

## 11-40) Arbeitseifer

Mayumi UESUGI (2017)

### Erfahrungen bei einer Firma

Ich habe 1997/98 in Deutschland bei einer Tochterfirma eines japanischen Unternehmens, das Elektroteile und Halbleiter herstellt und verkauft, gearbeitet. Da waren unter 200 Angestellten nur 4 Japaner. Die anderen waren Deutsche. Ich war in der Abteilung, die für japanische Kunden wie die deutschen Niederlassungen von Sony, Panasonic und Pioneer zuständig war, die Sekretärin des japanischen Abteilungsleiters. Unsere Abteilung bestand aus 2 japanischen Angestellten, 3 deutschen Sachbearbeiterinnen und mir. Die beiden Japaner haben mit den Deutschen Englisch gesprochen. Die Firma befand sich in einem Vorort von Düsseldorf.

Da ist mir einiges aufgefallen, was anders war als in Japan:

- 15 A. Die Angestellten kamen, wann sie wollten: Wir hatten Gleitzeit. Wenn man nach Hause ging, dachte man nicht daran, was die Kollegen wohl davon hielten, wenn man schon ging. Auch wenn alle anderen Überstunden machten, kümmerte einen das nicht. Freitags konnte man auch schon um halb vier Feierabend machen.
- 20 B. In der Abteilung, zu der ich gehörte, ist immer im Radio Musik gelaufen. Die deutschen Sachbearbeiterinnen wollten das. Obwohl das Radio relativ leise eingestellt war, haben die beiden Japaner das kritisiert, aber nur auf japanisch, so daß die das nicht verstanden haben.
- 25 C. Die Sachbearbeiterinnen haben einander nicht bei ihrer Arbeit geholfen, obwohl sie gut befreundet waren. Sie haben gesagt, daß jeder seinen eigenen Verantwortungsbereich hat.
- 30 D. Als ich da angefangen habe, wollte der Abteilungsleiter, daß die deutschen Sachbearbeiterinnen mir beibringen, wie dort gearbeitet wird. Sie wollten das nicht, weil sie das zu viel Zeit gekostet hätte und sie dann mit ihrer eigenen Arbeit nicht weitergekommen wären. Sie haben gesagt, daß sich der Abteilungsleiter selber darum kümmern soll, und ihm vorgeschlagen, für mich einen Einarbeitungskurs zu organisieren, aber daraus ist aus verschiedenen Gründen nichts geworden.
- 35 E. Für alle deutschen Mitarbeiter waren die Frühstückspause von 8.45 Uhr bis 9.00 Uhr und die Mittagspause wichtiger als die Kunden. Die Mittagspause begann um halb eins, und ich habe einmal eine der Sachbearbeiterinnen um 12.31 Uhr gebeten, noch eben ein dringendes Fax abzuschicken, aber darüber hat sie sich geärgert und gesagt, daß ich sie nicht während der Pause stören soll. Während der Pause haben ziemlich viele Deutsche ihr Telefon abgestellt, so daß es nicht klingelte.
- 40 F. Ich habe mal gehört, wie sich eine deutsche Sachbearbeiterin mit unserm japanischen Abteilungsleiter gestritten hat. Er
- 45

hatte sie gebeten, ausnahmsweise mal am Samstag zur Arbeit zu kommen, weil es bei einem der Kunden, die sie betreute, Probleme gegeben hatte. Sie hat das aber abgelehnt und gesagt, daß sie nicht daran schuld ist und sich nicht für die Firma opfern will.

5  
G. Bei einer der regelmäßigen Abteilungsbesprechungen, zu denen wir alle 6 zusammenkamen, hat sich eine der 3 deutschen Sachbearbeiterinnen bei unserm Abteilungsleiter darüber beschwert, daß sie über eine mögliche Kürzung ihres Gehalts nicht ausreichend informiert worden ist, und hat ihn gebeten, für Klarheit zu sorgen. Da hat mich überrascht, daß sogar übers Gehalt ganz offen gesprochen wurde.

