

Aspekte japanischer Arbeitsbeziehungen am Beispiel von NTT und KDD *

Helmut Maurer

- I. Die Unternehmen in der Phase der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes
- II. Personalpolitik und Personalbestand
- III. Beteiligung und Organisation des Personals
- IV. Bezahlungssystem
- V. Arbeitszeit/Zeitzuschläge
- VI. Urlaub und sonstige Formen der Arbeitsbefreiung
- VII. Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall / Sozialleistungen
- VIII. Bewertung

I. DIE UNTERNEHMEN IN DER PHASE DER LIBERALISIERUNG¹ DES TELEKOMMUNIKATIONSMARKTES

Durch Gesetz vom 1.5.1985 wurde als Rechtsnachfolgerin der NTT Public Corporation² (NTT PC) die im Mehrheitsbesitz des Staates befindliche NTT Aktiengesellschaft gegründet.³ Sie unterliegt zwar dem japanischen Handelsrecht, ist aber auf Grund öffentlicher Interessen einer Fülle von handlungsbeschränkenden Sonderregeln unterworfen.⁴

* Der vorliegende Beitrag beruht auf einer größeren, vom Verfasser 1992 durchgeführten Studie. Soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, beziehen sich die genannten Zahlen auf das Jahr 1992.

1 Vgl. auch: G. LENNARTZ, Regulierung der japanischen und deutschen Telekommunikationsmärkte im Vergleich – Wettlauf im weltweiten Deregulierungsprozeß, in: Zeitschrift für Japanisches Recht Nr. 2 (1996) 20 ff.

2 Nippon Telephone and Telegraph Corporation. Ursprünglich nur für den Inlandsfernmeldeverkehr zuständige japanische Telefongesellschaft.

3 Im folgenden abgekürzt mit NTT-G.

4 Das NTT-G sieht folgende Regulierungen vor: (1) Infrastrukturauftrag (Art. 2 NTT-G), (2) Zustimmung der Regierung zur Ausgabe neuer Aktien (Art. 2 III NTT-G), (3) Zustimmung des MPT (Ministerium für Post und Telekommunikation) zu Satzungsänderung, Fusion und Auflösung der Gesellschaft (Art. 10 NTT-G), (4) Beteiligung des MPT an der strategischen Unternehmensplanung und jährliche Vorlage eines Geschäftsplans (Art. 11 NTT-G), (5) Einsetzung von Auditoren (funktional vergleichbar Aufsichtsräten nach deutschem Recht) durch das MPT (Art. 14 II NTT-G), (6) weitreichende Aufsichtsbefugnisse des MPT (Art. 15 und 16 NTT-G); zumindest NTT wird in Japan nicht als „privates Unternehmen“ angesehen, sondern gilt als *tokushu kaisha* (spezial corporation – besonderes Unternehmen), weil es besonderer staatlicher Regulierung unterliegt. Zum Begriff vgl.: T. SAKURAI, Privatisierung der Japan National Railways (JNR): Ziele, Besonderheiten und Probleme, in: ZögU 1989, 318. Die Sonderstellung der NTT zeigt sich auch an den zahlreichen Ausnahmebestimmungen zum japanischen Handelsgesetz, z.B. Art. 284-2 II Handels-

Seit dem formalen Wegfall des Fernmeldemonopols steht NTT in Konkurrenz zu mehr als 123 sog. „Type I“ und 2805 „Type II carriers“,⁵ die durch ein konsequentes „cream scimming“ nach Meinung von NTT für deren katastrophales Geschäftsergebnis im Geschäftsjahr 1992/93 mitverantwortlich waren. Die Gewinnerwartungen für 1992/93 lagen gegenüber 1991/92 mit 250 Mrd. Yen etwa um ein Drittel niedriger.⁶

Auch KDD,⁷ seit 1953 als Aktiengesellschaft organisiert,⁸ steht in hartem Wettbewerb mit privaten Anbietern. Sie unterliegt, durch das KDD-Gesetz, ähnlichen Regulierungen wie NTT.⁹ Beide Unternehmen haben auf die neue Konkurrenz mit umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen reagiert.

Im Vordergrund der Bemühungen beider Unternehmen steht die *customer comes first* Politik, der NTT durch personelle und qualitative Verstärkung der kundennahen Bereiche (*branch offices*¹⁰) Rechnung getragen hat.¹¹ Dezentralisierung, Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung vor allem auf die Ebene der branch offices und flachere Hierarchien im Management sowie der übrigen Belegschaft sollten Entscheidungsprozesse entbürokratisieren, beschleunigen und ein flexibles Eingehen auf Kundenwünsche ermöglichen. Die über mehrere Jahre gestreckte Personalreform führte zu einer Verbesserung der Aufstiegschancen für Mitarbeiter in den kundennahen *branch offices*; außerdem wurde, einem in Japan herrschenden Trend entsprechend, eine Entkoppelung von Position und Gehalt erreicht. Zusammen mit einem neuen System der Leistungsbewertung und Berücksichtigung von Leistungsgesichtspunkten bei Ent-

gesetz (Art. 3 V NTT-G, Ergänzende Bestimmungen). Eine vollständige Privatisierung ist nach der Aufspaltung der NTT in eine Holding, zwei Regionalgesellschaften und einen „long distance carrier“ nur für das letztgenannte Unternehmen vorgesehen. Vgl. dazu die Gesetzesvorlage zum NTT-G vom März 1997, <http://www.mpt.go.jp/whatsnew/NTTlaw-e.html>.

- 5 Stand 1/1996 nach einer Studie des MPT (Telecommunications Council) zum Status der NTT (*NTT no arikata*), Tokyo, 29.2.1996. Die Studie ist lesenswert und zu beziehen über http://www.mpt.go.jp/policy_reports/english/telecouncilNTT/summary1.html; als „Type I“ carriers werden, vereinfacht gesagt, die Telefongesellschaften bezeichnet, die über eigene Netze verfügen, während „Type II carriers“ als reine „service provider“ Telekommunikationsdienstleistungen ausschließlich über Mietleitungen anbieten; vgl. auch F. FREMEREY, Telekom-Riese entfesselt, c't 1998, 64.
- 6 Süddeutsche Zeitung v. 16.2.1992.
- 7 *Kokusai Denshin Denwa Kabushiki Kaisha*. Bislang nur für den Auslandsfernmeldeverkehr zuständig.
- 8 Vgl. Art. 1 KDD Gesetz (KDD-G), Supplementary Provisions. Danach trat das KDD-G spätestens am 31.3.1953 in Kraft.
- 9 Vgl. Artt. 9, 15, 4 II, 11 I, 12 KDD-G. Das MPT hat im November 1997 angekündigt, das KDD-Gesetz ganz abzuschaffen und eine vollständige Privatisierung durchzuführen, vgl. <http://www.mpt.go.jp/pressrelease/english/telecom/news8-17-1.html>.
- 10 Die Bezeichnung „branch office“ wird für die früheren „Telephone Offices“ gebraucht und soll bereits terminologisch eine Aufwertung dieser Unternehmensebene signalisieren. Man spekuliert dabei bewußt auf den psychologischen Effekt auf die Mitarbeiter. Vgl. H. YAMAGUCHI, Telecommunications, NTT's Vision of the Future (Tokyo 1991) 164.
- 11 „Der Kunde zuerst“ gilt als oberste Handlungsmaxime bei NTT, der alle Mitarbeiter verpflichtet sind. Vgl. YAMAGUCHI (Fn. 10) 184.

lohnung und Aufstieg hat dies bei NTT maßgeblich zur Steigerung der Mitarbeitermotivation beigetragen. Natürliche Grenzen des Reformeifers werden offenkundig bei einem Blick hinter die Kulissen. An Stelle der offiziell proklamierten angeblichen sechs Managementtränge gab es 1992 in Wahrheit deren neun. Auch das neue kundenorientierte Denken der Mitarbeiter scheint die früher verbreitete Gönnermentalität – besonders außerhalb der Ballungsräume Tokyo und Osaka – noch nicht zufriedenstellend verdrängt zu haben.¹²

Beide Unternehmen betreiben, vor allem ausgelöst durch die Privatisierung und Entmonopolisierung, eine Politik der Konzernbildung durch Gründung von Tochtergesellschaften und Bildung von Beteiligungen.¹³ NTT war bis 1992 mehr als 360 solcher Engagements eingegangen,¹⁴ bei KDD waren es bis Anfang 1992 35, davon jeweils mehrere in den wichtigsten Auslandsmärkten, vor allem in den USA.

