Die klugen Japaner

von Hisako Matsubara

Die Schriftstellerin Hisako Matsubara („Abendkranich") studierte Theaterwissenschaft und Geistesgeschichte. Sie lebt seit über 20 Jahren in Deutschland.

Noch vor 15 Jahren bestand das Lieblingsbild, das sich die meisten Deutschen von Japan machten, aus lauter trippelnden Geishas mit Sonnenschirmen oder Papierfächern. Der Berg Fuji bildete den Hintergrund. In stillen Tempeln saßen meditierende Japaner. Ab und zu machte einer Harakiri.

Inzwischen hat sich das Bild gewandelt. Japan – das ist eine Herde von unemanzipierten, Ich-losen Arbeitnehmern, alle darauf eingeschworen, nur noch mehr zu arbeiten, noch mehr zu produzieren. Japan ist ein Wirtschaftskoloß, der die deutschen Märkte frißt und Arbeitsplätze gefährdet. Das ist an sich eine Frechheit, denn die Japaner haben ja schließlich, sagen die Europäer, sagen die Deutschen, alles vom Westen, also von uns, gelernt. Sie sollten doch nicht besser werden als wir.

Nun von den Japanern lernen? „Niemals", sagte mir noch vor vier Jahren ein Vorstandsmitglied eines großen deutschen Stahlkonzerns, „lieber gehen wir unter."

Warum es so schwer sein soll, von den Japanern zu lernen, darüber ist in der letzten Zeit viel geschrieben worden. Manches war gescheit, vieles etwas dümmlich. Es scheint eine Art nationale Übereinstimmung unter den deutschen Japan-Beobachtern zu geben, daß die Japaner eine ganz andere Mentalität hätten. Die sei an allem schuld.

Damit wird die Frage nach der Arbeitsintensität, der Produktivität und Kreativität auf eine Ebene gehoben, die eine kühle Betrachtung ausschließt oder zumindest erschwert. Die Japaner seien eben keine Individualisten, heißt es, sie seien im Gruppendenken befangen, als Arbeitnehmer unemanzipiert, servil und dozil. Auf eine derartig niedrige Stufe des Menschseins wollen sich die Deutschen nicht herablassen.

Dafür habe ich Verständnis. Die Frage allerdings ist, ob die japanische Art, die man fürchtet und gleichzeitig gern ein wenig ins Lächerliche zieht, wirklich nur eine Mentalitätsfrage ist. Vielleicht ist sie auch die Folge eines Lernprozesses, den die Japaner durchgemacht haben und den die Deutschen noch nicht durchmachen wollen.

Betrachtet man die wirtschaftlich-technologische Entwicklung Europas, dann stellt man fest: Sie hat im 18. Jahrhundert in England begonnen. Sie sprang auf Frankreich über. Deutschland hat im 19. Jahrhundert viel von England und Frankreich gelernt.

Als Japan seine Tore für die Welt öffnete, war Deutschland gerade dabei, unter Kaiser Wilhelm I. das Reich zu einigen. Japan vollzog den Schritt in das industrielle Zeitalter mit großem Schwung. Es lernte von England, Amerika, Frankreich und Deutschland.

Japan kopierte damals die westlichen Wirtschaftsformen – und diese waren hochgradig kapitalistisch. Damit handelte sich Japan die gleichen sozialen Probleme ein, die auch die europäischen Wirtschaftsmächte kannten: Spannungen zwischen den beiden Flügeln, die man heute Arbeitgeber und Arbeitnehmer nennt. Spannungen, die zu Ausständen und Streiks führten. Streiks, die mit Hilfe der Polizei niedergeschlagen wurden. Es gab militante Gewerkschafter und militante Sozialisten. Es gab Anarchisten. Es gab einen Mordanschlag auf den Tenno.

Dann kam der Erste Weltkrieg. Japan stellte sich auf die Seite der Alliierten. Weil die europäischen Mächte miteinander im Krieg lagen, blühte die japanische Wirtschaft auf. Die Japaner erlebten ihre erste große Exportphase, Kapital und Devisen flossen ins Land. Als in Europa der Erste Weltkrieg endete, endete auch das japanische Wirtschaftshoch. Es kam zu Massenentlassungen, zu Massenarbeitslosigkeit. Der erfolgreiche Verlauf der kommunistischen Revolution in Rußland heizte die klassenkämpferische Stimmung an. Blutige Unruhen waren die Folge. Kaum eine Regierung hielt sich länger als ein Jahr. Politische Morde häuften sich. Kommunisten und Sozialisten wurden verhaftet.

