

Mein Jahr in Japan

Zwischenbericht

Esther Krieger



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
1 Vorwort.....	1
2 Mein Interesse an Japan.....	1
3 Mein Zuhause in Hachioji	2
3.1 Mein Wohnort und meine japanische Familie.....	2
3.2 Mein japanisches Zimmer.....	5
3.3 Das abendliche Baden.....	5
3.4 Japanisches Hundeleben	6
3.5 Japanische Freundschaften.....	7
3.6 Mein neues Zuhause in Ishikawadai	7
4 Meine Schule	8
5 Praktikumssuche	10
6 Visa.....	11
7 Anhang.....	12
7.1 Religionen und Weltanschauung	12
7.1.1 Shintoismus	13
7.1.2 Buddhismus	14
7.1.3 Konfuzianismus	15
7.2 Soziokulturelle Denk- und Verhaltensweisen	17
7.2.1 Amae	17
7.2.2 Loyalität	18
7.2.3 Streben nach Harmonie.....	19
7.2.4 Honne und Tatemaie	20
7.2.5 Schamgefühl.....	20
7.2.6 Denkprozess.....	21
7.3 Strukturmodell der japanischen Gesellschaft	22
7.3.1 Die Gruppe als zentrales Modell.....	22
7.3.2 Die vertikale Gruppenstruktur	24
7.4 Japanisches Arbeitsleben.....	26
7.4.1 Senioritätsprinzip	26
7.4.2 Lebenslange Beschäftigung	27
8 Literaturverzeichnis.....	29

1 Vorwort

Dieser Bericht informiert über meine letzten sieben Monate, die ich hier in Tokyo verbringen durfte.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Personen bedanken, die mich bei meinem „Japanprojekt“ in verschiedenster Art und Weise unterstützen.

Ich danke der schweizerisch-japanischen Handelskammer, insbesondere Herrn Paul Dudler. Ohne die wertvollen Ratschläge und die finanzielle Unterstützung könnte ich jetzt nicht hier in Tokyo sein.

Mein besonders grosser Dank gebührt meinen Eltern und Take, welche mir in allen Belangen immer zur Seite stehen.

Nicht vergessen möchte ich „meine japanische Familie“ Yumiko, Tasei, Shingo, Rieko mit Yuri, Koki und Achan wie auch Take. Sie ermöglichen mir einen unbezahlbaren Einblick in die japanische Kultur. Ich danke auch der ganzen Nachbarschaft in Hachioji für die tolle Gastfreundschaft und Hilfsbereitschaft.

Erwähnen möchte ich auch Alle, die mich bei meiner Praktikumssuche unterstützten. Ich habe das sehr geschätzt und es tat mir gut zu wissen, durch diverse Hilfe, Ratschläge und Inputs, Unterstützung zu erhalten.

Seit ich hier in Japan bin, durfte ich viel erleben, lernen und sehen. Falls jemand Fragen über das Leben in Japan, über die Wahl der Sprachschule, über die Praktikumssuche oder Japan generell hat, bin ich gerne bereit Auskunft zu geben (kriegeresther@hotmail.com).

Tokyo, November 2006

2 Mein Interesse an Japan

Meine Faszination für Japan begann im Jahre 1998, als ich in Irland in der Sprachschule eine Japanerin kennen lernte. Vor meinem jetzigen Aufenthalt war ich bereits im Land der aufgehenden Sonne in den Ferien. Durch diese Reisen wurde mein Wunsch immer grösser, eine längere Zeit in Japan leben zu dürfen. Während meines Betriebswirtschaftsstudiums an der Universität Bern bot sich mir diese Gelegenheit nicht an und darum beschloss ich, nach Studiumsabschluss nach Japan zu gehen.

Damit man in einer anderen Kultur leben kann und sich in ihr zurechtfindet, ist es wichtig, die Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen ausdrücken, zu verstehen. In meinen Ferien konnte ich Vieles nicht genau interpretieren und verstehen. Darum empfand ich das Verständnis für die japanische Kultur für mich persönlich als sehr wichtig, um mich in Japan gut einleben zu können. Das war unter anderem auch ein Grund, warum ich mich entschloss, meine Lizentiatsarbeit an der Universität in Bern im Zusammenhang mit Japan zu schreiben.

Meine Arbeit beruht auf einer Analyse der „Übertragung von Organisationskonzepten vor dem Hintergrund soziokultureller Aspekte am Beispiel von Lean Management. Das Lean Management hat seinen Ursprung im Toyota-Produktionssystem und basiert dadurch stark auf der japanischen Kultur. Da in den anderen Berichten von den Stipendianten sehr ausführlich und informativ über Bankkontoeröffnung und alltägliche Probleme in Japan geschrieben wurde, möchte ich in meinem Bericht nicht all zu gezielt darauf eingehen. Vielmehr möchte ich im Anhang einen Teil meiner Arbeit einbringen und hoffe, damit dem interessierten Leser die japanische Kultur wie sie in der Literatur beschrieben wird, ein wenig näher zu bringen.

3 Mein Zuhause in Hachioji

3.1 Mein Wohnort und meine japanische Familie

Ich hatte die einmalige Chance, für ein halbes Jahr bei einer japanischen Familie leben zu dürfen. Für mich war es ein tolles Erlebnis, welches mir einen tiefen Einblick in die japanische Kultur ermöglichte. „Meine japanische Familie“ besteht aus drei Personen. Yumiko, ihrem Mann Shingo und dem gemeinsamen neunjährigen Sohn Taisei.



Yumiko und ihre jüngere Schwester Rieko (welche ich in Irland kennen lernte) sind langjährige Freunde von mir, die mich auch schon in der Schweiz besucht haben. Da ich zuvor schon zwei Mal bei ihnen in den Ferien war, wusste ich schon vor meiner Abreise, wie das Quartier, das Haus und mein Zimmer aussehen wird.

Mein Zuhause befand sich im Süden von Hachioji, Hachioji ist ca. 40 km westlich vom Center von Tokyo entfernt und zählt über eine halbe Million Einwohner. Für die meisten japanischen Familien ist es zu teuer, sich im Zentrum von Tokyo ein Haus oder auch nur eine Wohnung leisten zu können. Deshalb wohnen viele Familien ausserhalb der Stadt, was zur Folge hat, dass die Familienväter einen langen Arbeitsweg auf sich nehmen müssen.

Ich kam eine Woche vor Schulbeginn nach Japan. Das war eine gute Entscheidung, da mir dadurch ein wenig Zeit blieb, mich an meine neue Umgebung zu gewöhnen. Ein besonders freudiges Erlebnis war die „Welcome Party“, die von meiner japanischen Familie für mich organisiert wurde:



Yumiko und ihre jünger Schwester Rieko versuchen mir so viel wie möglich von Japan und dessen Kultur zu vermitteln. Zudem ermöglichen sie mir einen unbezahlbaren Familienanschluss und eine Aufnahme in ihren Freundeskreis.



Shingo symbolisiert für mich einen typischen japanischen Arbeitsmann (vgl. Kapitel 7.4). Da er fast jeden Abend wegen Überstunden und langem Arbeitsweg sehr spät nach Hause kommt, assen Yumiko, Taisei und ich meistens zu dritt das Abendessen. Diese Zeit nutzten Yumiko und ich viel für Diskussionen. Leider musste Shingo auch viel am Wochenende arbeiten. Einen Mann an seiner Seite zu haben, der, bedingt durch seine Arbeit, oft nicht zu Hause ist, fordert viel von einer japanischen Ehefrau. Sie muss praktisch den ganzen Haushalt und die ganze Kindererziehung selber bewältigen und kann nicht all zu viel Unterstützung von ihrem Ehemann erwarten.

Yumiko ist als Zeichnungslehrerin tätig und malt unter anderem auch für Kinderbücher. Den Zeichnungsunterricht findet bei ihr zu Hause statt. Demzufolge kam ich immer mit vielen Schülern in Kontakt, was für mich sehr interessant war.

Dadurch dass Taisei die Schule besucht, bekam ich viel vom Schulalltag eines japanischen Kindes mit. Taisei ist ein Einzelkind und mit der Zeit wurde ich wie eine Art ältere Schwester zu ihm. Ich besuchte ihn auch ein paar Mal in seiner Schule, wie

zum Beispiel am Schulbesuchstag, an einem Sportanlass oder wie untenstehendes Bild zeigt, an einem Musikevent.



