nicht neu besetzt und die Neueinstellungen junger weiblicher Beschäftigter entsprechend zurückgeschraubt. Zusätzlich werden Verträge weiblicher Stammbeschäftigter in Zeitverträge umgewandelt (SAITO 1996: 57–58). Dementsprechend stieg im letzten Jahrzehnt die Zahl von Teilzeitbeschäftigten oder Leiharbeitskräften. Da deren Gehalt in der Regel niedriger ist als dasjenige weiblicher Beschäftigter, und da sie kurzfristig kündbar sind, sichert diese Maßnahme den Banken eine höhere Flexibilität bei der Anpassung des Personalbestandes sowie geringere Lohnkosten.

Kritisch muß hierzu angemerkt werden, daß der Stellenabbau hauptsächlich weiblicher Beschäftigter – neben der verdeckten sozialen Benachteiligung – auch dem 1986 erlassenen Chancengleichheitsgesetz widerspricht, das die Banken offiziell mitzutragen vorgeben (WATANABE 1994: 33). Weiterhin trägt diese Art des Personalabbaus vergleichsweise wenig zur derzeit geforderten Einsparung von Personalkosten bei. Ein vergleichbarer Abbau männlicher White-collar-Beschäftigter, deren Einkommen ein Mehrfaches desjenigen der jungen Frauen beträgt, könnte hier wesentlich höhere Einsparungen erbringen (SAITO 1996: 59).

Die Zahl der männlichen Beschäftigten steigt hingegen zeitweilig sogar leicht an. Die großen Banken haben also bei stagnierenden oder sinkenden Gesamtbeschäftigtenzahlen die Beschäftigungsgarantie für männliche Stammbeschäftigte aufrechterhalten. Von den eingangs erwähnten drastischen Reduktionsplänen, in die explizit die White-collar-Beschäftigten miteinbezogen sind, ist in der Realität also nur wenig festzustellen. Dies gilt insbesondere im Vergleich zu anderen Branchen, etwa dem Groß- und Einzelhandel, der Stahlverarbeitung oder der Informationsverarbeitung und Kommunikation, wo der Stellenabbau das Vier- bis Zehnfache des Abbaus in den Stadtbanken beträgt (TÖKYÖ SHÖKÖ RISÄCHI 1996: 116).

Die Banken ergreifen jedoch andere, „weichere“ Anpassungsmaßnahmen für ihre männlichen Beschäftigten. Neben einer Verringerung der Überstundenzahl werden erheblich weniger neue Beschäftigte eingestellt. 1994 wurden in Banken und Versicherungen insgesamt rund 275.000 Personen eingestellt, davon wurden 152.500 Personen direkt von Hochschulen (rund 90 %) und Oberschulen (rund 10 %) rekrutiert. Damit betrug die Zahl der Neueinstellungen 15,1 % der Gesamtbeschäftigten. Dies war die erste Erhöhung von Einstellungsquoten seit 1988 (18,0 %), die bis 1993 (11,2 %) kontinuierlich gesunken waren. In Banken und Versicherungen wurden die Neueinstellungen im Verlauf der Rezession damit stärker eingeschränkt als in allen anderen Branchen (RÖDÖ CHÖSABU 1994: 61, 309).

Eine weitere Möglichkeit zur Regulierung des Personalbestandes bietet die Entsendung von Angestellten mittleren und höheren Alters an affilierte Unternehmen und Tochterunternehmen. Man unterscheidet dabei zwischen „Entsendungen“, bei denen die Angestellten vertraglich im Stammunternehmen beschäftigt bleiben, ihr Gehalt in unveränderter Höhe bestehen bleibt und sie später in das Ursprungsunternehmen zurückkehren können (*shukkō*), und „Transfers“, bei denen die Entsandten oft unter Gehaltseinbußen im Zielunternehmen eingestellt werden und dort verbleiben (*tenseki*). Häufig entsenden Unternehmen die Angestellten zunächst nur; nach zwei bis drei Jahren jedoch wird die Entsendung in einen Transfer umgewandelt. Das Gehalt kann dabei bis auf die Hälfte des ursprünglichen Betrages absinken, und nicht selten kündigt der Angestellte in der Folge (o. V. 1996a: 3–5, o. V. 1996b: 6). In amtlichen und bankinternen Statistiken wird dieses Ausscheiden als „freiwilliges“ Ausscheiden geführt, tatsächlich handelt es sich jedoch oft um eine durch das Unternehmen herbeigeführte oder zumindest geförderte Entscheidung (AOKI 1988: 66–67). Da zur Entsendung keine gewerkschaftlichen Daten verfügbar sind – Experten zufolge handelt es sich um eine von den Bankgewerkschaften akzeptierte Praxis –, muß für eine quantitative Erfassung der Umstände auf die aggregierten amtlichen Statistiken zurückgegriffen werden. Ihnen zufolge wurden 1994 in japanischen Banken und Versicherungen insgesamt 18.700 Personen entsandt. Zumeist griffen Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten (38,5 %) und Unternehmen mit 100 bis 299 Beschäftigten (50,1 %) zu dieser Anpassungsmaßnahme. Diese Zahl überstieg die Zahl der Beschäftigten, die mit dem Erreichen der Pensionsgrenze das Unternehmen verließen (8.100), um das Zweieinhalbfache. Die Zahl der Personen, die auf Initiative des Unternehmens vor dem Erreichen der Altersgrenze ausschieden, betrug 1994 nur 3.400 Personen (davon 2.400 in direktem Zusammenhang mit einer Entsendung). Unter der Voraussetzung, daß sich die Personalstrategien von Banken und Versicherungen nicht gravierend unterscheiden, entsandten japanische Banken 1994 damit knapp achtmal mehr Beschäftigte, als sie entließen; die Tendenz ist steigend (RÔDÔ CHÔSABU 1994: 38, 41, 54, 270).

Es stellt sich hierbei die Frage, inwieweit die Motivation der Angestellten durch die Entsendungen in Mitleidenschaft gezogen wird. Zwar geben Entsendungen in Höhe von schätzungsweise sechs bis sieben Prozent der Beschäftigten objektiv noch keinen Grund zur Besorgnis über die persönliche Zukunft eines Großteils der Angestellten, dennoch tragen die subjektive Wahrnehmung der Arbeitnehmer, weitreichende Ankündigungen von seiten der Arbeitgeber und eine sensibilisierte Öffentlichkeit dazu bei, die Glaubwürdigkeit des Modells der lebenslangen Beschäftigung zu un-

tergraben. Falls dieser Trend bestehen bleibt, ist damit zu rechnen, daß das Vertrauen vieler Bankangestellter in einen bis zum Erreichen des Rentenalters stabilen und befriedigenden Arbeitsplatz sinkt. Kritische Beobachter vertreten daher die Ansicht, daß diese Art der Beschäftigungsanpassung zu einem Verlust an Arbeitsqualität und damit zu einer Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen führen könne (SAITŌ 1996: 60). Die Entsendung erscheint auf den ersten Blick zwar als eine „weiche“ Alternative zur Entlassung, jedoch ist es fraglich, ob diese Art der „schleichenden Entlassung“ langfristig gesehen die Loyalität der Beschäftigten nicht sogar stärker untergräbt, als ein einmaliger Einschnitt in den Personalbestand es täte.