II. PERSONALPOLITIK UND PERSONALBESTAND

Der Umstrukturierungsprozeß wurde in beiden Unternehmen, vor allem aber bei NTT, von einem umfangreichen Personalabbau begleitet. Von 1985 bis zum Ende des Fiskaljahres 1990/91 wurde der Personalbestand bei NTT von 304.000 auf 257.627 Mitarbeiter gesenkt.¹⁵ Zum Ende des Fiskaljahres 1994 waren weniger als 200.000 Mitarbeiter bei NTT beschäftigt. Unter dem Eindruck der sehr konkret gewordenen Pläne der Regierung, das Unternehmen unter dem Dach einer Holding in einen long distance carrier und zwei Regionalgesellschaften aufzuspalten, hatte NTT unlängst angekündigt, bis zum Jahr 2000 die Belegschaft auf 150.000 reduzieren zu wollen.¹⁶

Auch KDD wollte von 1988 bis 1993 seine Belegschaft um etwas mehr als 1.000 Mitarbeiter reduziert und damit auch schon das Ende des Personalabbaus erreicht haben. 1992 beschäftigte die Muttergesellschaft etwas mehr als 6.000 Mitarbeiter.¹⁷

12 Vgl. die deutliche Selbstkritik bei YAMAGUCHI (Fn. 10) 148 ff.

13 Dabei entsteht der Eindruck, daß es sich bei zahlreichen dieser Unternehmen um Beschäftigungsgesellschaften handelt, um politisch schwer durchsetzbare betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, vgl. dazu: YAMAGUCHI (Fn. 10) 158. Neben mit der Telekommunikation verwandten Bereichen wie Softwareherstellung und Vermarktung beschäftigen sich solche Firmen mit *intelligent buildings*, *Telecontrol* und *Of-Talk Communication service*, *consulting services*, *overseas businesses*, *leasing*, *financing* und *card business*, *engineering*, *real estate development*, *health and sports real estates management*, *Telemarketing*. Manche dieser Firmen beschäftigen sich mit Blumenhandel, Werbung, Druckgewerbe, Reiseservice, Unterhaltung von Altenheimen oder der Konzeption und Vermarktung von Seminaren und Lehrmaterial. Vgl. die Veröffentlichung der Infocom Research Inc., *Information & Communications in Japan* (Tokyo 1991) 156 ff.

14 NTT Data Book 1991, 106.

15 Japan Company Handbook, 1st Section, Autumn (Tokyo 1991) 1258; NTT Data Book 1991, 5.

16 Studie des MPT (Telecommunications Council) zum Status der NTT (*NTT no arikata*), Tokyo, 29.2.1996, <http://www.mpt.go.jp/policyreports/english/telecouncilNTT/summary2.html>.

17 Der aktualisierte Geschäftsbericht (*Yukashôken Hôkokusho*) No. 24-4 vom 20.12.1991, 2, gab die Zahl noch mit 6.781 an.

Man konzentrierte sich vor allem auf die Reduzierung der Managementpositionen. Der Personalabbau geschieht bei beiden Unternehmen bislang durch natürliche Fluktuation, die Verringerung von Neueinstellungen sowie den durch sehr weitreichende Mobilitätsklauseln in den Arbeitsordnungen abgesicherten Arbeitskräftetransfer (*shukkô* und *tenseki*¹⁸) zu Tochtergesellschaften und befreundeten Unternehmen. Grundsätzlich besteht eine Rückkehroption innerhalb der ersten drei bis fünf Jahre, transferbedingte finanzielle Nachteile werden bei NTT und KDD durch Geldzahlungen ausgeglichen.

Anders als die Masse der japanischen mittleren und Kleinunternehmen, die ca. 70% aller Arbeitnehmer auf sich vereinigen,¹⁹ beschäftigen NTT und KDD fast ausschließlich sog. Stammarbeitnehmer. Diese genießen, obwohl auf der Grundlage eines privatrechtlichen Vertrags angestellt, vor allem beamtenähnliche Beschäftigungssicherheit und stehen für das im Westen heute nicht mehr ganz zu Recht für japanisch gehaltene „Prinzip lebenslanger Beschäftigung“.²⁰ Derlei Privilegien haben aber nach verschiedenen Schätzungen nicht mehr als 30% aller japanischen Beschäftigten.²¹ Sie gelten als besonders loyal und motiviert. Die Karriere eines Stammarbeitnehmers beginnt im Unternehmen unmittelbar nach der Universität im Alter von ca. 22 Jahren oder in jüngerem Alter bei High School Absolventen und endet in der Regel mit dem Erreichen der Pensionsaltersgrenze, die bei NTT und KDD per Arbeitsordnung auf 60 Jahre festgelegt wurde.²² Es ist in Japan jedoch durchaus üblich, Arbeitnehmer schon mit 55 Jahren oder früher durch mehr oder weniger sanften Druck zum Wechsel in ein

-
- 18 Unter *shukkô* versteht man eine vorübergehende Abordnung zu einem anderen Arbeitgeber. Das alte Arbeitsverhältnis bleibt bestehen und lediglich das Weisungsrecht wird durch den neuen Arbeitgeber ausgeübt. Formal bedarf es neben einem Vertrag zwischen den beteiligten Arbeitgebern grundsätzlich der Zustimmung des Arbeitnehmers (Art. 625 ZG). Im Falle von *tenseki* dagegen wird mit dem Arbeitgeber ein neues Arbeitsverhältnis begründet, der Arbeitnehmer kehrt grundsätzlich nicht mehr zum früheren Arbeitgeber zurück, doch werden die bei NTT zurückgelegten Dienstjahre angerechnet. Vgl. ausführlicher: KEZUKA, in: WSI Mitteilungen 1987, 218 ff. und ERNST, Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan, München 1988, 77 ff.; SUGENO, Japanese Labor Law (Tokyo 1992) 382.
- 19 S. TOKUNAGA, Die japanischen Arbeitsbeziehungen, WSI Mitteilungen 1986, 329 ff. (334.).
- 20 W. LECHER, Veränderungen der japanischen Arbeitsbeziehungen in der Krise, WSI Mitteilungen 1981, 365 ff. (372); NIKKEIREN [Vereinigung der Arbeitgeberverbände] (Hrsg.), The Current Labour Economy in Japan, Tokyo, September 1991, 30.
- 21 D. NOLTE, Das Phänomen Japan, WSI Mitteilungen 1992, 34 ff. (36); TOKUNAGA (Fn. 19) 335; LECHER (Fn. 20) 368; T. NAGASAWA, Arbeitsbeziehungen in Japan, AiB 1996, 663, spricht von nur 20%.
- 22 Allgemein zum Ausscheiden wegen Alters, vgl. Y. SASAJIMA, Labor in Japan (Tokyo 1988) 5; T. HANAMI, Managing Japanese Workers, Tokyo 1991, 1 ff. Rechtlich handelt es sich bei diesem Fall des Ausscheidens um eine Kündigung und nicht um den Ablauf eines auf das Erreichen der Pensionsaltersgrenze befristeten Arbeitsvertrags. Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit Erreichen einer in der Arbeitsordnung festgelegten Pensionsaltersgrenze ist gesellschaftlich akzeptiert und wird offenbar kaum in Frage gestellt. Vgl. HANAMI, a.a.O., 33.

Tochter- oder Subunternehmen zu bewegen – in der Regel verbunden mit schlechteren Arbeitsbedingungen –, wenn es das Geschäftsinteresse erfordert.²³

Wie andere japanische Unternehmen auch, rekrutieren NTT und KDD neue Mitarbeiter direkt von den Universitäten und schleusen sie durch auf das gesamte Berufsleben ausgerichtete innerbetriebliche Ausbildungs- und Fortbildungsprogramme, verbunden mit Arbeitsplatzwechseln im Drei-bis-fünf-Jahresturnus.²⁴ NTT und KDD bieten im japanischen Vergleich Spitzenarbeitsbedingungen. Es fällt ihnen deshalb leicht, Absolventen der Eliteuniversitäten zu gewinnen. NTT verteilt jeweils zu Beginn eines Fiskaljahres an ausgewählte Studenten zum Zwecke der Rekrutierung eine ca. 30 Seiten umfassende Broschüre mit Informationen über das Unternehmen, Arbeitsbedingungen, Aufstiegschancen u.v.m. Zwang zu permanentem Lernen und Vermittlung umfassender Qualifikation von Generalisten im Unternehmen sollen Motivation der Mitarbeiter und Innovationsfähigkeit des Unternehmens fördern. NTT bietet ferner Studienförderprogramme und Auslandsfortbildungsprogramme. Die teure innerbetriebliche Ausbildung ist für das Unternehmen wegen der geringen Arbeitskräftefluktuation wirtschaftlich vertretbar.²⁵ Die fortschreitende Überalterung der japanischen Gesellschaft mit der damit verbundenen Verdichtung der Zahl von Angestellten im mittleren und fortgeschrittenen Alter wie auch die gegenwärtige Wirtschaftskrise des Landes, die eine industrieübergreifende Arbeitskräftefluktuation bedingt, scheinen neuerdings das firmeninterne *On-the-job* training zu Gunsten eines *Off-the-job* training generell in Japan zurückzudrängen.²⁶

Die Einstellungspraxis von NTT führt zu einem beeindruckenden Grad der Akademisierung des Unternehmens. Nach einer Personal- und Gehaltsstatistik der Betriebsgewerkschaft *Zendentsū* sah die Verteilung der Arbeitnehmer nach Bildungsabschlüssen 1991 wie folgt aus: Universitätsabschluß 9,2% (Regelstudiendauer 4 Jahre), Fachhochschule/Kurzuniversität 2,3% (Regelstudiendauer 2 Jahre), High School 84,1% und Middle School 4,3%. Für die Motivation der Arbeitnehmer mit entscheidend ist die

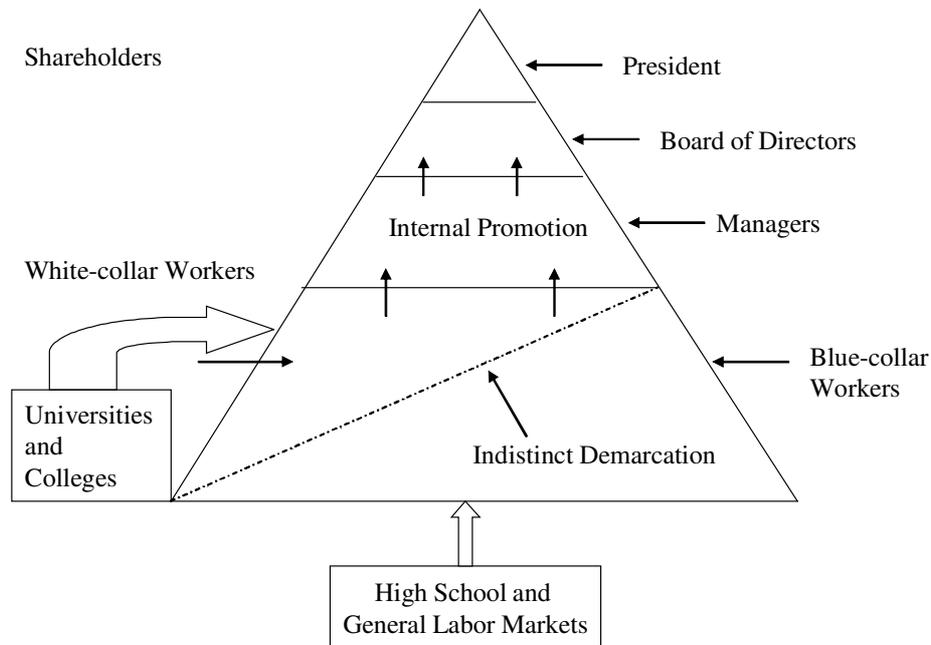
23 Vgl. die Hinweise bei NOLTE (Fn. 21) 34 ff. (38).

