

Personalebewertung in Japan

Neue Maßnahmen sollen individuelle Leistung stärker berücksichtigen
von Daniel Dirks

Kaum ein Thema beschäftigt die Personalabteilungen japanischer Unternehmen gegenwärtig so intensiv wie die Neugestaltung ihrer Leistungsbewertungs- und Entlohnungssysteme. Die mittlerweile sieben Jahre währende Wirtschaftsflaute, der gleichzeitig zunehmende Wettbewerbsdruck aus dem Ausland infolge sukzessiv verringerter Handelsbarrieren und, in jüngster Zeit, die Krise in wichtigen Exportmärkten Asiens setzen Japans Firmen einem Kosten- und Leistungsdruck aus, dem man mit den bisher gültigen Führungsmethoden und Vergütungsprinzipien nicht mehr gewachsen zu sein scheint.

Lag bislang der Schwerpunkt der Arbeitsbewertung auf Kriterien, die sich vor allem an den langfristigen Entwicklungspotentialen des einzelnen Mitarbeiters orientierten, etwa der Fähigkeit, im Team zusammenzuarbeiten, oder der Bereitschaft, sich in jeweils neue Aufgaben einzuarbeiten, sollen zukünftig pay-for-performance Prinzipien und leistungsbezogene Karrieresysteme im Vordergrund stehen. Nicht mehr Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit sollen dann wichtige Entscheidungsparameter dafür sein, wer in der Hierarchie nach oben rückt; statt dessen ist dem individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg ein überwiegendes Gewicht einzuräumen.

Ganz neu sind diese Vorschläge in Japan allerdings nicht. Bereits seit den 60er Jahren, und spätestens mit Beginn der ersten Ölkrise, hat es immer wieder Forderungen gegeben, die auf die Lockerung oder gar Abschaffung solcher Grundsätze wie senioritätsbezogene Entlohnung und langfristige Beschäftigungsgarantien, wie sie insbesondere für die meisten Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes gelten, drängten. Im Vergleich zu früheren Reformansätzen ist jedoch die Deutlichkeit und Schärfe, mit der die

Befürworter einer umfassenden Restrukturierung der Personalsysteme, allen voran der Verband der japanischen Arbeitgeber, Nikkeiren, gegenwärtig argumentieren, wesentlich eindringlicher und verstärkt somit den Veränderungsdruck in den Firmen zusätzlich.

Bevor es allerdings zu weitreichenden Umstrukturierungen und der Einführung deutlich individualisierter Bewertungs- und Entlohnungssysteme kommt, sind eine Reihe von bestehenden Barrieren zu überwinden. Zum einen ist auf die bislang ungelöste Frage zu verweisen, wie sich ein derartiges, an der Leistung des einzelnen Mitarbeiters orientiertes Modell mit einer Unternehmenskultur verträgt, die in vielen Bereichen stark auf gruppen- und teamzentrierte Arbeitsstrukturen aufgebaut ist. Desweiteren sind die Modalitäten eines solchen Systemwechsels unklar. Wer nämlich seinen beruflichen Werdegang auf der Erwartung aufbaute, in jungen Jahren durch hohen Arbeitseinsatz bei gleichzeitig relativ niedrigem Einkommen die Basis für spätere Karriereschritte zu legen, die mit fortschreitender Firmenzugehörigkeit dann auch quasi automatisch zu entsprechenden Gehaltszuwächsen führten, sieht sich nun möglicherweise um diese Hoffnung betrogen. Nach bisheriger Rechnung lägen Gesamtlebenseinkommen und persönliche Leistung über die Dauer der Betriebszugehörigkeit hinweg in etwa im Gleichklang. Wird die Kalkulationsmethode jedoch zwischenzeitlich verändert und die Generation der jetzt 40-50jährigen plötzlich nach kurzfristig orientierten Leistungskriterien bezahlt, so wird deutlich, daß hier nicht wenige zu Verlierern des Wandels werden und daher firmeninterne Konflikte und Widerstände vorprogrammiert sind.

Damit sind jedoch lediglich Probleme allgemeiner Art in bezug auf die Einführung neuer und angeblich objektiver Bewertungsmaßnahmen angesprochen. Konkreter wird es bei der Frage, wie angemessen und fair deren Gestaltung und vor allem Durchführung im Einzelfall ist. Daß dies alles andere als eine akademische Diskussion ist, belegt eine jüngste Umfrage des Japan Productivity Centers for Socio-Economic Development. Danach bestätigten rund dreiviertel der befragten annähernd 1200 Manager, daß