4. UMGESTALTUNG DES GEHALTSSYSTEMS

Als eine wichtige Reformbemühung gilt heute auch die Einführung eines „Jahresgehaltes“ (*nenpōsei*). In einem jährlich statt monatlich angesetzten Gehalt soll die Leistungskomponente stärkeres Gewicht erhalten und so als Anreiz für eine höhere Leistungsbereitschaft dienen, denn die hohe Bedeutung der Seniorität im Hinblick auf Aufstiegschancen kann dazu führen, daß die Einsatzbereitschaft insbesondere von jungen, leistungs- und aufstiegsorientierten Personen sinkt (YOSHIDA 1996: 26–27). Gleichzeitig ist aber auch die Drosselung des Lohnkostenanstiegs beabsichtigt, der mit dem steigenden Alter der Belegschaft einhergeht. Die Jahresendbewertung von individueller Leistung und Arbeitseinsatz schlägt sich im Gehalt des Folgejahres oder im Bonus nieder. Weniger leistungsstarke Personen erhalten ein entsprechend geringeres Gehalt, bzw. ihre Gehaltssteigerung verlangsamt sich. Dies kann insbesondere ältere Beschäftigte betreffen, die häufig Depositen und Kredite bearbeiten. Die Profilierungsmöglichkeiten in diesen Bereichen sind gegenüber den neuen finanztechnischen Instrumenten und Möglichkeiten gering, herausragende Leistungen sind nur schwer möglich (TANAKA 1996: 14–19).

In der japanischen Personalwirtschaft setzt man sich bereits seit geraumer Zeit mit dem Jahresgehalt auseinander (RECRUIT 1991: 3, NIKKEIREN 1994: 11–36; NIKKEIREN 1995, SATŌ 1996a: 9). Schon 1990 sprachen sich in einer Untersuchung des Marktforschungsunternehmens Recruit 80,4 % der befragten Personalverantwortlichen gegen eine weitere Kopplung von hierarchischem Aufstieg und Seniorität aus; nur 3 % wollten auch in Zukunft daran festhalten. Statt dessen sollte die Leistung über den Aufstieg bestimmen; ähnliches galt für das Gehalt (RECRUIT 1993: 10). 1995 empfahl auch der japanische Arbeitgeberverband Nikkeiren in einer viel beachteten Denkschrift, der Leistung eine größere Rolle für Gehaltsbestimmung

und Aufstiegsmöglichkeiten zu verleihen; die Bedeutung der Seniorität müsse hingegen reduziert werden (NIKKEIREN 1995: 1–5).

Eine Untersuchung des Arbeitsministeriums zeigt indessen, daß nur 4,3 % der japanischen Unternehmen mittlerweile ein Jahresgehalt eingeführt haben. Dieses gilt zudem in 80 % der Fälle für Angehörige des Managements und nur in 13,5 % für reguläre, ranglose Beschäftigte. Die Banken und Versicherungen führen die Rangfolge mit 11,5 % der Unternehmen an (RÖDÖSHÖ 1996: 18). Angesichts der hohen Ambitionen, die die Personalverantwortlichen in der Umfrage von 1990 zeigten, und der Reformprogramme, die zahlreiche Banken zu Beginn der 1990er Jahre ankündigten (SAITŌ 1996: 57–58), sind dies sehr geringe Werte. Hinzu kommt, daß der neue Leistungsanteil die Bedeutung der Senioritätsanteile nicht wesentlich schmälert. Konkrete Zahlen hierzu geben die meisten Banken nicht an. Eine Ausnahme bildet die Aiwa-Bank: hier hat das Verhältnis von senioritätsorientierten Faktoren zu leistungsorientierten Faktoren bei der Gehaltsbestimmung bislang 7:3 betragen. Im Herbst 1996 wurde es auf 6,5 zu 3,5 verschoben. Eine stärkere Umgewichtung war angestrebt, jedoch von der Betriebsgewerkschaft unter Berufung auf arbeitsrechtliche Bestimmungen verhindert worden (OSADA 1996: 18).

Es muß indessen angemerkt werden, daß selbst bei einer Einführung des Jahresgehaltes sowohl die angestrebte Lohnkosteneinsparung als auch die Motivationseffekte auf die Angestellten zweifelhaft blieben. Zwar stagniert, wie in den verschiedenen Reformprogrammen angekündigt, seit 1993 die Höhe des Grundgehaltes, das sich nach festen Größen wie der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit richtet (o.V. 1996b: 25). Die jährlichen Statistiken des Dachverbandes der Bankgewerkschaft verzeichnen jedoch langfristig keine Senkung des Nettogehaltes (ohne Überstunden) insgesamt, sondern sogar eine leichte Steigerung (o.V. 1996b: 23). Auch ist durch die Ansätze, ein Jahresgehalt einzuführen, die Effizienzerhöhung und Motivierung der Beschäftigten nur bedingt erreicht worden. Arbeitnehmervertreter empfinden das Jahresgehalt eher als Druckmittel denn als Motivationsanreiz. So erscheint dem Dachverband der Bankgewerkschaften ein Jahresgehalt nicht annehmbar, solange das Unternehmen nicht klare Stellenbeschreibungen herausgibt und die Bewertungskriterien sowie die Bewertungsergebnisse offenlegt. Die Gewerkschaftsvertreter kritisieren, daß durch die individuelle, verdeckte Leistungsbewertung im Jahresgehalt die Rolle der ohnehin schwer durchschaubaren Personalbewertung noch gestärkt werde, womit ein zentraler Bestandteil des japanischen Managements gefestigt statt verändert aus der Reform hervorginge (TANAKA 1995: 19). Insgesamt scheint es also, daß die Auswirkungen der umfangreichen Diskussion zum Jahresgehalt er-

stens gering ausfallen und zweitens nur eingeschränkt in dem Sinne produktiv sind, den die Bankleitungen sich erhofften.

5. ERWEITERUNG DES QUALIFIZIERUNGSSYSTEMS

Eine weitere Aufgabe, die sich den Banken heute stellt, ist die fachliche Qualifizierung der Beschäftigten. Sie erfolgte bislang überwiegend im On-the-Job-Training. In den ersten Jahren erwerben die jungen Hochschulabsolventen grundlegende Kenntnisse zum Bankgeschäft direkt am Schalter oder durch die Ausübung relativ einfacher administrativer Aufgaben unter Anleitung älterer Kollegen. Eine eng ausgerichtete fachliche Qualifizierung ist in dieser Phase weniger angestrebt als vielmehr die Vermittlung täglich benötigter Basiskenntnisse, das Kennenlernen des Unternehmens und die Identifikation der eigenen Rolle darin. Spezialisierte Kenntnisse werden erst erworben, wenn die Angestellten beginnen, sich in ein besonderes Gebiet einzuarbeiten. Zumeist eignen sie sich dabei durch Mitarbeit und Zuschauen von erfahrenen Kollegen die benötigten Kenntnisse an. Ein Nachteil dieses OJT-zentrierten Systems ist, daß neues Wissen nur schwer in die Unternehmen gelangt. Dieser Nachteil tritt heute besonders zutage, weil die Banken bzw. ihre Angestellten sich vielfältigen neuen Aufgaben gegenübersehen, die umfangreiche neue Kompetenzen erfordern, welche nicht oder nur schwer im Unternehmen generiert werden können (RECRUIT 1991: 4; MASAKI 1994: 5; DIRKS 1995: 330). Erforderlich sind augenblicklich zum Beispiel finanztechnische Kenntnisse und Instrumente zur Bewältigung der Belastungen, die sich aus den schlechten Krediten der 1980er Jahre ergeben, Instrumente zur zukünftigen Risikovermeidung und auch Methoden zur Evaluierung und Kontrolle von institutionellen Kreditnehmern. Daneben werden juristische Kenntnisse oder Qualifikationen im Immobiliengeschäft wichtiger, und im Hinblick auf die fortschreitende Diversifizierung wird die Erweiterung der Kenntnisse im Umgang mit Wertpapieren, Hypothekenbriefen oder Investitionskrediten notwendig (RECRUIT 1995b: 20–21; YOSHIDA 1996: 25; BARON 1994: 168).