24 Arbeitsplatzrotation heißt selbstverständlich auch in Japan nicht, daß jeder Beschäftigte im Laufe seines Berufslebens die Kompetenz für jede im Unternehmen anfallende Tätigkeit erwirbt. Klarstellend und differenzierend hierzu: H. DEMES / W. GEORG, Berufliche Qualifizierung und Qualifikationsverwertung in Japan, Bildung und Erziehung 1997, 431 ff. (442).

25 Berufsanfänger bei KDD nehmen im allgemeinen zunächst an einem Korrespondenzkurs teil, welcher der Bildung der Identität als Mitglied der „Firmenfamilie“ dient. Nach Eintritt in die Firma schließt sich ein mehrwöchiger Einführungslehrgang an. Daran anschließend endlich wird der neue Mitarbeiter in mehrtätigen bis mehrwöchigen Kursen in sein neues Arbeitsgebiet eingeführt. Nach einem Jahr der Firmenzugehörigkeit erfolgen Auffrischkurse. Daneben findet eine permanente betriebliche Fortbildung der Mitarbeiter statt, die zwischen einigen Tagen und einem Monat dauern kann. 1992 nahmen knapp 3.000 Mitarbeiter an mehr als 200 Kursen teil. Ähnlich liegen die Dinge bei NTT; zur betrieblichen Bildung in Japan allgemein, DEMES / GEORG (Fn. 24) (439).

26 H. SATO, New Education and Training System for White-Collar Workers, Japan Labor Bulletin, Vol. 34-No. 2 February 1, 1995, 2.

Durchlässigkeit des hierarchischen Systems japanischer Unternehmen, die an folgender Abbildung deutlich wird.²⁷



III. BETEILIGUNG UND ORGANISATION DES PERSONALS

Ein weiteres Charakteristikum der japanischen Arbeitsbeziehungen ist die Bildung von Gewerkschaften auf Betriebsebene. Branchenspitzenverbände und zentraler Spitzenverband sind für die jährlich im Frühjahr anstehenden Tarifverhandlungen (*shuntô*) nur indirekt, vor allem durch ihre Richtlinienvorgabe und Koordinierungsfunktion von Bedeutung,²⁸ denn die Unternehmen haben eine Verhandlungspflicht grundsätzlich nur gegenüber den Betriebsgewerkschaften.²⁹ Gewerkschaftskonkurrenz, geringer Organi-

27 Abbildung aus: Y. KUWAHARA, Industrial Relations System in Japan – A new Interpretation, Japanese Industrial Relations Series (Tokyo 1989) 20.

28 A. TAKANASHI u.a., Shunto Wage Offensive, Historical Overview and Prospekts (Tokyo 1989) 16.

29 Ausführlich zu Gewerkschaftssystem und Tarifverhandlungen, SUGENO (Fn. 18) 479 ff.; Y. SUWA, Enterprise-based Labor Unions and Collective Agreements, Japan Labor Bulletin, Vol. 31-No. 9 September 1, 1992, 6.

sationsgrad bei landesweit nur etwa 25% Mitgliedschaft,³⁰ starke personelle Verflechtung mit dem Management³¹ und die Organisation grundsätzlich nur der privilegierten Stammarbeitnehmer³² verhindern eine Polarisierung innerhalb des Betriebs.

NTT und KDD sind insoweit untypisch. Die KDD Gewerkschaft und die bei NTT dominierende und politisch eher konservative Gewerkschaft „*zenkoku denki tsûshin rôdô kumiai*“ (*Zendentsû*)³³ organisieren durch „Union Shop Agreements“³⁴ beinahe 100% der Belegschaft. *Zendentsû* ist zugleich Branchengewerkschaft, denn zu ihren etwa 260.000 Mitgliedern zählen auch die Arbeitnehmer der Tochtergesellschaften. Die starke Stellung ihrer Gewerkschaften sichert den Arbeitnehmern in beiden Unternehmen eine Spitzenstellung in der Arbeitszeit/Gehalts-Relation. Das heißt, Arbeitskraft ist dort, verglichen mit anderen Branchen, verhältnismäßig teuer.

In Japan gibt es keine gesetzlichen Formen der Mitbestimmung. Dennoch ist eine umfassende formelle und informelle Beteiligung der Belegschaft an Unternehmensentscheidungen üblich und vielleicht eines der wichtigsten Charakteristika japanischer Arbeitsbeziehungen.³⁵ Tarifliche Konsultationsabkommen sichern bei NTT und KDD ein umfangreiches Mitspracherecht (*rôshi kyôgisei*)³⁶ der Arbeitnehmer auf allen Unter-

30 NIKKEIREN, *The Current Labour Economy in Japan*, Tokyo 1991, 7; Eine interessante Aufschlüsselung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads nach Branchen und Unternehmensgröße findet sich in *Japan Labor Bulletin* Vol. 36-No. 3 March 1, 1997. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt danach in Unternehmen mit weniger als 100 Arbeitnehmern bei nur 1,6%.

31 Typisch für japanische Unternehmen ist, daß die Leitungsebene zum Teil von ehemaligen Gewerkschaftsfunktionären besetzt wird. Vgl. M.K. KUWAHARA, *Worker Participation in Decisions within Undertakings in Japan*, in: *Comparative Labour Law* 1982, 55; Y. KUWAHARA (Fn. 27) 21 ff.

32 Vgl. zur Aufnahmepflicht von Gewerkschaften, SUGENO (Fn. 18) 435.

33 Neben *Zendentsû* gab es 1992 noch sechs weitere Gewerkschaften bei NTT.

34 Auch „closed shop“. Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsgewerkschaft, nur Gewerkschaftsmitglieder einzustellen. Die Zulässigkeit solcher Vereinbarungen ist strittig, vgl. SUGENO (Fn. 18) 437; allgemein zum closed shop, SMITH & WOOD, *Industrial Law*, London 1986, 420 ff.; mißverständlich M. BOBKE, *Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht in Japan*, *ArbuR* 1990, 119, der von Union-Shop-Klauseln berichtet, in denen festgelegt sei, daß der Arbeitgeber nur mit einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft Kollektivverhandlungen führen dürfe. Tatsächlich hat ein Arbeitgeber grundsätzlich mit allen im Betrieb vertretenen Gewerkschaften Verhandlungen zu führen, vgl. SUGENO (Fn. 18), 496.

35 Dazu: LECHER (Fn. 20) 379; H.P. MARUTSCHKE, *Gewerkschaften, Arbeitskampf, Tarifvertrag und Mitbestimmung – Aspekte kollektiven Arbeitsrechts in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland*, *Kobe Law Review, International Edition* 1983, 1 ff.

36 M.K. KUWAHARA (Fn. 31) 51 ff.; in ca. 80% der japanischen Unternehmen, ob mit oder ohne Betriebsgewerkschaft, finden regelmäßig informelle Konsultationen statt. Ferner enthalten nach HANAMI etwa 77% der vom Ministry of Labour (MOL) 1984 untersuchten Tarifverträge entsprechende Klauseln; vgl. auch T. WATANABE, *Demystifying Japanese Management*, Tokyo 1991, 154; Y. KUWAHARA (Fn. 27) 23; praktisch sind Tarifverhandlungen und Konsultationen funktional verknüpft. Nach Angaben des Japan Institute of Labor schließen nur 9% der Gewerkschaften Tarifverträge ohne vorherige Konsultationen und allein auf Grund von Tarifverhandlungen, vgl. SUWA (Fn. 29) 3; NAGASAWA (Fn. 21) 664 f.

nehmensebenen zu Themen, die nicht nur die betriebliche Ordnung und normative Arbeitsbedingungen berühren, sondern vor allem auch Fragen der Produktivität, der Beschäftigungs- und Investitionspolitik sowie der Unternehmens- und Konzernstruktur. Erreicht werden soll damit eine umfassende Einbeziehung der Arbeitnehmer in die ihr Unternehmen berührenden Fragen mit dem Ziel einer frühen Konsensbildung als Basis für Unternehmensentscheidungen. Der Akt der Willensbildung im Unternehmen läßt sich deshalb nicht als „von oben nach unten“ oder „von unten nach oben“ charakterisieren, sondern er ist eher als demokratischer Prozesses, von innen heraus, angelegt.

