

Die freie Verfügbarkeit dieses Beitrages wurde ermöglicht durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Stabsstelle »Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste«



Hinweis zur Nutzung dieser PDF-Ausgabe

Für die Nutzung dieses Textes gelten die Bestimmungen des deutschen Urheberrechtsgesetzes.

Dieses Dokument ist für Privatpersonen somit ausschließlich für den persönlichen, nichtkommerziellen Gebrauch bestimmt.

Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern oder weiterverbreiten.

Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen ggf. vorhandene Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden.

© 2020 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen

Zur Dynamik von Qualifizierung und Karriere in Japan

Summary: The personnel management of Japanese employers is based on strong incentives for continuous learning. As far as core personnel is concerned less importance than in German firms is given to specified levels of qualification. Instead, the stress is put on the dynamics of improvement of knowledge, on the readiness of employees to add new knowledge, and on the development of management qualifications. Effort and achievement in learning and re-learning is rewarded with steady promotion in the firm's hierarchy. The main merits of the concept are high flexibility of firms and strong motivation of employees. On the other hand, this mechanism has resulted in very high ratios of middle level managers, in disadvantages for specialists and for persons changing their employer, and in the discrimination of women.

1. Die strategische Bedeutung von Karrierekonzepten

Die Leitbilder und die Handhabung von Karriereentscheidungen gehören zu den wichtigsten Bestimmungsfaktoren für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und von Volkswirtschaften. Für die Erwerbstätigen bieten sie einen wichtigen Orientierungsrahmen bei der Wahl des Ausbildungsganges, des Berufs, des Arbeitgebers, des Tätigkeitsgebietes, der Weiterbildungsaktivitäten und bei Überlegungen zu einem Arbeitgeberwechsel. Und in einem dynamischen politischen Gefüge stehen Karrierekonzepte von Unternehmen, Institutionen und Personen in Wechselwirkung mit der Gestaltung der Bildungs- und Ausbildungssysteme. Insofern stellen sie einen strategisch bedeutsamen Angelpunkt in der Verzahnung von Bildungs- und Beschäftigungssystemen dar.

Der Begriff der Karriere steht für die Dynamik in einem Berufsleben, er drückt Entwicklungsmöglichkeiten in verschiedenen Dimensionen aus. In der horizontalen Dimension umreißt er die Fachgebiete, auf die sich der Qualifikations- und Kompetenzaufbau eines Erwerbstätigen im Laufe seines Erwerbslebens erstreckt. In der vertikalen Dimension stellen Karrieren Aufstiegsverläufe in Rangsystemen oder hierarchischen Strukturen dar. Bei der folgenden Betrachtung der japanischen Gegebenheiten untersuchen wir insbesondere die logische Verknüpfung zwischen den Merkmalen der horizontalen und der vertikalen Karrieren von hochqualifizierten Arbeitnehmern. Dabei bietet es sich an, in Anlehnung an den angelsächsi-

chen Sprachgebrauch sowohl die fachliche als auch die rangliche Entwicklung als Karriereverlauf zu bezeichnen. Bewußt vermeiden wir so den Berufsbegriff, weil er der Situation in Japan nicht gerecht würde.

Karrieremodelle setzen Leistungsanreize. Insofern stehen sie in unmittelbarem Zusammenhang mit der einzelwirtschaftlichen wie der gesamtwirtschaftlichen Produktivität und Wettbewerbsstärke. Für die Arbeitgeber erwachsen daraus Instrumente, mit denen sie die Motivation, die Flexibilität und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter steuern können. Bei der Betrachtung des Falls Japan ist dieser Zusammenhang erst in den achtziger Jahren explizit in das Blickfeld von Wissenschaft und Praxis gerückt. Seit der Identifizierung des „lean management“ als (vermeintlicher) Ursache für den Erfolg der japanischen Industrie (vgl. WOMACK u.a. 1990) hat sich der Fokus zunehmend auf Karriereanalysen gerichtet. Im Unterschied zu den zitierten amerikanischen Autoren wird in der deutschsprachigen Literatur jedoch nicht die angebliche Schlankheit der japanischen Karrierestrukturen, sondern deren Anreizcharakter betont (vgl. DEMES/GEORG 1994, ERNST/WIESNER 1994, NOMURA/JÜRGENS 1995, ERNST 1997). Mit diesen neuen Interpretationen der japanischen Wettbewerbsposition wurde aber zugleich die Frage aufgeworfen, ob Japans Unternehmen mit ihren derzeitigen Karrierekonzepten auch für die Zukunft gerüstet sind.

Ein derartiger „zweiter Blick“ auf das Beispiel Japan erscheint angesichts der veränderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen geboten. Die Zeiten stetig hohen Wachstums scheinen vorbei zu sein. Seit Beginn der neunziger Jahre ringt Japan vielmehr mit einer anhaltenden Wachstumsschwäche und mit strukturellen Problemen. Demographisch ist der japanische Arbeitsmarkt von gravierenden Ungleichgewichten geprägt, die eine Fortführung der bisherigen Karrierekonzepte problematisch erscheinen lassen. Auf der Angebotsseite zeichnet sich eine Zangenbewegung von rückläufigen Geburtenziffern in Kombination mit einem rapiden Anstieg des Anteils älterer Beschäftigter ab. Damit kommt die Senioritätskomponente in den Lohn- und Karrierestrukturen unter Reformdruck. Gleichzeitig verstärken sich in der jüngeren Bevölkerung allmählich die Wünsche nach größeren Spielräumen für individuelle Karrieregestaltungen. Dadurch wird die bisher vorherrschende Souveränität der betrieblichen Personalabteilungen bei Karriereentscheidungen infrage gestellt. Dieser Trend könnte sich durch die stetige Internationalisierung der japanischen Wirtschaft noch verstärken. Der Personenkreis mit mehrjähriger Auslandserfahrung und mit Einblick in westliches Personalmanagement weitet sich aus. Dies dürfte die kritische Reflexion des japanischen Modells innerhalb einer Elite der japanischen Arbeitnehmer fördern – mit welchem Ausgang ist noch offen.

