

Japan Forum



Das monatliche
Informationsblatt
des Japanischen
Generalkonsulats

Vol. 124 / Juli 2005

Im Rahmen des alljährlichen Japan-Tags Düsseldorf / NRW ist der **Wirtschaftstag Japan** eine der tragenden Säulen. Denn unbestritten bilden die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Nordrhein-Westfalen mit der Landeshauptstadt Düsseldorf und Japan die Basis für die intensiven und guten Beziehungen, die sich zwischen NRW und Japan seit mehr als 50 Jahren entwickelt haben. Derzeit leben rund 11.000 Japaner in NRW, und mehr als 500 japanische Unternehmen beschäftigen rund 22.000 Mitarbeiter.

Genau diese Personengruppe stand auf dem diesjährigen Wirtschaftstag im Mittelpunkt der Diskussion. „**Erfolgsfaktor Personal: Aus- und Weiterbildung in Deutschland und Japan**“, lautete das Thema. Ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft zeigten auf, welche Strategien Deutschland und Japan zur Entwicklung ihres Humankapitals verfolgen. Der Wirtschaftstag Japan wurde in diesem Jahr durch eine Partnerschaft mit dem Magazin *karriere* der Verlagsgruppe Handelsblatt unterstützt. Dr. Martin Roos, Redakteur *karriere*, moderierte die Veranstaltung. Informationsstände unterschiedlicher Bildungsträger und Dienstleister aus dem Bildungsbereich stellten am Rande des Wirtschaftstags dem interessierten Publikum ihre Programme vor.

Harald Schartau, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW, eröffnete die Veranstaltung. Er betonte, dass das Thema Aus- und Weiterbildung für jede entwickelte Volkswirtschaft eine große Herausforderung ist. „Über das ‚Ob‘ gibt es weder in Japan noch in Deutschland Zweifel. Doch beim ‚Wie‘ unterscheiden sich unsere beiden Länder“, so der Minister. Entscheidend sind nach Meinung Schartaus nicht so sehr die Unterschiede, sondern die Herausforderungen, denen sich die Bildungssysteme in allen Ländern stellen müssen: die Globalisierung der Wirtschaft und die wachsende Mobilität von Fachkräften und Know How. Dabei ist es wichtig, über den eigenen Tellerrand zu blicken, um die verschiedenen Systeme kennen zu lernen. Gerade für Unternehmen, die im jeweils anderen Land wirtschaftlich aktiv sind, ist dieser Austausch von besonderer Bedeutung. „Deshalb sollten wir die heutige Veranstaltung nutzen [...] und den gegenseitigen Austausch und das gemeinsame Gespräch in den Vordergrund stellen“, forderte Minister Schartau zum Auftakt des diesjährigen Wirtschaftstags.

GENERALKONSUL KUNIKATA Toshio begrüßte die Präfektur Chiba als diesjährige Partnerregion des Japan-Tags Düsseldorf / NRW. Chiba liegt in unmittelbarer Nachbarschaft zur Metropole Tōkyō und ist mit 6 Millionen Einwoh-

Liebe JF-Leserinnen und -Leser,

auch in diesem Jahr war der **Japan-Tag Düsseldorf / NRW** ein großer Erfolg. Das Kultur- und Begegnungsfest am 28. Mai entlang der Rheinuferpromenade konnte eine Rekordbesucherzahl von 1,2 Millionen Personen verzeichnen! Themenschwerpunkt war in diesem Jahr Manga und Anime. Auch das abschließende Feuerwerk zauberte Comicfiguren an den nächtlichen Himmel.

Am 30. Mai fanden sich ca. 300 Gäste zum **Wirtschaftstag Japan** ein. Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft referierten zum Thema „**Erfolgsfaktor Personal: Aus- und Weiterbildung in Deutschland und Japan**“, ein Thema, das aufgrund zunehmender Bildungsdiskussionen in beiden Ländern aktuell ist. Im Folgenden möchten wir Ihnen eine kurze Zusammenfassung der Vorträge geben.

Wirtschaftstag Japan

„Erfolgsfaktor Personal: Aus- und Weiterbildung in Deutschland und Japan“

nen eine der größten Präfekturen Japans. Mit dem Makuhari-Messegelände, dem Narita International Airport und dem Port of Chiba verfügt die Region über bedeutende internationale Dreh- und Angelpunkte. Die Zukunftsindustrien Biotechnologie und Gentechnik bilden eine wichtige wirtschaftliche Säule. Zusammen mit Yokohama und Tōkyō vereint die Präfektur Chiba das größte Bio-



Makuhari-Messegelände
© Präfektur Chiba

tech-Cluster Japans, in dem Wirtschaft und Wissenschaft eng miteinander kooperieren. Generalkonsul Kunikata betonte die zunehmende Bedeutung von Aus- und Weiterbildung in der heutigen wissensorientierten Gesellschaft. In diesem Zusammenhang wies er auf den G-8 Wirtschaftsgipfel 1999 in Köln und die dort verabschiedete Bildungscharta hin. Sie betont neben der Vermittlung von Wissen und fachlichem Know How das Verständnis und die Kenntnis fremder Kulturen. Vor diesem Hintergrund begrüßte er die Thematik des diesjährigen Wirtschaftstags als fruchtbare Diskussionsgrundlage sowohl für die deutschen als auch die japanischen Unternehmen.