Die materiellen Arbeitsbedingungen werden in japanischen Unternehmen praktisch gesehen nicht konsensual tarifvertraglich sondern formal einseitig³⁷ durch den Arbeitgeber, aber nach Konsultation mit der Betriebsgewerkschaft oder Belegschaftsvertretung, in Form der Arbeitsordnung (*shûgyô kisoku*) festgelegt.³⁸ Die Arbeitsordnung hat normativen Charakter und muß bei Beschäftigung von mindestens zehn ständigen Arbeitnehmern zwingend mit einem in Art. 89 I Arbeitsstandardgesetz (ASG)³⁹ vorgeschriebenen Mindestinhalt aufgestellt werden. Normative Regeln eines Tarifvertrags gehen zwar der Arbeitsordnung vor,⁴⁰ doch sind Tarifverträge wegen ihrer Abstraktheit oft nicht mehr als Richtlinien, die durch die Arbeitsordnung zu konkretisieren sind⁴¹. So beschränken sich denn die Tarifverhandlungen überwiegend auch auf die jährliche prozentuale Lohnerhöhung und die Vorgabe von Leitlinien zur Gestaltung der materiellen Arbeitsbedingungen. Die Regelung von Einzelheiten, etwa der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, der Vergütungsstrukturen, des Urlaubs, der Berechnung der Abfindung bei Ausscheiden, um nur die wichtigsten zu nennen, bleiben im allgemeinen der Arbeitsordnung vorbehalten. Noch aus einem anderen Grund ist die Arbeitsordnung praktisch weit bedeutsamer als der Tarifvertrag. Gibt es nämlich in einem Betrieb mehrere Gewerkschaften, was häufig der Fall ist, so stellt sich die Frage, ob der mit der Mehrheitsgewerkschaft ausgehandelte Tarifvertrag auch für den gesamten Betrieb allgemeinverbindlich wird, wenn sich eine Minderheitsgewerkschaft seiner Geltung widersetzt. Art. 17 Gewerkschaftsgesetz (GWG)⁴² sieht die Allgemeinverbindlichkeit für den Fall vor, daß ein Tarifvertrag drei Viertel der Belegschaft erfaßt, regelt aber nicht die Frage, inwieweit dies auch dann gilt, wenn eine Minderheitsgewerkschaft mit

37 H. NOZAWA, in: *Mukooyama* u.a. (Hrsg.), Studien zum Japanischen Arbeitsrecht (Köln 1984) 172.

38 Zu dem Phänomen Arbeitsordnung vgl. S. MOMIYAMA, in: *Mukooyama* u.a. (Fn. 37) 96; Y. SUWA, Relation of Collective Agreement to Rules of Employment, Japan Labor Bulletin, Vol. 32-No. 3 March 1, 1993.

39 *Rôdô kijun-hô*, Gesetz Nr. 49/1947 i.d.F.d. Ges. Nr. 92/1997.

40 HANAMI (Fn. 22) 7; NOZAWA, in: *Mukooyama* u.a. (Fn. 37) 174; dies ergibt sich schon unmittelbar aus Art. 92 I ASG.

41 MOMIYAMA, in: *Mukooyama* u.a. (Fn. 37) 96. Sehr klar SUGENO (Fn. 18) 502; S. NISHITANI, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen deutschem und japanischem Arbeitsrecht, in: Mitteilungen des Instituts für Schweizerisches Arbeitsrecht, 1991, 108.

42 *Rôdô kumiai-hô*, Gesetz Nr. 174/1949 i.d.F.d. Ges. Nr. 89/1993.

dem Recht auf eigene Tarifverhandlungen existiert. Die wohl überwiegende Meinung in der Literatur lehnt eine Erstreckung auf die Minderheitsgewerkschaft ab.⁴³ Die Praxis löst das Problem dergestalt, daß die Bestimmungen des mit der Mehrheitsgewerkschaft ausgehandelten Tarifvertrags in die Arbeitsordnung übernommen und damit für alle Beschäftigten des Betriebs verbindlich werden. *Iwamura* berichtet, daß die Praktiker in den Unternehmen häufig gar nicht den Unterschied zwischen der Erstreckung des Tarifvertrags und der Übernahme seiner Bestimmungen in die Arbeitsordnung kennen. Die Minderheitsgewerkschaft unterwirft sich jedenfalls in der Regel lieber dem Diktat der Arbeitsordnung als dem der dominierenden Betriebsgewerkschaft.

Die Festlegung materieller Arbeitsbedingungen auf Betriebsebene verschafft den Unternehmen erheblichen Handlungsspielraum, denn die Betriebsgewerkschaft orientiert ihre Forderungen dezentral an der Leistungsfähigkeit ihres Betriebs.⁴⁴

IV. BEZAHLUNGSSYSTEM

Wie heute die meisten japanischen Unternehmen verwenden NTT und KDD ein sehr kompliziertes Mischlohnsystem,⁴⁵ das zwar vorwiegend Alter und/oder Dienstalter, aber auch die individuelle Leistung berücksichtigt. Das Jahresgehalt besteht dabei für alle Beschäftigten aus den drei großen Bestandteilen, fixer Standardlohn, variabler Nichtstandardlohn und zweimal jährlich zu zahlende Boni. Deren Höhe⁴⁶ wird jeweils mit der Betriebsgewerkschaft ausgehandelt und ist besonders bei der Gruppe der Manager stark leistungsabhängig.⁴⁷ Das Bonussystem, ein Element des *profit sharing*, fördert entscheidend das unternehmerische Denken der Mitarbeiter. Ein wichtiger Lohnbestandteil ist die Abfindung bei Ausscheiden bis 1990 in Höhe von durchschnittlich 20.040.000 Yen,⁴⁸ die immer häufiger auch hälftig als Betriebsrente gezahlt wird.

43 SUGENO (Fn. 18) 528; M. IWAMURA, unveröffentlichter Vortrag an der Universität Göttingen 1992, 14.

44 SUGENO (Fn. 18), 474 weist auf die sich aus dem starken Interesse der Betriebsgewerkschaften an der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens ergebende Verhandlungsschwäche hin, die durch das unternehmensübergreifende und industrieübergreifende *shuntō* nur gemildert wird; von japanischen Verhältnissen träumen deutsche Arbeitgeber in letzter Zeit lauter; vgl. V. RIEBLE, Krise des Flächentarifvertrags, RdA 1996, 151 ff.; ZACHERT, Krise des Flächentarifvertrags, RdA 1996, 140 ff.

45 Dazu allgemein für Japan: O. MISHIMA / M. INABA, JOL Publikation, The integrated Wage & Salary System, Tokyo 1985; knapp aber sehr instruktiv die zusammenfassende Darstellung von H. DEMES, in: Personalwesen in Japan, Tokyo 1991, 71-92; NIKKEIREN, The Current Labor Economy in Japan (Tokyo 1991) 14-20.

46 Im Landesdurchschnitt zahlten die Unternehmen 1992 5,6 mal ein monatliches Grundgehalt als jährlichen Bonus an ihre Mitarbeiter, wobei die Zahlung meist in der Mitte des Jahres und am Ende des Jahres erfolgt, vgl. NIKKEIREN, The Current Labour Economy in Japan, Tokyo 1991, 16; NTT und KDD lagen über dem Durchschnitt.

47 Bei den Managern von NTT gab es 1992 eine Bandbreite von +20% bis -10%.

48 NIKKEIREN, The Current Labour Economy in Japan (Tokyo 1991) 17.

Teilweise stehen aber Betriebsrente (*nenkin*) und Abfindung bei Ausscheiden (*taishokukin*) unkoordiniert nebeneinander. Die Berechnung der Abfindung bei Ausscheiden erfolgt im Prinzip nach der Formel: Dienstjahre mal Faktor X% des letzten Standardlohns. Der Standardlohn besteht bei NTT aus: Grundgehalt, unterteilt in eine alters- und eine leistungsabhängige Komponente, Familienzulage und Ballungsraumzulage. Der Nichtstandardlohn wird aus einer Fülle von Zulagen, einschließlich der Überstundenzuschläge, gebildet. Bei KDD besteht der Standardlohn ebenfalls aus vier Teilen, nämlich der Lebenshaltungskomponente, die Dienstalter und Lebensalter berücksichtigt, der Leistungskomponente, die sich nach der hierarchischen Stellung und der aktuellen Leistungsbewertung richtet, sowie der Familien- und einer Verantwortungszulage. Hinzu kommt der übliche Nichtstandardlohn. In beiden Unternehmen macht der Standardlohn ca. 90% eines Monatsgehalts aus, was für die Arbeitnehmer sehr günstig ist, da ja insbesondere Bonus und Abfindung bei Ausscheiden auf der Grundlage des Standardlohns berechnet werden. Bemerkenswert groß ist der Abstand zu Kleinbetrieben. Dort beträgt der Anteil des Standardlohns oft nicht mehr als 40% eines Monatsgehalts, was sich entsprechend nachteilig auf die Abfindung bei Ausscheiden und die Boni auswirkt. Die in der Arbeitsordnung von NTT enthaltenen Abfindungsregelungen sind insofern sehr interessant, als sie lange Betriebstreue belohnen und an eine kurze Betriebszugehörigkeit finanzielle Nachteile knüpfen. Ein Arbeitnehmer, der nach 30 Dienstjahren ausscheidet, verzeichnet einen proportionalen Anstieg des Faktors X von 100 bis zuletzt über 250. Damit wirkt diese Gehaltskomponente als goldener Zügel, der einen Arbeitgeberwechsel erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht. Im Gegensatz dazu beträgt der Faktor X bei einer Betriebstreue von nur bis zu fünf Jahren nur 60%. Aus derartigen Regelungen ergeben sich also gravierende finanzielle Nachteile für Arbeitnehmer, die häufiger den Arbeitgeber wechseln, da sie ihren auf das aktive Erwerbsleben bezogenen Lebenslohn erheblich vermindern.

