

Interkultureller Dialog

(Redefassung)

Horst Albach

A. Einleitung

Es gehört zu den eisernen Regeln der Vortragskunst, daß der Redner in der Einleitung mit einem Witz beginnt, dann die Aktualität des Themas unterstreicht und schließlich das Thema strukturiert mit dem Ziel, daß jeder Zuhörer gleich zu Anfang enttäuscht ist, nicht das zu hören, was er erwartet hat.

Ich beginne nicht mit einem Witz. Ich beginne mit der Realität.

Im Jahre 1780 schrieb Johann Wolfgang von Goethe das Gedicht „Ein Gleiches“. Ich zitiere:

Über allen Gipfeln
Ist Ruh.
In allen Wipfeln
Spürest du
Kaum einen Hauch;
Die Vögelein schweigen im Walde.
Warte nur, balde
Ruhest du auch¹.

Dieses Gedicht wurde im Jahre 1902 ins Japanische übersetzt², 1911 aus dem Japanischen ins Französische und kurz darauf zurück ins Deutsche - in der

Annahme, es handele sich um ein japanisches Gedicht. Eine deutsche Literaturzeitschrift druckte es wie folgt ab:

Japanisches Nachtlid

Stille ist im Pavillon aus Jade.
Krähen fliegen stumm
Zu beschneiten Kirschbäumen
Im Mondlicht
Ich sitze
Und weine.

Dagmar Matthen-Gohdes hat diese Rückübersetzung einen „Extremfall einer Übersetzung mit dem Versuch transkultureller Annäherung“ bezeichnet³. Das Amt für Schule der Freien und Hansestadt Hamburg hat sich im Jahre 1996 in einer Broschüre mit diesem Fall eines misslungenen Versuchs zu einem interkulturellen Dialog beschäftigt⁴.

Ich komme nun zur Aktualität des Themas. Wir sprechen heute von der Globalisierung. Sie schreitet fort, ohne daß der interkulturelle Dialog mit ihr Schritt halten könnte. Das schafft Probleme im internationalen Wettbewerb. Die Gegner der Globalisierung täten besser daran, den interkulturellen Dialog zu verbessern, als Protestmärsche zu organisieren. Wir alle sollten uns der Meiji-Reform im Japan des 19. Jahrhunderts erinnern, die sich das Ziel setzte, Fremde nicht mehr zu töten, sondern sie besser kennen zu lernen.

Wie nun strukturiert man ein solch vielschichtiges Thema? Im Anfang war das Thema, so sage ich Goethe leicht abwandelnd. Das Thema war mir vorgegeben. Doch da stockte ich schon wie Faust: Ein Indologe würde über methodische

Probleme der Vergleichenden Philosophie sprechen. Anders als im 19. Jahrhundert bemühen sich die heutigen Gelehrten, die indischen Philosophien durch deren Brille zu sehen, nicht durch die eigene.

Ein Soziologe, der Alvin Tofflers Buch „Future Shock“ gelesen hat⁵, würde wohl über den Dialog zwischen zwei Personen sprechen, die unterschiedlichen Subkulturen angehören, z.B. über den Dialog eines Wissenschaftlers mit einem Boxer, der, wie ich aus eigener Erfahrung weiß, ziemlich schwierig ist, und den eines Professors und eines Imkers auf einer Berghütte, der sehr schnell zustande kommt, weil beide der Subkultur „Bergsteiger“ angehören.

Ein Psychologe, der sich mit Gender Studies beschäftigt, würde unter dem Thema „Interkultureller Dialog“ das Gespräch zwischen Mann und Frau verstehen.

Wie aber strukturiert ein Wirtschaftswissenschaftler, ein Betriebswirt zumal, dieses Thema?

Versteht man die Betriebswirtschaftslehre als eine Wissenschaft von der Unternehmensführung, so lassen sich drei Führungsinstrumente unterscheiden:

1. die Instruktion
2. die Information
3. die Motivation

In multinationalen Unternehmen findet der Dialog zwischen z.B. einer deutschen Führungskraft und einem ausländischen Mitarbeiter auf allen drei Ebenen in einer allen bekannten Sprache statt. Der Einsatz dieser drei Führungsinstrumente im unternehmensinternen Dialog wird erleichtert durch die empirische

Erkenntnis, „Unternehmenskultur bricht Landeskultur“. Empirische Untersuchungen haben auch ergeben, daß der interkulturelle Dialog zwischen einem japanischen und einem deutschen Manager leichter ist als der interkulturelle Dialog zwischen einem deutschen Manager und einem deutschen Oberstudienrat. Ich werde im ersten Teil meines Vortrags nur thesenförmig auf den Einsatz der drei genannten Führungsinstrumente in einem multinationalen Unternehmen eingehen.