Professor Dr. Walter Georg, Professor für Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Fernuniversität Hagen, verdeutlichte in einem Grundsatzvortrag die wesentlichen Unterschiede zwischen dem deutschen und japanischen Aus- und Weiterbildungssystem. Im beruflichen Ausbildungssystem ist in Deutschland das Berufskonzept vorherrschend, während in Japan das Betriebskonzept dominiert. Die deutsche duale Berufsausbildung vermittelt standardisierte Handlungs- und Verhaltenspotentiale und orientiert sich bei der Rekrutierung an beruf-

lichen Zertifikaten. Ihr Nachweis legitimiert ein mehr oder weniger eindeutiges Feld von Arbeitsaufgaben, an denen sich auch Entlohnung und Aufstieg orientieren. In Japan lässt sich eine solche vergleichsweise klare Abgrenzung nicht vornehmen. Der Bildungsschwerpunkt liegt zunächst auf der Allgemeinbildung, und der Beitrag des Bildungssystems zur Entwicklung berufsbezogener fachlicher Qualifikationen ist eher gering. Für die Einstiegs- und Karrierechancen ist weniger wichtig, mit welchen Inhalten man sich beschäftigt hat. Wesentlich mehr zählt die absolvierte Schule bzw. Hochschule. Die berufliche Qualifizierung erfolgt im unternehmensinternen On-the-Job-Training nach betriebsspezifischen Erfordernissen. Für den Einzelnen ergeben sich daraus wachsende Kompetenzen und damit auch ein Zuwachs an innerbetrieblicher Einsetzbarkeit. Dabei liegt die Betonung nicht allein auf der Vermittlung fachlicher Qualifikation, sondern ganz wesentlich auch auf der Integration in das Unternehmen. Die Weiterbildung wird durch ein permanentes innerbetriebliches Lernangebot sowie durch arbeitsplatzgetrennte Trainings Off-the-Job sichergestellt. Entlohnung und Aufstieg richten sich nach dem Senioritätsprinzip und betriebsinternen Leistungs- und Beurteilungskriterien.

Die Sicherstellung des Fachkräftepotentials über das deutsche Bildungssystem aus Sicht der Industrie- und Handelskammern erörterte der **Geschäftsführer der Niederrheinischen IHK Duisburg-Wesel-Kleve, Dr. Wolf-Eberhard Reiff**. Die Industrie- und Handelskammern zeichnen sich sowohl für die duale Berufsausbildung als auch für die qualifizierte Berufsbegleitende Weiterbildung mit Bachelor- und Master-Niveau verantwortlich. Als Vorteile des dualen Systems führte Dr. Reiff seine große Breitenwirkung und die hohe Anpassung an die technische und wirtschaftliche Entwicklung an. Darüber hinaus sichert es die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften und erleichtert den Übergang von Schule und Beruf. Die deutsche Wirtschaft investiert jährlich 27,68 Mrd. Euro in die duale Berufsausbildung. 80% aller größeren Unternehmen bilden aus, wobei ein Auszubildender jährlich im Durchschnitt 17.750 Euro kostet. IHK-Ausbildungsberater unterstützen die Unternehmen bei der Auswahl

des Ausbildungsberufes und betreuen Auszubildende, Unternehmen und Ausbilder während der Ausbildungsphase. Für die Weiterbildung stellt die deutsche Wirtschaft jedes Jahr 21 Mrd. Euro zur Verfügung und ist damit Hauptfinanzier der beruflichen Weiterbildung in Deutschland. Pro Mitarbeiter investieren die Betriebe jährlich im Durchschnitt 869 Euro. Die Industrie- und Handelskammern verzeichnen im Jahresdurchschnitt 300.000 Teilnehmer an ihren Weiterbildungsveranstaltungen und nehmen rund 65.000 Prüfungen ab.