Japanische Unternehmen zahlen einen standardisierten Anfangslohn unter Berücksichtigung des Bildungsabschlusses. Das von NTT an einen Hochschulabsolventen gezahlte Jahres-Anfangsgehalt betrug 1992 zwischen 179.000 und 198.000 Yen (bei 18 Monatsgehältern).⁴⁹ Die senioritätsbezogenen Gehaltskomponenten steigen sodann von Jahr zu Jahr in vorher festgelegten Stufen. Der Anstieg erfolgt meist nicht linear, sondern am steilsten zwischen etwa dem 30. und 40 Lebensjahr, flacht dann ab und fällt

49 Die Zahlen entstammen einem Informationsblatt von NTT MCN; das durchschnittliche Anfangsgehalt eines 20-24 Jahre alten Hochschulabsolventen wird vom Japan Institute of Labor heute mit 2,3 Millionen Yen angegeben. Dies sind bei den üblichen 18 Monatsgehältern ca. 177.000,- Yen. Vgl. Japan Labor Bulletin, Vol. 36 No. 5 May 1, 1997, Corporate Chiefs earn average ¥ 29.36 Million a Year,.

bis zum 55. Lebensjahr auf ein niedrigeres Niveau zurück.⁵⁰ Dieses Schema liegt oft auch der Berechnung der Leistungslohnkomponenten zugrunde. Bei NTT hingegen steigt die Alterskomponente nur mit geringen Schwankungen nahezu linear bis zum 55. Lebensjahr an, während die Qualifikationskomponente vom 55. bis zum 60. Lebensjahr flacher ansteigt. Insgesamt kommt es also nicht zu einer Rückbildung, sondern nur zu einer Abflachung des Lohnanstiegs nach dem 55. Lebensjahr.

Die neben der Senioritätslohnkomponente gezahlte Leistungslohnkomponente ist vielfältig abgestuft. Sie bestimmt sich nach dem erreichten Führungsrang⁵¹ und innerhalb dessen nach mehreren Qualifikationsrängen.⁵² Nach einer turnusmäßigen Leistungsbewertung durch seinen Vorgesetzten auf Grund eines Punkteschemas,⁵³ dem generell Leistungskriterien und zum Teil sehr subjektive Verhaltenskriterien⁵⁴ zugrunde liegen können, wird der Arbeitnehmer in den nächsten Qualifikationsrang bzw. bei entsprechender Punktzahl in den übernächsten Qualifikationsrang befördert. Nach Durchlaufen einer bestimmten Zahl von Qualifikationsrängen folgt der Aufstieg in den nächsthöheren Führungsrang. Ein durchschnittlich bewerteter Arbeitnehmer durchläuft bei KDD sechs Qualifikationsränge zur nächsten Führungsstufe in ca. fünf Jahren. Bei überdurchschnittlicher Beurteilung erfolgt der Aufstieg entsprechend schneller, so daß die Löhne von Arbeitnehmern, die gleichzeitig zu denselben Bedingungen eingestellt wurden, recht bald beträchtlich differieren können.

-
- 50 Vgl. zu diesem japanotypischen Phänomen der Lohnfindung nur H. DEMES, *Beförderung und Entlohnung in einem japanischen Automobilunternehmen* (Berlin 1989) 74; dieses System entspricht der konfuzianischen Maxime: „lebe altersgemäß, verdiene altersgemäß, verhalte dich altersgemäß und kleide dich altersgemäß“, MISHIMA / INABA (Fn. 45) 11.
- 51 Die erreichte hierarchische Stufe im Unternehmen. Das sind z.B. unterhalb des Verwaltungsrates (*senmu / jōmu / shūjo*) die Managementränge: *sanyo* (Direktor), *fukusanyo* (Abteilungsleiter), *sanji* (Manager, bei NTT untergliedert in stellvertretende Abteilungsleiter, *sanji* und erster *sanji*), *fukusanji*; zu generellen Aussagen vgl. MISHIMA / INABA (Fn. 45) 36.
- 52 Abstufung innerhalb des Führungsangs. Vgl. zu diesem System der Kombination von Führungsrang und Qualifikationsstufen (*shokunō shikaku seido*) A. ERNST, *Zur Dynamik von Qualifizierung und Karriere in Japan, Bildung und Erziehung* 1997, 451 ff. (457 f.). Führungsrang und „Job Title“ (formelle hierarchische Position, z.B. Chief, Assistant Manager, Deputy Manager etc.) sind nicht identisch. Bei NTT sind Position („Job Title“) und das durch den Führungsrang determinierte Gehalt entkoppelt. Dies hat zur Folge, daß Mitarbeiter der formal gleichen Position („Job Title“) sehr unterschiedlich verdienen können, weil sie auf Grund unterschiedlicher Performance verschieden hohe Führungsstufen innehaben. Zwischen zwei formal gleichen Abteilungsleitern bei NTT etwa kann so ein Abstand von vier Führungsstufen liegen.
- 53 Allgemein zu Einzelheiten vgl. MISHIMA / INABA (Fn. 45) 35.
- 54 Kritisch zu diesem System der Lohnfindung: TOKUNAGA (Fn. 19) 333; es läßt sich leicht ausmalen, daß dieses System leicht dazu mißbraucht werden kann, eine totale Abhängigkeit der Arbeitnehmer zu schaffen.; aufschlußreich C. DEUTSCHMANN / C. WEBER, *Arbeitszeit in Japan: organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft* (Frankfurt 1987) 134 ff.

Interessant ist der durch das Bonussystem bewirkte Multiplikationseffekt. Lohn-erhöhungen und Lohnkürzungen vervielfachen sich entsprechend der Anzahl der Boni. Dies ist deshalb der Fall, weil die Boni ein Vielfaches des jeweils erreichten Standardlohns ausmachen. Lohnnachteile durch Einfrieren oder Kürzung der Qualifikationskomponente sind üblich bei längerer Krankheit (bei NTT ab dem 24. Tag) und anderen Fällen erlaubter und unerlaubter Abwesenheit. Der Bonus gewinnt so zusätzlich den Charakter einer verkappten Anwesenheitsprämie und Leistungsprämie. Schließlich errechnet sich die Abfindung bei Ausscheiden im Prinzip ebenfalls aus einem Vielfachen des letzten Standardlohns, so daß der Anreiz groß ist, im Laufe eines Arbeitslebens möglichst viele, wenn auch für sich genommen kleine Stufen auf der leistungsbezogenen Lohnskala zu erklimmen.⁵⁵

Schließlich sind die Gehaltssysteme so angelegt, daß sich die Relation zwischen Senioritätskomponente und Leistungskomponente im Laufe eines Berufslebens ändert. Während deren Verhältnis bei einem Berufsanfänger noch 70 zu 30 beträgt, öffnet sich die Schere linear bis zum 55. Lebensjahr und beträgt dann etwa 40 zu 60. Die Senioritätskomponente verliert also mit zunehmendem Alter des Arbeitnehmers im Verhältnis zur Qualifikationskomponente an Gewicht. Dieses System belohnt nicht das bloße Älterwerden sondern schafft zumindest theoretisch einen stetigen Leistungsanreiz bei zunehmender Betriebszugehörigkeit.

Es ist auffällig, daß es bei NTT, wie auch in anderen japanischen Unternehmen, keine so krassen Lohnunterschiede gibt, wie dies bei einem europäischen oder amerikanischen Unternehmen dieser Größenordnung zu erwarten wäre. Nimmt man das Anfangsgehalt eines 22-jährigen Hochschulabsolventen als Basis, so beträgt das Jahresgehalt eines Verwaltungsratsvorsitzenden einer Aktiengesellschaft etwa das Zehnfache, das eines Geschäftsführers im Stammhaus (*riji* – bei NTT ca. 50 Personen –), der obersten Führungsebene unterhalb des Verwaltungsrates, etwas mehr als das Fünffache dieses Gehaltes. Das durchschnittliche Jahresgehalt in der untersten Managementebene (*fukusanji*) beträgt nur das 2,5-fache. Diese Relationen entsprechen dem japanischen Durchschnitt, der sich bis heute wenig verändert hat.⁵⁶

Im Falle schlechter Unternehmensergebnisse ist es in Japan üblich und 1992 bei NTT so geschehen, daß die Gehälter des Managements sinken oder zumindest eingefroren werden. Meist geschieht dies durch den völligen oder teilweisen Wegfall der Bonuszahlungen. 1992 waren von solchen Maßnahmen bei NTT ca. 26.000 Mitarbeiter betroffen.⁵⁷