2. Die Diffusität der Qualifikationsprofile

Das Leitbild der Qualifizierung und der Ausgangspunkt für die Betrachtung von Karriereverläufen im deutschen Arbeitsmarkt ist die Institution des Berufs. Aus dieser Perspektive stellt sich die Situation in Japan, die pointiert als „Berufsausbildung ohne Beruf“ charakterisiert wurde (vgl. GEORG 1992, S. 53), geradezu als ein Gegenmodell dar. Die Vorgaben für die Ausbildung des japanischen Arbeitnehmers sind im Regelfall nicht standardisiert, sondern durch die Anforderungen des jeweiligen Betriebs beziehungsweise Unternehmens abgesteckt. Die Mechanismen im japanischen Arbeitsmarkt basieren daher nicht – wie im Fall Deutschland – auf einer Berufs- sondern einer Unternehmenszentriertheit der Erwerbstätigen. Daraus folgt, daß auch die Steuerung von Karriereentscheidungen primär bei den Unternehmen liegt.

Da die japanische Regierung eine umfassende Vereinheitlichung von Ausbildungsinhalten vermieden und auch kein nennenswertes öffentliches Ausbildungswesen aufgebaut hat, haben die japanischen Unternehmen die vollständige Autonomie, aber auch die Aufgabe zur Qualifizierung ihrer Arbeitnehmer. Einerseits entstehen ihnen dadurch Kosten, andererseits erwachsen ihnen Möglichkeiten zur betriebsspezifischen Gestaltung von Qualifikationen. Um sicherzustellen, daß die Renditen für die Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeiter im ausbildenden Unternehmen realisiert werden, hat sich eine Praxis der (bedingten) Dauerbeschäftigung herausgebildet. Im Bewußtsein der Risiken von konjunkturellen und strukturellen Friktionen haben die japanischen Unternehmen diese informelle Beschäftigungsgarantie für ihre regulären Arbeitskräfte aber abhängig gemacht von deren uneingeschränkter Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit an jedwede fachliche Anforderung. Nach Maßgabe des Arbeitgebers permanent lernen und gegebenenfalls auch umlernen zu können und zu wollen, gilt als Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere und damit für eine gesicherte Existenz.

Ihren Kernbelegschaften signalisieren die japanischen Arbeitgeber, daß die Offenheit für die Übernahme jeglicher Aufgabe und damit für jegliche Qualifikationsanforderung Voraussetzung für den ranglichen Aufstieg ist. In der betrieblichen Qualifizierungspraxis Japans hat sich dieses Denkmuster in der Idealisierung eines „Generalistentums“ niedergeschlagen. Nicht die vertiefte Kompetenz in einem definierten Fachgebiet, sondern die flexible Einarbeitung in eine größere Zahl unterschiedlicher Anforderungen gilt als Ausweis von Leistungsstärke. In diesem Kontext wird die regelmäßige, vergleichsweise häufige Rotation der Mitarbeiter plausibel. Dabei entscheiden die Personalleitungen der japanischen Unternehmen über die Rotationsvorgänge ihrer hochqualifizierten Arbeitnehmer im wesentlichen autonom und fallweise auch gegen die Wünsche der betroffenen Arbeitskräfte und Organisationseinheiten.

Nun gibt es Anhaltspunkte dafür, daß in der Interpretation des Generalistenbegriffs erhebliche Spielräume bestehen, so daß beispielsweise aus der regelmäßigen Kombination bestimmter Einsatzgebiete im Unternehmen auch bei den japanischen Arbeitnehmern de facto eine Art „Berufsprofil“ entsteht. Soziologische Untersuchungen haben gezeigt, daß sich auch die Erfahrungen hochqualifizierter japanischer Arbeitnehmer in verschiedenen Einsatzgebieten zu einem sogenannten „single-function-Qualifikationsprofil“ summieren können (vgl. KOIKE 1991, NAKAMURA 1993, YASHIRO 1991). Eine Wissenschaftlergruppe um den renommierten Industriesoziologen Kazuo Koike vertritt daher die These, daß nicht das Generalistentum, sondern die „weitgefaßte Spezialisierung“ (*habahiroi senmon-sei*) das vorherrschende Muster der horizontalen Karriereverläufe von Akademikern in Großunternehmen sei. Danach erwerben die japanischen Arbeitskräfte in den ersten Jahren ihrer Karriere Wissen in einer Kernqualifikation, die sie in der anschließenden Arbeitsplatzrotation individuell arrondieren. Das Ergebnis seien nicht generalistische, sondern fachlich zentrierte, aber aus dem organisatorischen Kontext facettenreich ergänzte Kernqualifikationen.

Aus der Zusammenschau der wichtigsten einschlägigen empirischen Untersuchungen und aufgrund eigener Betriebsstudien kommen wir zu dem Ergebnis, daß dieser Befund zwar nicht falsch ist, daß er aber die Situation nicht vollständig beschreibt und nicht hinreichend erklärt (ERNST 1997). Neben dem zitierten Muster der weitgefaßten Spezialisierung verfolgen viele japanische Unternehmen alternative Qualifizierungsleitbilder wie Spezialisierung im engeren Sinne, Generalistentum oder auch ganz pragmatische Ansätze je nach den betrieblichen Erfordernissen. Zugleich variieren die Qualifizierungsleitbilder zwischen den Wirtschaftszweigen, darin wiederum nach der Größe der Unternehmen, und die Unternehmen unterscheiden zwischen ihrem technisch und nicht-technisch ausgebildeten Personal. Ingenieure erfahren in aller Regel eine weniger weitgefächerte Ausbildung als Arbeitskräfte mit nicht-technischem Bildungshintergrund. Insgesamt entsteht der Eindruck, daß nicht ein bestimmtes Qualifikationsleitbild die horizontalen Karriereverläufe japanischer Arbeitnehmer bestimmt, sondern daß das Geschehen von einem „anything goes“, und das heißt von den jeweiligen betrieblichen Erfordernissen geprägt ist.