Das japanische System der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung skizzierte **Prof. Dr. TERADA Moriki, Professor für Berufs- und Sozialpädagogik an der Universität Nagoya**. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm Japan unter Einfluss der amerikanischen Besatzungsmacht zunächst das amerikanische Modell des Off-the-Job-Trainings. Erst in den 1960er und 70er Jahren entwickelte sich mit dem innerbetrieblichen On-the-Job-Training ein eigenes japanisches Modell, das bis in die 80er Jahre durch selektive Personalentwicklung konsequent weiterentwickelt wurde. Die innerbetriebliche Ausbildung ist stark systematisiert. Durch Rotation, gezielte verpflichtende und freiwillige Weiterbildung und Selbststudium werden die Fähigkeiten der Mitarbeiter erweitert und beeinflussen den Karriereweg innerhalb des Unternehmens. Die Prinzipien der lebenslangen Beschäftigung und der Entlohnung und Beförderung gemäß Dienstjahren sind die beiden tragenden Säulen. In den 90er Jahren öffnete sich das typisch japanische Modell, und multidimensionale Personalentwicklungsmuster gewannen zunehmend an Einfluss. Leistungsprinzipien, zunehmende Spezialisierung und befristete Einstellungen ergänzen nun die bisherigen Komponenten, lösen sie aber nicht vollständig ab. Der Übergang von Schule und Hochschule in den Beruf ist nach wie vor eng an den direkten Kontakt der Unternehmen zu den Bildungseinrichtungen gekoppelt. Die Berufseinsteiger werden direkt von der Schule bzw. Hochschule rekrutiert, Stellenausschreibungen sind nicht üblich. Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts machen ein Umdenken erforderlich. Die zurückgehende Geburtenrate, einhergehend mit der zunehmenden Alterung der Gesellschaft, gestiegene Arbeitslosigkeit und die veränderte Haltung der jungen Generation zu Beruf und Arbeit zeigen erste Auswirkungen und brechen das bisherige Modell auf. Umfragen der jungen Generation haben ergeben, dass nur noch 38,3% glauben, sie werden bis zu ihrer Pensionierung bei ihrem gegenwärtigen Arbeitgeber bleiben. 38,8% zeigen erhöhte Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln. Immer mehr junge Menschen verweilen als so genannte „Freeter“ (frei driftende Arbeitskräfte ohne klare Zukunftsperspektive, die sich mit Gelegenheitsjobs begnügen) auf dem Arbeitsmarkt, die Zahl der Teilzeitbeschäftigten ist im Vergleich zu den regulären Arbeitnehmern deutlich gestiegen. Darauf hat die japanische Regierung reagiert und Förderpläne sowohl für die Ältere als auch die junge Generation aufgelegt. Seit 2004 bieten die Schulen und Hochschulen Programme zur Berufsorientierung und Karriereplanung und ermöglichen Unternehmenspraktika. So genannte „Job Cafés“ bieten Informationen und Hilfestellungen. Die Beschäf-



Wirtschaftstag Japan
© Akira Mizuma, Japanisches Generalkonsulat

tigung älterer Arbeitnehmer wird vom Staat gezielt gefördert. Das Renteneintrittsalter ist stufenweise erhöht worden, auf 65 Jahre bis zum Jahr 2013. Seit 2005 können Personalinvestitionen der Unternehmen steuerlich geltend gemacht werden.

Die drei Grundsatzvorträge vermittelten einen fundierten Überblick über das deutsche und japanische System. Im Anschluß daran folgten Berichte aus der Praxis. Vertreter japanischer und deutscher Unternehmen schilderten die firmeninternen Programme und Strategien zur Aus- und Weiterbildung ihres Personals.

Die **Firma Henkel** hat ihre Firmenwerte klar definiert. „Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter“, zitierte **Winfried Albrink** aus diesem Wertekatalog. Als **Leiter des Bereichs Fortbildung Deutschland und Koordinator Fortbildung International** schilderte er, wie Henkel durch gezielte Weiterbildung seine Mitarbeiter qualifiziert und damit den Unternehmenserfolg sichert. Zur Erweiterung der Mitarbeiterkompetenzen bietet das Unternehmen auf den Einzelnen oder komplette Organisationseinheiten abgestimmte Bildungsberatungen an, um entweder innerhalb des Betriebs oder auf dem externen Markt ein adäquates, individuelles Weiterbildungsangebot zu realisieren. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Vermittlung von fachlichen Kenntnissen. Rhetorische Fähigkeiten, Präsentationstechniken, Konfliktmanagement und Führungstechniken werden ebenfalls geschult. Um mit dem hohen Tempo in der Informationstechnologie mithalten zu können, bietet Henkel seinen Mitarbeitern ein umfangreiches Seminarangebot für das Erlernen verschiedener Programme, Web-Anwendungen und Updates. Mit der Vermittlung von Sprachen und interkultureller Kompetenz begegnet das Unternehmen der zunehmenden Globalisierung und ihren Herausforderungen. In der Weiterbildung nimmt der Bereich Informationstechnologie mit 43% den größten Raum ein, gefolgt von Sprachkompetenz (26%), Führung und Management (23%) und Fachkompetenz (8%). Insgesamt investiert Henkel jährlich 20 Millionen Euro in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter.