15 Aus meinen Erfahrungen ergibt sich für mich, daß es bei der Einstellung zur Arbeit drei große Unterschiede zwischen Deutschen und Japanern gibt. Der erste Unterschied besteht darin, worum man sich bei der Firma in erster Linie kümmert: in Deutschland um seinen eigenen Verantwortungsbereich und in Japan um die Zusammenarbeit mit den anderen. Für Japaner ist es wichtig, mit den anderen gut zusammenzuarbeiten, um mehr zu erreichen. In Japan hat man einen starken Gruppengeist<sup>1)</sup> und ist schon als Kind daran gewöhnt, in einer Gruppe zusammenzuwirken und für Harmonie in der Gruppe zu sorgen, während Deutsche sich schon als Kind als Individuum empfinden. Der zweite Unterschied besteht in der Bereitschaft von Japanern, vieles hinzunehmen. Das kann so weit gehen, daß man bereit ist, sich für andere zu opfern. Diese Bereitschaft ist einer der Gründe dafür, warum Japaner sehr viel Überstunden machen, auch unbezahlte. Der dritte Unterschied besteht darin, was man tut, um Anerkennung zu bekommen. Viele Japaner denken, daß man seinen Arbeitseifer am besten zeigen kann, indem man lange im Büro sitzt. Wer viel Überstunden macht, gilt bei vielen Japanern als besonders fleißig. Aber in Deutschland ist es gesetzlich verboten, länger als 10 Stunden am Tag zu arbeiten.<sup>2)</sup> Wenn jemand länger als 10 Stunden gearbeitet hat, muß die Firma eine hohe Strafe zahlen. Auch deshalb bemüht man sich sehr, in der vorgeschriebenen Arbeitszeit mit seiner Arbeit fertig zu werden. In Deutschland wird hochgeschätzt, wer in kurzer Zeit viel leistet. Wer, ohne besonders viel zu leisten, lange arbeitet, macht auf Deutsche einen negativen Eindruck.

#### „Warum haben Japaner längere Arbeitszeiten?“

40 Mein Mann arbeitet bei der japanischen Tochterfirma einer großen amerikanischen Firma (IBM), die Computer herstellt und entsprechende Dienstleistungen anbietet. Nach seiner Meinung gibt es 5 Gründe dafür, warum Japaner längere Arbeitszeiten haben als Europäer:

45 1.) Japaner bestehen auf hoher Qualität. Japaner legen größeren Wert darauf, daß etwas von guter Qualität ist, als etwas in großer Menge zu produzieren. Man sagt oft, um 80 % der gewünschten Qualität zu erreichen, genügt ein Aufwand von 20 %, aber um 100 % zu erreichen, muß man 100 % leisten. So ist das bei Japanern. Japaner arbeiten also 4mal mehr als Europäer, weil sie mit 80 % nicht zufrieden sind und auf 100 % beste-

hen. In Japan ist die Produktivität je Arbeitsstunde (Tabelle 3 auf Seite 6) niedriger als in Europa, aber dabei wird nur der Erlös, nicht die Qualität der Produkte berücksichtigt. Von der Qualität her stehen Japaner mit an der Spitze.