Die Logik der japanischen Karrierepraxis erschließt sich aber nicht nur aus den faktischen Qualifizierungsvorgängen, sondern zusätzlich aus dem Verständnis der Beteiligten darüber, in welchem Sinn die einzelnen Qualifizierungsetappen vollzogen werden. Und da zeigt sich, daß – unabhängig vom Grad und von der Richtung der individuellen Spezialisierung – fast alle karrierebewußten japanischen Akademiker sich als Generalisten verstehen. Selbst Ingenieure, die permanent in demselben Technikfeld und auch in derselben organisatorischen Einheit tätig

waren, wiesen in unseren Interviews weit von sich, Spezialisten zu sein, sondern bezeichneten sich nachhaltig als Generalisten. Diese subjektive Wahrnehmung und auch Erläuterungen von Personalleitern offenbaren eine inhärente Stigmatisierung des Spezialistentums in der japanischen Wirtschaft. Das explizite Bekenntnis eines Beschäftigten, sich auf nur ein Fachgebiet zu konzentrieren, widerspricht der Logik des Karrierearrangements japanischer Unternehmen. Denn die Dauerbeschäftigungsgarantie und die Aufstiegsgezißtheit basieren auf der Prämisse permanenter Lern- und Anpassungsleistung.

Die Tatsache, daß diese theoretisch geforderte Dynamik wegen betrieblicher Gegebenheiten nicht in den „Berufsverläufen“ aller Arbeitskräfte in gleichem Maße realisiert werden kann, wird durch eine gleichmäßige Rotation aller Mitglieder der Kernbelegschaften überdeckt. Ob eine Umsetzung eine weitreichende fachliche Neuorientierung oder nur ein Einsatz in benachbarten Organisationseinheiten ist, gilt als nicht unmittelbar bedeutsam. Was zählt, ist die Beweglichkeit der Mitarbeiter schlechthin und der Aufbau eines gewissen Erfahrungsspektrums. Die im Laufe der Zeit gewonnenen Kompetenzen der Arbeitskräfte sind in aller Regel nicht durch standardisierte Fachbezeichnungen etikettiert. So bleibt das Qualifikationsprofil eines japanischen Arbeitnehmers diffus und für Außenstehende schwer erkennbar. Auf dem externen Arbeitsmarkt kann er sich ohne weiteres nur schwer darstellen. Dazu trägt auch bei, daß viele Aufgabengebiete im Unternehmen nicht trennscharf definiert sind. Diese Unschärfe oder Diffusität der Qualifizierungsergebnisse erleichtert den Beschäftigten, ihre horizontale Karriereentwicklung – unabhängig von der jeweiligen konkreten Ausgestaltung – als eine Realisierung des Generalistenideals zu verstehen.

3. Über das Lernen zum Leiten

Das beschriebene Qualifizierungsverständnis hat zur Folge, daß die Leistungsfähigkeit der japanischen Arbeitnehmer nicht in erster Linie an ihrer ad hoc erreichten Fachkompetenz gemessen wird. Lernerfolg gilt als eine notwendige, aber nicht als hinreichende Voraussetzung für positive Beurteilungen. Ebenso wichtig sind die Kontinuität des Lernens und die Lernziele, die ein Mitarbeiter sich setzt oder die ihm zugeschrieben werden. Bei diesem Verständnis von Qualifizierung steht der Prozeß im Vordergrund, nicht die in einem bestimmten Zeitpunkt erreichte Kompetenz. Da Kernbelegschaften der japanischen Firmen beim Eintritt ins Unternehmen in aller Regel noch über keine produktiv verwertbaren Qualifikationen verfügen (vgl. den Beitrag von TEICHER/TEICHLER), also gewissermaßen

„Rohmaterial“ sind, das die Arbeitgeber nach ihren Erfordernissen formen können und müssen, bietet sich ein solcher Entwicklungsansatz an. Im Idealfall vollzieht sich die Qualifizierung eines Dauerbeschäftigten in Phasen – Erstqualifizierung, Juniorphase, Seniorphase, Managementphase –, wobei die Etappen des Aufbaus von Fachkompetenz gewissermaßen als Durchgangphasen bis zum Einstieg in Führungsaufgaben gesehen werden. Auf eine kurze Formel gebracht basiert die Qualifizierung in der japanischen Wirtschaft auf dem Grundgedanken „vom Lernen zum Leiten“. Bei Beginn seiner Karriere kann jeder (männliche) japanische Hochschulabsolvent davon ausgehen, daß er bei erfolgreicher Fortsetzung seiner Lerneranstrengungen auf mittlere Sicht mit großer Gewißheit in Leitungsfunktionen aufrücken wird. Aber auch für Nicht-Akademiker gilt dasselbe Denkmuster (vgl. den Beitrag von DEMES/GEORG).

