

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Japanisches Arbeitsstudium - japanische Betriebsorganisation

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1993) : Japanisches Arbeitsstudium - japanische Betriebsorganisation, In: Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie (Frankfurt/M.) (Ed.): Lean production, Gruppenarbeit, Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie, Frankfurt/M., pp. 53-61

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122661>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.



Japanisches Arbeitsstudium – Japanische Betriebsorganisation

von Ulrich Jürgens

1. Aktualität des Themas

Der Problemdruck, der anhaltend von der japanischen Konkurrenz ausgeht, sorgt dafür, daß wir uns immer intensiver mit dem Thema der „japanischen Managementmethoden“ befassen. Das japanische Arbeitsstudium steht dabei in der Regel nicht im Rampenlicht.

Es entspricht einem Muster der Japan-Rezeption, daß man sich immer wieder auf bestimmte einzelne Momente der Betriebs- und Arbeitsorganisation – KANBAN-System, Qualitätszirkel, Teamarbeit sind Beispiele – stürzt, selten jedoch funktionale Zusammenhänge verfolgt, wie etwa die Frage „Wie funktioniert die Leistungsregulierung?“.

2. Wie erfolgt Leistungsregulierung? Einige statistische Daten

In der Tat ist es die große Preisfrage, woher sich die hohe Leistungsbereitschaft des japanischen Beschäftigten erklärt: Sind es monetäre Anreize, die Angst vor Sanktionen, ist es intrinsische Motivation und die Internalisierung von Unternehmenszielen, oder ist es die Ablaufgestaltung (Technik- und Arbeitsgestaltung), durch die Leistungsverausgabung sozusagen objektiv gesteuert wird?

Eine Untersuchung der Japan Management Association (JMA) aus dem Jahre 1985 („Key to Productivity: Work Measurement“, International Survey Report, September 1985), an der Automobilfirmen wesentlich beteiligt waren, gibt hierzu erste Anhaltspunkte. Danach verwendeten 79 Prozent der europäischen und amerikanischen Firmen Standardzeiten, wie auch immer ermittelt; dagegen waren es nur 33 Prozent der japanischen Firmen, die ein formelles Vorgabezeitsystem verwandten, und weitere 6 Prozent, die es informell verwandten, insgesamt 39 Prozent.

Darüber hinaus war „performance control“ bei den japanischen Firmen in bemerkenswert geringem Maße der Zweck der Nutzung von Standardzeitsystemen (54 Prozent vs. 78 Prozent). Der klassische Zeitnehmer mit der Stoppuhr ist selbst unter den Fällen japanischer Unternehmen mit Standardzeitsystemen weniger verbreitet als in den westlichen Unternehmen (23 Prozent vs. 43 Prozent), und – wenn wir nun noch einen Schritt weitergehen – von den wenigen japanischen Unternehmen mit direktem Arbeitsstudium verwenden nur wenig mehr als die Hälfte Methoden der Leistungsgradbe-

III. Lean Production und Entlohnung

urteilung, während darauf nur in wenigen westlichen Unternehmen verzichtet wird (58 Prozent vs. 87 Prozent). Während schließlich das Setzen von Standardzeiten in den europäisch/amerikanischen Unternehmen weit überwiegend Sache der Industrial Engineers-Experten ist (in 93 Prozent der Unternehmen), ist auch dies in Japan in geringerem Maße der Fall (in 80 Prozent der Unternehmen), in 14 Prozent (im Westen 2 Prozent) ist es der „foreman“, der dafür zuständig ist.

Offensichtlich gibt es fundamentale Unterschiede in der Verbreitung und in der Funktion einer expertenbasierten Leistungsregulierung. Wie sieht nun die Praxis der großen Automobilunternehmen aus? Ich beziehe mich im folgenden vor allem auf die Situation in einem führenden Automobilunternehmen, das in der Nachkriegszeit auch für Japan einen eigenen Weg in Fragen der Betriebsorganisation gegangen ist, der sich aber im Zuge der siebziger und achtziger Jahre aufgrund seines großen Produktivitätserfolges weit hin in Japan durchgesetzt hat.

3. Einbettung der Leistungsregulierung in die Betriebsorganisation

Hier ist es vor allem wichtig, näher auf das System der Gruppen- und Teamorganisation einzugehen.