- 5 2.) Für Japaner sind ihre Kunden am wichtigsten. Wenn man etwas produziert, bemüht man sich, den Ansprüchen der Kunden vollkommen zu entsprechen. Bei Verhandlungen verlangen japanische Kunden ziemlich viel, und um der Zufriedenheit der Kunden  
10 willen muß man viel tun. Außerdem sollte man sich als Japaner für jeden Kunden je nach seiner Branche oder seinem Spezialgebiet etwas Spezielles oder etwas Besonderes ausdenken, um ihm das anzubieten. Japanischen Kunden genügen die normalen Angebote nicht. Sie wollen auch noch etwas Spezielles, und zwar je nach dem Kunden etwas anderes. Das führt zwar zu größerer Zufriedenheit der Kunden, aber man muß deswegen viel  
15 mehr für die Kunden tun als in Europa, wo man solche zusätzlichen Angebote nicht erwartet. Was als Unterlage für Verhandlungen benötigt wird, um einem Kunden ein Angebot machen zu können, ist bei Japanern viel mehr als bei Europäern: Während man in Europa meist einheitliche Angebotsformulare für alle Kunden verwenden kann, muß man für Japaner je nach dem Kunden andere Unterlagen bereitstellen. Diese Angebotsunterlagen sind nicht nur umfangreicher als für Europäer, sondern auch vom Inhalt her ziemlich anspruchsvoll.
- 25 3.) In Japan kostet es mehr Zeit und Mühe, zu einer Entscheidung zu kommen. Das liegt daran, daß die Zahl der Entscheidungsberechtigten ziemlich klein ist. Deshalb gibt es viele Besprechungen und Vorbesprechungen für Besprechungen, um schon im voraus einen Konsens zu erreichen, dem man dann ganz oben in  
30 der Hierarchie zustimmen kann. Eine auch nur teilweise Ablehnung muß man zu vermeiden versuchen. Daß nur wenige zu Entscheidungen berechtigt sind, führt auch zu einer anderen Einstellung zur Verantwortung und zu Fehlern. Viele Japaner wollen keine große Verantwortung übernehmen, weil sie Angst haben, Fehler zu machen. Japaner wollen Fehler unbedingt vermeiden; wer bei der Firma einen Fehler gemacht hat, verliert an Ansehen und bekommt womöglich nie wieder einen wichtigen  
35 Posten. Europäer sind dagegen bei Fehlern großzügiger; wer z. B. als Projektleiter mit seiner Gruppe keinen Erfolg hat, bekommt woanders eine neue Chance. Europäer scheuen sich auch  
40 deshalb nicht, Verantwortung zu übernehmen.
- 4.) Europa ist eine Vertragsgesellschaft. Nur dafür, was im Arbeitsvertrag steht, ist man verantwortlich. Sonst wird nichts von einem verlangt. In Japan wird aber oft auch erwartet, daß  
45 man mehr tut, als was im Vertrag steht. Japaner legen großen Wert darauf, so flexibel zu arbeiten, daß das je nach der Situation optimal ist, auch für die Kunden. In japanischen Arbeitsverträgen wird der Verantwortungsbereich nicht so konkret beschrieben wie in Europa. Diese Flexibilität ist für  
50 die Firma natürlich von großem Vorteil, führt aber andererseits auch zu Überarbeitung.

- 5.) Die japanische Höflichkeit erfordert viel Zeit und Mühe. Bei Besprechungen, Verhandlungen, Telefongesprächen oder elektronischen Kurzmitteilungen kommt man als Japaner nicht wie als Europäer sofort zum Thema. Man sagt oder schreibt zur Kontaktaufnahme z. B. erst etwas über das Wetter, um zu vermeiden, direkt zum Thema zu kommen, weil das einen unhöflichen Eindruck machen könnte. Nach Feierabend gehen Japaner oft mit ihren Kunden zusammen um der guten menschlichen Beziehungen willen noch in eine Kneipe. Das alles kann man als Verschwendung von Arbeitszeit bezeichnen.

Vergleich der Arbeitszeit (nach Angaben der OECD)<sup>3)</sup>

(Tabelle 1)

Durchschnittliche Arbeitszeit pro Jahr (2014)

	<b>Deutschland</b>	<b>1366 Std.</b>
15	die Niederlande	1420 Std.
	Frankreich	1473 Std.
	England	1677 Std.
	Kanada	1703 Std.
	<b>Japan</b>	<b>1729 Std.</b>
20	OECD-Durchschnittswert	1763 Std.
	die USA	1789 Std.
	Rußland	1985 Std.
	Griechenland	2026 Std.
	Korea	2124 Std.
25	Mexiko	2228 Std.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)

Vergleich der Produktivität: (nach Angaben der OECD) <sup>3)</sup>

(Tabelle 2)

Wertschöpfung (Beitrag zum Sozialprodukt) je Arbeitnehmer in Dollar (2014) und als Prozentzahl im Vergleich zu den USA, für die der Wert auf 100 angesetzt ist

	Luxemburg	138 910 \$	119 %
	Norwegen	126 330 \$	108 %
	die USA	116 820 \$	100 %
	Belgien	105 190 \$	90 %
10	die Schweiz	103 380 \$	88 %
	Frankreich	99 680 \$	85 %
	Italien	95 550 \$	82 %
	<b>Deutschland</b>	<b>92 900 \$</b>	<b>79 %</b>
	Kanada	87 640 \$	75 %
15	England	82 580 \$	70 %
	Griechenland	80 870 \$	69 %
	<b>Japan</b>	<b>72 990 \$</b>	<b>62 %</b>