Diese unmittelbare Verknüpfung von Lernmotivation, Lernerfolg, Lerndynamik und ranglichem Aufstieg ist das hervorstechende Merkmal der Karrierelogik japanischer Unternehmen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergeben sich daraus eine Reihe von Vorteilen, aber auch Belastungen und Nachteile. Allem voran entfaltet ein solches Konzept nachhaltige Anreizwirkungen. Ein Verharren auf einem einmal erreichten Niveau verbietet sich darin von selbst. Dem System ist somit eine Qualifizierungsdynamik eingebaut, die auf der Grundlage der Berufslogik nicht so leicht herstellbar ist. Durch die eingeforderte Offenheit der Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgabenstellungen gewinnen die Unternehmen Flexibilität. Schnelle Umsetzungen, Einarbeitung in bisher fachfremde Aufgaben, räumliche Versetzungen müssen die japanischen Arbeitnehmer akzeptieren und bewältigen. Andererseits entsteht durch die enge Verknüpfung von Qualifizierung und ranglichem Aufstieg für alle regulären (!) Mitarbeiter aber auch eine Kostendynamik, die sich nur bei entsprechenden Produktivitätszuwächsen kompensieren läßt. Gerade in jüngerer Zeit mehren sich die Anzeichen dafür, daß die japanischen Unternehmen diesen Ausgleich nicht mehr in erforderlichem oder gewünschtem Maße schaffen können.

Weiterhin fehlt im japanischen Entwicklungsmodell der Qualifizierung ein Ansatz zur Pflege und Anerkennung der Spezialisierung von Arbeitskompetenzen. Das Konzept basiert auf der nicht realistischen Annahme homogener Entwicklungspotentiale in den Kernbelegschaften. Aber nicht jeder Mitarbeiter ist zum Manager geeignet, und für Tüftler oder hochqualifizierte Fachleute beispielsweise fehlen gleichwertige Karriereperspektiven wie für Generalisten. Daraus resultieren Vorbehalte gegenüber dem vertieften Kompetenzaufbau in nur einem Fachgebiet. Solange Japan seine technologische Position auf der Weiterentwicklung von bereits vorhandenem Wissen aufgebaut hat, wurde diese Schwachstelle nicht offensichtlich. Aber diese Phase ist weitgehend vorbei.

4. Die Koppelung zwischen Qualifikationsfortschritt und ranglichem Aufstieg

Die Verknüpfung von Kompetenzaufbau und Aufstieg ist in den Rangsystemen der japanischen Unternehmen formalisiert. Zwar findet sich in der japanischen Wirtschaft wie anderswo eine Vielfalt an unternehmensspezifischen Aufstiegs-systemen. Aber es läßt sich eine Standardform erkennen, die als einheitliches Grundmuster in rund vier von fünf großen und auch mittelständischen Unternehmen etabliert ist (vgl. ERNST 1997). Dieses sogenannte Qualifikations-Rangsystem (*shokunō shikaku seido*) ist in Tabelle 1 dargestellt. Den Kern des Konzepts bildet die systematische Zuordnung von Qualifikationsrängen zu Führungsrängen zusammen mit Regelzeiten für die minimale beziehungsweise maximale Verweildauer in den einzelnen Stufen. Das Aufstiegsraster gilt in aller Regel für alle Arbeitnehmer unabhängig vom Bildungsgrad. Lediglich die Einstiegsstufen sind nach dem jeweils höchsten Schulabschluß gestaffelt. Diese institutionalisierte Koppelung von Qualifizierungserfolg und ranglicher Höhergruppierung bietet allen regulären Arbeitnehmern Transparenz, Motivation und eine gewisse Planbarkeit für ihre Karriereentwicklung.

Bei der Zuordnung beziehungsweise Kombination der Qualifikations- und der Führungsränge haben die Personalleitungen gewisse Flexibilitätsspielräume. Oft erfolgt der Qualifikationsaufstieg vor dem Aufstieg in der Führungshierarchie. Um dies zu erleichtern, sind die Qualifikationsränge vielfach feiner gestaffelt als die Führungsränge. Die Qualifikationsränge sind dabei weniger als Ausweis einer bestimmten Fachkompetenz, sondern als Zeichen für den erreichten Entwicklungsstand auf dem Weg von Sach- zu Führungskompetenz zu verstehen. An wichtigen Etappen, wie dem Einstieg in die Managerphase, haben die Arbeitnehmer in vielen Unternehmen formalisierte betriebsinterne Prüfungen abzulegen. Diese und andere Merkmale des Aufstiegs in den Qualifikations-Rangsystemen erinnern an die Regeln im Schulwesen. Dazu gehört auch eine intensive Beurteilungspraxis. Es ist weit verbreitet, daß die gesamte Belegschaft dreimal im Jahr beurteilt wird. Im Sommer und Winter dient die Personalbeurteilung der Gehaltsfindung, im Frühjahr den rangbezogenen Entscheidungen. Dabei kommen drei Kategorien von Beurteilungskriterien zum Tragen: die Leistung im konkreten Arbeitsfeld, der Qualifizierungserfolg sowie Verhaltens- beziehungsweise Charaktermerkmale des Arbeitnehmers. Die intensive Beurteilungspraxis soll Objektivität in die Karrieredynamik bringen. Aufgrund des großen Gewichts „weicher Kriterien“, des Ermessens der Beurteiler und der mangelnden Transparenz wird die Beurteilungspraxis jedoch von einzelnen Arbeitswissenschaftlern kritisiert (vgl. ENDO 1993).

Tabelle 1
Standardform eines Qualifikations-Rangsystems (*shokunō shikaku seido*)

Qualifikations- phasen	Qualifikations- ränge	Qualifikations- bezeichnungen	Korrespondierende Führungsgränge	Verweildauer in Jahren minimal maximal	Einstiegsstufe nach Bildungsgrad
Managerphase	M-9	Leiter oder Berater	Hauptabteilungsleiter		
"	M-8	Stellvertr. Leiter oder Berater	Stellvertr. Haupt- abteilungsleiter		
"	M-7(1)	Hauptverantwort- licher	Abteilungsleiter		
"	M-7(2)	Stellvertr. Haupt- verantwortlicher	Verantwortlicher Kontrollleur	1	
Seniorphase	S-6	Hilfshauptverant- wortlicher	Verantwortlicher Leiter	3	
"	S-5	Verantwortlicher	Gruppenleiter	3	
"	S-4	Hilfsverantwort- licher	Stellvertr. Gruppenleiter	2	Universität, Masterabschluß
Juniorphase	J-3	Mitarbeiter Stufe 3		2 8	Universität, B.A.
"	J-2	Mitarbeiter Stufe 2		2 6	Kurzuniversität, Fachhochschule
"	J-1	Mitarbeiter Stufe 1		2 4	Oberschule

Quelle: Erhebung des Lohnforschungsinstituts Chingin Kenkyō Sentā, in: „Chingin Jitsumu“, No. 731, 1994, S. 26, Rangsystem des Unternehmens „Kaito Kagaku Kōgyō“.