3.2 Mein japanisches Zimmer

Mein Schlafzimmer war aus Tatami. Tatami ist sicherlich auch ein Grund, warum japanische Häuser niemals mit Straßenschuhen betreten werden. Die Matten mit einem Kern aus gebundenem Reisstroh und einer Oberfläche aus geflochtenen Binsen sind als Bodenbelag sehr empfindlich. Es gibt zwar immer mehr Häuser in Japan, die im westlichen Stil mit Teppich und Holzboden ausgestattet sind, doch die Tradition bewahrt in den meisten Häusern das obligatorische Tatami-Zimmer. Darin kann man auf dem ausgerollten Futon schlafen und tagsüber, wenn er im Schrank verstaut ist, auf dem Boden sitzend essen und arbeiten. Zu meinem japanischen Alltag gehörte nicht nur das Schlafen in einem Tatamizimmer auf einem Futon, sondern auch das abendliche Baden.

3.3 Das abendliche Baden

In der japanischen Familie spielt das Baden eine wesentliche Rolle. So nahm ich, wie alle anderen Familienmitglieder, jeden Abend ein Bad. Es wurde zu meinem abendlichen Ritual, auf das ich ungern verzichtete. Im Gegensatz zu westlichen Ländern wird in Japan das Badewasser nur einmal eingelassen. Dies setzt voraus,

dass man sich bereits vor Betreten des Badebeckens gründlich wäscht. Das Baden hat somit nicht die Funktion der Körperreinigung, sondern dient vielmehr der Entspannung.

3.4 Japanisches Hundeleben

Eine gute Gelegenheit zur Kommunikation mit der japanischen Bevölkerung bot sich an, wenn ich jeweils mit dem Hund von Yumiko spazieren ging. Vor sechs Jahren, als ich das erste Mal in Hachioji war, hatten ganz wenige Familien einen Hund. Bis zum heutigen Zeitpunkt hat sich das jedoch geändert. In meinem Quartier hat sicherlich jede dritte Familie einen Hund und von Yumikos Freundinnen haben praktisch alle einen Vierbeiner.

Zehn Minuten von Yumikos Haus entfernt hat es eine grosse Wiese. Jeden Tag um fünf Uhr treffen sich Yumiko und ihre Freundinnen dort bei ihrem alltäglichen Hundespaziergang. Ich habe Yumiko dabei viel und gerne begleitet. Oft wurde dann über die Hunde gesprochen aber auch über Alltägliches. Was für eine grosse Bedeutung der Hund in der japanischen Gesellschaft hat, sieht man an den vielen Hundekleidergeschäften. Da findet man über Winterjacken bis zu Schuhen alles. Letztes Mal hat Yumiko kleine, schön eingepackte Biscuits eingekauft. Die sind sowohl für den Menschen wie auch für den Hund bestimmt und ermöglichen ein „gemeinsames Geniessen“.



3.5 Japanische Freundschaften

Obwohl ich mich während meiner Lizentiatsarbeit intensiv mit der japanischen Kultur auseinandergesetzt hatte, brauchte es für mich doch eine gewisse Zeit, um zu wissen und zu verstehen, wie ich mit Japanern richtig in Kontakt treten kann. Aber ich denke, das beruhte auf Gegenseitigkeit. Viele Leute in meinem Quartier wussten am Anfang nicht so recht, wie sie sich mir gegenüber verhalten sollten. Natürlich waren die meisten von ihnen schon im Ausland in den Ferien, doch hatten die wenigsten von ihnen, oft wegen mangelnden Englischkenntnissen, Kontakt mit Ausländern.

Ich mache in Japan die Erfahrung, dass es Zeit braucht, um Freundschaften aufzubauen. Doch bestehen diese Beziehungen einmal, kann man auch wirklich darauf zählen. Die Loyalität innerhalb einer Freundschaft oder Gemeinschaft wird in Japan sehr gross geschrieben (vgl. Kapitel 7.2). Das vermittelt dem Einzelnen ein sehr schönes Gefühl, bringt jedoch auch Verpflichtungen mit sich. Als eine Kollegin von Yumiko ein Baby bekam, sind wir zum Spital gefahren um sie und das Baby zu besuchen. Freudig überreichte ich ihr ein kleines Geschenk für ihr Neugeborenes. Eine Woche später hatte ich zu meinem Erstaunen ein Geschenk von ihr in meinem Briefkasten. Es war als Dank für mein Geschenk bestimmt.

Oft bekamen Yumiko oder ich von den Nachbarinnen ein Stück eines frischgebackenen Kuchens oder Früchte. Das waren immer freudige Überraschungen, aber irgendwie auch Verpflichtungen. So fing ich dann auch an, jedes Mal einen Teil meines selbstgebackenen Brotes an die Nachbarinnen zu verteilen.

3.6 Mein neues Zuhause in Ishikawadai

Da der Schulweg von Hachioji zu meiner Schule doch sehr lang war, beschloss ich nach einem halben Jahr, näher ins Stadtzentrum zu ziehen. Ich wohne nun in Ishikawadai in der „Teacher’s Lodge“. Die Besitzerin ist Beatrice Ito, eine Schweizerin. Auf ihrer Homepage (<http://www.tokyo-information.com>) findet man mehr Informationen dazu. In der Teacher’s Lodge, habe ich mein eigenes Zimmer, teile jedoch das Bad und die Küche mit anderen Leuten, die hier wohnen. Als Alternative zu einer eigenen Wohnung in Tokyo ist das eine günstige Variante. Zudem lernt man hier

viele Leute kennen und dadurch, dass auch viele Japaner hier wohnen, bietet es eine gute Möglichkeit Japanisch zu sprechen.

4 Meine Schule

Da ich im Sommer vor meinem jetzigen Aufenthalt schon in Japan war, nutzte ich die Gelegenheit, um ein paar Sprachschulen zu besichtigen. Nach dem Bericht von Luc Meier, der auch die KAI Japanese Language School besucht hat und meinem persönlichen Eindruck, beschloss ich mich für die KAI anzumelden.

KAI befindet sich in Shin-Okubo. Da ich in Hachioji wohnte, war mein Schulweg ziemlich lang, manchmal bis zu zwei Stunden pro Weg. Ich fuhr zuerst mit dem Velo zum Bahnhof und versuchte dann in den überfüllten Zügen einen Platz zu bekommen. Da sehr viele Leute in Richtung Tokyo Zentrum arbeiten, war der Zug zu den Stosszeiten immer sehr voll. Oft war er so überfüllt, dass die Zügüren kaum noch geschlossen werden konnten.

Bis ich die Sprachschule erreichte, musste ich den Zug noch zweimal wechseln. Ich hatte meistens keinen Sitzplatz und stand oft die ganze Fahrt. Das war vor allem im ersten Monat sehr gewöhnungsbedürftig und machte mich schon ziemlich müde. Shingo gab mir dann diesbezüglich ein paar Tricks auf den Weg. Man solle am Besten in der Nähe eines sitzenden Schülers oder Studenten stehen, um sich einen Sitzplatz zu ergattern. Oft besuchen diese eine näher liegende Schule, was heisst, dass sie früher aussteigen müssen. Ich begann dann auch, immer in den gleichen Wagon zu steigen, und mir Gesichter von Leuten zu merken, die den Zug früher verlassen. Am Morgen darauf versuchte ich dann jeweils in ihrer Nähe zu stehen, um dann deren Sitzplatz zu bekommen, sobald sie ausgestiegen waren.

Die Sprachschule befindet sich mit der Yamanote Line eine Station nach Shinjuku. Da sich in meiner Klasse fast nur Koreaner hat, die kein Englisch verstehen, beschränkt sich die Verständigung auf Japanisch. Das ist an sich gut, aber leider reichen meine Japanischkenntnisse am Anfang nicht für eine grosse Kommunikation aus. Ich habe zu Hause an der Volkshochschule Zürich Japanisch gelernt, fing jedoch noch einmal bei der Anfängerklasse an. Das war eine gute Entscheidung, da das Unterrichtstempo doch sehr schnell ist und auch bei der Anfängerklasse schon von Anfang an gewisse Grundvoraussetzungen praktisch vorausgesetzt werden. So konnten in meiner Klasse schon alle von Anfang in Hiragana und Katakana schreiben.

Die ausführlichen Informationen von Luc Meier über KAI decken meine eigenen Erfahrungen ab und darum möchte ich an dieser Stelle diesbezüglich gerne auf seinen Bericht verweisen.