55 Zu dem Zusammenhang zwischen Betriebstreue und Lohnsystem, vgl. NAGASAWA (Fn. 21) 662.

56 Vgl. Japan Labor Bulletin, Vol. 36-No. 5 May 1, 1997, Corporate Chiefs earn average ¥ 29.36 Million a Year.

57 The Nikkei Weekly vom 18.4.1992, 18.

V. ARBEITSZEIT / ZEITZUSCHLÄGE

Die durchschnittliche statistisch ermittelte Arbeitszeit in japanischen Unternehmen ist im internationalen Vergleich mit 2052 Stunden (1990) sehr hoch. 1996 soll diese Zahl auf angeblich 1900 Stunden gesunken sein.⁵⁸ Der Grund für die, jedenfalls im Vergleich zu Deutschland mit 1600 Stunden, sehr hohe Arbeitszeitbelastung liegt in den für männliche Arbeitnehmer nahezu grenzenlos zulässigen Überstunden. Statistisch erfaßt werden nur bezahlte Überstunden, nicht dagegen die vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen verbreitete „Service“-Arbeit (*sâbisu zangyô*).⁵⁹ Die gesamte für das Unternehmen aufgewandte Arbeitszeit dürfte im Durchschnitt eher bei ca. 2.500 Stunden im Jahr liegen⁶⁰. Auch bei im Vergleich zu Deutschland tendenziell höheren durchschnittlichen Stundenlöhnen dürften die effektiven Lohnkosten wegen der langen Arbeitszeit insgesamt deutlich niedriger liegen. Die gesetzlich zulässige Regelarbeitszeit ist in Art. 31 ASG geregelt. Sie beträgt seit April 1997 grundsätzlich 40 Stunden pro Woche und acht Stunden täglich. Der vom Gesetzgeber gezogene Arbeitszeitrahmen steht aber weitgehend nur auf dem Papier. Art. 36 ASG gestattet nämlich, daß der Arbeitgeber in Absprache mit der Betriebsgewerkschaft und nach Genehmigung durch das Labour Standards Inspection Office (LSI)⁶¹ nahezu grenzenlos Überstunden anordnen kann.⁶² Hinter vorgehaltener Hand ist zu hören, daß tatsächlich weit über die vom LSI zugelassenen Margen hinaus Überstunden geleistet werden. Dies geben die Unternehmen nicht offiziell zu, da Arbeitszeitverstöße nach Art. 119 ASG strafbewehrt sind und gelegentlich auch geahndet werden. Rechtslage und Wirklichkeit klaffen auch hier weit auseinander. Offizielle japanische Arbeitszeitstatistiken⁶³ dienen daher eher der Gesichtswahrung nach außen, als daß sie die Wirklichkeit abbilden sollen.

58 Süddeutsche Zeitung vom 9.10.1997, Themen aus dem Ausland; Japan Labor Bulletin, Vol. 36-No. 4 April 1, 1997, Monthly Labor Survey: Second straight Year-on-Year rise for annual Work Hours.

59 Ein anschauliches Beispiel bietet der Leserbrief einer japanischen Hausfrau an die Asahi Shimbun vom 12.11.1997, in dem sie über ihr früheres Arbeitsverhältnis berichtet. 40 Minuten vor Beginn der regelmäßigen Arbeitszeit habe sie an der allgemeinen Gymnastik teilnehmen und Reinigungsarbeiten verrichten müssen, die mit ihrer regelmäßigen Arbeit gar nichts zu tun gehabt hätten. Freitags ab 18 Uhr habe sie im Rahmen von Reinigungsaktionen auch die Herrentoiletten gründlich auswischen müssen.

60 Die tatsächliche Arbeitszeit für männliche Arbeitnehmer bei Banken soll noch bis zu 3.000 Jahresarbeitsstunden, davon 700 Stunden ohne Bezahlung, betragen, vgl. T. UEYANAGI, in: *Karoshi* (Tokyo 1990) 88. UEYANAGI gibt für diese unglaublichen Zahlen als Quelle an: A. KOISO, *Ginkô rôdô chôsa jihô* [Untersuchung der Arbeitsbedingungen bei Banken] (1989), Nr. 480, 23.

61 Behörde zur Überwachung der Einhaltung arbeitsrechtlicher Gesetze und Verordnungen.

62 Vgl. zum Thema der Überarbeitung durch Überstunden den Artikel „Kämpfe Vati!“, *Der Spiegel* Nr. 8, 1997, 102; zum Thema der mittelbar oder unmittelbar auf Überarbeitung zurückzuführenden Todesfälle von Arbeitnehmern vgl. die Veröffentlichung des National Defense Counsel for Victims of Karoshi, *Karoshi* (Tokyo 1990).

63 Vgl. zum Ganzen: SUGENO (Fn. 18) 214 ff.

Samstagsarbeit ist vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen üblich. Großunternehmen wie NTT, aber auch KDD, haben eine modifizierte Fünf-Tage-Woche zu 39 bzw. 38 Stunden. Die angegebene effektive Arbeitszeit bei NTT betrug 1992 ca. 1900 Stunden/Jahr, liegt also im japanischen statistischen Durchschnitt.

Zuschläge von bis zu 25% des Grundgehalts gibt es bei NTT für bis zu 30 Überstunden pro Monat. Entsprechende Zuschläge werden für Feiertags- und Nachtarbeit gezahlt. Die Überstundenvergütung ist vor allem für Arbeitnehmer in mittleren und kleinen Unternehmen bei niedrigem festem Grundgehalt ein schwer verzichtbarer Lohnbestandteil.⁶⁴

In beiden Unternehmen gibt es keine automatisierte Arbeitszeiterfassung. Gruppendruck, Beurteilungssystem und ergebnisorientiertes Arbeiten machen derart formale Kontrollen überflüssig. Abweichendes Verhalten, wie frühes Gehen, Krankfeiern oder ein völliges Ausschöpfen des Urlaubsanspruchs wird von der Betriebsgemeinschaft nicht hingenommen.⁶⁵ Außerhalb der regulären Arbeitszeit finden die Aktivitäten von Qualitätszirkeln (meist Controlling und Qualitätssicherung) statt. Bei NTT gab es bis Ende 1990 34.000 solcher Kleingruppen.⁶⁶ Es wird von japanischen Arbeitnehmern, die sich in erster Linie als Teil eines Kollektivs verstehen, als unsolidarisch und unkollegial empfunden, den Arbeitsplatz vor den noch arbeitenden Kollegen zu verlassen. Dies kommt schon sprachlich darin zum Ausdruck, daß man sich entschuldigt, wenn man früher als andere geht.⁶⁷ In japanischen Unternehmen herrscht ein erheblicher Gruppenzwang, der zwar von vielen, vor allem jungen und insbesondere von westlich orientierten Arbeitnehmern zunehmend als unerträglich empfunden wird, dem man sich aber noch immer beugt.

Generell besteht in Japan die Tendenz, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu verwischen und die Arbeitnehmer so einzubinden, daß sie in wechselnder Intensität möglichst 24 Stunden lang für das Unternehmen verfügbar sind. Nicht eine klar abgrenzbare Freizeitsphäre, sondern das Unternehmen soll der Ort der Identitätsfindung und der Selbstverwirklichung des durchschnittlichen japanischen Arbeitnehmers sein. Die These mag erlaubt sein, daß die große zeitliche Disponierbarkeit der Arbeitnehmer ihre Wurzeln nicht zuletzt in der konfuzianischen Tradition Japans hat, die nicht nur den Erfolg der Arbeit, sondern ebenso den schlichten Einsatz im Arbeitsprozeß

64 Im Landesdurchschnitt beruhen etwa 17% des Lohns eines Arbeitnehmers auf Überstundenvergütung, vgl. K. MORIOKA, in: *Karoshi* 72.

65 Vgl. zum Beispiel den Bericht von G. HIELSCHER in der *Süddeutschen Zeitung* vom 9.10.1997, Ewiger Urlaub für den Störenfried.

66 Die sog. ASK Campagne (*anzen, sokuô, kôritsu*) [in etwa: Sicherheit, sofortige Reaktion und Effektivität] war darauf gerichtet, durch ein Maximum an interner Kommunikation, die Effizienz der Mitarbeiter zu steigern.

67 Japaner sagen in diesem Fall: „*o saki ni shitsurei shimasu*“, was etwa heißt: „Es tut mir leid, daß ich vor Ihnen gehe“.

achtet.⁶⁸ Selbstachtung und Achtung durch die Betriebsgemeinschaft gewinnt ein Arbeitnehmer daher nicht nur durch mehr oder weniger zufällige Erfolge, sondern genauso durch sein stetiges Bemühen um den Erfolg. Auch der „Verlierer“ wird respektiert, wenn er seine Bemühungen um den Erfolg – meist durch entsprechenden zeitlichen Einsatz – hat erkennen lassen.⁶⁹

Die im Westen immer bestaunte geringe Fehlzeitenquote in Japan dürfte mit hoher Wahrscheinlichkeit ihre Ursache in den beschriebenen Lohnnachteilen sowie in dem Beurteilungssystem haben, welches durch eine Vielzahl unbestimmter Beurteilungskriterien, z.B. „Kooperationsbereitschaft“, Fehlzeiten zu einem Hindernis für den Aufstieg werden läßt. So werden auf vielfältige Weise Absenzen bestraft und die Anwesenheit von Arbeitnehmern prämiert.⁷⁰ Mit unbestimmten Beurteilungskriterien lassen sich alle möglichen unliebsamen Verhaltensweisen erfassen. Zudem halten viele Unternehmen ihre Personaldecke bewußt so dünn, daß der Ausfall eines Mitarbeiters nur durch erhebliche Mehrarbeit von Kollegen aufzufangen ist. Der so entstehende, grundsätzlich auch akzeptierte Gruppendruck verhindert ein Ausscheren einzelner sehr effektiv.