5. Der allmähliche Übergang von garantiertem Aufstieg zur Selektion der Besten

Das Qualifikations-Rangsystem wurde von den meisten Betrieben in den siebziger und achtziger Jahren eingeführt, um das bis dato dominierende Senioritätsprinzip bei der Lohn- und Rangbestimmung zu überwinden. Die Rezessionen im Anschluß an die ersten Ölkrisen machten den japanischen Arbeitgebern deutlich, daß sie in ihren Personalsystemen eine stärkere Verknüpfung zwischen Aufstieg und Produktivitätswachstum etablieren sollten. Dieses Ziel versuchte man durch die stärkere Koppelung des Aufstiegs an die fachliche und Persönlichkeitsentwicklung zu erreichen. Ob mit diesem Konzept tatsächlich die beabsichtigte Wirkung erzielt wurde, ist jedoch fraglich.

Anhaltspunkte dafür, ob damit zumindest der Senioritätsautomatismus überwunden wurde, bieten Analysen der bei den Beförderungen praktizierten Selektionsmuster. Die ersten empirischen Untersuchungen über die Abläufe der vertikalen Karrieremobilität japanischer Arbeitnehmer hatten überraschende Ergebnisse. Sie wurden als bahnbrechend angesehen, weil sie offenlegten, daß weniger das Senioritätsprinzip als vielmehr das „Tournamentprinzip“ (nach ROSENBAUM 1984) in der Beförderungspraxis dominiert (vgl. HANADA 1988–89, PUCIK 1990–91). Die beiden Autoren kamen zu dem Ergebnis, daß nicht eine senioritätsbestimmte Aufstiegsautomatik, sondern der Konkurrenzmechanismus in allen untersuchten Unternehmen die Karriereverläufe bestimmt und daß leistungsschwache Personen kaum eine Chance zum Aufholen von Beförderungsrückständen haben („knock-out-Prinzip“). Unterschiede stellten sie zwischen sogenannten traditionellen und progressiven Unternehmen fest. In der ersten Gruppe identifizierten sie das Prinzip der Negativauslese – unterdurchschnittlich beurteilte Mitarbeiter fallen zurück, während alle übrigen gleichmäßig aufsteigen –, während sie bei moderneren Firmen eine Praxis der Positivauslese – leistungsstarke Mitarbeiter werden bevorzugt befördert – feststellten. Chancen zum Wettmachen von Rückständen („return match“) haben demnach nur die Beschäftigten in progressiven Unternehmen. Diese Ergebnisse lösten bei japanischen Wissenschaftlern und Praktikern Irritationen aus, weil sie der bis dato betonten Vorstellung von der späten Differenzierung innerhalb der japanischen Belegschaften als einem wichtigen Merkmal der japanischen Karriereelogik widersprachen. Die Aussage HANADAS und PUCIKS, daß bei den Karrierechancen früh und endgültig differenziert werde, galt im Kontext der Dauerbeschäftigungspraxis als problematisch, weil dies die Gefahr einer frühen Demotivation hochqualifizierter Arbeitskräfte in sich birgt. In unseren Interviews in japanischen Großfirmen leugneten die Personalleiter denn auch meist nachhaltig, daß sie bei der Beförderung Selektionsverfahren nach dem Tournamentprinzip anwenden (vgl. ERNST 1997).

Dieser Widerspruch wird durch die Ergebnisse einiger neuerer, methodisch anspruchsvollerer Karrierestudien aufgeklärt (vgl. IMADA/ HIRATA 1994, TACHIBANAKI/RIALS 1994). Aus der Rekonstruktion der innerbetrieblichen Karriereverläufe sämtlicher regulärer männlicher Beschäftigter eines großen Stahlunternehmens gelang es IMADA/HIRATA, ein differenziertes Bild der Selektionsmuster in verschiedenen Karrierephasen zu ermitteln. Es zeigte sich, daß dabei drei Phasen mit unterschiedlichen Prinzipien der Beförderung zu unterscheiden sind. In einer etwa fünfjährigen Anfangsphase der Berufstätigkeit werden alle Mitglieder eines Rekrutierungsjahrgangs gleichmäßig und somit nach dem Senioritätsprinzip höhergruppiert. Die zweite, etwas längere Phase ist durch Geschwindigkeitskonkurrenz gekennzeichnet. Einige Personen steigen schneller, andere langsamer auf, aber letztlich erreichen alle Anwärter die höchste Rangstufe dieses Karriereabschnitts im mittleren Bereich der Ranghierarchie. Nicht ob jemand befördert wird, ist bis dahin fraglich, sondern nur wann. Die Abstände zwischen den Schnellstartern und den Nachzüglern bleiben gering. Erst oberhalb dieser Ebene – meist handelt es sich dabei um den Rang eines *kachô*, also in etwa eines Abteilungsleiters – setzt eine „echte Selektion“ im Sinne einer Positivauslese der Leistungsfähigsten ein. Dieses Karrieremuster gilt insbesondere für hochqualifizierte Stammbeschäftigte. Es hat den männlichen japanischen Akademikern im Laufe ihres Berufslebens bisher einen Aufstieg mindestens bis in mittlere Managementränge garantiert und in jüngerer Zeit zu einem Überhang an potentiellen Führungskräften geführt.