Ich besuche die Sprachschule jeweils am Morgen. Die Schule startet um 9.00 Uhr und dauert bis 12.50 Uhr. Am Nachmittag habe ich genügend Zeit zum Lernen oder kulturellen Aktivitäten nach zu gehen.



5 Praktikumssuche

Ich war eine von den Kandidatinnen, die sich für das Stipendium beworben haben, ohne zuvor eine Praktikumsstelle zu haben. Ich wusste, dass es nicht leicht sein würde etwas zu finden, doch ging guten Mutes an die Praktikumssuche heran. Leider gestaltete sich die ganze Suche viel schwieriger als erwartet.

Ich habe mich schon ca. ein halbes Jahr vor meiner Abreise nach Japan mit verschiedensten Unternehmen, die in Japan tätig sind, in Kontakt gesetzt. Zudem habe ich durch das Alumninetzwerk der HSG alle ehemaligen Studenten, die in Japan arbeiten, kontaktiert. Das war sehr gut, da ich dadurch wieder neue Inputs, Informationen und Anregungen bekommen habe. Leider war meine Praktikumssuche trotzdem bis zu meiner Abreise erfolglos.

Kurz nach meiner Ankunft in Japan besuchte ich auch die Businesslunches der Handelskammer. Zudem hatte ich die Möglichkeit, an der Botschaftsparty teilzunehmen. Diese Events ermöglichten mir, mein Netzwerk zu erweitern. Ausserdem hatte ich eine Liste mit allen schweizerischen Firmen, die in Japan tätig sind. Ich kontaktierte viele von Ihnen, doch leider haperte es immer an verschiedenen Punkten: Das Unternehmen war zu klein um Praktikanten aufzunehmen, man musste fließend Japanisch sprechen und schreiben,.....! Diese Zeit lernte mich, dass man nicht aufgeben darf und so viel Networking betreiben soll, wie es nur geht. Ursprünglich war geplant, dass ich die Sprachschule für sechs Monate besuchen würde. Da ich jedoch nach fünf Monaten noch immer ohne Praktikumsstelle war, beschloss ich, die Schule für weitere drei Monate zu besuchen. Dies gab mir noch ein wenig mehr Raum und Zeit für die Suche. Zu dieser Zeit fing ich auch an, mich an Personalbüros zu wenden und kam so in Kontakt mit Herrn Martin Stricker wie auch Herrn Hermann Hirlinger. Zudem besuchte ich auch die Treffen der Foreign Executive Women (<http://www.fewjapan.com>). Bei den monatlichen Treffen werden Informationen ausgetauscht, Tipps gegeben und verschiedene Vorträge gehalten.

Durch meine Praktikumssuche hier in Japan durfte ich sehr viele berufstätige Leute kennen lernen, die immer sehr hilfsbereit waren und mir auf verschiedenste Art und Weise versuchten zu helfen. Ich möchte mich bei allen diesen Leuten von ganzem Herzen bedanken.

Zum heutigen Zeitpunkt darf ich sagen, dass ich eine Praktikumsstelle gefunden habe bei Richemont Japan. Dort werde ich für die Uhrenmarke A. Lange & Söhne im Marketing tätig sein. Ich freue mich sehr auf die bevorstehende Zeit, da mein Tätigkeitsbereich sehr interessant zu werden scheint. Mehr davon werde ich dann in meinem Abschlussbericht schreiben.

6 Visa

Ich bin mit einem Touristenvisum nach Japan gekommen. Das stellte sich spätestens dann, als ich nach sechs Monaten immer noch keine Praktikumsstelle hatte, als grossen Nachteil heraus. Ich musste Japan verlassen, um wieder erneut ein Touristenvisum zu bekommen. Auf der einen Seite war es eine gute Gelegenheit, nach Korea zu reisen und Seoul kennen zu lernen, auf der anderen Seite ist es mit Aufwand und Kosten verbunden. Zum Glück ging jedoch alles gut und ich konnte nach meinem viertägigen Trip in Korea erneut nach Japan einreisen.

Ein weiteres Problem mit dem Visa trat auf, als ich meine Praktikumsstelle bekommen hatte. Da ich nicht mehr im Studium bin, benötige ich für mein zukünftiges Praktikum ein Traineevisa. Anstelle von Richemont regelt die Nippon Carl Duisberg Gesellschaft (<http://www.ncdg.jp/deutsch/start.htm>) das ganze Visaverfahren für mich, was jedoch nicht gratis ist. Man bezahlt im Schnitt etwa 80'000 Yen dafür. Da ich mit dem Touristenvisum in Tokyo bin, muss ich zusätzlich noch einmal Japan verlassen, damit das Traineevisa seine Gültigkeit bekommt.

Aus eigener Erfahrung empfehle ich darum, wenn man noch kein Praktikum im Vornherein hat, durch die Sprachschule ein Studentenvisa zu beantragen. Das erspart viel Aufwand und Kosten. Zudem hat man die Möglichkeit, mit einem Studentenvisa eine Teilzeitarbeit anzunehmen.

7 Anhang

7.1 Religionen und Weltanschauung



„Eine der wichtigsten Quellen relevanter Wertvorstellungen und daraus abgeleiteter Verhaltensnormen für das Individuum ist die Religion.“ (Dülfer 1996: 275). In Japan bekennt sich die Mehrzahl der Leute nicht nur zu einer Religion. Die Japaner halten es für gewöhnlich, je nach ihren Bedürfnissen an verschiedene Religionen und Weltanschauungen zu glauben (vgl. Dambmann 1989: 103 f.). So glaubt die Hälfte der Buddhisten zusätzlich an den Shintoismus, wobei ein grosser Teil der japanischen Bevölkerung zudem durch den Konfuzianismus beeinflusst wird (vgl. Dülfer 1996: 305).

7.1.1 Shintoismus

In der japanischen Sprache heisst der Shintoismus „*kamino-michi*“ (Weg der Götter) (vgl. Dülfer 1996: 281). Der Shintoismus ist als Volksglaube in der japanischen Gesellschaft weit verbreitet. Er kann als eines der Wesenselemente für die verschiedenen kulturellen Gestaltungen Japans betrachtet werden. Für die Ausformung des Glaubensinhalts spielt weder ein Urheber noch ein Prophet eine wichtige Rolle (vgl. Miyasaka 1994: 71). Er ist eine polytheistische Religion, die ihren Anhängern erlaubt, an eine Vielfalt übernatürlicher Wesen zu glauben (vgl. Coulmas 2003: 115). Naturerscheinungen wie Blitz oder Donner werden als eine Gottheit an sich aufgefasst und nicht als Äusserung einer Gottheit (vgl. Myasaka 1994: 72). Nicht nur Blitz und Donner, auch Berge, Steine, Bäume, Tiere und Menschen können Götter werden bzw. sein. So wird zum Beispiel der bekannte japanische Berg „*Fuji Yama*“ von den Japanern „*Fuji san*“ genannt, was soviel wie „ehrenwerter Fuji“ bedeutet. Der fehlende Abstand zwischen Mensch und Natur macht den Menschen zu einem Teil von ihr (vgl. Lokowandt 2001: 68). Er ist in die Natur eingebunden und ist bestrebt, sich harmonisch den Gegebenheiten zu fügen (vgl. Adami 1991: 128).

Der Shintoismus orientiert sich vor allem an der Wirklichkeit und kümmert sich wenig um das Leben nach dem Tode. Vom Totenreich gibt es nur eine vage und verschwommene Vorstellung (vgl. Stimac 2004: 166). Es handelt sich um eine lebensbejahende Religion, die sich nach der jeweiligen Situation ausrichtet. Aufgabe jedes Einzelnen ist es, sich an die Wirklichkeit möglichst erfolgreich mit aller Kraft anzupassen, um deren reibungsloses Funktionieren sicherzustellen (vgl. Adami 1991: 129).

Die völlige Diesseitsorientierung des Shintoismus bedingt eine positive Einstellung zur Arbeit (vgl. Dülfer 1996: 305). „Von daher ist auch verständlich, daß nicht zwischen Arbeitszeit und Freizeit getrennt wird.“ (Dülfer 1996: 305).

