

# Behörden greifen durch bei Überstunden

Unangemeldete Inspektionen der japanischen Arbeitsbehörden haben das Thema „Überstunden“ auch auf die Tagesordnung ausländischer Niederlassungen gebracht. Durch gezielte Strategien können Unternehmen das Problem in den Griff bekommen und zu ihren Gunsten nutzen.

Von Thomas Nevins, TMT Inc., Tokyo

Seit Kurzem sind „unbezahlte Überstunden“ zu einem erheblichen Problem geworden, das Managern und Beschäftigten durch unangemeldete Kontrollen des Labor Standards Office und die bei Telefon-Hotlines eingehenden Beschwerden nur allzu deutlich vor Augen geführt wird. Da die Gewerkschaften in Japan den Personalabbau in den Unternehmen nicht aufhalten und weder Lohnerhöhungen noch bessere Sozialleistungen für ihre Mitglieder durchsetzen können, konzentrieren sie sich nun auf das Problem der übermäßig hohen, unbezahlten Überstunden. Das Ministry of Health, Labour, and Welfare erklärte den November 2004 zum „Unpaid Overtime Work Elimination Campaign Month“ und richtete am 23. November, dem japanischen Tag der Arbeit („Labor Thanks Day“), einen gebührenfreien Ratgeber-Telefonanschluss ein. An diesem Tag allein gingen aus dem ganzen Land insgesamt 1.053 Anfragen von Ratsuchenden wegen Lohnforderungen für unbezahlte Überstunden ein. Davon beklagten sich 442 Anrufer darüber, dass sie überhaupt keine Überstunden bezahlt bekämen, und 144 über kein Entgelt für Überstundenarbeit von mehr als 100 Stunden im Monat.

Von der Inspektion des Central Labour Standards Inspection Office Ende April 2004 blieb auch die Japan Chamber of Commerce and Industry (JCCI) nicht verschont. Die JCCI zahlte daraufhin freiwillig ca. 10 Millionen Yen für die Zeit von Januar bis Juli 2004 an ihre etwa 70 Beschäftigten. Im November 2004 zahlte die Hiroshima University 36 Millionen Yen an 280 Mitarbeiter. Tokyo Electric Power Company (TEPCO) gab im November 2004 die Resultate einer betriebsinternen Erhebung bekannt. Demnach ergab sich, dass das Unternehmen für die zurückliegenden zwei Jahre den 2.800 Beschäftigten in seinem Hauptsitz 412.700 Überstunden



▲ Überstunden: Ungelöstes Problem in japanischen Unternehmen

vergüten musste, d.h. durchschnittlich 3.492 Yen pro Stunde. Die fälligen 1,44 Milliarden Yen wurden den Gehaltszahlungen für November zugeschlagen. Sind unsere Stromrechnungen nicht kürzlich nach oben geschneit?!

Das alles ist ziemlich Besorgnis erregend. Abgesehen von Japan wären in den meisten Ländern die Neueingestellten überhaupt nicht zur Ableistung von Überstunden berechtigt, und haben dementsprechend auch keinen Anspruch auf Bezahlung. Dies gilt fast überall auf der Welt für alle, die einen akademischen oder höheren technischen Abschluss haben, eine Krawatte (oder das weibliche Pendant dazu) tragen, in der Planung, F&E oder im Vertrieb beschäftigt sind bzw. eine freiberufliche Tätigkeit ausüben. Das Merkwürdige in Japan ist nicht, dass derart viel „Service-Überstunden“ toleriert und nicht vergütet werden, sondern dass dieses Thema überhaupt ein Streitpunkt ist (Wobei ich allerdings zugestehen möchte, dass manche japanischen „Arbeits“-Stunden zu lang sind bzw. die Beschäftigten das Gefühl haben, länger

am Arbeitsplatz bleiben zu müssen, als man eigentlich von ihnen erwarten dürfte. Dies allerdings ist ein kulturelles und verhaltenspsychologisches Problem und sollte nicht vom Staat dadurch gelöst werden, dass die Betriebe für diese weniger als produktiven Stunden auch noch kräftig zur Kasse gebeten werden.).