VI. URLAUB UND SONSTIGE FORMEN DER ARBEITSBEFREIUNG

Der gesetzliche Urlaubsanspruch ist in Art. 39 I und II ASG geregelt und beträgt nach einer Mindestbeschäftigungsdauer von einem Jahr zehn Tage. Der maximale gesetzliche Urlaubsanspruch von 20 Arbeitstagen, der in der Regel erst nach 20 Dienstjahren zu erreichen ist, wird bei NTT ab dem zweiten Dienstjahr und bei KDD ab dem sechsten Dienstjahr gewährt. Der Anspruch setzt im allgemeinen voraus, daß der Arbeitnehmer mindestens an 80% der Arbeitstage eines Urlaubsjahres gearbeitet hat. Im Landesdurchschnitt betrug der Urlaubsanspruch 1988 nur 15,3 Tage.⁷¹ Urlaub kann übertragen, ausnahmsweise abgegolten, aber nicht abgekauft werden, obwohl solche Praktiken vorkommen. Bei NTT und KDD wird der Urlaubsanspruch nach Gewerkschaftsangaben zu 95% ausgeschöpft, während der tatsächlich genommene Urlaub im Landesdurchschnitt bei nur ca. 50% des durchschnittlichen Anspruchs, nämlich bei 7,5 Tagen pro Jahr liegt.⁷² Nach Auskunft von NTT wird weder direkt noch indirekt über das Beurtei-

68 Für eine gute Beurteilung durch Vorgesetzte ist nicht nur der Lernerfolg eines Arbeitnehmers wichtig. Ebenso wichtig ist der Lernprozeß als solcher, den der Arbeitnehmer verfolgt. Vgl. A. ERNST (Fn. 52) 455.

69 Vgl. zur Bedeutung des Konfuzianismus für die japanische Unternehmenskultur, T. WATANABE, *Demystifying Japanese Management* (Tokyo 1991) 86 f.

70 Entsprechende Nachweise bei KISTLER, *Geringer Absentismus in Japan*, WSI Mitteilungen 1986, 692; vgl. C. DEUTSCHMANN (Fn. 54) 172.

71 HANAMI (Fn. 22) 17.

72 MORIOKA, in: *Karoshi* 73; diese Angaben decken sich mit denen von HANAMI.

lungssystem Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt, den Urlaub nicht voll zu nehmen.⁷³ Die Mitarbeiter werden angeblich sogar dazu ermuntert, ihren Urlaub ganz zu nutzen. Dies klingt zumindest glaubwürdig, da NTT 1986 in der Gunst der Stellenbewerber zu den zehn populärsten Unternehmen Japans gehörte.⁷⁴ Über den Urlaubsanspruch hinaus gewähren KDD sieben und NTT sechs bezahlte freie Tage. Daneben gibt es sehr viele und großzügig geregelte weitere Tatbestände bezahlter und teils unbezahlter Freistellung. In Japan ist es nicht üblich, daß der Urlaub für mehrere Wochen am Stück genommen wird. Ältere Arbeitnehmer nehmen im Gegensatz zu jüngeren Kollegen oft nur drei oder vier Tage Urlaub im Jahr.⁷⁵

Keinen Lohn erhalten Arbeitnehmer im Erziehungsurlaub und auch die Lohnfortzahlung während der Mutterschutzfristen – sechs Wochen vor und acht Wochen nach der Entbindung – ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, bei NTT und KDD aber durch die Arbeitsordnung eingeführt.

VII. ENTGELTFORTZAHLUNG IM KRANKHEITSFALL/ SOZIALLEISTUNGEN

Einen gesetzlichen Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall kennt das japanische System noch nicht.⁷⁶ Anspruch auf die gesetzlich nicht vorgeschriebene Lohnfortzahlung im Krankheitsfall haben die Arbeitnehmer von NTT und KDD aus der Arbeitsordnung. Die Anspruchsdauer beträgt, außer bei Tuberkulose, je nach der Zahl der Dienstjahre, zwischen vier Monaten und einem Jahr bei 80% des Grundgehalts, ohne Karenztage. Der maximale Lohnfortzahlungsanspruch beträgt zwei Jahre nach mindestens zehnjähriger Dienstzeit und in Abhängigkeit von der Art der Erkrankung. Häufigeres Kranksein hat bei NTT direkte Auswirkungen auf die Entlohnung. Die vor allem bei älteren Arbeitnehmern einen beträchtlichen Teil des Gehalts bestimmende

73 Solche Praktiken sind auch in Japan gesetzwidrig, aber gleichwohl verbreitet, vgl. SUGENO (Fn. 18) 281.

74 GÄTHKE, Hochschulstudium und Nachwuchsrekrutierung: Universitäten und Arbeitsmarkt, in: *M. Pohl* (Hrsg.), *Japan 1989/90, Politik und Wirtschaft*, Institut für Asienkunde (Hamburg 1990) 109.

75 Zu den Gründen für die tatsächlich niedrigere Urlaubsrate vgl. MORIOKA, in: *Karôshi*, 74; instruktiv hierzu eine Meldung in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 23.6.1992 über eine angeblich bahnbrechende Entscheidung des Obersten Gerichtshofs (OGH), wonach ein Journalist durchsetzen konnte, daß er seinen vierwöchigen Jahresurlaub in zwei Teilen zu je 14 Tagen nehmen konnte, obwohl dies die Geschäftsleitung unter Hinweis auf betriebliche Notwendigkeiten verweigert hatte. Häufig wird das Ausschöpfen des Urlaubsanspruchs von Arbeitgebern repressiv beantwortet, auch mit Unterstützung der Betriebsgemeinschaft. Von einem solchen Fall berichtet HIELSCHER in der *Süddeutschen Zeitung* vom 9.10.1997 (Fn. 65).

76 Vgl. SEFFEN, *Die Ersatzkasse* 1981, 235 ff. (240); KISTLER, *WSI Mitteilungen* 1986, 688 ff. (693); die meisten großen Unternehmen gewähren aber Lohnfortzahlung für die Dauer von sechs bis zwölf Monaten. Vgl. K. NISHIMURA, in: *T. Tomandl* (Hrsg.), *Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in Japan* (Wien 1991) 149.

Qualifikationskomponente kann sich nach der Arbeitsordnung von NTT bei krankheitsbedingter Abwesenheit verringern. Bei in einem Geschäftsjahr viermaliger krankheitsbedingter Abwesenheit von insgesamt 91 Tagen wird die Qualifikationskomponente im folgenden Jahr gar nicht erhöht. Bei geringerer Abwesenheit wird sie nur in Bruchteilen erhöht. Ab dem 24. Krankheitstag vermindert sich die Qualifikationskomponente bereits um 50%. Die Existenz derartiger Entlohnungsnachteile dürfte eine unter mehreren Erklärungen dafür sein, daß in Japan oft Urlaub für Krankheit genommen wird.⁷⁷ Repressive kollektive Ordnung und nicht individuelle Arbeitsbesessenheit japanischer Arbeitnehmer machen das beschriebene Phänomen erklärbar.

Arbeitnehmer in Unternehmen mit mehr als fünf Beschäftigten sind in der staatlichen Arbeitnehmerkrankenversicherung pflichtversichert und erhalten für max. 18 Monate 60 % ihres früheren Grundlohns nach drei Karenztagen. Alle übrigen Arbeitnehmer erhalten nur freiwillige Leistungen nach dem Volkskrankenversicherungsgesetz.⁷⁸

Wie in japanischen Großunternehmen üblich, gibt es eine Fülle von Sozialeinrichtungen und Sozialleistungen für Mitarbeiter. NTT unterhält eigene Dormitorien, Krankenhäuser, Rehabilitationszentren, ein Gesundheitszentrum, 120 Erholungseinrichtungen, 30 Sporteinrichtungen, Wohnungen, bietet verbilligte Kredite, eine betriebliche Altersversorgung für Stammarbeitnehmer und ein Vermögensbildungsprogramm. Manche japanische Unternehmen fördern den Aktienbesitz ihrer Arbeitnehmer durch einen sog. *Employee Stock-ownership-Plan* (ESOP). Dabei gründen die Angestellten einen Holdingverein und legen monatlich eine bestimmte Geldsumme zurück, um Aktien ihrer Gesellschaft anzuschaffen. Um den Verkauf dieser Aktien bei Ausscheiden oder Geldbedarf des Arbeitnehmers zu verhindern, gibt es oft Beleihungs- und Finanzierungsmöglichkeiten durch das Unternehmen.⁷⁹

VIII. BEWERTUNG

Offenkundig spielen die Arbeitsbeziehungen eines Landes für dessen internationale Wettbewerbsfähigkeit eine bedeutende Rolle. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise in Japan widerlegt diese These nicht, da sie von den Arbeitsbeziehungen gänzlich zu trennende Ursachen hat. Für die japanische Wettbewerbsfähigkeit scheinen folgende Gesichtspunkte von besonderer Bedeutung zu sein:

77 Anwesenheitsbezogene Lohnbestandteile spielten 1984 bei 20,8% der Großunternehmen eine Rolle. Vgl. KISTLER, WSI Mitteilungen 1986, 693.

78 NISHIMURA, in: *Tomandl* (Hrsg.) (Fn. 76) 149.

79 A. ISHIKAWA, in: Veröffentlichungen des Deutsch-Japanischen Zentrums Berlin, Band 11 (Berlin 1992) 9.

Hohe Lohnflexibilität

- durch ein fein differenziertes Gehaltssystem, das mit Hilfe einer mindestens einmal jährlich stattfindenden Leistungsbewertung auch kleinere Leistungsunterschiede in Gehaltsunterschiede überträgt.
- durch ein Gehaltssystem, das auch die unterschiedlichen Bedürfnisse im Lebensarbeitszyklus eines durchschnittlichen Arbeitnehmers berücksichtigt (Modell des Vier-Personen-Arbeitnehmerhaushalts).
- durch den exzessiven Einsatz von Überstunden zur Senkung der Lohnkosten.
- durch das Zurückdrängen fixer Lohnbestandteile zu Gunsten variabler, leistungsabhängiger Lohnbestandteile (vor allem in Kleinbetrieben).
- durch ein differenziertes Zulagensystem.
- durch Lohnverhandlungen maßgeblich auf Unternehmensebene.
- durch Lohnkostenvorteile beim Einsatz billiger peripherer Beschäftigter (Teilzeit- und Zeitarbeiter, *Arubaito*, *paato*) und Subunternehmer.