7.1.2 Buddhismus

Im Gegensatz zum Shintoismus kam der Buddhismus von aussen ins Land (vgl. Coulmas 2003: 118). Seine Lehre geht auf Siddharta Gautama zurück, der sich selbst als Buddha (Erleuchteter) bezeichnete (vgl. Dülfer 1996: 298). Ziel der Lehre ist die Befreiung durch Erleuchtung und letztlich das Eingehen ins Nirwana (vgl. Coulmas 2003: 120).

Die Grundthese des aus Indien kommenden Buddhismus besagt, dass sich alles im Fluss befindet und somit vergänglich ist, und dass alles leidvoll und ohne ein Selbst ist. Dem ewigen Kreislauf von Vergehen und Wiedergeburt kann nur jener entrinnen, der das Nichtwissen und damit das Leiden überwindet. Um jedoch den Zustand vollständiger Erlösung (Nirwana) zu erreichen, bedarf es bestimmter Verhaltensweisen. Es geht dabei um den achtfachen Pfad, der zum Erlöschen des Leidens führt (vgl. Dülfer 1996: 302). Er wird in drei Bereiche gegliedert (vgl. Dülfer 1996: 302 f.):

- Rechte Erkenntnis und rechte Gesinnung
- Rechte Rede, rechtes Tun und rechter Lebensunterhalt
- Rechte Anstrengung, rechte Achtsamkeit und rechte Sammlung

Die praktische Realisation des achtfachen Pfades erfolgt durch die Beachtung weiterer Gebote und Verbote.

Nach Japan kam der Buddhismus über Korea im 6. Jahrhundert. Am Anfang der Kamakura-Zeit (1185-1333) bildete sich der Zen-Buddhismus heraus (vgl. Dülfer 1996: 300), der die Einfachheit, die Willensstärke und Konzentrationsfähigkeit lehrt (vgl. Stimac 2004: 161). Es geht darum, sich selbst zu erkennen, indem man aufhört zu denken und sich auf den Moment konzentriert (vgl. Stimac 2004: 162). Dieser Zustand kann mittels meditativer Versenkung erreicht werden, die zur inneren Sammlung, Erleuchtung und letztendlich zur Erlösung führen soll (vgl. Pöll 2002: 97). Der Weg dorthin ist eine Aufgabe äusserster Kraftanstrengung und endloser Übung (vgl. Dirks 1995: 105 f.). Neben dem Kampfsport, dem Blumenstecken oder der Teezeremonie ist auch der „Weg des Schreibens“ (*shodo*) eine Form der Meditation. Beim *shodo* geht es darum, bestimmte chinesische Schriftzeichen (*kanji*) in einer perfekten Weise zu Papier zu bringen. Diese Perfektion kann nur durch jahrelanges Üben erreicht werden (vgl. Stimac 2004: 162).

Die Frage der Auswirkung des Buddhismus auf die Arbeitswelt ist nach Dirks (1995: 105) nicht eindeutig nachzuweisen. „Auffallend ist jedoch die Betonung des Prozeßhaften im Zusammenhang mit der Zielerreichung.“ (Dirks 1995: 105). Die Ziele verharren dabei oft im Unspezifischen, Abstrakten und dienen der allgemeinen Orientierung. Umso grössere Aufmerksamkeit wird dafür den einzelnen Schritten der unmittelbaren Tätigkeit zugeordnet, welche sich im unternehmerischen Bereich auf die Perfektion des Produktionsprozesses, der Produktentwicklung oder der Gestaltung der Kundenbeziehung richten (vgl. Dirks 1995: 106). „Die ständige Suche nach Verbesserung und nach der Möglichkeit zu lernen, immer unter der Ausrichtung an einem Meister, läßt sich -auch- zurückführen auf die buddhistische Einsicht, daß nichts von Dauer ist, daß alles in Bewegung ist.“ (Dirks 1995: 106). Somit wird die Handlung, wie Training, Ausbildung sowie die ständige Suche nach Informationen und nach Neuem, selbst zum Ausgangspunkt und Ziel allen Entscheidens (vgl. Dirks 1995: 106).

7.1.3 Konfuzianismus

Der im 6. Jahrhundert vor Christus entstandene Konfuzianismus geht auf den chinesischen Philosophen Konfuzius zurück (vgl. Adenauer 1992: 71). Die Lehre des Konfuzius ist auf das individuelle und gesellschaftliche Leben bezogen (vgl. Coulmas 2003: 130). Als praxisorientierte Sozialethik beschäftigt sich der Konfuzianismus im Kern damit, wie die verlorengegangene, perfekte Ordnung der Gesellschaft wiederhergestellt und Gemein Sinn erzielt werden kann (vgl. Schulz/Kannen 1999: 33). Im Mittelpunkt steht die Harmonie des Universums, welche die Natur und die Menschenwelt umfasst. Die ordentliche Gesellschaft soll dabei nicht auf gesetzlichen Regelungen, sondern auf den Grundlage der fünf fundamentalen menschlichen Beziehungen beruhen: Vater - Sohn, Fürst - Untertan, Mann - Frau, älterer Bruder - jüngerer Bruder, Freund - Freund. Ihnen entsprechen die fünf Kardinaltugenden: Menschlichkeit, Rechtlichkeit und Wohlwollen, Anstand und Sitte, Klugheit sowie Zuverlässigkeit. Aus den fünf Kardinaltugenden werden drei soziale Pflichten abgeleitet: 1. Loyalität (Untertanentreue), 2. Pietät (kindliche Verehrung der Eltern und Ahnen), 3. Höflichkeit (vgl. Coulmas 2003: 130).

Zusammenfassend werden die oben genannten sozialen Normen und Beziehungen der konfuzianischen Gesellschaft in untenstehender Tabelle aufgeführt:

<p>Die fünf fundamentalen Beziehungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vater – Sohn • Fürst – Untertan • Mann – Frau • älterer Bruder – jüngerer Bruder • Freund – Freund
<p>Die fünf Kardinaltugenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menschlichkeit • Rechtlichkeit und Wohlwollen • Anstand und Sitte • Klugheit • Zuverlässigkeit
<p>Die drei sozialen Pflichten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität • Pietät • Höflichkeit

Konfuzianische Sozialnormen (eigene Darstellung)

Als weiterer wichtiger Grundsatz der konfuzianischen Lehre wird die Familie gesehen. Um Harmonie in der Familie zu bewahren, ist es wichtig, die Individualität zu überwinden. Der Mensch wird vielmehr als Mitglied der Familie gesehen denn als Individuum (vgl. Hofstede 2001: 236).

Im Laufe des vierten oder fünften Jahrhunderts wurde der Konfuzianismus von Immigranten nach Japan gebracht (vgl. Coulmas 2003: 133) und während der Edo-Zeit (1600-1868) als offizielle Moral- und Staatsphilosophie eingeführt (vgl. Dirks 1995: 103). Die grosse Bedeutung, die den hierarchischen Beziehungen, der Loyalität und der Pietät beigemessen wird, sowie die Betonung der Harmonie und der Höflichkeit wurden so zu prägenden Elementen des japanischen Wertesystems (vgl. Coulmas 2003: 133).

Auf die Arbeitswelt bezogen, beeinflusst der Konfuzianismus neben dem starken Bewusstsein für Pflicht und Selbstdisziplin auch den Sinn für Harmonie. Zudem spielen innerhalb der Gruppe die allgemeine Konsensausrichtung und das Prinzip der Gegenseitigkeit eine wichtige Rolle. Daraus resultierend hält das Unternehmen auch in Krisenzeiten zu ihren Mitarbeitern (vgl. Dirks 1995: 104). Nach Dirks (1995: 104)

beeinflusst der Konfuzianismus auch das Bemühen des Vorgesetzten, seinen Mitarbeitern bei privaten Problemen behilflich zu sein.

7.2 Soziokulturelle Denk- und Verhaltensweisen

Neben der Religion existieren in der japanischen Kultur eine Vielzahl von Wertvorstellungen, die die Denk- und Verhaltensweise der Bevölkerung beeinflussen.