Shimadzu Deutschland ist mit seiner Europazentrale in Duisburg bereits seit 37 Jahren auf dem deutschen Markt vertreten. Das Unternehmen vertreibt europaweit analytische Messgeräte und medizinische Geräte. Die öffentliche Aufmerksamkeit richtete sich 2002 auf Shimadzu, als dem Mitarbeiter **TANAKA Kōichi** der Nobelpreis für Chemie verliehen wurde. Zurückzuführen ist dieser Erfolg auf unsere konsequente und effiziente Personalentwicklung, so die Worte des **Vizepräsidenten von Shimadzu Deutschland**. **TOKUMASU Yasunori** berichtet, dass **TANAKA Kōichi** sich selbst als „komischen Ingenieur“ bezeichnen würde. Komisch zu sein, bedeutet anders zu sein. Um anders zu sein, benötigt man Freiraum. Genau diesen Freiraum

hat Shimadzu seinem Nobelpreisträger für seine Forschungen und die Entwicklung seines Talent es eingeräumt. So begreift **TOKUMASU Yasunori** erfolgreiche Personalentwicklung. Entsprechend formuliert ist die Firmeneethik von Shimadzu: „*kiai*“, was so viel bedeutet wie „konzentrierte Geisteskraft mit Entschlossenheit“. Gefördert wird dieses Ziel durch die Verbesserung fachlicher und führungsorientierter Kompetenzen, insbesondere im mittleren und oberen Management. Daneben ist die Ausbildung von Produktspezialisten ein Schwerpunkt bei den Aus- und Weiterbildungsprogrammen von Shimadzu Deutschland. Wie diese konkret aussehen, schilderte **Detlef-J. Recker, Senior Manager Shimadzu Deutschland GmbH**. Shimadzu Deutschland kooperiert eng mit der Universität Duisburg/Essen, dem Max-Planck-Institut in Mülheim und der Managementakademie in Essen. Produktspezialisten und Vertriebsmitarbeiter nehmen regelmäßig an Geräteschulungen teil. Neue Mitarbeiter werden mit einem individuell gestalteten Ausbildungsplan in die Anwendungsweise der Geräte eingeführt. Bei Bedarf finden weitere Schulungen im japanischen Mutterhaus statt. Besonderer Wert wird auf die Sprachkompetenz der Mitarbeiter gelegt. Geschäftssprache in Deutschland und Japan ist Englisch.

INOUE Hiroshi, Geschäftsführer der NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) GmbH, erörterte in seinem Vortrag, wie es dem Unternehmen gelang, verkrustete Strukturen aufzubrechen und durch ein neues Konzept in der Personalentwicklung die Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter und damit die Unternehmensgewinne zu verbessern. NTN unterhält seit 1971 in Mettmann eine Niederlassung und beschäftigt dort 210 Mitarbeiter. Das Unternehmen produziert Lager- und Präzisionsteile. Die NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) legt Wert darauf, dass ihre Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind, oder einfacher ausgedrückt „Spaß an der Arbeit“ haben. „Spaß an der Arbeit“ bedeutet bei NTN „etwas tun wollen“, „das Gefühl haben, etwas erreicht zu haben“ und „sich zu verwirklichen“, erläuterte **INOUE Hiroshi**. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die Mitarbeiter dazu ermutigt, selbst zu denken, selbst zum Erfolg zu kommen, Dinge immer wieder zu probieren und nicht aufzugeben, bis sich der Erfolg eingestellt hat. Dieses Konzept hat sich als positiv erwiesen. Nach mehr als 30 Jahren Geschäftstätigkeit waren die Mitarbeiter in festgefahrenen Strukturen verhaftet und schlecht motiviert. Dies hatte negative Auswirkungen auf Produktivität und Gewinn. Um diese Schwäche aufzufangen, ist der Altersdurchschnitt der Belegschaft gesenkt worden (das Durchschnittsalter beträgt gegenwärtig 41,9 Jahre), versierte und spezialisierte Mitarbeiter wurden als Trainer eingesetzt, unterstützt von japanischen Kollegen. Mit den Säulen „Was sollte ich tun“, „Was kann ich tun“, „Welche Art von Unterstützung benötige ich“ ist die Eigeninitiative der Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt worden. Jeder Einzelne ist dazu aufgefordert, seine Ideen einzubringen und dann in Abstimmung mit den Kollegen eine effektive und sinnvolle Umsetzung zu finden. Auf diesem Wege sollen die Produkte verbessert und die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Permanentes On-the-Job-Training befähigt die Mitarbeiter dazu, ihre Kenntnisse zu verbessern. In regelmäßigen Abständen reisen sie ins Mutterhaus nach Japan oder besuchen andere NTN-Standorte. Somit können sie ihren Horizont erweitern und werden durch Impulse von außen motiviert.