(Tabelle 3)

Wertschöpfung (Beitrag zum Sozialprodukt) je Arbeitsstunde in Dollar (2014) und als Prozentzahl im Vergleich zu den USA, für die der Wert auf 100 angesetzt ist

	Luxemburg	92,70 \$	140 %
	Norwegen	85,60 \$	130 %
	Belgien	66,60 \$	101 %
25	die USA	66,30 \$	100 %
	Frankreich	65,10 \$	98 %
	<b>Deutschland</b>	<b>63,40 \$</b>	<b>95 %</b>
	die Schweiz	59,70 \$	91 %
	Kanada	50,60 \$	77 %
30	Italien	50,10 \$	76 %
	England	49,60 \$	75 %
	<b>Japan</b>	<b>41,30 \$</b>	<b>62 %</b>
	Griechenland	35,90 \$	55 %

Frl. Aimi ASAI hat am 15. 10. 2016 geschrieben:

„2016 hat die japanische Regierung einen Bericht über die Arbeitsbedingungen bei japanischen Firmen veröffentlicht.<sup>4)</sup> Danach begehen in Japan mehr als 2 000 Angestellte pro Jahr Selbstmord wegen Streß durch Überstunden. 22,7 % der Angestellten japanischer Unternehmen arbeiten mehr als 80 Stunden die Woche, 36,9 % der Angestellten leiden unter Streß, und 46,5 % an Schlafmangel. Durchschnittlich arbeiten japanische Angestellte 2 000 Stunden im Jahr. Das heißt, daß Japaner viel für die Firma tun, aber das bedeutet nicht gleichzeitig, daß sie effizient arbeiten. Einer Untersuchung<sup>5)</sup> zufolge beträgt die Wertschöpfung eines japanischen Angestellten 41,30 Dollar pro Stunde. Das sind nur 60 % der Wertschöpfung bei amerikanischen Angestellten und der niedrigste Wert unter den sieben großen Industrieländern.

Das könnte bedeuten, daß bei japanischen Unternehmen nur der Arbeitseifer zählt, und nicht das Ergebnis der Arbeit. In Japan denkt man, daß man nicht nach Hause gehen sollte, solange die Kollegen noch arbeiten. Das wirkt wie gegenseitige Überwachung der Angestellten. Sie zwingen sich gegenseitig, viel für die Firma zu tun. Wenn Japaner eifrig arbeiten, geschieht das meist einfach nur, weil die anderen um sie herum auch eifrig sind. Der Grund für den Arbeitseifer japanischer Angestellter ist, daß sie sich so verhalten wollen wie die anderen.“

Quellen:

- 1) Darauf hat Frl. Aimi ASAI in ihrem Bericht vom 15. 10. 2016 für die Übung am 22. 10. hingewiesen: „Das Streben nach Gleichheit ist in Japan schon bei der Erziehung im Kindergarten zu beobachten. Die Erzieher lassen die Kinder die gleichen Instrumente spielen und mit dem gleichen Spielzeug spielen. Wenn die Kinder etwas aus Holz oder Papier gestalten, kommt es für die Erzieher nicht darauf an, was die Kinder gestalten, sondern wichtig ist nur, daß alle Kinder in einer bestimmten Zeit etwas herstellen, weil es für die japanische Gesellschaft wichtig ist, sich gleichzeitig so wie die anderen zu verhalten. Auf diese Weise entwickeln japanische Kinder Arbeitseifer, und wenn sie groß sind, arbeiten sie mit dem gleichen Eifer wie die anderen.“
- 2) Rechtsanwalt Arbeitsrecht Berlin Blog: <https://rechtsanwaltarbeitsrechtberlin.wordpress.com/2009/07/06/arbeitszeitgesetz-wie-lange-darf-man-arbeiten/>
- 3) OECD Employment database: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm#indicator-chart>
- 4) Nikkei-Zeitung vom 7. 10. 2016, S. 1: „Mehr als 80 Überstunden in der Woche bei 20 % der Firmen – das erste Weißbuch über Selbstmord wegen Streß durch Überstunden“ 『80時間越す残業、企業の2割初の「過労死白書」』
- 5) Japanisches Institut zur Produktivitätsförderung (Japan Productivity Center) (日本生産性本部) <http://www.jpc-net.jp>