individualisierte Personalsysteme gegenwärtig in ihren Unternehmen intensiv diskutiert würden und auch teilweise bereits zur Anwendung kämen. Gleichzeitig beklagten fast 80% unter ihnen, daß ihnen weder die Bewertungskriterien noch die Ergebnisse der Evaluation bekannt seien, und 75% monierten darüber hinaus, daß sie keine Möglichkeit hätten, im Rahmen institutionalisierter Verfahren oder über offizielle Ansprechpartner ihres Vertrauens Probleme im Zusammenhang mit ihrer Leistungsbewertung zur Sprache zu bringen. Eine solche Einrichtung wäre aber notwendig, um die Einwände der Betroffenen überhaupt ans Tageslicht und damit der Diskussion zugänglich zu machen. „Eine offene Kritik am Vorgesetzten oder ein Widerspruch gegen dessen Bewertung der eigenen Leistung ist in japanischen Unternehmen kaum anzutreffen“, bestätigt Minoru Ito vom Japan Institute of Labour, einem Forschungsinstitut des Arbeitsministeriums. Die weit verbreitete Neigung, direkte Konfrontationen zu vermeiden, und die gewachsenen Hierarchieverhältnisse in den Organisationen lassen nicht erwarten, daß hier einfach und in kurzer Zeit eine Kommunikationskultur entstünde, die dem Einzelnen erlaubte, seine Rechte und Ansprüche entsprechend zur Geltung zu bringen. Gerade solche Fähigkeiten jedoch müssen als notwendiges Pendant zu einer Personalpolitik gesehen werden, die individuelle Leistung stärker honorieren soll. Fehlen sie, so steht letztlich zu befürchten, daß statt Motivation und Leistungswille eher Anpassertum und die Einstellung eines verdeckten Jeder-gegen-Jeden gefördert werden.

Eine Untersuchung des Arbeitsministeriums, wonach nur 14% aller Unternehmen ihre Personalbewertungskriterien gegenüber den Angestellten offenlegen, bestätigt den Hang japanischer Personalabteilungen zur Geheimniskrämerei. Hinzu kommt, daß ungeachtet aller Reformrhetorik in nur 22% aller Firmen überhaupt auf die Ergebnisse der formalen Personalbewertung zurückgegriffen wird, wenn Beförderungen etwa zum Abteilungsleiter zur Entscheidung anstehen. Statt dessen werden "weitere", nicht näher spezifizierte Faktoren berücksichtigt, die in dieser Unschärfe allen möglichen Manipulationen und firmenpolitischen Ränkespielen zur Wirkung verhelfen. Deutlich wird somit, daß jede größere Veränderung im personalpolitischen Instrumentarium der Firmen nicht umhin kommt, vorhandene Strukturen und organisationskulturelle Barrieren

zu berücksichtigen. Im Falle Japans tritt als weiteres Problem der bislang nur unzureichend organisierte externe Arbeitsmarkt hinzu. Im Zuge der kontinuierlich wachsenden Volkswirtschaft stellten sich sowohl Arbeitgeber als auch immer breitere Kreise der Angestellten auf das scheinbar eherne Prinzip der Langfristbeschäftigung innerhalb der Unternehmen ein. Dabei wurde es versäumt, Bedingungen zu schaffen, die auch einen Unternehmenswechsel ermöglichen und damit Arbeitskräfte in Phasen der Unterbeschäftigung andernorts neu zum Einsatz kommen lassen. Mit Ausnahme bestimmter technischer Berufe fehlt es in aller Regel an Standards in Form allgemein anerkannter Zertifikationen, die eine angemessene Bewertung des individuellen Fachwissens und der akkumulierten Berufserfahrung jenseits der eigenen Firma erlaubten.

Die Personalausbildung findet in aller Regel firmenintern und dabei zumeist als OJT (On-the-Job-Training) statt. Als Konsequenz dieser Ausbildungstradition müssen nun bei der Einführung neuer Personalbewertungssysteme erst einmal Aufgabenbeschreibungen und allgemeingültige Kriterien für die Formulierung und die Erreichung von Zielen im Rahmen individueller Stellendefinitionen entwickelt werden.

Sollen schließlich diese ganzen Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozesse im Personalbereich unter dem Primat objektiver Fairneß und Gerechtigkeit stehen, wie es ihre Befürworter selbstverständlich fordern, dann steht den japanischen Unternehmen eine zusätzliche, immense Aufgabe ins Haus: die Gleichbehandlung weiblicher Angestellter bei Entlohnung und Karriere gegenüber ihren männlichen Kollegen, eine Aufgabe, die zwar gültigen gesetzlichen Regelungen entspräche, deren Lösung die japanische Wirtschaft allerdings noch bis weit ins nächste Jahrhundert beschäftigen wird.

(in überarbeiteter Form erschienen als: 'Alter statt Können, Tabu statt Offenheit. SZ-Serie: Achtung Leistung! Messen, beurteilen, fördern, Teil 3.' In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 55, 7./8. März 1998, S. 57)