Es versteht sich, daß nicht jeder Angestellte sich alle Kompetenzen aneignen kann, die für die neuen Angebote notwendig sind. Für zahlreiche neue Bereiche werden Personen eingestellt, die bereits auf berufliche Erfahrungen in diesem Gebiet zurückblicken können. So hatten 1994 von 275.000 neu eingestellten Personen knapp die Hälfte bereits Berufserfahrungen gesammelt. Auch werden zunehmend Angestellte des Mutterunternehmens ins Ausland, insbesondere in die USA, entsandt, um dort neue Finanzinstrumente kennenzulernen. Für komplexe neue Geschäfts-

bereiche wie beispielsweise das Wertpapiergeschäft werden zudem rechtlich eigenständige Organisationen gegründet, oder aber es werden Unternehmen der Branche aufgekauft (KITAMURA 1996: 8).

Dennoch ist auch für die Beschäftigten in kaufmännisch-administrativen Positionen des Mittelbaus eine Erweiterung der Kenntnisse in Bereichen wie dem Immobilienhandel, ausländischen Währungen oder juristischen Bestimmungen unerlässlich. Im Laufe seiner Karriere soll sich der einzelne Angestellte stärker auf bestimmte Gebiete spezialisieren. Hierfür versuchen viele Unternehmen, mehr externe Kurse und Seminare in das Qualifizierungsprogramm aufzunehmen (JAPAN INSTITUTE OF LABOUR 1996: 1; RECRUIT 1991: 2–3). Zu diesem Zweck wird auch in den Banken die „Schulung in Eigeninitiative“ (*jiko keihatsu*) verstärkt gefördert. Im wesentlichen handelt es sich dabei um Qualifikationserwerb über Fernkurse, die der Beschäftigte selbst auswählt. In der Regel nimmt er daran in seiner Freizeit teil und trägt einen Teil der Kosten selbst. Durch die selbständige Auswahl der Inhalte und Ziele seiner Qualifizierung soll es jedem Beschäftigten ermöglicht werden, motiviert und zielgerichtet ein eigenes, spezialisiertes Fachprofil aufzubauen (RÖDÖSHÖ 1994: 6–18, o. V. 1994b: 4–7).

Im folgenden soll der Ausbau der „Schulung in Eigeninitiative“ am Beispiel der Kreditkasse Tōkyō (Tōkyō Shin'yō Ginkō) betrachtet werden. Das Qualifizierungssystem der Bank umfaßt insgesamt vier Bereiche. Den ersten Bestandteil der Ausbildung bildet das OJT. Zweitens werden interne Seminare je nach hierarchischer Rangstufe (beispielsweise aus Anlaß einer Beförderung) oder für den Einsatz in einem bestimmten Tätigkeitsbereich absolviert. Drittens sind einige externe Seminare Pflicht, die von der Vereinigung der Kreditkassen getragen werden.

Den vierten Bereich schließlich bildet die „Schulung in Eigeninitiative“. Bislang konnten sich die Angestellten unter den von der Bank geförderten Kursen diejenigen auswählen, die ihrer individuellen Interessenlage am ehesten entsprachen. Teilnahme und Erfolg waren nicht (zumindest nicht explizit) Pflicht und wurden nicht in die Personalbewertung aufgenommen. Seit April 1995 werden die Bemühungen der Angestellten jedoch in Punkte umgerechnet und auf ein Konto in der Personalakte verbucht. Eine bestimmte Punktzahl ist Voraussetzung für die weitere Beförderung. Die Teilnahme an Kursen, die als grundlegend und unabdingbar für das tägliche Geschäft betrachtet werden, ist vorgeschrieben. Besondere Kurse bedürfen der Empfehlung durch den Vorgesetzten. Diese neue „Schulung in Eigeninitiative“ wird in die folgenden vier Bereiche unterteilt.

Fernunterricht: Es sind verpflichtend 13 Fernkurse aus dem insgesamt 127 Kurse umfassenden Angebot der Vereinigung der Kreditkassen

zu belegen. Dazu gehören beispielsweise Kurse zu Steuern, Finanzprüfung, Kapital- und Vermögensberatung oder zu gesetzlichen Bestimmungen im Finanzbereich.

Zertifikate: Es können Zertifikate für zahlreiche Qualifikationen erworben werden, etwa „Jura für Ökonomen Stufe 2-4“, „Vermögen und Einlagen“, „Managementgrundlagen“ „Fortgeschrittene Managementtechniken“.

Öffentlich-rechtlich anerkannte Qualifikationen: Zu diesem Angebot gehören Kurse wie „Praktisches Englisch“, „Sozial- und Arbeitnehmerversicherung“, „Buchhaltung“ sowie der Titelerwerb zum Grundstücks- und Immobilienhändler, zum Notar oder zum Steuerberater. Für die Teilnahme ist die Empfehlung durch den Vorgesetzten notwendig.

Andere: Die Angestellten können Aufsätze zu einem vorgegebenen Thema einreichen, die ggf. mit Punkten prämiert werden. Diese Maßnahme ist 1995 neu zum System der „Schulung in Eigeninitiative“ hinzugekommen.

Die Gebühren für Kurse und Prüfungen trägt die Bank. Bei langwierigen Qualifizierungsprogrammen wie etwa der staatlichen Prüfung zum Grundstücks- und Immobilienhändler werden die Studiengebühren der erfolgreichen Teilnehmer mit einer Summe von 30.000 Yen (rund 450 DM) bezuschußt. Die Punktzahl, die durch einzelne Kurse erreicht werden kann, variiert je nach deren Schwierigkeitsgrad und Umfang. So erhalten die erfolgreichen Teilnehmer des Kurses „Allgemeine Finanzen, Finanzrecht“ zwei Punkte, diejenigen des Kurses zum Grundstücks- und Immobilienhändler 10 Punkte und diejenigen im Steuerberaterkurs 25 Punkte.

Der Aufbau von Kompetenzen kann in diesem System folgendermaßen aussehen: junge Universitätsabsolventen, die im Unternehmen zu arbeiten beginnen, werden in den Rang 9 (ohne Titel) eingeordnet. Für den Aufstieg in den Rang 8, den „Anwärter auf den Sekretärsrang“ (*shokiho*) benötigen sie drei Punkte aus dem Programm zur „Schulung in Eigeninitiative“. Diese erhalten sie normalerweise über den Einführungsfernkurs für neue Angestellte (1 Punkt) und die unterste Stufe des staatlichen Fernkurses „Finanzrecht für Banken“ (2 Punkte). Sind diese Punkte gesammelt, und spricht die bisherige Personalbewertung ebenfalls dafür, so wird ihr Rang angehoben. Die nächsthöhere Position ist die des „Sekretärs“ (*shoki*), für die bereits 15 Punkte nötig sind. Zur Beförderung zum „Verantwortlichen“ (*shuji*) sind 40 Punkte Voraussetzung, für die höchste Position in diesem Rangsystem, den Direktor (*sanji*), 45 Punkte. Den Angaben des Unternehmens zufolge soll die „Verpunktung“ der Kompeten-

zen dazu führen, daß alle Beschäftigten – und nicht nur die besonders einsatzbereiten Personen – sich intensiver und in teils geleiteter, teils eigener Initiative auf ein bestimmtes Ziel hin fortbilden (RECRUIT 1995b: 20–21).