Mit dieser dosierten Steigerung der Anforderungen für den ranglichen Aufstieg versuchen die japanischen Arbeitgeber, mehreren Erfordernissen gerecht zu werden. Erstens zielen sie darauf ab, die Lern- und Leistungsmotivation gesamter Belegschaften so lange wie möglich hoch zu halten. Der Wechsel vom Senioritäts- zum Konkurrenzprinzip soll ein etwaiges Drückebergertum unterbinden. Zweitens signalisieren sie mit der Geschwindigkeitskonkurrenz und mit geringen Rangabständen zwischen den Schnellstartern und dem Durchschnitt der Belegschaft, daß es Chancen zum Aufholen gibt.

Die allmähliche Verschärfung der Selektion wird zusätzlich dadurch unterstrichen, daß Arbeitskräfte mit unterdurchschnittlichen Leistungen nach und nach aus dem Unternehmen ausgegliedert werden. Im oberen Management schließlich praktiziert man echte Auslese und entspricht damit der organisatorischen Notwendigkeit einer pyramidalen Führungsstruktur und der Notwendigkeit einer Deckelung der Lohnkosten. Insgesamt handelt es sich um ein durchdachtes, differenziertes Ausleseverfahren, das speziell die Gegebenheiten der Dauerbeschäftigungspraxis berücksichtigt.

Allerdings weist dieses Karrierekonzept auch betriebswirtschaftliche Nachteile auf. Leistungsstarke Arbeitskräfte müssen in der Anfangsphase ihres Berufsle-

bens akzeptieren, daß sie mit ihren durchschnittlichen Jahrgangskollegen lange gleichgeschaltet sind, was Demotivationen auslösen kann. Die weitreichende Aufstiegsgarantie für alle Stammbeschäftigten erzeugt eine erhebliche Dynamik in den Personalkosten, die viele japanische Unternehmen mittlerweile nicht mehr verkraften. Zugleich führt sie zu hohen Quoten von Mitarbeitern mit Führungs-rängen, die oft die Zahl der verfügbaren Führungsfunktionen und -positionen übersteigen. Diese und andere Unstimmigkeiten scheinen sich in jüngerer Zeit zu verstärken und dadurch einen Druck zur Reform der Karrieremuster zu schaffen.

6. „Entkoppelung“ als Garant der Funktionsfähigkeit des Karrieresystems

Das im Prinzip schlüssige Karrierekonzept unterliegt in der betrieblichen Praxis jedoch einer wichtigen Einschränkung. Im Laufe ihres Einsatzes in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Funktionen entwickeln sich bei den Arbeitnehmern unterschiedliche Qualifikationsprofile, die mehr oder weniger fachzentriert beziehungsweise mehr oder weniger führungsorientiert ausfallen. Dazu tragen die Streuungen in den Kompetenzen und auch die Vielfalt der betrieblichen Anforderungen bei. Nicht jeder Mitarbeiter verfügt über Führungstalente, und in vielen betrieblichen Funktionen ist nicht Leitungs- sondern vertiefte Fachkompetenz gefragt. Nach den geschilderten Regeln des Qualifikations-Rangsystems können aber alle Kernbeschäftigten über lange Zeit einen weitgehend gleichmäßigen Aufstieg erwarten.

Das Instrument, mit dem die japanischen Arbeitgeber dieses Dilemma lösen, ist die Entkoppelung von Rang und Funktion. Ebenso wie die Löhne und Gehälter in japanischen Unternehmen weitgehend von Tätigkeitseinhalten entkoppelt sind, ist auch die Zuteilung von Rängen nicht zwingend davon abhängig, daß die Arbeitnehmer tatsächlich die in den Rangbezeichnungen anklingenden Fach- oder Führungsaufgaben ausüben. Nicht jeder japanische Beschäftigte, der auf seiner Visitenkarte zum Beispiel den Rang eines Abteilungsleiters führt, leitet de facto eine Abteilung. Die Rangbezeichnungen stehen für die Fähigkeit, eine entsprechende Funktion auszufüllen. Überwiegend dürften sich Rang und ausgeübte Funktion auch decken, daneben aber stellt bei vielen Personen der Rang lediglich eine Titularposition dar. Ermöglicht wird diese Entkoppelung vor allem durch die vage Spezifikation der in den einzelnen Rangstufen verlangten Qualifikationen. Meist wird dabei in generalisierenden Formulierungen auf das Ausmaß an Selbstständigkeit, die Fähigkeit zur Anleitung von Mitarbeitern und zur Übernahme von Führungsverantwortung abgestellt. Das erlaubt den Personalabteilungen, Arbeitskräfte, die als Sachbearbeiter tätig sind, ranglich ebenso zu fördern wie andere, die

Führungsverantwortung ausüben. Nur so erklärt sich, daß in japanischen Firmen ganze Rekrutierungsjahrgänge mehr oder weniger im Gleichschritt bis in mittlere Führungsränge aufsteigen können.

Die Praxis der Entkoppelung ist indessen nicht unbegrenzt einsetzbar. Die Arbeitgeber müssen sie mit Augenmaß nutzen, damit sie die Attraktivität der „echten“ Führungspositionen nicht beeinträchtigen. Und sie darf nicht inflationieren, weil sich sonst die Schere zwischen der Lohnkosten- und der Produktivitätsentwicklung öffnet oder vergrößert.

7. Auf der Suche nach gleichwertigen Alternativen

Die Fiktion, daß sich ein erfolgreicher Berufsverlauf notwendigerweise in ranglichem Aufstieg äußert, ist auch in Japan nicht auf alle Arbeitskräfte anwendbar. Sie gilt insbesondere nicht für Personen, die eine diskontinuierliche Erwerbsbiographie haben (z.B. Frauen), für Personen, die sich auf ein definiertes Fachgebiet spezialisieren wollen oder müssen und nur eingeschränkt für Personen, die in eigener Regie den Arbeitgeber wechseln.