### Ausweitung der Inspektionen

Eine im September 2004 durchgeführte Erhebung des Ministry of Health, Labour, and Welfare zeigte, dass im Geschäftsjahr 2003 insgesamt 1.184 Firmen von den Labor Standards Inspection Offices entsprechend gemahnt wurden. Die für unbezahlte Überstunden fällige Summe belief sich auf 23,9 Milliarden Yen, d.h. im Durchschnitt 20,2 Millionen Yen pro Firma – außerplanmäßige und unerwartete Ausgaben, die vielen dieser Betriebe bestimmt nicht leicht gefallen sind. Im Jahr 2002 räumten 17.000, oder 13 Prozent der vom Arbeitsministerium im Rahmen von Routineinspektionen überprüften Firmen ein, gelegentlich keine Überstunden- oder Nachtarbeitszuschläge zu

entgelten. 2003 stieg die Zahl solcher Betriebe auf 18.511. Manche Unternehmen in ausländischem Besitz und Joint Ventures haben uns nach einer Überprüfung durch das Labor Standards Office konsultiert. Sie wurden angewiesen, bis zu bestimmten Terminen entsprechende Abhilfemaßnahmen durchzuführen. Nicht wenige dieser Firmen haben keinem Mitarbeiter oder nur einer sehr kleinen Zahl von Mitarbeitern Überstunden vergütet. In aller Regel sind die Beschäftigten damit einverstanden, betrachten sich selbst als flexibel einsetzbar und wissen gewöhnlich als Fachleute sehr wohl, dass die bloße Anwesenheit im Büro und die Forderung nach Überstundenvergütung zwei ganz verschiedene Dinge sind. Nun treten die Behörden auf den Plan. Es kommt zu Missverständnissen. Die Situation kann leicht unnötig kompliziert und kostspielig werden. Die Reaktion nicht weniger verärgelter Klienten bestand für den Anfang darin, die reguläre tägliche Arbeitszeit auf das gesetzlich zulässige Maximum anzuheben, z.B. in die Zeit von 9.00 bis 18.00 Uhr (einschließlich einstündiger Mittagspause).

Zahlreiche weitere Maßnahmen sind erforderlich und möglich, so u.a. die Ausarbeitung von Richtlinien über den konkreten Arbeitsablauf und die Genehmigung von Überstunden; die Festlegung von Kategorien von Beschäftigten die mit flexiblen Tätigkeiten befasst sind; eine Klausel im Arbeitsvertrag, dass das Gehalt beispielsweise „bis zu 45 Überstunden pro Monat“ einschließt; die Abgeltung von Überstunden in Form von Zuschlägen oder einem speziellen Bonus, die in seltenen Fällen, in sehr arbeitsreichen Monaten noch weiter erhöht werden; die Zuweisung eines Qualifikationsgrads, ab dem keine Überstunden mehr zahlbar sind; das Angebot bei der Einstellung von Beschäftigten auf unterer Ebene,

zwischen einem höheren Gehalt ohne Überstunden und einem niedrigeren Gehalt mit möglichen Überstunden zu wählen oder eine beliebige Kombination der obigen Maßnahmen.

Im Gegensatz zu mehreren Klienten, die mögliche Inspektionen befürchteten und daraufhin unüberlegt reagierten, brauchen Sie sich vor allem nicht von einem Personalleiter ins Bockshorn jagen zu lassen, der Ihnen vielleicht sagt, dass von nun an die Bezahlung von Überstunden auf Stundenbasis ansteht, weil angeblich die Behörden die Firma im Visier hätten oder man sich andernfalls strafbar mache. Ein Unternehmen, das sich so verhielt, erlebte bei einer Belegschaft von lediglich 20 Personen einen Kostenanstieg um 4 Millionen Yen im Monat. Das Gegenbeispiel ist eine Firma mit über 50 Beschäftigten, die bisher Überstunden stets vergütet hatte. Mit Hilfe der von TMT vorgeschlagenen Lösungsansätze konnten in diesem Fall durchschnittlich 8 Millionen Yen im Monat eingespart werden. Die Unternehmen wissen ganz genau, dass die Aufwendungen für Arbeit und Personal die größten Kostenfaktoren darstellen. Was aber vielen, sonst sehr gewieften Managern völlig entgeht, ist, wie sich die Personalkosten erheblich senken lassen und dieser Bereich sogar zu einer interessanten Einkommensquelle werden kann.



**Thomas Nevins** ist Präsident der Personalberatung TMT Inc. in Tokyo. Seit vielen Jahren berät er ausländische Unternehmen in allen Fragen des Human Resource Management.