7.2.1 *Amae*

Amae ist ein japanischer Begriff, für den es in anderen Kulturen keine direkte Übersetzung gibt (vgl. Doi 1982: 22). Das Konzept von *amae* wurde vom japanischen Psychoanalytiker Takeo Doi entwickelt und 1982 in seinem Buch „*Amae: Freiheit in Geborgenheit. Zur Struktur japanischer Psyche*“ veröffentlicht (Doi: 1982). Doi (1982: 11) beschreibt das Wort *amae*, das ein Substantiv ist, über das Verb *amaeru*. Es wird „[...] für jemand gebraucht, der nicht nur von der Liebe eines anderen abhängig ist, sondern es sich in dieser Abhängigkeit auch wohl ergehen läßt, der dem Wohlwollen des anderen sozusagen frönt.“ (Doi 1982: 11). Das Wort *amae* wird hauptsächlich für die Beziehung zwischen Mutter und Kind gebraucht, findet aber auch Verwendung für die Beziehung zwischen Frau und Mann oder zwischen Untergebenem und Vorgesetztem (vgl. Doi 1982: 11). Doi (1982: 88) schreibt, dass der psychologische Prototyp des *amae* zweifellos durch die Psyche des Säuglings in der Beziehung zu seiner Mutter dargestellt wird. „[...], *amae* stellt ein Medium dar, das es der Mutter ermöglicht, die Seele des Säuglings zu verstehen und auf seine Bedürfnisse zu reagieren, so daß Mutter und Kind an einem Verschmelzungs- und Identitätsgefühl teilhaben.“ (Doi 1982: 89). Die *Amae*-Psychologie konnte in Japan einen grossen Einfluss auf alle Aspekte des seelischen Lebens des Menschen gewinnen (vgl. Doi 1982: 89). Dementsprechend werden Beziehungen, die dem Individuum ermöglichen, die eigene Schwäche und Hilflosigkeit ihrem höhergestellten Gegenüber ohne die Befürchtung negativer Sanktion zum Ausdruck zu bringen, als besonders tief empfunden (vgl. Bayerl 1991: 95). Solche Abhängigkeitsverhältnisse werden keineswegs als psychisch belastend erlebt. „Im Gegenteil, sofern dieses Wohlwollen in der Art eines ‚elterlichen‘ Wohlwollens als grundsätzlich gegeben unterstellt

werden kann, werden derartige Abhängigkeitsverhältnisse typischerweise als Beziehungen erlebt, die den menschlichen Bedürfnissen in unmittelbarer Form entsprechen.“ (Bayerl 1991: 95).

Die Erkenntnis, dass solche Beziehungsmuster als emotional befriedigende Form des zwischenmenschlichen Umgangs aufgefasst und erlebt werden, erklärt zu einem Teil die freiwillige Autoritätsunterwerfung des Individuums.

7.2.2 Loyalität

In Japan bedeutet Loyalität eine absolute Forderung, die strikt gegenseitig gilt (vgl. Schneidewind 1994: 63). „Unbedingte Loyalität ist nicht erzwungenes devotes Sklavenverhalten, sondern wird ernst und freudig gegeben, da ein höheres Wohl der Gemeinschaft dem individuellen Egoismus vorangeht.“ (Schneidewind 1994: 63). Die Loyalität galt als eine der Grundtugenden der japanischen Krieger (*Samurai*). Ihre Gefolgschaftstreue gegenüber dem Herrn sowie die väterliche Treue gegenüber den abhängigen Bauern und Pächtern wurde dabei massgebend vom Konfuzianismus geprägt (vgl. Rothlauf 1999: 266). Als Dank für die Gefolgschaftstreue erhielt der *Samurai* von seinem Herrn Land und Schutz. Die Verpflichtung, die durch diese empfangene Gunst entstand, wird im japanischen mit dem Begriff *on* umschrieben. *On* stellt eine Schuld dar, die es zurückzuzahlen gilt. Die Pflicht, dem Herrn zu folgen und zu dienen, beinhaltet der japanische Begriff *giri*, welcher dafür steht, dass man eine Gunst oder einen Gefallen erwidern muss (vgl. Coulmas 2003: 90).

Die beiden Pole *on* und *giri* können nicht isoliert gesehen werden. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen ihnen. Als eine Art ungeschriebenes Gesetz prägt das Verhältnis zwischen *on* und *giri* das zwischenmenschliche Verhalten. Durch den Einfluss der konfuzianischen Lehre geprägt, ist sich das Mitglied einer sozialen Gruppe der von den anderen Menschen empfangenen Leistung bewusst. Dadurch steht es gegenüber seinen Wohltätern, d. h. den Eltern, Lehrern oder Vorgesetzten, in einer quasi lebenslangen Dauerschuld, die es zu entgelten gilt (vgl. Kumar/Steinmann/Dolles 1993: 45 f.). Bezogen auf die Geschäftswelt bindet nach Nakane (1985: 94) diese Beziehung nicht nur den Untergeordneten, sondern auch den Führer. „Je einsichtsvoller und duldsamer ein Chef ist, desto loyaler sind seine Leute.“ (Nakane 1985: 94).

7.2.3 Streben nach Harmonie

In Japan bedeutet Harmonie Wohlordnung, Ebenmass, Übereinstimmung und Eintracht (vgl. Thomas/Thomas 1999: 161 f.). Das Prinzip der Harmonie ist tief in der japanischen Mentalität verwurzelt und beruht auf dem Konfuzianismus, welcher die Harmonie des Universums in den Mittelpunkt stellt. Das Harmoniestreben ist eng mit der Gruppenorientierung verbunden. Nur wenn ein bestimmtes Mass an Harmonie gewährleistet ist, kann eine soziale Gruppe effektiv funktionieren (vgl. Rothlauf 1999: 269). Die Kinder lernen schon früh in der Schule, dass sie sich der Meinung der Gruppe anpassen müssen und der Harmonie zuliebe keinen Widerstand leisten sollen (vgl. Adenauer 1992: 74 f.). Der Wille zum Kompromiss und das Nicht-Aggressiv-Sein wird in Japan hoch angesehen und entspricht der nach Harmonie strebenden Lebensauffassung (vgl. Münch/Eswein 1992: 27). Eine feste Ordnung bildet demzufolge die Grundlage und das Gerüst für Harmonie. „So wie der Mensch in der Hierarchie aller Wesen einen festen Platz einnimmt (wenn vertikale statt horizontaler Weltordnung zu Ihrem Weltbild gehören), so wie der Japaner von jedem Mitmenschen weiss, ob er über oder unter ihm steht, so erkennt er in allem ein Gerüst aus Über-Unter- und Zuordnung, das jedem einzelnen Menschen Sicherheit und Halt verleiht.“ (Thomas/Thomas 1999: 162).

Das Streben nach Harmonie spielt auch im japanischen Unternehmen eine wichtige Rolle. Münch/Eswein (1992: 26 f.) betonen, dass neben der Loyalität zur Firma stets das Streben nach Harmonie aufrechterhalten werden muss. Das ist wichtig, um das gemeinsame Unternehmensziel zu erreichen, „[...] weil Konflikte zwischen den Mitgliedern nicht nur zur Untreue gegenüber dem Oberhaupt führen, sondern auch die Erreichung des gemeinsamen Ziels gefährden können.“ (Münch/Eswein 1992: 26).

7.2.4 Honne und Tatemae

Aufgrund der nach Harmonie strebenden Lebensauffassung unterscheiden die Japaner zwischen ihrem inneren Empfinden und Denken, dem *honne*, und der äusseren, formellen Struktur einer sozialen Beziehung, dem *tatemae* (vgl. Hartmann 1992: 69). „In einer angestrebten Idealsituation fallen *tatemae* und *honne* zusammen.“ (Hartmann 1992: 69). Wobei im Vordergrund aber das Erhalten einer Beziehung steht. Könnte eine Handlung oder etwas Gesagtes zu einem Gesichtsverlust einer oder beider Seiten führen, wird das zu verhindern versucht, indem man sich nur im Bereich des *tatemae* bewegt (vgl. Kuhnert 2004: 47). „Wenn jemand von einer Sache, einer Entscheidung oder von den Qualitäten eines Vorgesetzten nicht überzeugt ist, so wird er vermutlich doch *tatemae* respektieren, den Rang oder die Gründe, die in einer Anweisung zum Ausdruck kommen.“ (Hartmann 1992: 69).

Das Verhältnis von *honne und tatemae* bringt zum Ausdruck, dass die Japaner in den meisten Fällen die sozialen Normen und die Harmonie in zwischenmenschlichen Beziehungen über ihre individuellen Absichten und Bedürfnisse stellen. Hinter der Fassade der Harmonie verbirgt sich aber oft die wahre Haltung, welche schwer erkennbar ist (vgl. Schubert 1992: 185).