Die Parallelität zu den Entwicklungen im Deutschland der 20er und 30er Jahre ist frappierend. Mörderische Exzesse wie die KZs gab es in Japan nicht, aber die Gefängnisse waren voll.

Unter dem Druck der Verhältnisse herrschte im Innern Ruhe an der sozialen Front, aber es war keine friedliche Ruhe.

Der Rest der Geschichte ist bekannt, 1945 war die Stunde Null. Die japanischen Städte waren zerstört. Die Industrie war zerstört. Die großen Konzerne wurden entflochten. Für die folgenden Jahre gilt wieder, daß es eine Parallelität zwischen der Entwicklung in Japan und Deutschland gibt. Alte Firmen entstanden neu. Neue Firmen kamen hinzu. Das Wirtschaftswunder blühte.

Mit diesem kurzen Ausflug in die letzten hundert Jahre japanischer Wirtschafts- und Industriegeschichte möchte ich nur andeuten, daß die japanische Arbeitnehmerschaft keinesfalls eine solch gutmütige, klaglos schuftende Herde war, als die sie heute gern von westlichen Beobachtern hingestellt wird.

In jenen Zeiten, als die japanischen Firmen noch ganz nach dem Muster westlicher Unternehmensführung geleitet wurden, waren die Arbeiter oft aufrührerisch und aufsässig. Sie fühlten sich ausgebeutet. Dagegen haben sie gekämpft. Sie sind auf die Straße gegangen und haben gestreikt. Wie ernst es ihnen war, zeigen die Totenlisten.

Wenn sich heute japanische Arbeitnehmer in der Regel mit Begeisterung für ihre Firma einsetzen, wenn sie sich sogar gern umschulen lassen, falls die Firmenleitung dies für notwendig hält, und wenn sie freiwillig Überstunden machen, dann ist das eine junge Entwicklung, eine Entwicklung, die erst nach 1945 eingesetzt hat. Sie ging von einigen Firmen aus, die als kleine Klitschen nach dem Krieg neu entstanden sind und deren Gründer offensichtlich kluge Leute waren. Sie haben sich gefragt: Wie kann man am besten eine Firma leiten?

Was sie kannten, war das westliche Modell, das 70 Jahre lang in Japan ausprobiert worden war. Aber warum ist es während dieser Zeit immer wieder zu Unruhen gekommen, zu Streiks? Zu harten Gegenmaßnahmen? Warum diese Frontenbildung zwischen der Arbeitnehmerschaft und den jeweiligen Unternehmensleitungen? Lag es an der Zeit, oder lag es am System?

Dann blickten diese klugen Leute um sich und sahen, wie sich in den zerstörten Städten rundum alte Vorkriegsfirmen wieder auftaten – mit alter Mannschaft (soweit noch vorhanden) und mit altem Geist. Es dauerte nicht lange, dann brach dort sozialer Unfriede aus. Die Menschen waren unsicher. Alle waren hungrig. Die Arbeiter fühlten sich wieder ausgebeutet.

Es gab erneut Streiks. Die kommunistische Ideologie gewann an Boden. Die Sozialisten, die eine starke Gewerkschaftsbewegung nach westlichem Muster favorisierten und organisierten, wurden für einige Zeit so mächtig, daß sie die Regierungsbildung übernehmen konnten. Im ganzen Land standen die Zeichen auf Konfrontation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberschaft. Daß dieser Zustand überwunden wurde, ist jenen klugen Leuten zu verdanken, für die das westliche Modell nicht sakrosankt war, obwohl es – oder gerade weil es – schon ein ganzes Menschenalter lang in Japan ausprobiert worden war.

Betrachtet man die Organisationsformen großer westlicher Firmen, dann drängt sich der Vergleich zum Militär auf. Die Firmen besitzen generalstabsmäßige Strukturen, bei denen die Kompetenzen strahlenförmig von oben nach unten aufgefächert sind. Oben wird gedacht und entschieden, unten wird aus-

geführt. Oben sitzen die Wisser, unten die Nichtwisser.

In der Tat ist diese Ähnlichkeit zwischen Militär und westlichen Unternehmensstrukturen kein Zufall. Sie ist historisch gewachsen und gewollt. Sie geht auf das 18. und 19. Jahrhundert zurück, als in Europa zum erstenmal Industriebetriebe entstanden, deren Belegschaften die Stärke von Armeen erreichten.

So nahmen diese Firmen generalstabsmäßige Strukturen an. Aber diese Strukturen sind ihrem Wesen nach inhuman, denn sie sind konzipiert für den unmenschlichen Fall des Krieges. Ein Generalstab muß den Zynismus aufbringen, die Soldaten im Kriegsfall in Unwissenheit zu halten, damit die strategischen Pläne durchgeführt werden können.

Ein Unternehmen, das friedlich florieren will, braucht nicht unbedingt militärisch strukturiert zu sein. Es trifft wohl zu, daß sich auch im kommerziellen Bereich gewisse Strategien einfacher und bequemer durchziehen lassen, wenn es straffe, von oben nach unten gerichtete Befehlsstränge gibt. Aber wie fühlen sich dann diejenigen, die unten stehen? Als bloße Befehlsempfänger.

So oder so ähnlich müssen jene klugen Leute im Japan der Nachkriegszeit gedacht haben, als ihre jungen Firmen im Aufwind des Wirtschaftswunders von kleinen Anfängen rasch in die Dimensionen von Großbetrieben aufstiegen. Sie hatten die Fehler der Vergangenheit vor Augen – die klassenkämpferische Frontbildung zwischen oben und unten, die Polarisierung zwischen Arbeitgeberschaft und Arbeitnehmerschaft. Beide schienen dazu verdammt, sich gegenseitig zu mißtrauen – eine für keine Seite erfreuliche Situation.

Das japanische Modell, wenn man es so nennen darf, ist das Ergebnis eines leidvollen Lernprozesses, bei dem einige Verantwortliche sich die Frage vorgelegt haben: Wie können wir ein Klima des Vertrauens schaffen und erhalten, wobei die Produktivität sich nicht vermindert, sondern möglichst erhöht?

Daß das kapitalistische Interesse – der Wunsch nach besseren Umsätzen und höherem Gewinn – bei den Überlegungen oben steht, ist legitim. Schließlich lebt eine Firma vom gewinnbringenden Verkauf ihrer Produkte. Das wissen natürlich auch die Arbeiter. Wovor sie im Grunde nur Angst haben, ist, daß sie von der Unternehmensleitung übervorteilt werden, dumm gehalten, ausgenutzt und ausgebeutet, wie es im christlichen Europa geschehen ist.

Die klugen Leute in Japan erkannten, daß es wichtig ist, wegzukommen von dem alten System, bei dem nur oben gedacht und entschieden wird, während die Menschen unten von den Denk- und Entscheidungsprozessen ferngehalten werden.

Als vor einigen Jahren in der Bundesrepublik das Thema Mitbestimmung hohe Wellen schlug, wurde ich von der Industrie- und Handelskammer in Kioto gefragt, ob ich darüber einen Vortrag halten könne. Der Saal war ziemlich voll. Aus Osaka waren Vertreter von Matsushita und aus Nagoja war der Alt-Präsident von Toyota gekommen. Als sie hörten, was sich die Deutschen unter Mitbestimmung vorstellten und wie sie sie realisieren wollten, verbreitete sich eine gewisse Heiterkeit.

„Das ist für uns doch schon lange eine Selbstverständlichkeit", sagte der greise Herr Ishida von Toyota, „ohne daß wir dazu ein Extragesetz benötigten." Der Matsushita-Vizepräsident meinte: „Bei uns kommen die meisten Anstöße aus den Kreisen der Arbeiterschaft. Ohne ihre kollektive Kreativität hätten wir nur einen mittelmäßigen Namen."

Wenn man es auf das Wesentliche reduziert, kann man sagen, daß das japanische Modell darin besteht, allen Firmenangehörigen die Möglichkeit zur Beteiligung an den Denk- und Entscheidungsprozessen zu bieten, die nach dem alten westlichen System dem Management allein vorbehalten sind.