Hierzu folgende Punkte:

1. Soziale Einbindung ins Team: Das „Team“ ist in japanischen Betrieben für den einzelnen die wichtigste soziale Bezugsgruppe. Die Zuweisung zu einem Team zu Beginn des Berufslebens ist für die Angehörigen von großen Unternehmen fast ebenso wichtig und folgenreich wie die

Geburt in eine bestimmte Familie. Nachdem jemand erst einmal einem bestimmten Team zugeordnet ist, wird erwartet, daß er dort auch seine langfristige Perspektive sieht und sich in seiner Berufsplanung ganz diesem Team verschreibt. Selbst wenn sich herausstellt, daß dem Neuankömmling die Geschicklichkeit für die Tätigkeit fehlt und daß er nicht der richtige Mann an diesem Arbeitsplatz ist, wird kein Wechsel vorgenommen. Selbst wenn der Betreffende mit guten Gründen den Wechsel in einen anderen Arbeitsbereich wünscht, findet dies in der Regel kein Gehör.

„Es ist die offizielle Sichtweise, daß alle Arbeitsplätze für den Erfolg des Unternehmens von gleicher Bedeutung sind und, darüber hinaus, daß die Chancen zum beruflichen Vorankommen und zur Beförderung nicht davon abhängen, welchen Arbeitsplatz man innehat. Würde das Unternehmen persönlichen Wünschen Folge leisten, so würde es selbst nämlich Unterschiede zwischen den Arbeitsplätzen im Hinblick auf ihre Bedeutung und Privilegierung anerkennen und auf diese Weise die Arbeiter ungleich behandeln.“
(Tsuda/Kishida/Fujiwara 1984, S. 71)

Je länger die Teamzugehörigkeit, desto mehr wird die strikte Teambindung aufgelöst, der Umsetzungsbereich erstreckt sich auf die Gruppe und dann auf übergeordnete Organisationseinheiten. (Diese Darstellung bezieht sich auf Produktionstätigkeiten, obgleich grundsätzlich nicht anders in Angestelltenbereichen).

2. Hierarchie-Struktur: Es wäre aber falsch, die Leistungsstruktur mit wesentlichen Vorstellungen von Hierarchie und „Leistungsspannen“ zu betrachten. Vom Tage des Teameintritts, d. h. rund drei Wochen nach

Eintritt in die Firma, tritt der Neuan-kömmling an das Ende einer „Seil-schaft“, in der die Schicksale der Mit-glieder eng aneinander verknüpft sind und in der alle die Erwartung hegen, mit fortschreitender Betriebszugehörig-keit die höheren Sprossen zu erklä-ren. Leistungsaufgaben werden früh-zeitig und experimentierend übertra-gen, als „senior worker“ bei der Ein-weisung und Anlernung von Neuan-kömmlingen, als „playing leader“ in Vertretung des „team leaders“, als Koor-dinator von Qualitätszirkeln und Orga-nisator von Freizeitveranstaltungen usw. Das Bild einer Seilschaft unterscheidet sich grundlegend von der Struktur in westlichen Produktionsbetrieben. Hier gibt es eher eine segmentierte Struk-tur; Aufstiegschancen sind Nullsum-menspiele zwischen Konkurrenten und die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des eigenen Bereiches sind minimal. In den japanischen Großunternehmen läßt sich immer noch recht gut die Wahrscheinlichkeit ausrechnen, mit einer bestimmten Altersgruppe auch eine bestimmte Hierarchieposition erreicht zu haben.

3. Qualifizierung on-the-job: Wichtig ist die Rolle des „Patenmodells“ durch einen erfahrenen Arbeitskollegen bei Arbeitseinweisung und Anlernung im Rahmen der Qualifizierung. Einspringen und gemeinsame Problemsuche (gegebenenfalls im Rahmen der Quali-tätszirkeltätigkeit) bei Überlastsituationen oder Maschinenausfällen tragen zum systematischen „multiskilling“ bei. Die systematische Qualifizierung on-the-job, die zu koordinieren Aufgabe des Teamleiters ist und ein systematisches Rotieren der Ar-beitsplätze in der Gruppe voraus-setzt, ist hier von entscheidender Bedeutung.