7.2.5 Schamgefühl

Ein weiterer wichtiger japanischer Charakterzug ist die Schamkultur. Im Gegensatz zur christlichen oder aufklärerisch-ethischen Sittenlehre kontrolliert in Japan weder eine göttliche noch eine sittliche Macht das „innere Gewissen“. Demzufolge ist ein Unrecht, das nicht bemerkt und nicht öffentlich wird, für den Täter nicht belastend. Beschwert sich niemand über seine Tat, dann ist sein Handeln wertneutral und er braucht somit keine Strafe zu befürchten. Wer jedoch in Japan Unrechtes tut und damit auffällt, bringt nicht nur Schande über seine eigene Person, sondern auch über seine Gruppe, seine Familie, sein Unternehmen und sein Land. Für den Japaner ist das eine beinahe unerträgliche Belastung (vgl. Thomas/Thomas 1999: 246 f.).

7.2.6 Denkprozess

Im abendländischen Denken wird ein Problem über einen rationalanalytischen Problemzugriff gelöst. Über eine logisch konsistente Problemerkklärung wird versucht, zu einer objektiven gesicherten Entscheidung zu gelangen (vgl. Bayerl 1991: 111).

Die Japaner nähern sich einem Problem nicht frontal an, sondern versuchen, sich ihm durch Einkreisungen zu nähern. Durch harte Arbeit versuchen sie es in vielen kleinen Schritten zu bändigen (vgl. Schneidewind 1994: 32). Abegg (1949: 47 ff.) spricht dabei von einem „Umzingelungs- oder Umklammerungsdenken“. Es besteht aus lauter kleinen Vorstößen in zunächst unbestimmter Richtung, die sich allmählich dem Zentrum des Ziels nähern, um es dann exakt und vollständig zu umschließen. Das abendländische rationale Denken, das sich nur auf den Zielpunkt konzentriert, kann demgegenüber als ein gradliniger Pfeil bezeichnet werden, der leicht in Gefahr läuft, am Ziel vorbeizuschiessen.

7.3 Strukturmodell der japanischen Gesellschaft

Die sozialen Beziehungen bilden sich auf der Grundlage der in einer Gesellschaft herrschenden, kulturell bedingten Wertvorstellungen (vgl. Dülfer 1996: 311).

7.3.1 Die Gruppe als zentrales Modell

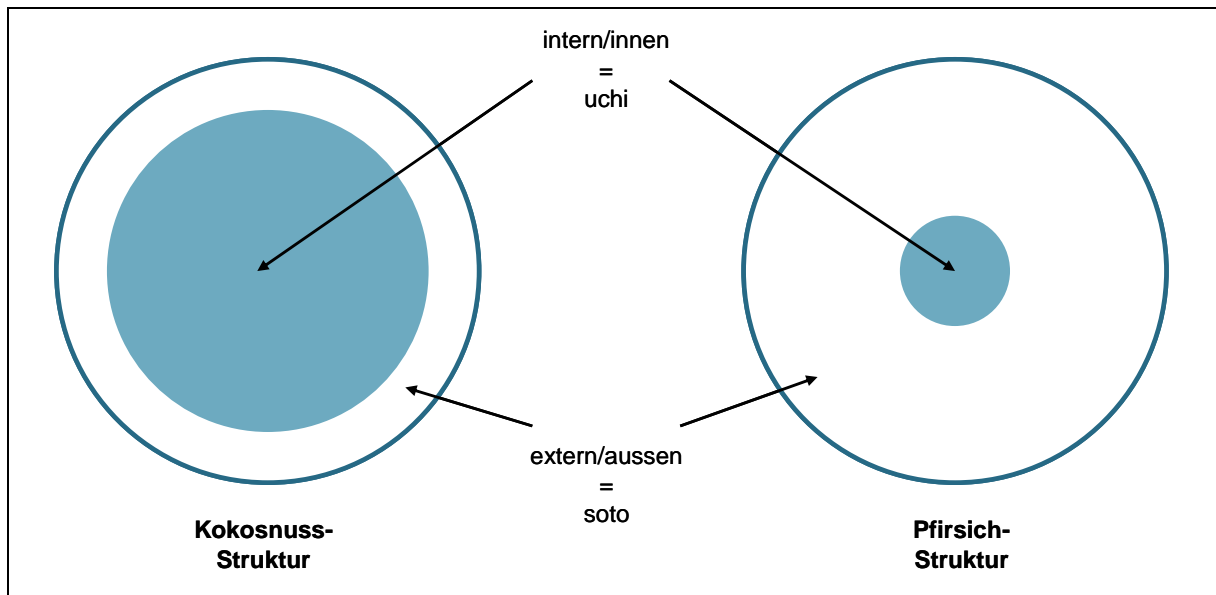
Die Neigung der Japaner zu gruppenorientiertem Verhalten wird oft in Bezug auf den Reisanbau analysiert. Um diese Anbauart erfolgreich zu kultivieren, ist man auf gemeinsame Arbeit und gegenseitige Hilfe angewiesen (vgl. Rothlauf 1999: 267 und Adenauer 1992: 70). Der Reisanbau auf den Feldern erfordert intensive Pflege und aufwändige Kontrolle. Zudem wird die Bereitschaft zur Kooperation durch die gemeinsame Nutzung der Bewässerungsanlagen verlangt (vgl. Miyasaka 1994: 139). Wohlergehen und Wohlstand hängen somit für jeden Einzelnen von der Gruppe ab, was in einer grossen Identifikation und Orientierung mit der Gruppe resultiert.

Die grosse Bereitschaft, sich der Gruppe unterzuordnen, kann auf weitere Faktoren zurückgeführt werden (vgl. Schmidt 1997: 96 und Adenauer 1992: 68 ff.):

- *Geografische Enge*: Vier fünftel der Grundfläche Japans sind unbewohnt. Auf der verbleibenden Fläche leben mehr als 125 Millionen Menschen zusammen. Diese räumliche Enge erfordert viel Toleranz, Konsens und Rücksichtnahme für das alltägliche Zusammenleben.
- *Abkapselung Japans*: Mitbedingt durch die Insellage, isolierte sich Japan von der Mitte des 17. Jahrhunderts bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts vor der Bedrohung der Aussenwelt. Dies führte zu einem kollektiven Zusammenhalt und einer homogenen Gesellschaft.
- *Naturkatastrophen*: Japan wird von Naturgewalten wie Erdbeben, Taifunen und Überschwemmungen beherrscht. Die grosse Naturabhängigkeit erfordert im Katastrophenfall gegenseitige Hilfe.

Das sich daraus ergebende Zusammengehörigkeitsgefühl ist in Japan bis in die Neuzeit erhalten geblieben (vgl. Dambmann 1989: 68). Die Gruppenmentalität der Japaner, die sich sowohl im sozialen Umfeld der Familie, in der Gesellschaft wie auch im Unternehmen manifestiert, lässt sich am besten mit den japanischen Wörtern *uchi* (innen) und *soto* (ausser) zum Ausdruck bringen (vgl. Kuhnert 2004: 25).

Kuhnert (2004: 25) verdeutlicht dieses Gruppenbewusstsein am Bild des Kokosnuss-Pfirsich-Modells:



Kokosnuss-Pfirsich-Modell (in Anlehnung an Kuhnert 2004: 25)

Der Pfirsich, der das Gruppenverhalten in der westlich geprägten Kultur symbolisiert, besteht aus einem grossen äusseren Bereich (*soto*). Die weiche Schale des Pfirsichs erlaubt Aussenstehenden, leicht in diesen Bereich einzudringen und sich darin zu bewegen. Der kleine innere Bereich (*uchi*) ist Aussenstehenden verschlossen und klar vom öffentlichen Bereich getrennt. Im Gegensatz zum Pfirsich besteht die Kokosnuss aus einer harten Schale, welche nur schwer zu durchdringen ist. Der innere Bereich (*uchi*) ist dafür viel grösser und steht symbolisch für den festen Zusammenhalt innerhalb einer japanischen Gruppe (vgl. Kuhnert 2004: 26). Je nach Situation kann das die Familie, die Schulklasse, das Unternehmen oder Japan als Nation sein. Innerhalb der Gruppe gelten feste Regeln und Pflichten, die jedem einzelnen Gruppenmitglied Orientierung und Halt bieten. Ihr zu dienen gilt als soziales Ideal. Aussenstehende, die anderen Gruppen angehören, hält man auf Distanz. Ihnen schuldet man nichts (vgl. Dambmann 1989: 15). Diese Denkweise wird durch den kleinen Aussenbereich der Kokosnuss verdeutlicht (vgl. Kuhnert 2004: 25).

Obwohl die Gruppe die Individualität jedes Einzelnen einschränkt, ist sie für die Japaner notwendig. Sie gibt ihnen emotionalen und psychischen Halt (vgl. Schneidewind 1991a: 297). Die grundsätzliche japanische Einstellung ist, „[...] daß »die Gruppe alles ist, der einzelne aber nichts.«“ (Engel 1981: 13). Die freie Verwirkli-

chung ist nicht das Ziel der Japaner. Respekt gilt den Mitgliedern, die sich anpassen und einfügen, nicht denjenigen, die sich abheben und unterscheiden (vgl. Dambmann 1989: 67). Ein japanisches Sprichwort sagt es treffend: „Auf herausstehende Nägel wird eingehämmert, [...] bis sie völlig im Holz verschwinden oder abbrechen.“ (Dambmann 1989: 67).

Dieses Gruppenbewusstsein verlangt eine Identifikation des Mitarbeiters nicht nur mit den Unternehmenszielen, sondern auch mit dem Unternehmen (*kaisha*) selbst (vgl. Schubert 1992: 202). „*Kaisha* bedeutet nicht, dass Individuen durch ein Vertragsverhältnis an eine Körperschaft gebunden sind, daneben aber eine davon losgelöste Existenz führen; *kaisha* ist vielmehr »meine« oder »unsere« Firma, die Gemeinschaft, der man in erster Linie angehört und die für das eigene Leben von allergrößter Bedeutung ist.“ (Nakane 1985: 15). Dem Unternehmen als Gemeinschaft anzugehören, erfordert von jedem Mitarbeiter alles zu tun, was bei der Erfüllung der gemeinschaftlichen Ziele als das Wichtigste erachtet wird. Erwartet wird dabei Treue und Pflichterfüllung gegenüber der Gruppe, Harmonie und Zusammenarbeit unter den Gruppenmitgliedern und nicht die Selbstverwirklichung eines Einzelnen (vgl. Yoshino 1970: 279).

Bei der Schaffung des Zusammenhalts zwischen den Gruppenmitgliedern sieht Nakane (1985: 43) die *vertikale Beziehung innerhalb der Gruppe* als die treibende Kraft.

7.3.2 Die vertikale Gruppenstruktur

Japaner sind sehr statusorientiert. Für sie ist es von zentraler Bedeutung genau zu wissen, welche hierarchische Position ihre Vorgesetzten, ihre Untergebenen, ihre Kollegen und sie selber im Unternehmen einnehmen (vgl. Pöll 2002: 193 f.). Der Ursprung des hierarchischen Denkens liegt in der Lehre Konfuzius, nach der die ordentliche Gesellschaft auf hierarchischen Beziehungen beruht.

Das Prinzip der vertikalen Struktur ist für den Aufbau der Organisation massgeblich. „Entscheidend ist, daß eine Gruppe in Japan am Ende unvermeidlich den vertikalen Typ der Organisationsstruktur entwickelt. [...]. Sie ist Ursache für die Stabilität der Organisation, was die Hauptstärke des japanischen Systems zu sein scheint. Auf jeden Fall ist festzustellen, daß in Japan jede erfolgreiche Gruppe, die wächst und

sich gleichzeitig stabilisiert, stets dieses Strukturmuster aufweist.“ (Nakane 1985: 91).

Die hierarchische Struktur einer Gruppe lässt sich in Japan in drei Kategorien unterteilen: in Ranghöhere (*sempai*), Rangniedrigere (*kohai*) und Kollegen (*doryo*) (vgl. Nakane 1985: 44). Den entscheidenden Faktor dieser Rangordnung sieht Nakane (1985: 48) in der Steuerung der sozialen Beziehungen. „Ohne ständige Beachtung der jeweiligen Ränge ließe sich in Japan kein normales Leben führen, denn der Rang ist die soziale Norm, auf der das Leben in Japan beruht.“ (Nakane 1985: 51). So wird in Japan keine Situation so prekär empfunden, wie wenn die Rangordnung verletzt wird. Dementsprechend wird von jedem Einzelnen rollengerechtes Verhalten erwartet. So darf sich der *kohai* gegenüber seinem *sempai* nicht durch Besserwisseri in den Vordergrund stellen, sondern soll loben, Anregungen aufgreifen und Vorschläge als Fragen präsentieren. Auf der anderen Seite muss sich der *sempai* dem *kohai* gegenüber entsprechend verhalten, d. h. nicht kommandieren, sondern ihn mit indirekten Methoden leiten, indem er motiviert, Wertschätzung entgegenbringt und Dankbarkeit zeigt (vgl. Hartmann 1992: 62).

Ein *kohai* kann mehrere *sempai* haben, wobei normalerweise zu einem einzigen eine besonders enge Beziehung besteht. Diese Beziehung nennt man *oyabun-kobun*-Beziehung (vgl. Nakane 1985: 66). „*Oyabun* bezeichnet die Person mit dem Status eines Elternteils (*oya*) und *kobun* die mit dem Status eines Kindes (*ko*).“ (Nakane 1985: 65). In der Rolle eines Vaters steht der *oyabun* dem *kobun* bei wichtigen Entscheidungen mit Hilfe und Wohltat zur Seite (vgl. Nakane 1985: 65 f.). Die Triebkraft dieser persönlichen Beziehung liegt in der *Amae*-Mentalität begründet.

7.4 Japanisches Arbeitsleben

7.4.1 Senioritätsprinzip

Das Senioritätsprinzip bezeichnet ein Beschäftigungssystem, „[...] in welchem die Stellung, das Entgelt und die Qualifikationen innerhalb eines Unternehmens mit dem Alter und der Länge der Firmenzugehörigkeit korrelieren.“ (Schulz/Kannen 1999: 31).

Obwohl erste Ansätze des Senioritätsprinzips über hundert Jahre zurückliegen, manifestierte sich dieses System erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Das grosse Problem der Nachkriegsjahre war, qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben und langfristig an das Unternehmen zu binden. Durch firmenspezifische Ausbildungen versuchte man dieses Problem zu umgehen und strebte eine langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen an (vgl. Schmidt 1997: 132 und Schmidt 1997: 136).

Insbesondere in grossen japanischen Unternehmen reguliert das Senioritätsprinzip konsequent die Beförderung der Mitarbeiter. Stehen für eine höhere Position mehrere Kandidaten zur Verfügung, so stellen das Lebensalter sowie die Länge der Unternehmenszugehörigkeit wichtige Entscheidungskriterien dar (vgl. Dambmann 1989: 234). Als allzu gegensätzlich sollte man das japanische Senioritätsprinzip und das westliche Leistungsprinzip jedoch nicht betrachten. Wie im Westen wird auch in Japan viel Wert auf die Leistung gelegt. Es wird nicht weniger Leistung, sondern andere Leistung erwartet. In Japan wird ein Mitarbeiter nicht in erster Linie durch die Erreichung festgelegter Ziele bewertet. Viel wichtiger sind seine persönlichen Aufopferungen für das Unternehmen und seine Qualitäten innerhalb der Gruppe, wie zum Beispiel die Rücksichtnahme auf die Gruppenmitglieder oder die Art und Weise, wie ein Ziel innerhalb der Gruppe erreicht wird, ohne die Gruppenharmonie zu stören (vgl. Dambmann 1989: 235 und Schmidt 1997: 139). Der Tatsache wegen, dass es nur eine beschränkte Anzahl Führungsstellen in einem Unternehmen gibt, hat für den Mitarbeiter das Erreichen einer bestimmten Altersgrenze nicht automatisch eine Beförderung zur Folge. Um den Unternehmensfrieden nicht zu gefährden, müssen darum für eine Beförderung objektive Faktoren geschaffen werden, die mit dem Senioritätsprinzip vereinbar sind. So wird zum Beispiel ein erfolgversprechender Mitarbeiter im Gegensatz zu seinen gleichrangigen Kollegen ins Ausland versetzt (vgl. Dambmann 1989: 235). „Später lässt sich dann unter den Gleichrangigen, die alle formal denselben Aufstiegsanspruch haben, jener Vielversprechende aufgrund sei-

ner zusätzlichen Auslandserfahrung für die höhere Funktion auswählen, ohne daß die Kollegen Gesicht [sic] verlieren.“ (Dambmann 1989: 235). Die kollektivistisch ausgerichtete Organisation in Japan erfordert demzufolge eine behutsamere und langfristige Personalpolitik. Um die Gruppenharmonie und damit auch die Moral und die Leistung der Gruppe nicht ungünstig zu beeinflussen, kann sich das Unternehmen nicht erlauben, einen hervorragenden Mitarbeiter vorzeitig zu befördern und als Vorgesetzten über viel ältere Mitarbeiter zu stellen (vgl. Dambmann 1989: 235 und Yoshino 1970: 326).

Die Lohnhöhe in japanischen Unternehmen wird ebenfalls stark vom Senioritätsprinzip bestimmt. Der Senioritätsanteil im Lohn, der mit zunehmender Anzahl Dienstjahre steigt, kann bei einem Unternehmenswechsel nicht übertragen werden. Das führt zu einer grossen Lohnsenkung, da die Lohnberechnung im neuen Unternehmen wieder bei einer Seniorität von Null festgelegt wird (vgl. Schmidt 1997: 136 ff.). Insbesondere von der jungen Führungsgeneration wird das Senioritätsprinzip heute nicht mehr bedingungslos akzeptiert. Es bietet ihnen kaum Chancen, einen höheren Lohn bei guter Leistung zu beziehen (vgl. Schmidt 1997: 141).

Bis sich das ganze System ändert, liegt aber noch ein weiter Weg bevor. In einer empirischen Untersuchung stellten Schulz und Kannen (1999: 73) fest, dass in japanischen Grossunternehmen immer noch das Senioritätsprinzip dominiert. Direkt in eine Führungsposition aufzusteigen ist auch bei hervorragenden Leistungen nicht möglich. „Immer noch muß eine Stufe nach der anderen erklommen werden und das dauert einige Jahre.“ (Schulz/Kannen 1999: 73). Dennoch ist ein Wandel feststellbar: „[...] diente es zunächst als Stütze für den [sic] Wachstum japanischer Unternehmen, so werden in der heutigen Zeit mehr und mehr leistungsbezogene, bzw. ergebnisbezogene Kriterien integriert.“ (Schulz/Kannen 1999: 73).

7.4.2 Lebenslange Beschäftigung

Unter dem Begriff der lebenslangen Beschäftigung wird verstanden, dass der Mitarbeiter sein gesamtes Berufsleben, vom Ende des Schul- oder Universitätsabschlusses bis zur Pensionierung, in einem einzigen Unternehmen verbringt (vgl. Rudolph 1996: 59). Historisch entstand die lebenslange Beschäftigung aus den gleichen Gründen wie das Senioritätsprinzip (vgl. Schmidt 1997: 132 f.). In den Genuss der lebenslangen Beschäftigung kommt nur die Stammebelegschaft, welche vor allem in

Grossunternehmen und in der öffentlichen Verwaltung anzutreffen ist. Landesweit macht die Stammebelegschaft etwa einen Fünftel bis einen Drittel der japanischen Arbeitsbevölkerung aus. Gemäss Rudolph (1996: 47 f.) gehen aber diesbezüglich die Angaben weit auseinander. Frauen, Angestellte in einem Teilzeitverhältnis sowie Vertragsangestellte mit befristeter Anstellung sind von diesem System ausgeklammert und bilden die Randbelegschaft (vgl. Schmidt 1997: 133 f.). Ihnen ist keine garantierte Anstellung zuteil und sie müssen jederzeit darauf gefasst sein, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten entlassen zu werden (vgl. Kronschnacker 1996: 338). Ein wichtiger Vorteil, der durch Stammarbeiter gewonnen wird, ist, dass betriebsinternes Wissen nicht aus dem Unternehmen abfließt (vgl. Rudolph 1996: 83). Demgegenüber betont Schmidt (1997: 135) jedoch, dass durch das zunehmende Alter die Leistung und der Nutzen erheblich abnehmen können. Das hat zur Folge, dass es eine beachtliche Zahl von älteren Mitarbeitern im Unternehmen hat, die für das Unternehmen nicht mehr rentieren, aber dennoch weiter beschäftigt werden.

8 Literaturverzeichnis

Abegg, Lily (1949)

Ostasien denkt anders. Versuch einer Analyse des west-östlichen Gegensatzes, Zürich 1949

Adami, Norbert R. (1991)

Zum Stellenwert der Arbeit in der japanischen Kultur: Hintergründe und soziales Umfeld. In: Lebenslust statt Arbeitswut? Moderne Phänomene und geisteshistorische Grundlagen, hrsg. v. Norbert R. Adami u. Claudia Kolatek, München 1991, S. 95-210

Adenauer, Sybille (1992)

Rahmenbedingungen in Japan. In: Lean Production: Idee – Konzept - Erfahrungen in Deutschland, hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Köln 1992, S. 68-79

Bayerl, Achim (1991)

Japanische Unternehmen. Ein Gegenentwurf zum abendländischen Modell moderner Organisation. Inaugural-Dissertation in der Philosophischen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1991

Coulmas, Florian (2003)

Die Kultur Japans. Tradition und Moderne, München 2003

Dambmann, Gerhard (1989)

25mal Japan, 5. Aufl., München 1989

Dirks, Daniel (1995)

Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation, Wiesbaden 1995

Doi, Takeo (1982)

Amoe: Freiheit in Geborgenheit. Zur Struktur japanischer Psyche, Frankfurt am Main 1982

Dülfer, Eberhard (1996)

Internationales Management in unterschiedlichen Kulturenbereichen, 4. überarb. Aufl., München/Wien 1996

Hartmann, Jürgen (1992)

Politik in Japan. Das Innenleben einer Wirtschaftsweltmacht, Frankfurt am Main/New York 1992

Hofstede, Geert (2001)

Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2., durchges. Aufl., München 2001

Kuhnert, Iris (2004)

Business with the Japanese, Offenbach 2004

Kumar, Brij N./**Steinmann** Horst/**Dolles** Harald (1993)

Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben, Nürnberg 1993

Kronschachner, Andreas (1996)

Strategien japanischer Unternehmen. Kompendium der Wirtschaftsmacht Japan, Stuttgart 1996

Lokowandt, Ernst (2001)

Shintô. Eine Einführung, München 2001

Miyasaka, Masahide (1994)

Shintô und Christentum. Wirtschaftsethik als Quelle der Industriestaatlichkeit, Paderborn 1994

Münch, Joachim/**Eswein**, Mikiko (1992)

Bildung, Qualifikation und Arbeit in Japan. Mythos und Wirklichkeit, Berlin 1992

Nakane, Chie (1985)

Die Struktur der japanischen Gesellschaft, Frankfurt am Main 1985

Pöll, Maximilian Stephan (2002)

Interkulturelle Zusammenarbeit in Auslandsniederlassungen am Beispiel deutscher Niederlassungen in Japan, Frankfurt am Main et al. 2002

Rothlauf, Jürgen (1999)

Interkulturelles Management: mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und Saudi-Arabien, München/Wien 1999

Rudolph, Hagen (1996)

Erfolgsfaktoren japanischer Grossunternehmen. Die Bedeutung von Wettbewerb und individuellen Leistungsanreizen, Frankfurt am Main/New York 1996

Schmidt, Alexander (1997)

Management der Human-Ressourcen und Restrukturierung in Japan. Ein Vergleich zwischen Schweizer und japanischen Unternehmen in der Rezession der neunziger Jahre, Dissertation der Universität St. Gallen, St. Gallen 1997

Schneidewind, Dieter (1991a)

Beobachtung zur Entscheidungsfindung in japanischen Unternehmen, In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. 1991, Nr. 3, S. 291-308

Schneidewind, Dieter (1994)

Jishu Kanri. Ein japanisches Erfolgsgeheimnis, Wiesbaden 1994

Schubert, Volker (1992)

Die Inszenierung der Harmonie. Erziehung und Gesellschaft in Japan, Darmstadt 1992

Schulz, Martina/Kannen, Miriam (1999)

Senioritätsprinzip in Japan. Eine aktuelle Betrachtung in Theorie und Empirie, München 1999

Stimac, Miroslav (2004)

Arbeit, Freizeit und Konsum im modernen Japan, Berlin 2004

Thomas, Gothild/Thomas, Kristina (1999)

Reisegast in Japan. Fremde Kulturen verstehen und erleben, 2. Aufl., München 1999

Yoshino, Michael Y. (1970)

Japans Management. Tradition in Fortschritt, Düsseldorf/Wien 1970