Frauen, die nach einer Familienphase wieder erwerbstätig werden, lassen sich schwerlich in das ranglich gegliederte Entwicklungsmodell einordnen. Die vielfach beschriebene Diskriminierung weiblicher japanischer Arbeitskräfte (vgl. WEBER 1994) wird vor dem Hintergrund dieser Karrierelogik völlig plausibel, wenn auch nicht akzeptabel. Gleichstellungsansätze nach westlichem Vorbild können das Problem nicht lösen, weil sie eher von zeitpunktbezogenen Instrumenten (Einstellungsentscheidungen, Lohnhöhe, Arbeitsplatzzugänge u.a.) als von entwicklungsbezogenen Lösungswegen ausgehen. In Japan experimentiert man daher mit neuen Laufbahnsystemen, die theoretisch auch Frauen den Zugang zu weitreichenden ranglichem Aufstieg bieten sollen. Die bisherigen Ergebnisse sind allerdings noch nicht überzeugend (vgl. WEBER 1997).

Die zweite Gruppe, die ebenfalls schwer in das dominierende Karrieremuster zu integrieren ist, sind hochqualifizierte Spezialisten, die auch als solche etikettiert werden müssen oder wollen. Bei Juristen, Finanzfachleuten, herausragenden Forschern, technischen Beratern oder anderen Fachleuten, für die es wichtig ist, daß ihre Fachkompetenz im Unternehmen und möglicherweise auch nach außen klar erkennbar ist, erscheinen die vagen bis diffusen Kategorien des Qualifikations-Rangsystems immer häufiger als unzureichend. Auch erweist sich die dem System immanente Stigmatisierung des Spezialistentums zunehmend als kontraproduktiv. In vielen Bereichen sind die Anforderungen an Fachkompetenz dermaßen gestiegen, daß sie sich nur über vertiefte Spezialisierung erfüllen lassen. Für diese im-

mer zahlreicher und wichtiger werdenden „professionals“ experimentieren die Unternehmen mit neuen Karrierekonzepten und mit fachlichen Titeln.

Auch die Gruppe der Firmenwechsler hat in Japan bisher in aller Regel unter einem Odium der Zweitklassigkeit zu leiden. Die Eingliederung in die Karrierestränge eines neuen Arbeitgebers gilt als nicht unproblematisch. Die bisherige fachliche und Persönlichkeitsentwicklung – und damit das Potential für den weiteren Aufstieg – läßt sich im neuen Kollegenkreis nicht leicht darstellen und nur unvollständig fruchtbar machen. Je später der Firmenwechsel stattfindet, desto unwahrscheinlicher wird ein Aufstieg im Gleichschritt mit vergleichbaren Kollegen. Strukturelle Umbrüche in der japanischen Wirtschaft, ein stärkerer Rationalisierungsdruck und die in der jüngeren Generation erkennbare stärkere Individualität lassen aber erwarten, daß zukünftig auch im japanischen Arbeitsmarkt der Arbeitgeberwechsel häufiger wird. Darauf muß sich die Karrieregestaltung der Unternehmen zunehmend einstellen.

Der Reformdruck erwächst aber nicht nur aus den Interessen der genannten Personengruppen. Vor allem ist es der durch die Aufstiegsdynamik entstandene Überhang an Personen in mittleren Führungsrängen mit hohem Lohnniveau, der die Unternehmen zu einem Überdenken des bisherigen Karrieremodells zwingt. Viele Firmen würden gern ihre leistungsstärkeren jungen Mitarbeiter bevorzugt fördern, sehen innerhalb der bestehenden Rangsysteme dazu aber keine Möglichkeiten. Die am häufigsten genannten Lösungsansätze für alle angesprochenen Probleme heißen Laufbahndifferenzierung, Aufwertung der Spezialisierung und Ermunterung der Arbeitnehmer zur Eigengestaltung ihrer Karrieren. Vorschläge dazu sind von Wissenschaftlern, von Verbänden und von der Regierung gekommen (vgl. ERNST 1997).

Noch ist nicht absehbar, welche grundlegenden Veränderungen sich im Zuge dieser Diskussionen in den Mustern des Personalmanagements der japanischen Wirtschaft durchsetzen werden. Einiges spricht dafür, daß die Qualifikationsprofile der Stammbeschäftigten zukünftig weniger diffus sondern schärfer sein werden und daß sich die fachliche Spezialisierung als eine Alternative zur klassischen Laufbahn in Führungsrängen durchsetzen wird. Den Arbeitnehmern erwachsen dadurch Chancen zur individuelleren Karrieregestaltung, einschließlich der Nutzung des externen Arbeitsmarktes. Der Preis dafür dürfte vor allem in einer generell geringeren Reichweite des Aufstiegs und damit in einem geringeren Lebenseinkommen bestehen. Für die Arbeitgeber ergeben sich so einerseits Kostenentlastungen, andererseits aber gehen sie das Risiko ein, an Autonomie bei der Gestaltung ihres wichtigsten Anreiz- und Steuerungsinstruments – nämlich der Karrieredynamik – einzubüßen. Wie auch immer das Ergebnis dieser Reformen ausfällt, es wird auf die Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Wirtschaft durchschlagen.