4. Kaizen: Das gesamte System ist auf kontinuierliche Verbesserungsaktivitä-ten (Kaizen) ausgelegt. Dem dient die Tätigkeit in Qualitätszirkeln und Ver-besserungsgruppen. Bei den Qualitäts-zirkeln handelt es sich im Prinzip darum, daß die Mitglieder der Fertigungsgruppe wöchentlich oder vierzehntägig unter Leitung eines „playing leaders“ zusam-menkommen, um Probleme zu beraten oder sich auf einen „contest“ vorzubereiten. Der multifunktionale Beitrag dieser Qualitätszirkel für die Sozialinte-gration, Erfahrungsvermittlung und Qualifizierung, für die Herausbildung von Gruppenbewußtsein sind nicht zu unterschätzen. Im Hinblick auf Ferti-gungsprobleme bezogene Verbesserungs-aktivitäten bilden sie nur ein Element einer Kette von Kleingruppenaktivitäten. Schließlich ist die Vielzahl von Klubs, Freizeitaktivitäten und Veranstaltungen zu nennen, die in ihrer Bedeutung für die Sozialintegration und die Herausbil-dung von informellen Kommunikati-onsnetzen hierzulande zumeist nicht gesehen, von japanischen Beobachtern aber immer sehr hervorgehoben werden.

5. Prozeßorganisation: Ein weiteres wesentliches Element ist die Ferti-gungssteuerung nach dem Just-in-time-Prinzip, daß im Hinblick auf Ferti-gungsablauf und -reihenfolge dem Team keinerlei Spielräume für Eigen-disposition gibt. In diesem Zusammen-hang ist auch hervorzuheben, daß die Fließbandorganisation, also die Takt-bindung mit kurzen Taktzeiten, als vollkommen vereinbar, ja gerade als unterstützend für die teamförmige Arbeitsorganisation gilt (aber Reiß-leinen zum Anhalten des Bandes!).

6. Geringe Privilegien und Statusdiffe-renzierung: Uns erscheint es selbst-verständlich, daß an sogenannten ein-

III. Lean Production und Entlohnung

fachen angelernten Arbeitsplätzen weniger Lohn gezahlt wird als für Instandhalter oder Werkzeugmacher und Ingenieure. In Japan spiegeln sich Unterschiede in der fachlichen Qualifizierung etwa zwischen einem Monteur und einem Werkzeugmacher nicht in der Lohnzahlung wider. Mit Ausnahme der Universitätsabsolventen haben die regulären Berufsanfänger ohnehin das gleiche Ausgangsniveau in der Grundqualifikation, und die Zuteilung in eine Berufskarriere als Produktionsarbeiter, Instandhalter oder Ingenieur erfolgt in den ersten Wochen nach Firmeneintritt ohne viel Zutun des einzelnen. Den Facharbeiterstatus in unserem Sinne gibt es nicht. Technische wie kaufmännische Angestellte durchlaufen zu Beginn ihrer Berufskarriere eine mehrmonatige Phase im Produktionseinsatz. Von Produktionsplanern auch der Zentrale wird erwartet, daß sie engen Kontakt mit „ihren“ Produktionsbereichen halten, auch nachdem die Planung für diesen Bereich abgeschlossen ist.

Es gibt wenige status- oder positionsbezogene Privilegien, wie eigene Parkplätze, Kantinen usw.; auch die Lohn-/Gehaltsspanne zwischen ganz oben und ganz unten ist relativ zu westlichen Unternehmen gering. Büroorganisation (offene Büros), Auftreten (gemeinsame Firmenkleidung) sind darauf angelegt, Barrieren für den freien Kommunikationsfluß von oben nach unten und unten nach oben gering zu halten.

Von seiten der Produktionplanung/Industrial Engineering (die in der Regel funktionsmäßig nicht unterschieden werden) wird dieser dezentrale Verbesserungsprozeß unterstützt und beraten, nicht im Detail geplant und implementiert.