Hohe Flexibilität bei der Beschäftigungsanpassung

- durch Abbau des im Vergleich zum Westen ungleich größeren Überstundenpuffers in Zeiten schwacher Konjunktur.
- durch Einsatz peripherer Beschäftigter ohne Arbeitsplatzsicherheit als Puffer für notwendigen Personalabbau (vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen)

Hohe Motivation und Leistungsverausgabung der Mitarbeiter

- durch ein System kontinuierlichen Aufstiegs auf Grund eigener Leistungskontrolle und häufiger Leistungsbewertung durch Vorgesetzte bei grundsätzlich gleichen Aufstiegschancen für alle Mitarbeiter; keine rechtliche Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten.
- durch Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen und bewußte Förderung des kulturgeschichtlich begründeten Familiendenkens durch das Unternehmen.
- durch Teilhabe an der Verantwortung für Unternehmensentscheidungen im Wege ständiger Konsultation (*rôshi kyôgisei*).
- durch Dezentralisierung der Verantwortung.
- durch wirtschaftliche Teilhabe am Unternehmenserfolg über Bonus und Sonderbonus.
- durch indirekte „Bestrafung“ von Absenzen über die Leistungsbewertung mit Nachteilen bei Entlohnung und Aufstieg.

Hohe Arbeitseinsatzflexibilität und Mobilität der Belegschaft

- durch „training on the job“ und „job rotation“ sowie interne und externe Fortbildungsangebote.
- durch Rekrutierung möglichst gut vorgebildeter Arbeitnehmer mit der Tendenz, ausschließlich Hochschulabgänger und High School Absolventen einzustellen.
- durch das grundsätzliche Fehlen exakter Arbeitsplatzbeschreibungen. Statt dessen Beschreibung allgemeiner Anforderungsprofile. Bevorzugtes Heranbilden von Generalisten.
- durch unternehmensinternen Arbeitsmarkt und nahezu unbeschränkte Versetzbarkeit der Arbeitnehmer.

Ihre Komplexität, die zum Teil erheblichen Abweichungen zwischen rechtlich fixierten und gelebten Arbeitsbeziehungen und nicht zuletzt eine oft übertriebene Geheimniskrämerei japanischer Unternehmen, wenn es um ihre Arbeitsbeziehungen geht, machen es mühsam, ein umfassendes und in allen Punkten zutreffendes Bild der Arbeitsbeziehungen in Japan zu zeichnen. Die im Vergleich zu westlichen Staaten aus sprachlichen Gründen schwierige Quellenlage trägt mit dazu bei, grundsätzlich jede Aussage über Japan zu einem potentiell irrtumsgeneigten Tun werden zu lassen. Aus dieser relativierenden Sicht läßt sich feststellen, daß die hochkomplexen japanischen Arbeitsbeziehungen nur aus ihrem soziokulturellen Umfeld heraus zu erklären sind. Es wäre naiv zu denken, man könne von Japan lernen und durch eine Übertragung gewisser Strukturen dem Standort Deutschland zu größerer Wettbewerbsfähigkeit verhelfen. Die derzeit massiven Versuche, den Flächentarifvertrag zu Gunsten einer Verlagerung von Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene schlecht zu reden, scheinen sich aus derlei Irrtümern zu speisen.

Der Gedanke, durch Leistungsanreize die Motivation der Arbeitnehmer zu heben, ist nicht sonderlich originell. Dasselbe gilt für die zu Recht vielgepriesene, aus den USA stammende Idee der dezentralen Qualitätskontrolle (TQC). Und doch wurden gerade in Japan Anreizsysteme und die Qualitätssicherung besonders erfolgreich optimiert. Die Ursache dafür liegt nicht in der Idee selbst, sondern in dem – bisher in Japan bestimmenden und neuerdings schwächer werdenden – gesamtgesellschaftlichen Konsens, daß jeder einzelne zu Gunsten des Ganzen nach seinen Fähigkeiten sein Bestes für sein Unternehmen zu geben bereit ist. Von diesem kollektivistischen Denkansatz unterscheidet sich das westliche Denken. Hier trennt man schärfer zwischen privaten und gemeinschaftlichen Interessen und verteilt seine Kraft sorgfältig zwischen den klar definierten Sphären Privatleben und Arbeitsleben. Mit den Mitteln eines wegen seiner Kompliziertheit schwer handhabbaren Arbeitsrechts werden gegenseitige Ansprüche abgegrenzt und in jährlich mehr als 700.000 arbeitsrechtlichen Streitigkeiten⁸⁰ gericht-

80 G. GROTMANN-HÖFLING, Die Arbeitsgerichtsbarkeit 1996 im Lichte der Statistik, *ArbuR* 1997, 477.

lich durchgesetzt und die Konturen rechtlich abgrenzbarer Ansprüche geschärft. Hinter diesen Zahlen nur einen Hang der Deutschen zur Prozeßhanslei zu vermuten, wäre falsch. Vielmehr sind sie Ausdruck eines hohen gesellschaftspolitischen Guts, der weitgehenden Gewährleistung des Verfassungsziels eines demokratischen Rechtsstaates, zu dessen Grundbedingungen es gehört, daß jeder Bürger gleichen Zugang zu den staatlichen Gerichten hat.⁸¹ Arbeitsrecht in unserem Sinne gibt es in Japan zwar auch, aber es ist ein Fremdkörper, eher oberflächlich entwickelt und in der Praxis von geringer Bedeutung, da mangels ausreichender praktischer Rechtsgewährung, Ansprüche auf breiter Basis kaum durchgesetzt werden können. In diesem eher anarchischen System spielt der täglich gelebte Konsens gesellschaftlicher Kräfte die entscheidende Rolle, und vielleicht gerade deshalb scheinen die Arbeitsbeziehungen in Japan reibungsloser zu funktionieren als anderswo. Japanische Arbeitnehmer wie Arbeitgeber konzentrieren ihre Kräfte – jedenfalls bislang – weniger auf die Abgrenzung von Rechtspositionen als auf die gemeinsame Suche nach Kompromissen. Probleme werden dort analysiert und gelöst, wo sie auftauchen, und nicht in entfernten spezialisierten Unternehmenszentralen. Die strategischen Unternehmensziele werden jedem Mitarbeiter, unabhängig von seiner tatsächlichen Verantwortung, vertraut gemacht, auf der Suche nach dem erfolgversprechenden Weg dorthin wird er beteiligt. Auf diese Weise wird die Basis für den erwünschten Konsens gelegt. Der Mitarbeiter wird so zu einem verantwortungsbewußten Mitunternehmer, der sich im gleichen Umfang mit seiner Arbeit identifiziert, wie er die Unternehmensziele und die Mittel zu ihrer Durchsetzung versteht und akzeptiert. Für die Erzielung dieser Einigkeit über die Unternehmensziele – auch der kleinen – und die Mittel ihrer Durchsetzung wenden japanische Unternehmen sehr viel Zeit und Energie auf. Es wird nicht über die von der Unternehmensspitze getroffenen Entscheidungen informiert, sondern es wird ein Prozeß gemeinsamer Entscheidungsfindung betrieben. Vielen japanischen Unternehmen gelingt es auf diese Weise, Ziele des Unternehmens zu Zielen der Arbeitnehmer zu machen. Dabei darf aber selbstverständlich nicht übersehen werden, daß diese Form von „Mitunternehmertum“ immer in der Gefahr steht, die Freiheit des Individuums unverhältnismäßig stark einzuschränken. Wenn die Firma zum Lebensmittelpunkt wird und die eigene gesellschaftliche Existenz mit der Existenz des Unternehmens identifiziert wird, droht der einzelne Arbeitnehmer in einen Grad der Abhängigkeit zu geraten, die sich mit westlichen Vorstellungen von einem Leben in freier Selbstbestimmung kaum vereinbaren läßt.

Vor diesem Hintergrund scheint die wichtigste Lehre aus dem „Beispiel Japan“ darin zu bestehen, daß ein erfolgreiches Unternehmen nicht eine Zwei-Klassen-Gesellschaft aus einem die Geschicke des Unternehmens autokratisch lenkenden Management und einer Masse in die Entscheidungsprozesse nicht eingebundener Befehlsempfänger sein muß. Vielmehr verlangt das japanische Ideal eines „Employee-Managed Enterprise“ die

81 Zu dem Begriff des demokratischen Rechtsstats vgl. K. HESSE, Grundzüge des Verfassungsrechts der Bundesrepublik Deutschland, 20. Aufl. 1995, Rz. 271 ff.

Verantwortungsteilhabe und damit in gewissem Sinne egalitäre Strukturen. Dieses Konzept widerspricht keineswegs einer hierarchischen Ordnung. Sie ergibt sich vielmehr von selbst aus der gewissen Regeln folgenden Verteilung der Verantwortung und der unterschiedlichen Eignung der Mitarbeiter. Bürokratische Kommandostrukturen stützen sich auf Befehl und Gehorsam. Sie sind konsensfeindlich und – entgegen einem im Westen weit verbreiteten Vorurteil über Japan – dort kaum anzutreffen. Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist im Idealfall nicht durch Machtausübung von oben geprägt, sondern von Machtverteilung, gegenseitigem Vertrauen, Geduld, Nachsicht und wechselseitigen Loyalitätsbeziehungen.