Es ist erstaunlich, wie rasch und lautlos sich dieses neue Konzept ausgebreitet und auf große Bereiche der Industrie in Japan übergegriffen hat, auch auf viele alte Firmen, die zunächst noch einige Jahre lang dem westlichen System anhingen.

Aber die Erfolge des neuen Modells waren so überzeugend, daß sich die Umstellung lohnte.

Der Umbau erforderte neue innere Strukturen, die dafür zu sorgen hatten, daß die notwendigen Informationen von oben nach unten fließen und daß der Prozeß der Einflußnahme von unten nach oben in Gang bleiben konnte.

Offenheit war das Schlüsselwort. Japanische Firmen sind inzwischen dafür bekannt, daß sie ihre Belegschaft in einer für westliche Ohren unerhörten Ausführlichkeit unterrichten – über die Wirtschaftslage, die Umsatzentwicklung, über Gewinne, Rücklagen, Verluste, über Gehälter bis hinauf zur Unternehmensleitung, über Automatisierungs- und Rationalisierungspläne, über parallel anlaufende Umschuldungsprogramme – über alles, was die Firmenangehörigen interessieren könnte.

Dies ist ein personalintensives Programm, das sich nur dann durchziehen läßt, wenn eine große Anzahl Beteiligter mitmacht. Es ist ein arbeitsintensives Programm, bei dem nicht jeder dauernd auf die Uhr schauen darf.

Es muß auch ein psychologisch ausgewogenes Programm sein, das Prioritäten setzt, dosierte Anreize bietet, Gefühle berücksichtigt, Reibereien mindert, Leerläufe einschränkt. Auf Sachbezogenheit und häufige berufliche Fortbildung wird großer Wert gelegt. Gleichzeitig wird auch an das Freizeitangebot gedacht, von dem eine integrierende Wirkung ausgehen kann.

Einen wesentlichen Anteil an der Konsolidierung und Ausbreitung des neuen Modells haben die werksinternen Gewerkschaften gehabt. Sie sind in Japan längst zur Selbstverständlichkeit geworden. Sie sind hart im Fordern, wenn es die wirtschaftliche Lage des Unternehmens gestattet. Sie sind sehr mächtig, aber auch sehr flexibel. Sie sind keiner übergeordneten gewerkschaftlichen Dachorganisation verantwortlich, sondern nur der eigenen Arbeiterschaft. Sie suchen keine Polarisierung.

Die Gewerkschafter sind keine Funktionäre, die sich außerhalb der Firma profilieren müssen. Es reicht, wenn sie innerhalb ihrer Firma das Beste für die Arbeiter herausholen. Das klärt die Loyalitätsfrage.

Das System der lebenslangen Anstellung und der Bezahlung nach Dienstalter, für das japanische Firmen inzwischen berühmt sind, sollte – nach westlicher Logik – einen Prozeß der Verbeamtung einleiten. Daß dies nicht geschieht, ist bekannt und sollte eigentlich schon längst von den Japan-Beobachtern bemerkt worden sein.

Genau betrachtet, begibt sich ein Unternehmen, das seinen Arbeitern lebenslange Anstellung garantiert, in die Hände dieser Arbeiter. Sie könnten auf stur schalten und auf den Gedanken kommen, in Ruhe zu faulenzen. Warum tun die Japaner es nicht?

Die Behauptung, japanische Arbeitnehmer seien doch nichts weiter als eine unemanzipierte, sozial rückständige, Ich-lose, servile Herde, halte ich für eine deutsche Abwehrreaktion zur Rechtfertigung eigener Unzulänglichkeiten.

Hierzulande bewaffnet man sich gern mit Schlagworten wie Individualismus, Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung, Emanzipation und Solidarität. Aber wo man hinhört, erklingen Klagen über Einsamkeit, Langeweile, Desinteresse und menschliche Kälte. Die Arbeitswelt ist grau. Unlust und Streß sind charakteristische Gefühle. Wenige Menschen scheinen mit Freude oder sogar mit Begeisterung bei der Arbeit zu sein.

Von den Japanern lernen? Das japanische Modell ist bestimmt nicht fehlerfrei. Es hat seine Schwächen. Aber weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer in Japan würden heute zulassen, daß man es wieder abschafft. Unfriede, Aufruhr, Streiks ständen ins Haus.

SPIEGEL *Essay*