4. Vorgabezeit, System und Lohnsystem

Die „Vorgabezeiten“ werden bei MOTACHI – wie bei fast allen anderen Unternehmen auch – im Zusammenhang mit dem Anlauf eines neuen Modells oder einer neuen Modellvariante bestimmt. Die Arbeitsstudien werden von Ingenieuren des Bereichs (aus dem „engineers' room“) oder von Angehörigen des betrieblichen Anlaufteams, dem Gruppenmeister, vor allem aber Teamleiter angehören, da sie die Tätigkeitsanforderung in der Produktion selbst noch besser beherrschen, unter Verwendung von Stoppuhren durchgeführt. Die ermittelten Zeiten werden an die Zentrale weitergegeben, die sie vor allem unter dem Gesichtspunkt überprüft, daß sie unter denen vergleichbarer Produktionsabschnitte anderer Werke liegen.

Die Festlegung der „Vorgabezeit“ durch die Zentrale erfolgt schließlich unter dem Gesichtspunkt, wie schwer es sein wird, diese Zeiten zu verbessern. Wenn die Zentralabteilung die Verbesserungsmöglichkeiten überschätzt und die „Vorgabezeit“ zu knapp ansetzt, dann wird es den Führungsteams schwer fallen, ihre Produktivität zu verbessern, und dies wird sich negativ auf die Höhe des Produktivitätslohns für die Produktionsabteilung auswirken. Wenn allerdings die „Vorgabezeit“ großzügig angesetzt wird, mit viel Verbesserungsspielraum, dann hat die Abteilung Glück gehabt. Die einmal festgelegte „Vorgabezeit“ wird jedoch nicht mehr revidiert, solange die Modell-Laufzeit währt – und wenn die Arbeitsauslegung durch technische oder organisatorische Veränderungen geändert wird.

Würde das Management solche Verän-

derungen zum Anlaß für die Revision der „Vorgabezeiten“ nehmen, dann – so die Managementphilosophie – würde diese ihre Anreizfunktion für Verbesserungsmaßnahmen verlieren. Zwar wird also von seiten der Zentrale für einen längeren Zeitraum an den „Vorgabezeiten“ gedreht, aber dies bedeutet ganz und gar nicht, daß die einmal festgesetzten Zeiten ein für allemal Gültigkeit behalten. Vielmehr gibt es ein System der permanenten Revision „von unten“ im Rahmen des Systems der Lohnfindung.

Der Produktivitätslohn (Leistungslohn) macht rund 40 Prozent des Gesamtlohns (einschließlich Zuschläge für Mehrarbeit und Schicht usw.) des MOTACHI-Beschäftigten aus.

Komponenten des Durchschnittslohns bei MOTACHI 1986

Standardlohn	229.140 Yen	(72,6%)
Grundlohn	88.440 Yen	(28,0%)
Leistungslohn	127.290 Yen	(40,3%)
Positionszulage	1.890 Yen	(0,6%)
Familienzulage	11.520 Yen	(3,7%)
Extralohn	86.460 Yen	(27,4%)
Mehrarbeitszulage	59.180 Yen	(18,8%)
Mitternachtsarbeitszulage	12.610 Yen	(4,0%)
Schichtzulage	14.470 Yen	(4,6%)

Das Leistungslohnsystem gilt für Arbeiter und Angestellte. Der Produktivitätslohn ergibt sich aus der Formel „Grundlohn mal Produktivitätskoeffizient“. Ich werde im folgenden näher auf die Berechnungsweise eingehen, auch wenn sie recht kompliziert ist, aber das Geheimnis des japanischen Managementerfolges liegt meines Erachtens in solchen komplizierten, Verbesserungsprozesse an der Basis auslösenden, auf

die Anstachelung von Konkurrenz zwischen den Individuen ebenso wie der Stärkung des Gruppenbewußtseins bedachten Systemen.

Die Ermittlung des Produktivitätslohnes erfordert sechs Schritte:

1. Die Ermittlung der „Effizienz“, die täglich vom Gruppenmeister „nach oben“ berichtet wird und nach Abteilung und Schicht aufaggregiert wird. Ermittelt wird die Effizienz der – im westlichen Sinne – Fertigungslöhner, die dem „Vorgabezeit“-System unterliegen. Ihre Effizienz bestimmt weitgehend auch die Höhe der Produktivitätskoeffizienten, auch für die anderen Beschäftigungsgruppen. Die „Effizienz“ ergibt sich aus dem Quotienten aus der Sollzeit („Vorgabezeit“ mal Produktionsvolumen) und der tatsächlichen Fertigungszeit multipliziert mit dem Quotienten aus tatsächlicher Fertigungszeit und täglicher Gesamtzeit (reguläre Arbeitszeit + Mehrarbeitszeit; die Effizienz wird also geringer, wenn Störungen und ungeplante Wartezeiten auftreten) und korrigiert um eine Standardrelation (an der Endmontagelinie zum Beispiel 92 Prozent), durch die einem gewissen Grad von Störungen Rechnung getragen wird.

2. Die „garantierte Effizienz“ ergibt sich aus der Subtraktion der Zeiten für bestimmte „nichtproduktive Zeiten“, wie Reinigungstätigkeiten am Arbeitsplatz, Gruppensitzungen und Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz von den (unproduktiven) Fertigungszeiten insgesamt – dividiert durch die Tagesarbeitszeit.

3. Die „theoretische Produktivität“ ergibt sich aus der Effizienz (korri-

III. Lean Production und Entlohnung

giert durch einen fixierten Anpassungsfaktor) und der garantierten Effizienz.

4. Die „praktische Produktivität“ ergibt sich aus der Formel „theoretische Produktivität des laufenden Monats mal $1/6$ + praktische Produktivität des Vormonats mal $5/6$. Auf diese Weise werden starke Verdienstschwankungen über die Monate hin ausgeglichen.

5. Die Fertigungslöhnerproduktivität (Kategorie A) der betreffenden Abteilung und Schicht schließlich ergibt sich aus einer Durchschnittsberechnung. Es wird eine Rangordnung der Abteilungen/Schichten des Unternehmens vorgenommen, um dann vier Gruppen zu bilden, von der

Gruppe I mit der höchsten bis zur Gruppe IV mit der niedrigsten Produktivität. Wenn etwa die Tagschicht des Rohbaus im Werk X der Gruppe II angehört, dann gilt für sie die durchschnittliche „praktische Produktivität“ dieser Gruppe.

6. Der Produktivitätskoeffizient wird auf dieser Grundlage getrennt nach vier Beschäftigungskategorien ausgerechnet.

Die auf diese Weise ermittelten Produktivitätskoeffizienten der Schichten/Abteilungen werden wiederum monatlich zur Revision von deren „Vorgabezeit“ herangezogen. Die schlechteren Hälften innerhalb der Produktivitätsgruppen erhalten damit jeweils ein konkretes Verbesserungsziel und wer-

Ermittlung der Produktivitätszulage nach Beschäftigungsgruppen und nach Leistungsebene	
A Direkte Fertigungslöhner:	(A Produktivität mal $2/3$ + Unternehmensproduktivität mal $1/3$) mal Anpassungskoeffizient
B Fertigungsnahe Indirekte:	(A Produktivität mal $2/3$ + Unternehmensproduktivität mal $1/3$) mal Personalanteilkoeffizient mal Anpassungskoeffizient
C Fertigungsferne Indirekte:	(A Produktivität mal $1/2$ + Unternehmensproduktivität mal $1/2$) mal Personalanteilkoeffizient mal Anpassungskoeffizient
D Angestellte:	(A Produktivität mal $1/3$ + Unternehmensproduktivität mal $2/3$) mal Personalanteilkoeffizient mal Anpassungskoeffizient

den unter Druck gesetzt; die bessere Hälfte vermag sich kaum auf Dauer mit dem Erreichten zufrieden zu geben. Die Plazierung in den Produktivitätsgruppen und die monatlichen Verbesserungsschritte sind wesentliches Kriterium bei der Personalbeurteilung der Gruppenmeister sowie Abteilungsleiter, so daß die Aufrechterhaltung der Verbesserungsrate nicht nur eine Frage der Lohnfindung darstellt.

5. Personalbeurteilung

Stellt dieses System der „Vorgabezeit“-Revision in gewissem Sinne eine von außen, auf Gruppenebene ansetzende Leistungsschraube dar, so setzt die Personalbewertung bei einzelnen an. Ihre Ergebnisse beeinflussen alle personalpolitischen Maßnahmen, vor allem Beförderungen, Zugang zu Weiterbildungskursen sowie die Höhe des Grundlohns. Solche Personalbewertungssysteme gibt es in allen großen japanischen Automobilunternehmen, und sie ähneln sich in den Grundzügen.

Alle Beschäftigten bis hinauf zur Position des Shunin sind einem System von neun Qualifikationsstufen zugeordnet. Stufe I bezeichnet die Eingangsstufe für „Späteinsteiger“, Stufe II die Eingangsstufe „Normaleinsteiger“ (in der Regel Highschool) und Stufe III die Eingangsstufe für Universitätsabsolventen. Die Unternehmenskarriere erfolgt von hier Schritt für Schritt durch die Arbeitsränge auf die höhere Qualifikationsstufe und dann erneut durch die Arbeitsränge usw. Die Qualifikationsstufen sind in bis zu 23 Arbeitsränge unterteilt. Zwischen Qualifikationsstufen und Hierarchiepo-

sitionen gibt es keine zwingende Korrespondenz.

Es gibt drei Arten der Personalbewertung: 1. Bewertung der Arbeitsleistung, 2. der Arbeitseinstellung, 3. die Fähigkeit. Die Bewertung wird jeweils vom direkten Vorgesetzten durchgeführt und vom nächsthöheren Vorgesetzten abgezeichnet. Die Arbeitsleistung und die Arbeitseinstellung werden halbjährlich im Rahmen des gleichen Verfahrens bewertet, die Arbeitsfähigkeit hiervon getrennt einmal im Jahr.

Der Bewertung durch den jeweiligen Vorgesetzten geht eine Selbstbewertung der Arbeitnehmer voran (vgl. zum folgenden Demes 1989). Jeder Arbeitnehmer ist verpflichtet, vor der Bewertung der Leistung und der Arbeitshaltung sowie der Bewertung der Fähigkeit je ein Formular mit einer Selbstbewertung auszufüllen. Dabei soll er gegenüber sich selbst möglichst objektiv sein. Der Arbeitnehmer ist angehalten, neuerworbene Qualifikationen der Personalabteilung zu melden. Dies zwingt ihn, sich seine Karriere und seinen Beschäftigungsgang regelmäßig vor Augen zu führen und sich damit auseinanderzusetzen. Die Selbstbewertung erfolgt dann mit den gleichen Kriterien, wie sie der jeweilige Vorgesetzte verwendet. Auch die Notenskala ist gleich. Vor seiner eigenen Bewertung erhält somit der Vorgesetzte eine detaillierte Eigeneinschätzung des Betroffenen. Zentral ist aber auch, daß jeder Beschäftigte sich selber Ziele für die Qualifikationsentwicklung setzen soll. Diese Ziele sowie die Bewertung werden mit dem Vorgesetzten diskutiert und dann ein detailliertes Weiterbildungsprogramm zur Beseitigung der Qualifikationsdefizite entwickelt. Hier kommt klar zum Ausdruck,

III. Lean Production und Entlohnung

daß für alle Beschäftigten in dieser Hinsicht ein System des „management by objectives“ angewendet wird. Eine weitere Funktion der Selbstbewertung ist die Erfassung von Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Arbeit und die Wünsche der Beschäftigten bezüglich seiner zukünftigen Tätigkeit. Damit hat das Unternehmen ein Instrument, regelmäßig über Schwierigkeiten an den Arbeitsplätzen, zum Beispiel ungerechte Taktzeiten, Probleme mit den Kollegen, informiert zu werden. Zudem können individuelle Wünsche bei der Arbeitseinsatzplanung sowie der Personalentwicklung berücksichtigt werden. Direkte Folgen der Selbstbewertung und der Bewertung durch den Vorgesetzten im Bereich der Arbeitsfähigkeit sind Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Bedeutung der Selbstbewertung und der Bewertung durch den Vorgesetzten im Bereich der Arbeitsleistung und Arbeitseinstellung wird noch dadurch unterstrichen, daß zwischen der Selbstbewertung des Arbeitnehmers und der Bewertung durch den Vorgesetzten ein Personalgespräch stattfindet. In diesem Personalgespräch diskutiert der Vorgesetzte unter Berücksichtigung der Selbstbewertung der Arbeitsleistung und Arbeitseinstellung des jeweiligen Arbeitnehmers ausführlich die Ergebnisse.

Ein solches Personalgespräch dauert im Durchschnitt 45 Minuten. Auch hier werden in Zusammenarbeit mit dem Beschäftigten Strategien entwickelt, etwaige Schwierigkeiten zu beseitigen und neue Zielsetzungen zu entwickeln.

Die Vorgesetzten, die übrigens dem gleichen Bewertungssystem durch ihre eigenen Vorgesetzten wiederum unter-

liegen, müssen sich so regelmäßig mit jedem einzelnen der ihnen untergeordneten Beschäftigten auseinandersetzen, ihre eigenen Beurteilung mit der Eigenbeurteilung der Beschäftigten vergleichen und diese diskutieren und zumindest bei der Bewertung der Arbeitsleistung und Arbeitseinstellung die Leistungen der ihnen Untergeordneten miteinander vergleichen. Bei der Bewertung der Arbeitsleistung und der Arbeitseinstellung gibt es recht viele Ausnahmen.

Eine interessante Sonderregelung ist, daß Arbeitnehmer, die während der Bewertungsperiode eingestellt worden sind, oder Arbeitnehmer, die während der Periode arbeitsunfähig aufgrund von Arbeitsunfällen waren, bei der Leistungsbewertung in die Kategorie C bzw. 0 eingeordnet werden. Dagegen werden Arbeitnehmer, die während der gesamten Bewertungsperiode wegen anderer Gründe krank waren, in der Leistungs- und Arbeitseinstellungsbewertung in die schlechteste Kategorie (X) eingeordnet. Dieses Beispiel charakterisiert noch deutlicher, als es die Einbeziehung der Anwesenheit am Arbeitsplatz als Kriterium für die Arbeitseinstellungsbewertung tut, daß das Unternehmen von den Arbeitnehmern erwartet, nicht krank zu werden. Die niedrige Absentismusrate ist auch mit solchen Regelungen zu erklären.

6. Schlußbemerkung

Die zentrale Stellung der Gruppe in der Arbeits- und Sozialorganisation japanischer Betriebe hat vielfach dazu geführt, daß in der westlichen Japan-Rezeption die Rolle der individuellen Leistungs- und Personenbewertung übersehen wurde. Diese Rolle darf

jedoch nicht gering geschätzt werden. In keinem westlichen Unternehmen werden so ausgeklügelte und in der Durchführung aufwendige Systeme der Personalbewertung denkbar, wie sie in japanischen Betrieben vorzufinden sind. Für die Entlohnung und Beförderung des einzelnen spielen die Ergebnisse der Personalbewertung eine wesentliche Rolle.

Betrachtet man den Aufwand für Personalbewertung und den Differenzierungsgrad der Kriterien, Gewichtungsschemata usw., die in diesem Zusammenhang für die Beurteilung und Abstufung individueller Arbeitsleistung und individuellen Arbeitsverhaltens erbracht wird, so erinnert dieser Aufwand in japanischen Betrieben an den Aufwand für Arbeitsstudien und arbeitsplatzbezogene Leistungsregulierung westlicher Betriebe. Das „Human Engineering“ auf Basis der Personalbewertungssysteme in Japan ist somit teilweise als funktionales Äquivalent für das „Industrial Engineering“ in westlichen Betrieben zu sehen.

Literatur

- Demes, Helmut (1989): *Beförderung und Entlohnung in einem japanischen Automobilunternehmen – Eine Fallstudie*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. FS II 89-201, Berlin
- Tsuda, Masumi/ Kishida Shoyu/ Micheo Fujiwara (1984): *Human Resource Development and New Technology in Automobile Industry: The Japanese Case*. Report for the Center for Educational Research and Innovation, OECD, Paris
- JMA Consultance (1985): *Key to Productivity: Work Measurement*. International Survey Report, Tokyo
- Monden, Yasuhiro (1983): *Toyota Production System. Practical Approach to Production Management*, Atlanta
- Nomura, Masami/ Ulrich Jürgens (1992): *Die arbeits- und sozialorganisatorischen Voraussetzungen des japanischen Produktionserfolges*, Berlin (in Vorbereitung)