



▲ Direkte Kommunikation besser als per Email

Gleitende Arbeitszeiten als Option?

Einige japanische Großunternehmen haben die Gleitzeit wieder abgeschafft. Ihre Begründung: Flexible Anfangszeiten behindern die innerbetriebliche Kommunikation.

Von Tom Nevins, TMT

Halten Sie gleitende Arbeitszeiten für etwas Positives? Dann sollten Sie sich das vielleicht noch einmal überlegen. Gleitzeit ist keine Lösung und verkompliziert bloß die Situation angesichts des Drucks der Behörden beim Überstundenproblem (siehe JAPANMARKT 4/2005). Bei Fujitsu und Sharp wurde die jeweilige Gleitzeitregelung Anfang 2002 eingestellt, nachdem eine Behinderung der innerbetrieblichen Kommunikation unübersehbar geworden war, weil Mitarbeiter bei wichtigen Konferenzen fehlten. Canon gilt seit jeher als kreatives Unternehmen, das nicht nur bei seinen Produkten und Technologien eine Führungsposition einnimmt, sondern stets auch in der Personalpolitik und der Art des Umgangs mit seinen Mitarbeitern eine Vorreiterrolle gespielt hat. Laut Nikkei Weekly wurde bei Canon die Gleitzeitpraxis, nachdem sie dort als einer der ersten Firmen eingeführt worden und 12 Jahre lang üblich gewesen war, im April

2004 mit der Begründung aufgegeben, dass sie eine reibungslose Kommunikation unter den Beschäftigten behindere und die Betriebsabläufe darunter litten. Seit 1991 konnten etwa die Hälfte der nicht an Fertigungsstraßen beschäftigten Mitarbeiter Beginn und Ende ihres Arbeitstages – abgesehen von der Anwesenheitspflicht während einer festgelegten Kernzeit – selbst bestimmen. Ab April 2004 müssen nun alle Beschäftigten von 8.30 bis 17.00 Uhr arbeiten. Man ist zu dem Schluss gekommen, dass die Kommunikation per Email tatsächlich mehr Zeit beansprucht als Besprechungen oder der direkte persönliche Kontakt. Die Firma wurde sich klar darüber, dass eine Verlangsamung von Produktentwicklung und neuen Fertigungsprozessen nicht länger tragbar und zu riskant war.

Für mich und auch für die meisten meiner klugen Klienten ist das schon immer eine Binsenweisheit gewesen. Tatsächlich ist eine kurze Morgenbespre-

chung am Anfang des Arbeitstages, einfach um die Vollzähligkeit festzustellen, und sicherzustellen, dass niemand mit der Zeit trickst, und vielleicht einige Informationen auszutauschen oder die Stimmung durch einen Scherz aufzulockern, die beste Art, die Arbeit zu beginnen. Die Leute brauchen oder wollen nicht wirklich die Wahlmöglichkeit, wann sie abends ins Bett gehen oder wie viele Drinks sie sich genehmigen. Die Mitarbeiter und auch die Manager beobachten sich gegenseitig und bekommen so ein Gefühl von Fairness. Ein paar Minuten gemeinsam miteinander verbrachter Zeit der gesamten Belegschaft am Morgen (bei der Versammlung an einem zentralen Ort oder auch stehend am jeweiligen Arbeitsplatz) ist wahrscheinlich ebenso wichtig für Arbeitsmoral und Betriebsklima wie manche von zu vielen Überstunden abzuhalten, während andere sich in dieser Hinsicht stark zurückhalten.

Pensionen für Vorstandsmitglieder

Es gibt seit mehreren Jahren einen Trend unter japanischen Unternehmen, ihren Vorstandsmitgliedern keine Pensionen mehr zu bewilligen. Laut einem Artikel der Nihon Keizai Shimbun schafften im Geschäftsjahr 2003 etwa 15 an der Börse notierte Firmen Pensionen für Vorstandsmitglieder ab. Zu diesen Unternehmen zählten Hoya Corp. und Daikin Industries. Schon vorher hatten Kao Corporation und Nomura Holdings denselben Schritt unternommen. Nach dem früher üblichen System richtete sich die Höhe des automatisch bezogenen Pensionsbetrags eines Direktors nach der Zahl der Dienstjahre und häufig auch noch nach Einstufung oder Titel. Stattdessen wird nun ein auf Leistung basierender Betrag dem jeweiligen Jahresgehalt zugeschlagen. Eigentlich sollten die Direktoren für solche Zahlungen einkommensmäßig besteuert werden, aber leider ist ein zusätzlicher Leistungsbonus normalerweise für das Unternehmen steuerlich nicht absetzbar und muss dem Gewinn nach Steuern entnommen werden. Diese Zahlungen zu Lasten des Nettogewinns

ließen sich wahrscheinlich vermeiden, falls es schriftliche Vereinbarungen gäbe, die das Vorgehen als Standardpraxis mit festgesetzter Zahlungsniveaunorm und Ersatz für die früheren Direktoren Pensionen beschreiben würden.

In der Vergangenheit gab es bei den meisten der ausländischen Unternehmen, die wir betreuen, keine Pensionsansprüche für Direktoren. Es ist klar, dass Vorstandsmitglieder formell keinen Anspruch auf die Ruhestandszahlungen haben, die den Beschäftigten nach den üblichen Arbeitsordnungen zustehen. In der Realität allerdings haben Firmen bei der Pensionierung eines Direktors beziehungsweise "torishimariyaku" häufig Zahlungen anhand der Tabellen geleistet, die für Beschäftigte ohne Direktorenrang üblich

sind. Da bei Direktoren gewöhnlich das Jahreseinkommen durch 12 geteilt wurde (statt der üblichen 16 bis 18 Monatsgehälter für Beschäftigte mit herkömmlichem Sommer- und Winterbonus) genossen diese einen gewissen Vorzug bei dem ihnen ausgezahlten Pensionsbetrag. Ohne Ruhestandsregelungen für Direktoren ist, beispielsweise im Arbeitsvertrag oder Stellenangebot, eine Klausel denkbar, die etwa vorsieht, dass für jedes Dienstjahr 1,5 Monatsgehälter ausbezahlt werden. Es stellt sich allerdings die Frage, ob nicht wie bei den übrigen Beschäftigten ein erheblicher Rabatt oder eine Konventionalstrafe fällig werden sollte, wenn ein Direktor auf eigenen Wunsch die Firma verlässt — oder vielleicht auch, wenn eine Kündigung unumgänglich werden sollte.

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

