

Japans Spagat zwischen Recruiting und Firmentreue

Systeme lebenslanger Beschäftigung und das Tabu des Arbeitsplatzwechsels beherrschten den japanischen Arbeitsmarkt bis in die Neunzigerjahre. Dann begann der Anteil von Temporärarbeit zuzunehmen, er stieg von 19 auf 29 Prozent: Flexibilität im Recruiting begann die starr traditionellen Arbeitswerte aufzuweichen.

Japans Wirtschaft wird zurzeit wachgeküsst. Der japanische Aktienmarkt erlebte 2005 ein fulminantes Comeback. Dank anziehender Binnennachfrage, abgebauten Überkapazitäten und einem erholten Bankensektor erhöhte sich das Kursniveau des Nikkei letztes Jahr um über 40 Prozent, was dem stärksten Jahreszuwachs seit 1986 entspricht. Da der Nikkei noch um rund 60 Prozent unter dem Wert der späten Neunzigerjahre liegt, ist laut Analytikern weiteres Steigerungspotenzial vorhanden.

Dieser Aufschwung, der hauptsächlich auf der privaten Binnennachfrage, namentlich von den Unternehmensinvestitionen und dem Privatkonsum angetrieben, durch erkennbar steigende Löhne und rekordhohe Boni ruht, hat auch direkten Einfluss auf den japanischen Arbeitsmarkt. So betrug die Arbeitslosenquote 2005 noch 4,3 Prozent. Mit dem Aufschwung erhöhte sich auch die Arbeitsproduktivität (Grafik 1). Gerne erinnert man sich zurück an die Achtzigerjahre, als Japan nicht zuletzt aufgrund hart arbeitender und loyaler Mitarbeitender zur zweitgrössten Wirtschaftsmacht aufstieg. Mit dieser Zauberformel versucht Japan nun wieder an die Erfolge von vor 20 Jahren anzuknüpfen.

Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber hat immer noch eine sehr hohe Bedeutung, und das Wohl der Firma ist oberstes Gesetz. Gewerkschaften haben in Japan somit einen schweren Stand (Grafik 2) – mit ein Grund für das wiedererwachte Vertrauen ausländischer Investitionen in den japanischen Wirtschaftsmarkt.

Bereits klagen Unternehmen über einen Mangel an Arbeitskräften, denn die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte wird wieder komplexer. Deshalb wird nun immer öfter auch auf nicht fest angestelltes Personal zurückgegriffen. Der Anteil von temporären Arbeitnehmenden an der Gesamtbelegschaft ist in den vergangenen zehn Jahren von 19 auf 29 Prozent gestiegen, wobei der Stundenlohn dieser Temporärarbeitenden nur 40 Prozent desjenigen von Festangestellten ausmacht. Dieser Trend hat die Flexibilität beim Recruiting deutlich erhöht.



«Loyalität zum Arbeitgeber hat noch immer eine sehr hohe Bedeutung, und das Wohl der Firma ist oberstes Gesetz»

Thomas Schuerch



Der Autor

Thomas Schuerch
ist Director Asia-Pacific
Swiss-ASIA Consulting Ltd.
thomas.schuerch@swiss-asia.com
www.swiss-asia.com

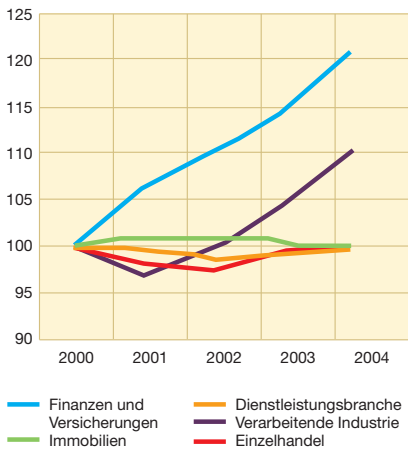
Im Gegensatz zur Schweiz herrschte in Japan noch zu Beginn der Neunzigerjahre das traditionelle System der lebenslangen Beschäftigung und das Tabu des Arbeitsplatzwechsels. Dies erschwerte ausländischen Unternehmen den Zugang zum japanischen Arbeitsmarkt massiv. Das Rekrutierungsverhalten hat sich in Japan aber in den letzten Jahren nicht zuletzt durch die Wirtschaftskrise deutlich verändert. So wechseln Manager ihren Arbeitgeber 14 Prozent häufiger als noch vor acht Jahren (Grafik 3). Ausländische Arbeitgeber erfreuten sich dadurch plötzlich grosser Popularität und es wurde für diese deutlich einfacher, hoch qualifizierte japanische Mitarbeitende zu gewinnen.