Dieses System kann als typisch für ein Programm zur „Schulung in Eigeninitiative“ gelten. Es ist allerdings fraglich, ob damit auch eine Spezialisierung aller Beschäftigten im Sinne der Bank einhergeht. Zahlreiche Kenntnisse, die sicherlich auch bisher gefordert worden sein dürften (etwa die „Grundlagen des Managements“), werden lediglich in einen anderen Rahmen gebettet und ihr Erwerb mittels eines Punktesystems überprüft. Eine erhöhte Lernanstrengung mag durch dieses Programm tatsächlich erreicht werden, denn die Kontrolle, der Druck und die Lernbelastung steigen. Die chronische Gefahr jeder individuell gestalteten Weiterbildung, die selektive Qualifizierung, ist jedoch keineswegs ausgeschlossen. Der hohe Grad an Pflichtübungen kann durchschnittlich motivierte und belastbare Angestellte schnell dazu führen, ihre „Pflichtpunkte“ ungezielt in Pflichtkursen zu erwerben. Ein „Lernen nach Vorschrift“ wird begünstigt. Andererseits scheint gerade die Teilnahme an anspruchsvolleren, weiterführenden oder spezialisierenden Kursen von der Empfehlung des Vorgesetzten abhängig zu sein. Ambitionierte Beschäftigte dürften von ihrem Vorgesetzten eher für bestimmte Kurse vorgeschlagen werden als ihre weniger vielversprechenden Kollegen. Wäre das Ziel der „Schulung in Eigeninitiative“ die Elitenbildung, so wäre dieser Reformansatz erfolgverheißend; da aber explizit alle Beschäftigten angesprochen sind, scheint es, als reiche er nicht weit genug.

Diese Annahme bestätigt sich angesichts der Tatsache, daß neben den „durchschnittlichen“ Stammbeschäftigten auch andere Gruppen nicht zur wirklich selbständigen Qualifikation angehalten werden. Bei Einführung des Systems stellte man in der Personalentwicklungsabteilung fest, daß von den Angestellten höheren Alters nur sehr wenige die geforderten Qualifikationen nachweisen konnten. Ihnen wurde indessen kein besonderes intensives Programm nahegelegt, sondern sie wurden im Gegenteil von der Lernpflicht ausgeklammert, indem allen Managementpositionen die ihnen entsprechende Punktezahl automatisch angerechnet wurde. Weiterhin blieben die weiblichen Angestellten aus dem System ausgeschlossen (RECRUIT 1995b: 21). Das weibliche Arbeitskräftepotential wird in diesem System also ebenfalls nicht genutzt. Gerade heute muß aber bezweifelt werden, ob ein System, das letztlich nur eine relativ kleine Gruppe karriereorientierter, jüngerer, männlicher Personen höher qualifiziert, dem breiten und schwer definierbaren Qualifizierungsbedarf der Zukunft gerecht werden kann. Die Reaktionsfähigkeit und die Selbständigkeit möglichst vieler Beschäftigter werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Sicherlich sollen Qualifizierungsinitiativen wie das der Kreditkasse

Tōkyō gerade dieser Herausforderung begegnen, in ihrer gegenwärtigen Form scheinen sie jedoch noch relativ weit von diesem Ziel entfernt zu sein.

6. VERBESSERTER SERVICE FÜR PRIVATKUNDEN

Aufgrund des steigenden Konkurrenzdrucks versuchen zahlreiche Banken in den letzten Jahren, die bislang eher stiefmütterlich behandelten Privatkunden durch attraktivere Einlageformen und -bedingungen stärker zu umwerben. Dazu gehören beispielsweise Konten in günstig verzinsten ausländischer Währung, besondere Vergünstigungen bei Kreditkarten, kostenlose landesweite Benutzung aller Geldautomaten oder private Lebens- und Schadenversicherungen (KERSTIEN 1994: 154; KITAMURA 1996: 9–10). Der „*Nikkei Money Guide*“ bot bereits 1992 in mehr als 350 Seiten Erklärungen zu verschiedenen Finanzinstrumenten zur Kapitalanlage privater Verbraucher an, inhaltlich gewinnt dieses Angebot beständig an Vielfalt (SCHAEDE 1994: 345).

Aus der Sicht der Personalentwicklung ist diese Entwicklung insofern problematisch, als viele Angestellte für diese neuen Angebote nicht hinreichend qualifiziert sind. Wie das Beispiel der Kreditkasse Tōkyō zeigt, werden zusätzliche Qualifizierungsangebote vor allem für männliche Beschäftigte bereitgestellt, die zudem vielfach auf die Vermittlung von Kompetenzen zielen, die nicht direkt mit Privatkunden in Verbindung stehen. Am Schalter sind indessen fast ausschließlich weibliche Angestellte tätig. Da diese nach einigen Jahren die Bank wieder verlassen, wurden sie bislang nicht umfassend geschult und wenig von der Personalentwicklungsabteilung gefördert. Auch in den heute zu erkennenden Reformansätzen scheint die fachliche Qualifizierung weiblicher Beschäftigter – und damit ein substantiell verbesserter Kundenservice – wenig Beachtung zu finden, wie das folgende Beispiel der Daiichi Kangyō Bank zeigt.

Dort wurde 1992 die „Service-Top-Kampagne“ mit dem Ziel eingeleitet, den Kundenservice angesichts der verschärften Konkurrenzsituation unter den Banken zu verbessern. Innerhalb der Kampagne lief eine besondere Initiative vom Januar 1995 bis März 1996, die den Charakter dieser Qualifizierungsmaßnahme deutlich macht. Dabei handelte es sich um die Verleihung der Qualifikation zum „Service Top Master“ für im Kundenverkehr besonders herausragende Personen. Angesprochen waren alle 28.000 Beschäftigten der Bank, einschließlich der Teilzeitbeschäftigten und der Beschäftigten in Tochterunternehmen. Die Qualifikation wurde monatlich in Form einer vom Präsidenten unterschriebenen Urkunde zertifiziert und zusammen mit einer Anstecknadel vom Geschäftsstellenleiter über-

reicht. Zum „Service Top Master“ konnten die Angestellten werden, wenn sie von einem Kunden oder einem Kollegen dafür vorgeschlagen wurden. In jeder Bank lagen zu diesem Zweck Vorschlagskarten aus. Daneben stand ein Vordruck zur Angabe der „besonderen Leistungen“ zur Verfügung, denn im Vorfeld der Kampagne hatten Beschäftigte die Befürchtung geäußert, daß die Ausfüllenden ohne Anleitung nicht die korrekten Formulierungen finden könnten. In den ersten zwei Monaten erlangten 178 Personen den Titel des „Service Top Master“ (RECRUIT 1995a: 22–23). Nach Auskunft der Zuständigen im Januar 1997 wurden im Laufe der Kampagne insgesamt 1.969 Personen zum „Service Top Master“ ernannt; besonders verdiente Beschäftigte erhielten sogar den Titel des „Gold-Master“.