Literatur:

- DEMES, Helmut und Walter GEORG (Hrsg.): *Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan* (Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien, Band 9). München 1994.
- ENDŌ, Kōshi: *Satei seido ni yoru saga to shinjō no sabetsu* [Geschlechts- und Überzeugungsdiskriminierung in der Personalbeurteilung]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* [Japanische Zeitschrift für Arbeitssoziologie], Nr. 398, 1993, S. 37–48.
- ERNST, Angelika: *Aufstieg-Anreiz-Auslese. Karrieremuster und Karriereverläufe von Akademikern in Japans Privatwirtschaft*. Opladen 1997 (in Vorbereitung).
- ERNST, Angelika und Gerhard WIESNER: *Japans technische Intelligenz. Personalstrukturen und Personalmanagement in Forschung und Entwicklung* (ifo studien zur japanforschung 7). München 1994.
- GEORG, Walter: *Zwischen Markt und Bürokratie: Berufsbildungsmuster in Japan und Deutschland*. In: GEORG, Walter und Ulrike SATTEL (Hrsg.): *Von Japan lernen? Aspekte von Bildung und Beschäftigung in Japan*. Weinheim 1992, S. 42–69.
- HANADA, Mitsuyo: *The Principle of Competition in Japan's Personnel System*. In: *Japanese Economic Studies*, Winter 1988–89, S. 3–22.
- IMADA, Sachiko, Shōichi HIRATA u.a.: *Soshikinai kyaria no bunseki. Howaito karā no shōshin kōzō* [Analyse von unternehmensinternen Karrieren. Die Strukturen des Aufstiegs von White-Collar-Beschäftigten]. (Japan Labour Institute, Chōsa kenkyū hōkokusho No. 58). Tōkyō 1994.
- KOIKE, Kazuo (Hrsg.): *Daisotsu howaito karā no jinzai kaihatsu* [Personalentwicklung bei Akademikern]. Tōkyō 1991.
- NAKAMURA, Megumi: *Career Structure of College Graduates in Japanese Manufacturing*. In: THE JAPAN INSTITUTE OF LABOUR (Hrsg.): *An International Comparison of Professionals and Managers. Their Job Careers and Quality of Working Life* (JIL Report No. 2). Tōkyō 1993, S. 67–85.
- NOMURA, Masami und Ulrich JÜRGENS: *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*. Berlin 1995.
- PUCIK, Vladimir: *Promotion Patterns in a Trading Company*. In: *Japanese Economic Studies*, Winter 1990–91, S. 37–55.
- ROSENBAUM, James E.: *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Orlando 1984.
- TACHIBANAKI, Toshiaki und RENGŌ SŌGŌ SEIKATSU KAIHATSU KENKYŪSHO [Forschungsinstitut zur Verbesserung der Lebensbedingungen des Gewerkschaftsdachverbandes Rengō] (Hrsg.): *„Shōshin“ no keizaigaku. Naniga „shusse“ o kimeru no ka* [Ökonomische Analyse von Karrieren. Was bestimmt den Aufstieg?]. Tōkyō 1994.
- WEBER, Claudia: *Frauenqualifikation und Frauenerwerbstätigkeit in Japan*. Opladen 1997 (in Vorbereitung).
- WEBER, Claudia: *Frauenerwerbstätigkeit in Japan*. FernUniversität Hagen 1994.
- WOMACK, James. P., Daniel T. JONES und Daniel ROOS: *The Machine That Changed The World*. New York, Oxford, Singapore, Sydney 1990.
- YASHIRO, Atsushi: *Jinji bumon ni okeru keisei no jittai to sono katei* [Situation und Probleme bei der Karriere in Personalabteilungen]. In: KOIKE, Kazuo (Hrsg.): *Daisotsu howaito karā no jinzai kaihatsu* [Personalentwicklung bei Akademikern]. Tōkyō 1991, S. 173–202.

Kurzbiographie:

ERNST, Dr. rer. pol. Angelika, geb. 1943, nach dem Abitur Ausbildung zur Elektroassistentin, Studium der Volkswirtschaft; Promotion 1981; Wissenschaftliche Mitarbeiterin folgender Institute: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (1971–1974), Institut für Asienkunde (1976–1980), Evangelische Akademie Tutzing (1981–1984), Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (1984–1986), ifo Institut für Wirtschaftsforschung (1986–1992), FernUniversität Hagen, Lehrgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik; Japanbesuche für Projektrecherchen, Lehraufträge an den Universitäten Augsburg, München, Halle, Leuven.

Anschrift: Dr. Angelika ERNST, Pöessenbacherstraße 21, D-81479 München, Tel. 0 89/7 90 21 10, Fax 0 89/7 90 22 10

**Lernen eigen-
ständig planen**



Konrad, Klaus
**Lernen eigenständig planen,
überwachen und bewerten.
Explorative Analysen koope-
rativer Lernsequenzen.**
(Bericht 22)
145 Seiten; DM 30.-
ISBN 3-931147-45-2

Diese Arbeit fügt sich in den aktuellen Trend empirisch-pädagogischer Forschung und Reflexion selbstgesteuerten Lernens ein.

Auf der Grundlage einer transaktionalen Perspektive selbstgesteuerten Lernens wird ein Lehr-/Lernarrangement konzipiert und erprobt, das bewußtes Lernen und selbsttätige Lernorganisation fördert und darüber hinaus die Analyse bewußter Kognitionen der Lernweg-Regulation und -Reflexion gestattet. Besonderes Gewicht liegt auf der Entwicklung von Methoden zur Erfassung prozeßbegleitender, handlungsleitender Kognitionen.

Die bei 40 Lerntandems mit Hilfe von Videobeobachtung und Strukturiertem Dialog erhobenen Daten werden nach inhaltsanalytischen Prinzipien ausgewertet. Charakteristisch für den präsentierten Ansatz ist die Integration von Messung und Instruktion. Die Lernenden werden nicht als passive Objekte der Forschung behandelt; sie sind aktive Teilnehmer und emanzipierte Partner in einem wechselseitigen Erkenntnisprozeß, für den sie selbst die Verantwortung übernehmen und den sie in Kooperation mit Lernpartner und Forscher bewerten und reflektieren.



Ich bestelle hiermit:

Exemplare

Konrad, K.
**Lernen eigenständig planen, überwachen
und bewerten.**
145 Seiten, DM 30,-
ISBN 3-931147-45-2

Name:

Adresse:

Datum: Unterschrift: