

# **Japanisches Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel**

## **A. Rückschau auf das Ansehen des japanischen Personalmanagements**

Noch während der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts galt das Personalmanagement japanischer Unternehmen als eine der wichtigsten Ursachen für den beeindruckenden Erfolg japanischer Unternehmen auf den Weltmärkten (vgl. z.B.: Inohara 1990). Zahllose Veröffentlichungen beschäftigten sich damit, wie westliche Manager von japanischen Personalmanagement-Praktiken lernen konnten (vgl. z.B. Vogel 1979; Ouchi 1981; Pascale und Athos 1981; Peters und Waterman 1982). Jedoch nur wenige Jahre später fiel Japan in eine langanhaltende wirtschaftliche Stagnation, von der sich das Land gegenwärtig nur mühsam wieder erholt. Paradoxerweise werden dieselben, kurz zuvor noch gepriesenen Personalmanagement-Ansätze nunmehr vielfach als wesentliche Faktoren zur Erklärung der Wettbewerbsprobleme japanischer Unternehmen angesehen (Smith 1997; Yoshimura und Anderson 1997).

Die Frage, die gegenwärtig im Vordergrund der japanischen Personalmanagement-Forschung steht lautet daher: Folgen japanische Unternehmen weiterhin tradierten Handlungsmustern im Personalmanagement oder führen sie grundlegende Anpassungsstrategien durch, wobei möglicherweise insbesondere westliche Managementansätze als Vorbild dienen. Diese Frage wird durchaus kontrovers diskutiert und beantwortet: Einige Autoren betonen weiterhin die Qualitäten des japanischen Personalmanagements und sehen keine umfassende Übernahme westlicher Ansätze (Kono und Clegg 2001; Ballon 2002, 2005). Andere Autoren stimmen zwar grundsätzlich mit der positiven Einschätzung des japanischen Personalmanagements überein, beobachten jedoch gleichwohl den Druck auf japanische Firmen westliche Praktiken zu übernehmen (Dore 2000). Sano (1993), Morishima (1995) sowie Matanle (2003) heben dagegen noch stärker die Notwendigkeit hervor, sich westlichen Managementmethoden anzupassen, betonen jedoch zugleich auch die besonderen kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen in Japan, die keine standardisierte Übernahme westlicher Ansätze gestattet; Frenkel (1994) arbeitet die Konvergenz in Richtung westlicher Standards noch stärker heraus und Ornatowski (1998) diskutiert schließlich sogar das Ende des japanischen Managements.

Neben dem unmittelbaren Interesse an japanischen Managementpraktiken ist diese Debatte auch konzeptionell von Bedeutung. Der Frage des länder- und kulturübergreifenden Lernens von sogenannten *best practices* kommt im Rahmen von Globalisierung und stetig steigendem Wettbewerbsdruck eine zunehmende Bedeutung zu. Sollte insbesondere das kulturell so singuläre und noch bis vor kurzem wirtschaftlich so erfolgreiche Japan dazu übergehen, westliche Managementansätze zu übernehmen – und dies zudem im Personalmanagement, das stärker als jede andere betriebswirtschaftliche Einzeldisziplin von kulturellen Rahmenbedingungen geprägt ist – so kann dies als ein gewichtiger Beleg für die Stichhaltigkeit des sogenannten Konvergenzansatzes interpretiert werden, der die Möglichkeit und Notwendigkeit von *best practices* zu lernen propagiert.

Im Folgenden werden zentrale Aspekte des traditionellen japanischen Personalmanagements kurz beschrieben und auf ihre weitere Verwendung bzw. Auswechslung durch westliche Praktiken untersucht. Dabei greife ich insbesondere auf eine von mir durchgeführte empirische Studie zurück, die das japanische mit dem amerikanischen und deutschen Personalmanagement vergleicht und Wandlungstendenzen explizit aufzeigt. Es handelt sich hierbei um die umfassendste Erhebung der letzten Jahrzehnte zum Personalmanagement der drei weltweit größten Volkswirtschaften. Insgesamt wurden dabei 232 Großunternehmen aus allen drei Ländern befragt sowie im späteren Verlauf noch 617 Auslandsniederlassungen von Unternehmen dieser drei Länder in den jeweils anderen beiden Ländern (detailliertere Informationen zu Methodik, Ergebnissen, statistischer Auswertung und Interpretation sind folgenden Quellen zu entnehmen: Pudelko 2000, 2004a, 2004b, 2005a, 2006a, 2006b).

## **B. Japanisches Personalmanagement im Vergleich zum amerikanischen und deutschen Personalmanagement**

### **1. Personalbeschaffung und -freisetzung**

Ein zentrales Element des traditionellen japanischen Personalmanagement-Modells ist das sogenannte lebenslange Beschäftigungsverhältnis. Mitglieder der Kernbelegschaft großer Unternehmen werden nach ihrem Schul- oder Hochschulabschluss eingestellt und verbleiben bis zur Verrentung im gleichen Unternehmen. Als Auswahlkriterien

gelten dabei stärker soziale, verhaltensbezogene Kriterien, weniger dagegen Leistungskriterien. Bei der Aufnahme in die Unternehmensgemeinschaft wird von den Arbeitnehmern Loyalität, Einsatzbereitschaft und hohe Motivation erwartet. Im Gegenzug sorgt das Unternehmen umfassend für die materiellen und auch immateriellen Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmer und verpflichtet sich implizit, diese auch bei wirtschaftlich schwieriger Lage nicht zu entlassen. Firmen mit hoher Fluktuationsrate gelten nicht nur als schlecht geführt, sondern darüber hinaus als inhuman. Ouchi (1981), Inohara (1990) und Matanle (2003) beschreiben die lebenslange Beschäftigung als die wichtigste Eigenart japanischer Unternehmen überhaupt. Die Tatsache, dass Matanle diese Bewertung noch im Jahr 2003 trifft, lässt auf die ungebrochene Bedeutung dieses Personalmanagement-Instruments schließen, eine Einschätzung, die von Kono und Clegg (2001) geteilt wird.

Die Nachteile des lebenslangen Beschäftigungsprinzips treten gleichwohl immer stärker hervor. Bei niedrigem bzw. stärker fluktuierendem Wachstum können Unternehmen nur unzureichend mit Beschäftigungsanpassungen reagieren. Die Einführung von neuen Technologien, Prozessen und Produkten wird zudem dadurch erschwert, dass Spezialisten nur in Ausnahmen vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert werden können. Die unternehmerische Flexibilität wird dadurch verringert (Aoki 1990). Darüber hinaus ziehen immer mehr Beschäftigte eine selbständigere Karrieregestaltung vor, die auch Unternehmenswechsel einbezieht. Ornatowski (1998) kommt daher zum Schluss, dass das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung auf dem Rückzug ist.

Die eigene empirische Erhebung ergab nunmehr, dass japanische Unternehmen im Vergleich zu deutschen und vor allem amerikanischen Unternehmen (nach wie vor) erstens ein auf Dauer angelegtes Arbeitsverhältnis anstreben, wobei die Besetzung höherer Stellen intern erfolgt; zweitens dass die Personalauswahl vornehmlich aufgrund sozialer Anpassungsfähigkeit (im Gegensatz zu Leistungskriterien) erfolgt; und drittens dass eine ausgeprägte Loyalität zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern besteht. Der direkte Ländervergleich im Bereich der Personalbeschaffung und -freisetzung lässt somit auf eine weitgehende Kontinuität des traditionellen japanischen Personalmanagement-Modells schließen.

## *2. Betriebliche Aus- und Weiterbildung*

Leitbild der betrieblichen Aus- und Weiterbildung ist nach dem traditionellen japanischen Personalmanagement-Modell der vielseitig einsetzbare Generalist, nicht dagegen der Spezialist. Die Ausbildung erfolgt daher sehr zeit-, aufwands- und kapitalintensiv, kontinuierlich, umfassend, systematisch, team-orientiert und bezieht dabei die Unternehmensphilosophie ausdrücklich mit ein. Arbeit und Ausbildung gehen dabei ineinander über (*training on the job*). Auch aus Ausbildungsgründen kommt es häufig zu Arbeitsplatzwechseln (*job rotation*). Besonderes Gewicht wird der gründlichen Ausbildung von Arbeitnehmern der unteren und mittleren Hierarchiestufen beigemessen. Für Ballon (1992) ist es die wichtigste Funktion der betrieblichen Aus- und Weiterbildung japanischer Unternehmen, das kollektive Lernen in der Gesamtorganisation zu fördern.

Auch wenn die Aus- und Weiterbildung japanischer Unternehmen häufig für ihren langfristig ausgerichteten Zeithorizont, ihre Teamorientierung und ihren Umfang gelobt wird, wird zunehmend auch Kritik geäußert. Dies betrifft vor allem die Tatsache, dass schnellere Produktzyklen und die ansteigende Komplexität von Technologien zunehmend Spezialistenwissen erfordern, das nur unzureichend von japanischen Firmen gefördert wird. Zudem streben Arbeitnehmer mehr und mehr an, sich in ihrem individuellen Interessenbereich zu spezialisieren (Leme Fleury 1996).

Der von mir durchgeführten Studie ist weiterhin zu entnehmen, dass japanische Unternehmen (noch immer) erstens vielfältige Ausbildungsinhalte für weit definierte Aufgaben vermitteln, wobei der Generalist das Leitbild darstellt; zweitens die betriebliche Ausbildung umfangreich und auf Arbeitsgruppen ausrichten; und drittens sich intensiv um die Sozialisation der Unternehmensangehörigen kümmern. Während japanische Unternehmen bei den ersten beiden Punkten in klarem Gegensatz zu deutschen und insbesondere amerikanischen Unternehmen stehen, gibt es beim dritten Kriterium, in deutlicher Abweichung zu sämtlichen anderen Untersuchungsergebnissen, Gemeinsamkeiten zu amerikanischen Firmen. Insgesamt erweist sich somit auch bei der betrieblichen Aus- und Weiterbildung für japanische Unternehmen ein weitgehend von Kontinuität geprägtes Bild.

### 3. Personalbeurteilung und Beförderungskriterien

Hinsichtlich der Personalbeurteilung steht bei japanischen Unternehmen das Erreichen von Gruppenzielen traditionell im Vordergrund. Weiterhin fokussiert sie stärker auf langfristige verhaltens- und weniger auf kurzfristige leistungsorientierte Ziele. Die Personalbeurteilung erfolgt eher auf impliziter, subtiler und informeller Grundlage. Primäres Beförderungskriterium ist dabei das Senioritätsprinzip, d.h. die Länge der Anstellung und nicht etwa individuelle Leistungen entscheiden vorrangig über das berufliche Weiterkommen. Das Senioritätsprinzip gehört, zusammen mit dem lebenslangem Beschäftigungsverhältnis und den Unternehmensgewerkschaften, zu den sogenannten drei Pfeilern des japanischen Personalmanagements (Taylor 2001; Methé 2005).

Das Senioritätsprinzip wurde von einigen als ein Schlüsselfaktor für den Erfolg japanischer Unternehmen angesehen, da es die Harmonie und die Zusammenarbeit in der Gruppe fördert (Lincoln 1989). Andererseits wurde es auch kritisiert. So bemängelte Woronoff (1992) bereits vor über einem Jahrzehnt, dass das Senioritätsprinzip japanische Firmen zu weitgehend bürokratischen, nicht unternehmerischen Organisationen macht; dass es wenig befähigte Manager die Karriereleiter erklimmen lässt; und dass es dazu beiträgt, dass weitgehend loyale Anpasser das Sagen haben. Herausragende Führungspersönlichkeiten werden eher entmutigt, unbequeme Positionen zu vertreten. Des weiteren bringt der talentierte Führungsnachwuchs immer weniger die Geduld auf, den mit dem Senioritätsprinzip verbundenem langsamen Karriereweg zu durchlaufen (Dalton and Benson 2002; Rowley et al. 2004). Somit ist in der Literatur zunehmend die Rede von einem Abrücken japanischer Unternehmen vom Senioritätsprinzip (Kono and Clegg 2001; Ballon 2002).

Auch die eigene Untersuchung ergab, dass japanische Unternehmen das Senioritätsprinzip als Beförderungskriterium weit weniger anwenden, als nach dem traditionellen Modell zu erwarten wäre. Andererseits ist die Senioritäts- im Gegensatz zur Leistungsorientierung bei japanischen Unternehmen noch immer weit stärker ausgeprägt, als bei ihren deutschen und vor allem amerikanischen Konkurrenten. Des weiteren erfolgt die Personalbeurteilung bei japanischen im Gegensatz zu deutschen und amerikanischen Firmen noch immer weitgehend informell, anhand qualitativer Faktoren und verhaltensbezogen. Der Berufsweg verläuft nach wie vor weitgehend abteilungsübergreifend. Insgesamt sprechen die Ergebnisse somit weitgehend für eine grundsätzliche Weiterführung traditioneller Praktiken.

#### 4. Anreizgestaltung

Der Unterschied zwischen Arbeiterlöhnen sowie Gehältern von Top-Managern gilt nach dem japanischen Personalmanagement-Modell als vergleichsweise gering ausgeprägt. Dadurch wird die Harmonie im Unternehmen und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt. Die Entlohnung wird in japanischen Firmen traditionell, wie die bereits diskutierte Beförderung, vom Senioritätsprinzip bestimmt. Neben der eigentlichen Entlohnung bieten japanische Unternehmen darüber hinaus eine Reihe sozial ausgerichteter Leistungen wie Erziehungszuschüsse, firmeneigene Gesundheitsvorsorge, Gestaltung von Urlaubs- und Freizeitaktivitäten und sogar firmeninterne Heiratsvermittlungen an. All dies sind Beispiele für die umfassende Fürsorge, die japanische Firmen ihren Mitarbeitern gegenüber traditionell zeigen. Materiellen Anreize spielen weiterhin eine eher untergeordnete Rolle als in vielen anderen Ländern; immaterielle Anreize wie die Anerkennung von Kollegen, sind dagegen um so gewichtiger.

Ähnlich wie bei den Beförderungsentscheidungen mehren sich die Stimmen derjenigen Kommentatoren, die auch bei der Entlohnung die Bedeutung des Senioritätsprinzips schwinden sehen (Ornatowski 1998; Rowley et al. 2004). Dies liegt sowohl an Änderungen auf Unternehmensseite (Intensivierung des Wettbewerbsdrucks, Höhergewichtung von individuellen Leistungen und Qualifikationen) als auch an einem Einstellungswechsel von insbesondere jungen, gutausgebildeten und hochqualifizierten Nachwuchskräften, die entsprechend ihren Leistungen entlohnt werden möchten (Dalton and Benson 2002).

Ein genaueres Bild ergibt der Rückgriff auf die bereits mehrfach zitierte empirische Erhebung. Wiederum zeigt sich, dass der Einfluss des Senioritätsprinzips geringer ausfällt, als nach dem traditionellen japanischen Personalmanagement-Modell zu erwarten wäre. Dennoch gilt auch hier, dass nach wie vor die Seniorität eine größere Rolle spielt als bei deutschen und insbesondere amerikanischen Firmen. Das gleiche differenzierte Bild zeigt sich auch bei immateriellen Anreizmaßnahmen. Deren Bedeutung ist einerseits geringer als man nach den hergebrachten Handlungsmustern erwarten könnte, andererseits ist sie stärker ausgeprägt als in den beiden Vergleichsländern. Nach wie vor sind dagegen die geringen Einkommensunterschiede

zwischen Arbeitern und Managern sehr bezeichnend. Bei keinem der insgesamt 20 getesteten Personalmanagementkriterien zeigte sich das Grundmuster des Dreiländervergleiches so eindeutig wie bei diesen: Japan repräsentiert das eine Extrem (hier: die meisten Vorstände verdienen weniger als das 25-fache eines Arbeiters), die USA das andere Extrem (hier: die meisten Vorstände verdienen mehr als das 100-fache als eines Arbeiters) und Deutschland liegt zwischen den beiden Extrempositionen. Damit ergibt sich mit Einschränkung auch bei der Anreizgestaltung ein Bild der Kontinuität traditioneller Handlungsmuster.

##### 5. *Innerbetriebliches Kommunikationsverhalten*

Sullivan und Nonaka (1986) vertreten die Meinung, dass das eigentlich Besondere des japanischen Managements der Nachdruck ist, den japanische Unternehmen auf das Lernen in der Organisation und durch die Organisation (*organisational learning*) legen. Der innerbetriebliche Informationsaustausch wird hierbei als die entscheidende Variable erkannt. Innerbetriebliche Kommunikation ist damit in japanischen Unternehmen von höchster Wichtigkeit und wird ausdrücklich kultiviert. Somit ist es wenig verwunderlich, dass das Kommunikationsvolumen innerhalb des japanischen Unternehmens besonders hoch ist. Neben der Informationsweitergabe gehört dabei die Förderung eines harmonischen Betriebsklimas zu den herausgehobenen Zielsetzungen. Neben dem formellen spielt vor allem auch der informelle Informationsfluss eine wichtige Rolle. Eine weitere Besonderheit der Kommunikation in japanischen Organisationen ist der Schwerpunkt auf dem horizontalen Informationsfluss, d.h. zwischen gleichrangigen Stellen. Aufgrund der Arbeitsplatzrotation bestehen vielfältige persönliche Kontakte zu anderen Abteilungen, wodurch die informelle, horizontale Kommunikation erleichtert wird.

Auch wenn die Intensität des Informationsaustausches in japanischen Unternehmen und die damit verbundene Durchdringung der gesamten Organisation mit wichtigen Informationen vielfach gelobt wird, sind auch Nachteile festzustellen. Die Pflege der harmonischen, informellen Kommunikation ist überaus zeitaufwendig. Der informelle Charakter erschwert zudem die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Informationsflusses.

Die empirische Untersuchung bestätigt, dass die Verständigung in japanischen Unternehmen im Vergleich zu den deutschen und vor allem amerikanischen Konkurrenten nach wie vor stärker durch einen primär horizontalen Kommunikationsfluss geprägt ist. Dieser soll zudem nachdrücklich ein harmonisches Betriebsklima fördern. Auch wenn die Ergebnisse das sich immer deutlicher abzeichnende Muster bestätigen – Japan an einem Extrem, USA am anderen und Deutschland in der Mittelposition – sind die Unterschiede zwischen den Ländern im Fall des innerbetrieblichen Kommunikationsverhaltens jedoch eher gering ausgeprägt. Gleichwohl unterstreichen auch hier die Resultate, dass beim innerbetrieblichen Kommunikationsverhalten anscheinend kein umfassender Wandel in japanischen stattfindet.

#### 6. *Innerbetriebliches Entscheidungsverhalten*

Zur Charakterisierung des Entscheidungsverhaltens in japanischen Unternehmen werden häufig vier inhaltlich eng miteinander verbundene Begriffe herangezogen: ‚kollektiv‘, ‚partizipativ‘, ‚konsensorientiert‘ sowie ‚bottom-up‘. Diese Eigenschaften tragen zu einem weitgehend harmonischen Arbeitsklima bei. Die lange Firmenzugehörigkeit und die Arbeitsplatzrotation begünstigen dabei sowohl die Vertrautheit unter- und das Gespür füreinander wie auch das tiefe Verständnis für die Organisationsziele. Das gründliche Aus- und Weiterbildungssystem schafft zudem erst die fachlichen Voraussetzungen für die Entscheidungspartizipation selbst unterer Stellen. Auch wenn die Unternehmensziele und Kernstrategien von der obersten Führungsebene formuliert werden, obliegt es zu einem großen Teil der mittleren Managementebene, für die Umsetzung zu sorgen. Manager der mittleren Führungsebene besitzen hierbei ein hohes Maß an Entscheidungsverantwortung.

Die Komplexität des kollektiven Entscheidungsprozesses bewirkt, dass radikale Richtungsänderungen oftmals nur sehr zögernd in Angriff genommen werden. Japanische Unternehmen tendieren eher dazu, intensiver an der Entwicklung und Verfeinerung einer Idee zu arbeiten, als sie fallen zu lassen und eine neue zu entwickeln. Aufgrund der Miteinbeziehung einer Vielzahl von Mitarbeitern, ist es zudem häufig kaum möglich, den Entscheidungserfolg oder -misserfolg einer bestimmten Person oder Abteilung zuzurechnen. Das Bestreben nach einem möglichst



harmonischen Entscheidungsfindungsprozess birgt ferner die Gefahr in sich, dass Minderheitenmeinungen nicht genügend berücksichtigt werden. Das Entscheidungsverhalten fördert daher Passivität und behindert Kreativität sowie Gestaltungsfreiheit. Um unter sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, drastischere Kurswechsel zu ermöglichen sowie die Zuordnung von Erfolgsergebnissen zu Entscheidungsträgern zu verbessern, wird in letzterer Zeit zunehmend eine tendenzielle Höhergewichtung der Entscheidungsautonomie von Vorgesetzten beobachtet.

Die Erhebungsergebnisse der eigenen Studie bestätigen jedoch, dass das Entscheidungsverhalten in japanischen Unternehmen im Vergleich zu dem ihrer deutschen und amerikanischen Konkurrenten (nach wie vor) stärker von den folgenden drei Eigenschaften gekennzeichnet ist: erstens Bottom-up-Entscheidungsrichtung; zweitens partizipatives, kollektives und konsensorientiertes Entscheidungsverhalten; drittens Bevorzugung qualitativer Gesichtspunkte („soft facts“). Somit zeigt sich auch hier ein Bild weitgehender Kontinuität.

## *7. Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis*

Bei den Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen japanischer Unternehmen herrscht traditionell ein emotionaler, kein legalistischer Ansatz vor. Die Kontrollfunktion der Vorgesetzten ihren Untergebenen gegenüber wird weniger anhand von Regeln wahrgenommen als durch das Betonen gemeinsamer Werte. Insofern ist das Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis in Japan durch eine Form von Egalitarismus charakterisiert, das auf dem Gefühl der Zugehörigkeit zur gemeinsamen Organisation beruht. Auch der intensive Kommunikationsaustausch zwischen den Hierarchieebenen sowie die Einbeziehung der Untergebenen in Entscheidungsprozesse betonen eher die Gemeinsamkeiten als die Unterschiede der Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen. Der Untergebene soll spüren, dass er nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch der Firmenleitung wichtig ist.

Auch wenn Ausgestaltung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses als relativ stabil bezeichnet werden kann, ist doch nicht zu übersehen, dass durch die Höhergewichtung des Leistungsprinzips (im Gegensatz zum Senioritätsprinzip) die Rolle des Vorgesetzten sich zunehmend von der eines Förderers seiner Untergebenen zu

der eines Leistungsbewerter wandelt. Da das Prinzip des lebenslangen Beschäftigungsverhältnisses an Bedeutung verliert, müssen Vorgesetzte zudem in schwierigen wirtschaftlichen Lagen entscheiden, wer u.U. seinen Arbeitsplatz verliert. Auch übernimmt er mehr und mehr eine eigenständigere Rolle im Entscheidungsprozess. Führung wird damit direkter ausgeübt. Der Handlungsspielraum der Untergebenen verringert sich bei gleichzeitigem Anstieg des Leistungsdrucks.

Angesichts der Resultate der eigenen empirischen Untersuchung bestätigt sich, dass das Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis in japanischen Unternehmen (noch immer) erstens mehr personen- als sachorientiert ist; zweitens stärker durch gemeinsame Werte als durch Vorschriften geprägt ist; drittens sich dadurch auszeichnet, dass der Vorgesetzte nicht nur auf die Leistungsfähigkeit, sondern auch auf die persönlichen Belange der Untergebenen achtet. Damit hebt es sich z.T. deutlich vom Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis deutscher und vor allem amerikanischer Unternehmen ab und unterstreicht wiederum die Kontinuität etablierter Praktiken.

#### *8. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse*

Die Ergebnisse der eigenen Studie zeigen, dass das japanische Personalmanagement in vielerlei Hinsicht genau entgegengesetzt zum amerikanischen Modell ausgerichtet ist, wobei dem deutschen Personalmanagement eine Zwischenrolle zukommt (in 16 der 20 getesteten Fälle). Von den 20 getesteten Kriterien sind die Unterschiede im Vergleich zum deutschen Personalmanagement in 15 Fällen statistisch signifikant und zum amerikanischen in 17 Fällen. Diese Resultate vermitteln somit weitgehend ein Bild der Kontinuität des traditionellen japanischen Personalmanagements, das sich nach wie vor deutlich von westlichen Praktiken abhebt. Es ist dabei jedoch zu berücksichtigen, dass diese Erhebungsdaten lediglich das tatsächliche Handeln abbilden. Bislang unberücksichtigt blieben dagegen eventuelle Absichten, in näherer Zukunft von westlichen Praktiken zu lernen. Zu diesem Themenkomplex sollen daher die folgenden Daten Aufschluss geben. Sie wurden im Rahmen der Studie erhoben, die auch die Grundlage der hier zuvor getroffenen Aussagen bildet.

#### **C. Die Bereitschaft japanischer Personalmanager vom westlichen Personalmanagement zu lernen**

Die Untersuchungsergebnisse ergaben, dass die befragten amerikanischen und deutschen Personalmanager für die Zukunft weit weniger Bereitschaft zeigen, vom japanischen Personalmanagement zu lernen als dies noch in der jüngeren Vergangenheit („seit den achtziger Jahren“) der Fall war. Als Grund dafür wurde eine zunehmend negative Beurteilung des japanischen Personalmanagements angegeben. Umgekehrt besitzen die japanischen Personalmanager für die Zukunft eine verstärkte Absicht, vom deutschen aber in weit größerem Maße vom amerikanischen Personalmanagement zu lernen. Diese Ergebnisse deuten somit auf eine relative Verschlechterung der Einschätzung des japanischen Personalmanagements hin und zwar bei westlichen wie auch bei einheimischen Managern und bestätigen damit die Ausführungen des ersten Abschnittes dieses Beitrages.

Aufschlussreich für die weitere Entwicklung des japanischen Personalmanagements ist nun vor allem, welche konkreten Eigenschaften des amerikanischen Personalmanagements die japanischen Personalfachleute für übertragenswert erachten (die befragten Japaner machten insgesamt 169 Angaben zum amerikanischen und nur 11 zum ihnen weitgehend unbekannten deutschen Personalmanagement). Im Rahmen des vergleichsweise häufig angesprochenen Personalmanagement-Bereich *Personalbeschaffung und -freisetzung* konzentrieren sich die Angaben auf die eng miteinander zusammenhängenden Kriterien „Abkehr von lebenslanger Beschäftigung“, „Flexibilisierung von Einstellung, Entlassung und Firmenwechsel“, „Einstellen von berufserfahrenen Spezialisten auf konkret ausgeschriebene Stellen“ sowie „Führungskräfte werden extern rekrutiert und können auch leichter wieder entlassen werden“. Hinsichtlich des Bereichs *Betriebliche Aus- und Weiterbildung* wurde ausschließlich die „verstärkte Ausbildung von Spezialisten und Abkehr von der Generalistenausbildung“ angeführt. Der Bereich *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* wurde von den antwortenden Japanern mit Abstand am häufigsten thematisiert. Hervorzuheben sind vor allem die eng miteinander verbundenen Angaben „Leistungsorientierung“, „Ergebnis- und Zielorientierung“ sowie im Umkehrschluss die „Abkehr vom Senioritätsprinzip“. Am zweithäufigsten wurden Angaben zum Bereich *Anreizgestaltung* gemacht. Die Angaben „leistungs- und ergebnisorientierte Entlohnung“ sowie „mehr Individualität, Flexibilität und Variabilität bei der Entlohnung“ knüpfen dabei an die zuvor beschriebenen Ergebnisse zur Personalbeurteilung an. Die Leistungs-, Ergebnis- sowie Zielorientierung bzw. die

Abkehr vom Senioritätsprinzip stellt damit die von den Japanern bei weitem am meisten genannte Eigenschaft des amerikanischen Personalmanagements dar, von der zu lernen es sich lohnt. Die Personalmanagement-Bereiche *innerbetriebliches Kommunikationsverhalten*, *innerbetriebliches Entscheidungsverhalten* sowie *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* wurden schließlich vergleichsweise in geringem Ausmaß angesprochen.

Festzustellen ist damit, dass die von den japanischen Personalmanagern eingeforderte Übernahme amerikanischer Personalmanagementpraktiken vor allem solche Eigenschaft in Frage stellt, die bislang als Kernbestandteile des japanischen Personalmanagement-Modells galten: vermehrt Leistungsorientierung an Stelle von Senioritätsprinzip; verstärkt Flexibilisierung von Einstellung, Entlassung und Firmenwechsel und weniger lebenslange Beschäftigung; sowie verstärkte Ausbildung von Spezialisten und Abkehr von der Generalistenausbildung.

Die Fragebogen-Ergebnisse deuten in Bezug auf die Beschreibung der *tatsächlich angewendeten* Personalmanagement-Praktiken darauf hin, dass das japanische Personalmanagement sich (noch immer) deutlich vom deutschen und insbesondere amerikanischen Modell abgrenzt und den tradierten Handlungsmustern weitgehend verhaftet bleibt. Andererseits zeigen die Ergebnisse im Hinblick auf die *angestrebten* Personalmanagement-Praktiken, dass sich eine deutliche Hinwendung zu westlichen Ansätzen abzeichnet.

Dieser Eindruck konnte noch durch von mir durchgeführte Interviews in japanischen Unternehmen in Japan, den USA und in Deutschland sowie in amerikanischen und deutschen Niederlassungen in Japan untermauert werden. Japanische Firmen scheinen sich in der Tat nachhaltig amerikanischen Personalmanagement-Ansätzen zuzuwenden. Die Verstärkung des individuellen Leistungsprinzips (d.h. die Messung, Förderung und Belohnung von individueller Leistung durch individuellere Aufgabenzuordnung, leistungsabhängige Entlohnung und Beförderung) steht dabei im Vordergrund. Auch wenn weiterhin langfristige Arbeitsverhältnisse angestrebt werden, wird gleichwohl eine Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse als weitgehend unumgänglich angesehen. Dazu gehört auch eine Abkehr vom Generalistentum und Hinwendung zu mehr Spezialisierung in Ausbildung und Karriereplanung. Betont wurde in den Interviews jedoch stets die Erwartung, dass es nicht etwa zu einer bloßen Übernahme

amerikanischer Ansätze kommen wird, sondern zu deren Anpassung an die spezifisch japanischen kulturellen und institutionellen Gegebenheiten.

Bemerkenswert ist weiterhin, dass von den sieben hier untersuchten Personalmanagement-Bereichen vornehmlich die ersten vier nachhaltigen Änderungen unterworfen sind: Personalbeschaffung und -freisetzung, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Personalbeurteilung und Beförderungskriterien sowie Anreizgestaltung. Dies sind zugleich die Personalmanagement-Bereiche im engeren Sinne, die die Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern regeln. Die letzten drei Bereiche – innerbetriebliches Kommunikationsverhalten, innerbetriebliches Entscheidungsverhalten sowie Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis – die nur im weiteren Sinne dem Personalmanagement zuzurechnen sind und die weitgehend die Beziehung der Arbeitnehmer untereinander betreffen, sind dagegen weit weniger von Änderungen betroffen. Zwischenmenschliche Beziehungen sind augenscheinlich stärker kulturell bestimmt als betriebliche Strategien, selbst wenn dies Strategien sind, die das Personalwesen betreffen.

Abschließend soll noch kurz auf die Ergebnisse aus meinen Befragungen der jeweiligen Niederlassungen eingegangen werden. Diese sind als durchaus erstaunlich zu bezeichnen und untermauern nachdrücklich den Wandel im japanischen Personalmanagement. Für das Personalmanagement japanischer Niederlassungen in Deutschland wäre zu erwarten, dass es sich als Kombinationsmodell ‚zwischen‘ dem deutscher und japanischer Unternehmen beschreiben lässt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass japanische Niederlassungen in Deutschland (so wie auch japanische Niederlassungen in den USA) sich mehr dem amerikanischen Modell angleichen. Sie entfernen sich somit also weit von dem Modell der eigenen Mutterunternehmen und gehen dabei sogar über das der deutschen Unternehmen hinaus. Offenbar passen sich japanische Niederlassungen in ihrem Personalmanagement bereits weitgehend dem Modell an, das als das wettbewerbsfähigste angesehen wird: das amerikanische. Es ist dabei durchaus möglich, dass diese Entwicklung im weiteren auch noch von den japanischen Mutterunternehmen nachvollzogen wird, so wie dies bereits in den Erwartungshaltungen der Personalmanager japanischer Mutterunternehmen zum Ausdruck kam.

#### **D. Schlussbemerkungen: Kontinuität und Wandel im japanischen Personalmanagement**

Es scheint, als befände sich das Personalmanagement japanischer Unternehmen in einer Phase des Wandels. Dieser hat in Auslandsniederlassungen wohl bereits stattgefunden und ist nun auch in den Mutterunternehmen zu erwarten. Diese Wandlungstendenzen sollten dabei als Anpassung an ein sich grundsätzlich verändertes Wettbewerbsumfeld verstanden werden. Globalisierung der Märkte, Eintritt neuer Wettbewerbsteilnehmer wie etwa China, weltweit zunehmende Profit- und Shareholder-Value Orientierung, steigende Bedeutung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien sowie die Zunahme individueller Verhaltensweisen auch in Japan bewirken ein zunehmend dynamisches, instabiles und an kürzeren Zeithorizonten orientiertes Wettbewerbsumfeld (Pudelko 2005b). Die bereits im Einzelnen diskutierten Anpassungsmaßnahmen des Personalmanagements japanischer Unternehmen lassen sich maßgeblich durch zwei Begriffe beschreiben: Flexibilisierung sowie Individualisierung (Pudelko 2004b). Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass japanische Unternehmen amerikanische Praktiken einfach kopieren werden. Ich nehme vielmehr an, dass es Japan auch in dieser Phase verstehen wird, Inspirationen vom Ausland aufzunehmen und diese behutsam und mit einigem Geschick den Besonderheiten des eigenen kulturellen und institutionellen Umfeldes anzupassen.