Der Nutzen dieser Kampagne zur Qualifizierung der Angestellten angesichts einer diversifizierten Produktpalette für Privatkunden ist zweifelhaft. Der „Service Top Master“ wird in der Bank als eine „Qualifikation“ (*shikaku*) bezeichnet. Erstens ist aber die Benennung durch einen Kollegen oder einen Kunden eine sehr leicht zu erfüllende Bedingung, die „Qualifikation“ hat damit nur einen geringen fachlichen Wert. Zweitens hat sie keinerlei Konsequenzen für die individuelle Karriere: Bonus, Gehalt, Bewertung oder Beförderung bleiben davon nämlich unberührt. Es handelt sich also um einen Titel, nicht um eine Qualifikation. Dabei ist fraglich, ob und inwieweit die Angestellten diesen Titel als Anreiz für einen höheren Einsatz betrachten. Ein Indiz für die relativ geringe Einschätzung ist die Verleihung dieses – sehr einfach zu erlangenden – Titels an nur 7 % aller Beschäftigten. Es erscheint wenig plausibel, daß die Kundenfreundlichkeit dadurch merklich gestiegen sein könnte.

Die eigentliche Schwäche der Kampagne besteht jedoch darin, daß für die zahlreichen weiblichen Schalterbeschäftigten nicht die benötigten Kompetenzen gefördert werden. Das Schalterpersonal soll darin lediglich angeregt werden, dem Kunden höflicher und aufmerksamer entgegenzutreten als bisher. Der ohnehin schon ausgiebig trainierte und sorgfältig gepflegte Umgang mit dem Kunden wird (im Erfolgsfall) einmal mehr verfeinert, während fachliche Qualifikationen, also Kenntnisse über die konkreten Angebote des Unternehmens, nicht vermittelt werden. Wer eigene Erfahrungen mit privaten Transaktionen an einem japanischen Bankschalter gemacht hat, wird wohl bestätigen können, daß es bisweilen an Fachkenntnissen sowie an flexibler und kompetenter Entscheidungskraft des Schalterpersonals mangelt, an Höflichkeit hingegen nicht. Die Schwäche der Kampagne hat ihren Grund darin, daß sie nicht von der Personalentwicklungsabteilung, sondern vom Kundendienst eingeleitet und betreut wurde. Es liegt nicht in dessen Kompetenzbereich, in die Qualifizierung der Beschäftigten einzugreifen. Von einer umfassenden personal-

politischen Antwort auf den aktuellen Qualifikationsbedarf kann daher kaum gesprochen werden. Um dem postulierten Ziel, den Service für die Kunden zu verbessern, gerecht zu werden, hätten auch die Personalabteilung bzw. die Personalentwicklungsabteilung hinzugezogen werden müssen.

7. DIVERSIFIZIERUNG VON KARRIERESTRUKTUREN

In Reaktion auf das Chancengleichheitsgesetz (*Danjo koyō kikai kintō-hō*) von 1986 richteten die meisten japanischen Großunternehmen, also auch die meisten Banken, zwei verschiedene Laufbahnen für ihre Beschäftigten ein. Diese gelten heute als Standardmodell für innerbetriebliche Karrierestrukturen. Die männlichen Universitätsabsolventen werden darin der sogenannten „allgemeinen Laufbahn“ (oft: *sōgō shoku*) zugeteilt. Diese Laufbahn erfordert landesweite Mobilität und hohe Belastungsbereitschaft, bietet dafür jedoch ein hohes Gehalt, weitreichende Aufstiegschancen, hohe Sozialleistungen und Beschäftigungssicherheit. Oberschul- und Hochschulabsolventinnen werden normalerweise in die „einfache Laufbahn“ (oft: *ippan shoku*) eingegliedert, in der meist einfache Büro- oder Schaltertätigkeiten ausgeübt werden. Regionale Mobilität wird nicht verlangt, das Gehalt ist wesentlich niedriger als das der männlichen Kollegen, und ein Aufstieg in das Management ist nicht vorgesehen. Die Wahl der Laufbahnen steht den Bewerbern bei Unternehmenseintritt nominell offen, faktisch sind die Wahlmöglichkeiten jedoch nach Geschlechtern getrennt. Die weiblichen Arbeitskräfte gelangen auch heute bis auf wenige Ausnahmen nicht in Positionen, die ihnen die volle Entfaltung ihrer Fähigkeiten gestatten würden. Fragen des Gehaltes, der Beförderung und der Beschäftigungsgarantie wurden damit im Rahmen der bisherigen Gepflogenheiten belassen. Die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern wurde nicht aufgehoben, sondern im Gegenteil gefestigt (WATANABE 1994: 32). Die damit stabilisierte Unterteilung in Stammbelegschaft und Randbelegschaft wird heute sogar noch verschärft. Gegenwärtig strukturieren verschiedene Banken das dargestellte Laufbahnsystem um, allerdings nicht in Hinsicht auf die weiblichen, sondern auf die männlichen Beschäftigten. Anlaß ist der hohe Andrang junger männlicher Angestellter, die im wirtschaftlichen Hochwachstum der späten 1980er Jahre eingestellt wurden, auf Positionen des mittleren Managements. Die Zahl dieser Positionen stagniert oder sinkt jedoch; als Ersatz für den Aufstieg in eine „klassische“ Managementposition werden daher neue Laufbahnen geschaffen.

Als Beispiel hierfür sei eine Reform in der Sakura-Bank angeführt. Dort konnten die Angehörigen der allgemeinen Laufbahn (*sōgō shoku*) in der

Regel damit rechnen, bei entsprechender Leistung im Laufe der Jahre die Führung von Filialen oder strategische Planungsaufgaben in der Zentrale übertragen zu bekommen. Neuerdings wird hingegen für männliche, neu eintretende Universitätsabsolventen neben der „allgemeinen Laufbahn“ auch die „besondere allgemeine Laufbahn“ (*tokutei sōgō shoku*) angeboten. Die Aufgaben der Angehörigen dieser Laufbahn sind, verglichen mit der allgemeinen Laufbahn, eingegrenzt und einfach. So beschäftigen Angehörige der „besonderen allgemeinen Laufbahn“ sich vornehmlich mit Depositionen und Krediten sowie mit dem direkten Kundenkontakt. Mobilität wird nicht erwartet, das Gehalt ist geringer, der Aufstieg ist höchstens bis zum stellvertretenden Filialleiter möglich. Status und Gehalt sind höher angesiedelt als in der „einfachen Laufbahn“. Als Grund für die Einführung der neuen Laufbahn wird von seiten der Geschäftsleitung angegeben, daß Lebensstil und Arbeitshaltung der Angestellten sich geändert hätten: viele seien nicht mehr bereit, sich an jeden Ort in Japan oder gar in der Welt versetzen zu lassen. Auch wollten sich viele nicht in einem solchen Maße engagieren, wie es auf einer anspruchsvollen Managementposition oft erforderlich sei, weil dadurch private Belange auf der Strecke blieben.

Das entscheidende Motiv der Bank scheint jedoch eher zu sein, daß durch die Einführung der neuen, weniger privilegierten Laufbahn für Universitätsabsolventen die Vergütungs- und Beförderungsansprüche für eine große Gruppe von Angestellten gesenkt werden können und dabei gleichzeitig das Personalsystem in den hergebrachten Grundzügen erhalten bleibt (SAITŌ 1996: 57–58). Es wird eine Laufbahn geschaffen, die letztlich die Funktion eines „Abstellgleises“ für weniger vielversprechende Beschäftigte oder sogar für die Mehrheit der männlichen Beschäftigten erfüllt. Allein für die weiblichen Beschäftigten der „gewöhnlichen Laufbahn“, die nach Auskunft der Bank in die „besondere allgemeine Laufbahn“ wechseln können, ergibt sich eine gewisse Chance zur Verbesserung ihres beruflichen Status.

Auch an dieser Stelle stellt sich die Frage, ob nicht zukünftige Potentiale vernachlässigt werden. Es ist keineswegs sicher, daß die „besondere allgemeine Laufbahn“ von den einzelnen Angestellten immer freiwillig beschritten wird. Vielmehr erscheint es plausibel, daß sie dazu angehalten werden. Dies mag dem Unternehmen kurz- und mittelfristig eine finanzielle Entlastung bringen, gleichzeitig wird jedoch die Motivation zahlreicher Angestellter beeinträchtigt. Bislang wurde die Möglichkeit des Aufstiegs in Verbindung mit der Personalbewertung als bedeutendes Motivationsinstrument für alle Beschäftigten eingesetzt; mit der Einrichtung von Laufbahnen, die diese Möglichkeit von vornherein ausschließen bzw. in unveränderliche, eingegrenzte Bahnen lenken, geht dieses Mo-

ment verloren. Auf der anderen Seite entsteht durch die stärkere Selektion eine kleine Gruppe von hoch qualifizierten und privilegierten Personen, deren Verhandlungsmacht gegenüber dem Unternehmen steigt. Falls die Polarisierung der Beschäftigten anhält, so ist für die Zukunft vorstellbar, daß diese Gruppe von Beschäftigten die Unternehmensautonomie, beispielsweise in Fragen des Arbeitsplatzwechsels, aufgrund der heute geschaffenen Privilegien und Kompetenzen weniger achten wird als vor den Reformen.

8. DISKUSSION UND AUSBLICK

Die gegenwärtige Entwicklung im Personalwesen japanischer Banken soll an dieser Stelle noch einmal dem Modell des „japanischen Managements“ gegenübergestellt werden. In diesem Modell werden Personalanpassungen, die aufgrund externer Einflüsse notwendig werden und auch männliche Stammbeschäftigte betreffen, zunächst durch eine Reduzierung der Überstundenzahl angegangen. Auch werden weniger neue Beschäftigte eingestellt, und Unternehmen entsenden Beschäftigte mittleren oder höheren Alters an Tochterunternehmen oder kleinere Unternehmen, die derselben Gruppe angehören. Erst wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind, werden insbesondere Beschäftigte der Altersgruppe von über 45 Jahren informell zum frühen „freiwilligen“ Ausscheiden bewegt. Die direkte Entlassung von seiten des Unternehmens ist erst die letzte Lösung (ROHLEN 1974: 62–92; AOKI 1988: 66; KUWAYAMA 1994: 385; WALDENBERGER 1996: 22).

Diese Strategien lassen sich gegenwärtig auch in japanischen Banken beobachten. Die in Kapitel 2 geschilderte, bisherige Beschäftigungspraxis und die damit verbundenen Vorteile sollen auch für die Zukunft gewahrt werden. Die japanischen Banken bewegen sich damit – aller reformerischer Rhetorik zum Trotz – kaum auf neuen Pfaden der Personalpolitik, sondern sie zeigen faktisch ein konventionelles Krisenverhalten, wie es ähnlich bereits in den 1970er Jahren zu beobachten war (LEVINE und KAWADA 1980: 212–234). Die Zahl der männlichen Stammbeschäftigten sinkt kaum; es werden ganz überwiegend Stellen weiblicher Arbeitskräfte abgebaut. Die individuelle Leistung wird nicht spürbar höher bewertet, und der hohe Anteil der Seniorität im Gehalt bleibt weitgehend erhalten. Die Qualifizierung in „Eigeninitiative“ ist weitgehend vom Unternehmen vorgegeben, und Freiräume scheinen vor allem für eine potentielle Elite vorgesehen zu sein.

Es ist fraglich, ob dieser Kurs die Banken zu den selbst aufgestellten Zielen führen wird, denn gerade das Festhalten am alten System könnte heu-

te eine Systemveränderung provozieren. Dies hat zwei Gründe. Erstens scheint es, als sei der Bogen konventioneller Krisenpolitik heute überspannt. Die Banken fördern eine Polarisierung der Beschäftigten; dies mag bisher zweckdienlich gewesen sein. Heute jedoch stellt sich die Frage, ob die Gruppe der hochqualifizierten, privilegierten Stammbeschäftigten nicht zu klein, die der Randbeschäftigten jedoch zu groß wird, um das bisherige System aufrecht zu erhalten. Zweitens entsteht der Eindruck, daß die Unternehmensumwelt sich bereits so sehr verändert hat, daß eine „altbewährte“ Krisenpolitik problematische Folgen nach sich ziehen könnte. Behalten die Banken ihren Kurs indessen bei, so lassen sich für die Zukunft vor allem drei Problembereiche absehen.

Erstens geraten durch neue Laufbahnsysteme und die steigende Zahl von Entsendungen immer mehr männliche Stammbeschäftigte faktisch – und zum Teil auch nominell – in den Status von Randbeschäftigten. Die nicht immer freiwilligen Entsendungen, aus denen Einzelfälle von Massenmedien immer wieder aufgegriffen und dramatisiert werden, erschüttern den Konsens darüber, daß die Banken ihren Angestellten im Gegenzug für einen weitgehenden Verzicht auf eine selbständige Karrieregestaltung eine hohe Arbeitsplatzsicherheit bieten. Einsatz- und Verzichtsbereitschaft der Beschäftigten wurden bislang angeregt durch die subjektive Hoffnung auf einen späteren Aufstieg und durch die Sicherheit einer (inhaltlich nur vage definierten) Beschäftigung. Kollektive Entscheidungsfindung und ein hoher Informationsfluß galten als Vorteile einer Arbeitsorganisation, in der auf dieser Basis die formale Gleichbehandlung aller Mitarbeiter betont wurde. Diese Vorteile drohen nun durch den Verlust der Aufstiegs motivation (in neuen Laufbahnen), den Verlust der vorteilhaften Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzsicherheit (durch Entsendungen) und auch durch zunehmend selektive Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrategien verlorenzugehen. Sollten die Banken hieran festhalten, so würden sie die Loyalität der Beschäftigten und somit einen bedeutenden Vorteil des „japanischen“ Managements gefährden. Dabei erscheint das objektive Ausmaß dieser Reformen von geringerer Bedeutung als der subjektive Eindruck der Beteiligten, und dieser ist gegenwärtig deutlich von einer Krisenstimmung geprägt.

Zweitens beinhaltet der fortgesetzte Verzicht auf die Potentiale einer großen Gruppe von Arbeitnehmern Risiken für die Entwicklung der Banken. Die dringende Notwendigkeit des Stellenabbaus von männlichen White-collar-Beschäftigten wird von Vertretern der Bankleitung immer wieder betont, tatsächlich sinken jedoch fast nur die Zahlen weiblicher Angestellter. Auch durch den Ausschluß aus den Programmen zur „Schulung in Eigeninitiative“ oder aus der „allgemeinen Laufbahn“ werden die weiblichen Beschäftigten aus den Qualifikations- und Karrierestrukturen

der Banken ausgegliedert. Trotz einer schon jetzt absehbaren zukünftigen Verknappung des Angebots qualifizierter Arbeitskräfte nutzen die Banken weibliche Beschäftigte weiterhin nur als „Puffer“ des internen Karrieremodells. Auch Beschäftigte höheren Alters werden in den zu beobachtenden Initiativen kaum gefördert, ebenso die als „durchschnittlich“ eingestuft männlichen Personen. Angesichts steigender Anforderungen an Kreativität und Reaktionsfähigkeit jedes einzelnen Beschäftigten erscheint es dagegen notwendig, möglichst viele Personen zu fachlich selbständigem Arbeiten zu befähigen.