Wer Japan und seine kulturellen Verbundenheiten kennt, den erstaunt jedoch eine vom DJW (Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis) kürzlich erhobene Studie nicht, die besagt, dass 90 Prozent der japanischen Arbeitnehmenden heute wieder gern in einer japanischen Firma arbeiten würden. Gar 82 Prozent schätzen eine Beschäftigung in einem japanischen Unternehmen als sicherer ein. Schweizer Unternehmen gelten dabei im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen als sicherer.

Dieses Sicherheitsdenken und die damit verbundene Loyalität beeinflussen die Entscheidungskriterien japanischer Fachkräfte und verlangen Anpassung im Rekrutierungsprozess. So spielt bereits die Wahl des Publikationsmediums in Japan eine zentrale Rolle für Erfolg oder Misserfolg bei der Kandidatensuche. Im Vergleich zu ausländischen Firmen bevorzugen japanische Firmen die Rekrutierung (hauptsächlich über das Internet) von Hochschulabsolventen und schalten daher Anzeigen, die sich auf Absolventen konzentrieren. Das Schalten von Stellenanzeigen in Tageszeitungen oder die Beauftragung von Headhuntern sind für japanische Firmen eher unüblich. Empfehlungen von Freunden und Bekannten sowie von Professoren spielen dafür eine grosse Rolle. Ausländische Unternehmen fokussieren sich dagegen auf Arbeitsplatzwechsler und schalten Anzeigen in Tageszeitungen und nutzen Headhunter.

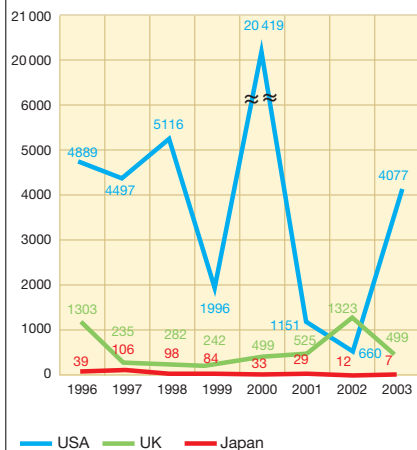
Arbeitskräfte, die an einer Tätigkeit in einem ausländischen Unternehmen interessiert sind, suchen auch gezielt in diesen anderen Quellen. Gemeinsam mit dem Trend der steigenden Arbeitsplatzwechsel sind auch Kündigungen in Japan kein Tabu mehr. Aber nach wie vor werden von japanischen Unternehmen gezielt Anstrengungen unternommen, um entsprechende Mitarbeitende nicht kündigen zu müssen. Dieser Trend wird gemeinsam mit dem Wirtschaftsaufschwung weiter zunehmen. Gerade bei älteren Mit-

Grafik 1: Die Arbeitsproduktivität (in Prozent)



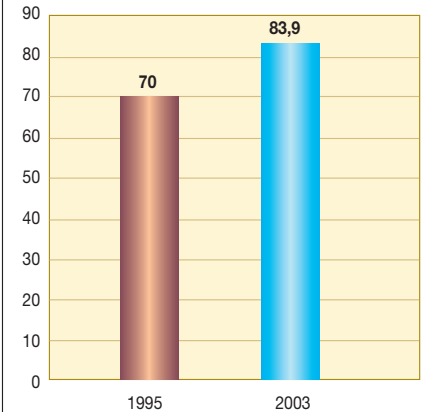
Quelle: Japan Institute for Labour Policy & Training 8.2005