## Literaturverzeichnis

- Aoki, Masahiko (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm. In: *Journal of Economic Literature*, 28, März, S. 1–27.
- Ballon, Robert J. (1992): *Foreign Competition in Japan. Human Resource Strategies*. London, New York: Routledge.
- Ballon, Robert J. (2002): Human Resource Management and Japan. In: *Euro Asia Journal of Management* 12, 1, S. 5-20.
- Ballon, Robert J. (2005): Organizational Survival. In: Haak, René und Pudelko, Markus (Hrsg.): *Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change*. Houndmills, New York, S. 55-77.
- Dalton, Natasha und Benson, John (2002): Innovation and Change in Japanese Human Resource Management. In: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 40, 3, S. 345-362.
- Dore, Ronald (2000): *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford: Oxford University Press.
- Leme Fleury, Maria Tereza (1996): Managing Human Resources for Learning and Innovation: A Comparative Study of Brazilian, Japanese and Korean Firms. In: *International Journal for Human Resource Management* 7, 4, S. 797–812.
- Frenkel, Stephen (1994): Pattern of Workplace Relations in the Global Corporation: Toward Convergence? In: Belanger, Jacques; Edwards, P. K. und Haivenet, Larry (Hrsg.): *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*. Ithaca: ILR Press, S. 210-274.
- Inohara, Hideo (1990): *Human Resource Development in Japanese Companies*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Kenney, Martin und Florida, Richard (1993): *Beyond Mass Production. The Japanese System and Its Transfer to the U.S.* Oxford: Oxford University Press.
- Kono, Toyohiro und Clegg, Stewart (2001): *Trends in Japanese Management. Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities*. Houndmills, New York: Palgrave.
- Lincoln, James R. (1989): Employee Work Attitudes and Management Practices in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey. In: *California Management Review* 32, 1, S. 89–106.
- Matanle, Peter (2003): *Japanese Capitalism and Modernity in a Global Era. Refabricating Lifetime Employment Relations*. London, New York: RoutledgeCurzon.
- Methé, David (2005): Continuity Through Change in Japanese Management: Institutional and Strategic Influences. In: Haak, René und Pudelko, Markus (Hrsg.): *Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change*. Houndmills, New York, S. 21-54.
- Morishima, Motohiro (1995): Embedding HRM in a Social Context. In: *British Journal of Industrial Relations* 33, 4, S. 617-640.
- Pudelko, Markus (2000): *Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan. Band 3: Wie wir voneinander lernen können. Mit einer empirischen Studie über die 500 größten Unternehmen der drei Länder*. Köln: Saborowski.

- Pudelko, Markus (2004a): Benchmarking: Was amerikanische, japanische und deutsche Personalmanager voneinander lernen. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 18, 2, S. 139-163.
- Pudelko, Markus (2004b): HRM in Japan and the West: What are the Lessons to Be Learnt from Each Other? In: *Asian Business and Management* 3, 3, S. 337-361.
- Pudelko, Markus (2005a): Cross-National Learning from Best Practice and the Convergence-Divergence Debate in HRM. In: *International Journal of Human Resource Management* 16, 11, S. 2047-2076.
- Pudelko, M. (2005b): Continuity versus Change: The Key Dilemma for Japanese Management. In: Haak, René und Pudelko, Markus (Hrsg.): *Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change*. Houndmills, New York, S. 241-252.
- Pudelko, Markus (2006a): A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in their Socio-Economic Context. In: *Human Resource Management Journal*, 16, 2.
- Pudelko, Markus (2006b): The Seniority Principle in Japanese Companies: A Relic of the Past? In: *Asia Pacific Journal of Human Resources* (noch nicht erschienen).
- Ornatowski, Gregory K. (1998): The End of Japanese-Style Human Resource Management. In: *Sloan Management Review* 39, 3, S. 73-84.
- Ouchi, William G. (1981): *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books.
- Pascale, Richard T. und Athos, Anthony G. (1981): *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*. New York: Warner Books.
- Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H. (1982): *In Search of Excellence. Lesson's from America's Best Run Companies*. New York: Warner Books.
- Rowley, Chris; Benson, John und Warner, Michael (2004): Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea. In: *International Journal of Human Resource Management* 15, 5, S. 917-933.
- Sano, Yoko (1993): Changes and Continued Stability in Japanese HRM Systems: Choice in the Share Economy. In: *International Journal of Human Resource Management* 4, 1, S. 11-27.
- Smith, Patrick (1997): *Japan: A Reinterpretation*. New York: Pantheon.
- Sullivan, Jeremiah und Nonaka, Ikujiro (1986): The Application of Organizational Learning Theory to Japanese and American Management. In: *Journal of International Business Studies*, 17, 3, S. 127-147.
- Taylor, Bill (2001): The Management of Labour in Japanese Manufacturing Plants in China. In: *International Journal of Human Resource Management* 12, 4, S. 601-620.
- Vogel, Ezra F. (1979): *Japan as Number One. Lessons for America*. Cambridge: Harvard University Press.
- Woronoff, Jon (1992): *The Japanese Management Mystique. The Reality Behind the Myth*. Cambridge: Irwin Professional.
- Yoshimura, Noboru und Anderson, Philip (1997): *Inside the Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior*. Boston: Harvard Business School Press.