Drittens sind Zweifel an der Zweckmäßigkeit der Reformversuche angebracht, weil sich in den Banken eine kleine, hochqualifizierte Elite bildet, deren Verhandlungsmacht gegenüber dem Unternehmen in einem Maße steigt, das die Autonomie des Unternehmens gefährden kann. Eine geschickte Nutzung der „Schulungen in Eigeninitiative“ ermöglicht es ambitionierteren Angestellten, in Seminaren und Fernkursen einzelne, zum Teil zertifizierte Qualifikationen zu erwerben, die sie als „Fachmann“ für ein bestimmtes Gebiet ausweisen können. Es ist durchaus denkbar, daß die Kombination von verstärkter Eigenverantwortung für die Qualifizierung und verbesserten Mobilitätsbedingungen dazu führt, daß die externe Orientierung gerade der hochqualifizierten Personen zunimmt. Hier können Lücken entstehen, die aufgrund eines starken Qualifizierungsgefälles zwischen den Beschäftigten nur schwer zu füllen sind.

Die in diesem Beitrag aufgezeigten Reformansätze machen deutlich, daß sich die Personalpolitik japanischer Banken vielfach noch in einem experimentellen Stadium befindet. Reformen werden zumeist nach konventionellem Muster durchgeführt, man vertraut auf bekannte Methoden der Krisenbewältigung. Innovativere Initiativen wie der Abbau White-collar-Beschäftigter oder die Qualifizierung aller Angestellten werden sehr zurückhaltend ergriffen. Gegenwärtig nehmen andere Bereiche der Unternehmensführung, etwa die Bereinigung der ausstehenden Schuldenlast, die Umstrukturierung von Geschäftsfeldern oder der Einstieg in neue Finanzbereiche die – zudem gegenwärtig häufig wechselnde – Führung der Banken offenbar so sehr in Anspruch, daß für eine klare und vor allem für eine tatsächlich innovative Personalpolitik wenig Raum bleibt. Die Zukunft der japanischen Banken hängt jedoch auch davon ab, inwieweit sie grundlegend neue, konstruktive Maßnahmen ergreifen, die Beschäftigte nachhaltig motivieren und qualifizieren können.

LITERATURVERZEICHNIS

- AOKI, Masahiko (1988): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BARON, Peter P. (1994): Unternehmungskultur und Unternehmungsführung japanischer Banken. In: STEIN, Johann Heinrich von (Hg.): *Banken in Japan heute, kulturelle Besonderheiten und Erfahrungen im japanischen Finanzwesen*. Frankfurt: Fritz Knapp Verlag, S. 159–168.
- DIRKS, Daniel (1995): Japanisches Management am Scheideweg? Zur Transformation eines „Systems“. In: *Japanstudien. Jahrbuch des Deutschen Instituts für Japanstudien* 7, S. 323–365.
- EKONOMISUTO (1996): *Ginkō/Shōken Sōtokushū; ginkō zettai zetsumei* [Sonderausgabe Banken/Versicherungen: Der völlige Untergang der Banken]. 28.10.1996.
- EKONOMISUTO (1997): *Seikimatsu – Nihonkeizai* [Die japanische Wirtschaft am Ende des Jahrhunderts]. 7.1.1997.
- ENDŌ, Kōshi (1994): Betriebliche Beförderungskriterien und Karrieremodelle. In: DEMES, Helmut und Walter GEORG (Hg.): *Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan*. München: Iudicium, S. 385–422.
- JAPAN INSTITUTE OF LABOUR (1996): *Kigyōnai kyōiku no genjō to kadai. Howaito karā shain no kyōiku kunren o daizai toshite* [Gegenwärtiger Stand und Aufgaben der innerbetrieblichen Ausbildung. Zur Ausbildung von White collar-Arbeitnehmern]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kenkyū Kikō.
- KEIZAI KIKAKUCHŌ (1995): *Keizai hakusho 1995* [Wirtschaftsweißbuch 1995]. Tōkyō: Ōkurashō Insatsukyoku.
- KERSTIEN, Heinrich (1994): Grundzüge des japanischen Bankensystems. In: STEIN, Johann Heinrich von (Hg.): *Banken in Japan heute, kulturelle Besonderheiten und Erfahrungen im japanischen Finanzwesen*. Frankfurt: Fritz Knapp Verlag, S. 137–158.
- KITAMURA, Ryūmichi (1996): Konna ginkō ni, dare ga shita [Wer hat das den Banken nur angetan?]. In: *Ginkō/shōken sōtokushū; ginkō zettai zetsumei* [Sonderausgabe Banken/Versicherungen: Der völlige Untergang der Banken]. 28.10.1996, S. 8–15.
- KOIKE, Kazuo (1994): Intellectual skills and long-term competition. In: *Business Enterprise in Japan. Views of leading Japanese Economists*. Cambridge/Massachusetts: The MIT Press, S. 261–274.
- KUMAZAWA, Makoto (1996): *Portraits of the Japanese Workplace. Labor Movements, Workers, and Managers*. Boulder/Oxford: Westview Press.
- KUWAYAMA, Patricia Hagan (1994): The Post-bubble Japanese Economy. In: STEIN, Johann Heinrich von (Hg.): *Banken in Japan heute, kulturelle Besonderheiten und Erfahrungen im japanischen Finanzwesen*. Frankfurt: Fritz Knapp Verlag, S. 379–394.

- LEVINE, Solomon B. und Hisashi KAWADA (1980): *Human Resources in Japanese Industrial Development*. Princeton: Princeton University Press.
- MASAKI, Katsuaki (1994): OJT no kōkateki na susumekata [Effektive Durchführung von On-the-job-Training]. In: *Kigyō to jinzai* 624, S. 5–9.
- NIKKEIREN (1994): Shin nihonteki keiei shisutemu to kenkyū purojekuto, chūkan hōkoku [Zwischenbericht des Forschungsprojektes zu Ansätzen eines neuen Japanischen Managements]. In: *Ginkō rōdō chōsa jihō* 543, S. 11–36.
- NIKKEIREN (Hg.) (1995): *Shin jidai no „nihonteki keiei“ – chōsen subeki hōkō to sono gutaisaki* [Japanisches Management' in einer neuen Ära – Herausforderungen und konkrete Maßnahmen]. Tōkyō: Nihon Keieisha Dantai Renmei.
- NUMAGUCHI, Hiroshi (1994): *Nihon ni okeru kigyōnai kyōiku no kakumei 1* (Umstrukturierung der innerbetrieblichen Ausbildung in japanischen Unternehmen, Teil 1). (Daitō Bunka Daigaku kiyō 32), Tōkyō: Daitō Bunka Daigaku.
- o. V. (1994a): Josei no katsuyoku dekiru ba o kakudai (Ausweitung von Arbeitsplätzen, an denen die Frauen sich entfalten können). In: *Jinji rōmu* 66, S. 18–22.
- o. V. (1994b): Jiko keihatsu enjosaku no jittai [Untersuchung zu Systemen der „Schulung in Eigeninitiative“]. In: *Kigyō to jinzai* 623, S. 12–27.
- o. V. (1996a): Jusen mondai de hihan shuchū. Ginkōman no kyūyo wa dono kurai takai no ka [Das Problem der Wohnungsbaugesellschaften im Brennpunkt. Wie hoch ist das Gehalt der Banker wirklich?]. In: *Jinji manajemen* 3, S. 4–5.
- o. V. (1996b): Ōi rōdō jōken no akka. Kuni, kigyō, kumiai ni chūmon mo [Häufig Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Forderungen an Staat, Unternehmen und Gewerkschaften]. In: *Ginkō rōdō chōsa jihō* 556, S. 1–29.
- OSADA, Shōichi (1996): Daiginkōbyō wa naoranai, chūshō yūri no „gyakuten no jidai“ ga hajimatta [Die Wunden der großen Banken heilen nicht. Der Umschwung zugunsten der kleinen und mittelgroßen Kreditinstitute hat begonnen]. In: *Ginkō/shōken sōtokushū; ginkō zettai zetsumei* [Sonderausgabe Banken/Versicherungen: Der völlige Untergang der Banken]. 28.10.1996, S. 16–22.
- RECRUIT (1991): Tenkaiki o mukaeta shinnyū shain kyōiku [Erziehung neuer Beschäftigter in der Wendephase]. In: *Rikurūto chōsa geppō* 9, S. 1–29.
- RECRUIT (1993): *Nihonteki jinji shisutemu to jinzai kaihatsu ni tsuite no chōsa* [Untersuchung zum japanischen Personalsystem und zur Personalentwicklung]. Tōkyō: Recruit Research.
- RECRUIT (1995a): CS katsudō de kōkyaku, jūgyōin suisen ni yoru nintei seido o dō'nyū shita Daiichi Kangyō Ginkō [Die Daiichi Kangyō Bank hat in ihrem Customer-Satisfaction-Programm ein Empfehlungssystem für

- Kunden und Angestellte eingeführt]. In: *Jinji manejimento kēsu sutadi* 3, (Hg.: Rikurūto Sākuru) S. 22–23.
- RECRUIT (1995b): *Jiko keihatsu o sokushin suru tame ni „shōkaku pointosei“ o dōnyū shita „Tōkyō Shin’yō Ginkō“* [Die Kreditkasse Tōkyō fördert das selbständige Lernen der Angestellten durch ein Qualifikations-Punktesystem]. In: *Jinji manejimento kēsu sutadi* 6, (Hg.: Rikurūto Sākuru) S. 20–21.
- RŌDŌ CHŌSABU (1994): *Sūji de miru koyō no ugoki* [Beschäftigungstendenzen in Zahlen]. Tōkyō, Rōdō Daijin Kanbō Seisaku Chōsabu.
- RŌDŌSHŌ (1984): *Minkan kyōiku kunren jittai chōsa hōkokusho* [Bericht zu Ausbildung und Schulung in der privaten Wirtschaft]. Tōkyō: RŌDŌSHŌ.
- RŌDŌSHŌ (1994): *Minkan kyōiku kunren jittai chōsa hōkokusho* [Bericht zu Ausbildung und Schulung in der privaten Wirtschaft]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kenkyū Kikai.
- RŌDŌSHŌ (1996): *Nenpōsei dōnyū kigyō wa 4%, taishō shokushū wa kanrishoku ga daiichii* [4% der Unternehmen haben das Jahresgehalt eingeführt, an erster Stelle für das Management]. In: *Jinzai kyōiku* 5, S. 16–19.
- ROHLEN, Thomas P. (1974): *For Harmony and Strength. Japanese White Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- SAITŌ, Tadashi (1996): *Ginkō no jinji risutora wa, shūeki shijō shugi o sainen saseru* [Die Personalreform der Banken verleiht dem Rentabilitätsprimat neues Leben]. In: *Ginkō/shōken sōtokushū; ginkō zettai zetsumei* [Sonderausgabe Banken/Versicherungen: Der völlige Untergang der Banken], 28.10.1996, S. 56–60.
- SATŌ, Ichidan (1996a): *Ginkōman no chingin wa takasugiru – Nikkeiren kaichō ga hatsugen* [Das Bankergehalt ist zu hoch – sagt der Präsident von Nikkeiren]. In: *Jinzai kyōiku* 2, S. 9.
- SATŌ, Ichidan (1996b): *Amakudari jinji kie. Haenuki kōin ni yume to yaru ki* [Schafft die Staatsbürokraten aus der Personalpolitik! Träume und Ambitionen für die treuen Beschäftigten!]. In: *Jinzai kyōiku* 8, S. 6.
- SCHAEDE, Ulrike (1989): Liberalisierung des japanischen Finanzmarktes und Internationalisierung des Yen. In: *ifo-Schnelldienst* 5/6, S. 42–57.
- SCHAEDE, Ulrike (1994): Finanzinnovation und Regulierung in Japan. In: STEIN, Johann Heinrich von (Hg.): *Banken in Japan heute, kulturelle Besonderheiten und Erfahrungen im japanischen Finanzwesen*. Frankfurt: Fritz Knapp Verlag, S. 331–368.
- SHIRAI, Taishirō (1992): *Gendai nihon no rōmu kanri dainiban* (Japanisches Management der Gegenwart, Nr. 2). Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- TANAKA, Hitoshi (1995): *Kin’yū jiyūka, saihenka no dainichigin rōdō undō no kadai ni tsuite no jakkan no teigen* [Einige Vorschläge zu gewerk-

schaftlichen Aufgaben in Regionalbanken zweiter Ordnung angesichts von Umstrukturierung und Liberalisierung]. In: *Ginkō rōdō chōsa jihō* 547, S. 18–25.

TANAKA, Hitoshi (1996): Ginkōin „kōchingin“ron no ayamari to risutora no kōhō [Die Fehler in der Lehre vom „hohen Bankergehalt“ und die Marschrichtung des Restructuring]. In: *Ginkō rōdō chōsa jihō* 562, S. 3–11.

TŌKYŌ SHŌKŌ RISĀCHI (1996): Risutora shinkō. Jōba kigyō no jugyōin sū genshō [Die Reform schreitet voran: börsennotierte Unternehmen senken die Angestelltenzahlen]. In: *Jinzai kyōiku* 6, S. 116–117.

WALDENBERGER, Franz (1996): Stabilität durch Flexibilität: Das japanische „Bündnis für Arbeit“. In: *Japan Markt* 5, S. 22–23.

WATANABE, Takashi (1994): Kōsubetsu jinji kanri to joshi koyō o meguru shomondai [Einige Probleme der Frauenbeschäftigung im Laufbahnsystem]. In: *Ginkō rōdō chōsa jihō* 534, S. 32–39.

YOSHIDA, Kazuo (1996): Ginkō keieisha koso, ichihayaku nihongata keiei kara dappō shinakereba naranai [Gerade Bankmanager müssen sich rasch vom typisch japanischen Management trennen]. In: *Ginkō/shōken sōtokushū; ginkō zettai zetsumei* [Sonderausgabe Banken/Versicherungen: Der völlige Untergang der Banken], 28.10.1996, S. 24–27.

ZENKINKYŌ (1995): Kinzoku rōdōkumi no chingin chōsa shiryō, 1995 ban [Untersuchungen der Bankengewerkschaft zum Gehalt, Ausgabe 1995]. In: *Ginkō rōdō chōsa jihō* 548, S. 1–58.