Grafik 2: Verlorene Arbeitstage durch Gewerkschaftskämpfe (1000 Tage)



Quelle: Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales

Grafik 3: Zahl der Manager, die den Arbeitsplatz wechseln (in Prozent)



Quelle: Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales

arbeitenden oder Kadermitarbeitenden beobachtet man oft, dass Schwesterfirmen gegründet werden, in denen die «in Ehren ergrauten» Mitarbeitenden angestellt werden und dem Management noch strategisch beratend zur Seite stehen. Als Hauptaufgabe sollen diese Wissensmanagement und Wissensaustausch mit dem neuen Managementteam betreiben. Der gesellschaftliche Status ist für die Betroffenen somit erhalten, und jüngeren Mitarbeitenden ist der Weg nach oben erleichtert. Kosten wurden somit zwar nicht eingespart, doch dies toleriert man der kulturellen Verpflichtung zuliebe. Ausländische Unternehmen hingegen kündigen uneffizienten Mitarbeitenden, egal in welcher Position, ähnlich wie im Westen, was dann eben die Attraktivität ausländischer Arbeitgeber in Japan mindert (90 Prozent).

Assessments in Japan. Japans Liebe zum Detail ist weltbekannt. Diese Präzision kommt gerade in der Durchführung und Auswertung von Assessments voll zum Tragen. Resultate werden grundsätzlich Zeile für Zeile sehr exakt durchgelesen und sehr ernst genommen. Man kann als Personalverantwortlicher in der Schweiz nur davon träumen, dass Assessment Reports mit ähnlicher Gewichtung gelesen und

verinnerlicht werden. Um aber den Erfolg von Assessments in Japan zu gewähren, ist es unumgänglich, dass die Methodiken nicht nur in japanischer Sprache gehalten werden, sondern auch interkulturell den japanischen gesellschaftlichen Strukturen und Ausdrucksweisen angepasst sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass lediglich aus dem Englischen übersetzte Resultate und

«Fakt ist, Japan hat es geschafft, sich wieder aufzurichten, wird aber seine kulturellen Eigenheiten nicht gross verändern»

Thomas Schuerch

Formulierungen nicht den Kern des Entwicklungspotenzials der japanischen Teilnehmenden widerspiegeln. PDPs (Personal Development Programs) und anschliessende Entwicklungsprogramme verfehlen unweigerlich ihre Wirkung. Besonderes Fingerspitzengefühl ist angesagt bei der Durchführung von 360°-Assessments oder bei Rollenspielen, wo der Gesichtsverlust gera-

dezu provoziert werden kann. Dieser für Japaner sehr ungewohnte mentale Striptease verlangt sehr erfahrene Assessment-Berater. Anders ist es bei denjenigen japanischen Führungskräften oder Fachspezialisten, die mehrere Jahre in Europa oder den USA gelebt, studiert oder gearbeitet haben. Sie können mit der oft direkten Konfrontation in Assessment-Zentren richtig umgehen.

Die in Japan heute angewandten Assessment-Methoden und Rekrutierungsprozesse sind im weltweiten Vergleich in Bezug auf Effektivität und Wertschöpfung auf Höchstniveau. Aber die japanischen Vorgehens- und Verhaltensweisen verlangen aufgrund ihrer Eigenheit aus Mutterhaussicht ein hohes Mass an Vertrauen in das lokale Managementteam, da man eben nicht alles verstehen und kontrollieren kann und soll. Dies zu begreifen und zu akzeptieren, ist im Alltag jedoch nicht immer leicht. Fakt ist aber, Japan hat es geschafft, sich wieder aufzurichten, wird aber seine kulturellen Eigenheiten nicht gross verändern. Das müssen wir gerade im Bereich Personalwesen, der von interkulturellen Elementen so stark beeinflusst ist, verstehen und akzeptieren. Wollen wir vom japanischen Aufschwung profitieren, müssen wir uns anpassen. Nicht umgekehrt. *Thomas Schuerch*