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Erfolg des Einsatzes dieser drei Führungsinstrumente von der sogenannten „Erfolgsfaktorenforschung“ untersucht. In einem Vergleich der Erfolgsfaktoren von Innovationsprozessen in deutschen und japanischen Unternehmen hat eine Forschungsgruppe der Akademie der Wissenschaften zu Berlin vier Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die mir auch für die Strukturierung meines Themas geeignet erscheinen⁶.

Diese Erfolgsfaktoren sind:

1. Das Wissen (Knowledge)
2. Die Partner (Competence)
3. Der Wille (Commitment)
4. Der Freiraum (Leeway), den ich hier die „Offenheit“ nennen möchte.

Ich werde im zweiten Teil meines Vortrags auf die Bedeutung dieser vier Erfolgsfaktoren für den interkulturellen Dialog eingehen.

Im Mittelpunkt meines Vortrags steht der Dialog zwischen deutschen und japanischen Wirtschaftlern in Wissenschaft und Praxis. Man wird einwerfen, ich mache damit aus dem interkulturellen einen zwischenstaatlichen Dialog. Ich übernehme die Definition des Begriffs „Kultur“ von der Akademie der

Wissenschaften zu Berlin: „Kultur ist definiert durch ein System von Normen, Verhaltensweisen und Ausdrucksformen, die einer Gruppe von Menschen gemeinsam sind. Kultur manifestiert sich in Gebäuden, Städten und Dörfern, Kunstobjekten, Institutionen und Rechtsvorschriften“. Der Begriff „Kultur“ deckt sich damit nicht mit dem Begriff des Staates. Er kann weiter oder enger sein. Die charakteristischen Elemente einer Kultur unterliegen unterschiedlich schnellen Veränderungen.

Ich bin mir auch bewusst, daß die Kulturen sich durchdringen. Dafür sorgen die Wissenschaft, der internationale Handel, der Tourismus und die neuen Medien. Das mag auch zur Folge haben, daß ein Japaner, der die deutsche Sprache beherrscht und mehrere Jahre in Deutschland gelebt hat, möglicherweise kein „richtiger“ Japaner mehr ist, und daß ein Deutscher, der des Japanischen nicht mächtig ist, nicht schon deshalb keinen interkulturellen Dialog führen kann.

B. Die Führungsinstrumente

I. Die Information

These 1.

Die non-verbale Information spielt im interkulturellen Dialog eine bedeutende Rolle.

Der Dialog wird im allgemeinen, dem Ursprung des Wortes entsprechend, als ein Gespräch zwischen zwei Menschen definiert. Aber wirksamer als die Dialoge, welche die Amerikaner mit den Japanern mit dem Ziel geführt hatten, daß die japanische Regierung die Häfen des Landes öffnete, waren die „Schwarzen Schiffe“ der Amerikaner, die unter Commodore Mathew Perry im Jahre 1853 von Yokohama auftauchten.

Ein eindrucksvolles Beispiel für die Wirksamkeit des non-verbalen Dialogs liefert die folgende wahre Begebenheit. Eine japanische Delegation verhandelte mit einem amerikanischen Unternehmen über einen komplizierten Geschäftsabschluß. Die Verhandlung fand am Sitz der amerikanischen Firma in einem Hochhaus an der Madison Avenue in New York statt. Die Atmosphäre war freundlich. Ein Abschluß schien nahe. In einer Gesprächspause traten die japanischen Manager ans Fenster, unterhielten sich und schauten auf den Verkehr auf der Madison Avenue hinab. Die Verhandlungen wurden fortgesetzt. Nach kurzer Zeit brachen die Japaner die Verhandlungen ab. Die amerikanischen Verhandlungspartner standen vor einem Rätsel. Einer von ihnen wurde in das Hotel der Japaner geschickt, um den Umschwung in der Stimmung aufzuklären. Es stellte sich heraus, daß die Japaner unten vor dem Hochhaus viele jungen Frauen gesehen hatte, die zusammenstanden, sich unterhielten und dabei rauchten. In Japan rauchen nur junge Frauen aus dem Rotlichtmilieu in der Öffentlichkeit. Ein amerikanischer Geschäftspartner im Rotlicht-Viertel? Das war zu viel. Die Erklärung, daß im ganzen Gebäude Rauchverbot herrschte, genügte. Die japanischen Partner kehrten an den Verhandlungstisch zurück. Das Geschäft wurde abgeschlossen.

These 2.

Die verbale Information ist für den Erfolg des interkulturellen Dialogs wichtiger als die schriftliche Instruktion.

Das abendliche **informelle** Gespräch der Mitarbeiter nach Dienstschluß bei etwas Alkohol, das Nema-Washi, erleichtert, so wird vielfach behauptet, die Führungsaufgabe, während das informelle Informationsnetz in europäischen und amerikanischen Unternehmen meist skeptisch gesehen wird, weil die „informelle Gruppe“ sich destruktiv gegen den formellen Gruppenleiter wenden kann. Das ist wohl in japanischen Unternehmen unvorstellbar.

These 3:

Das Führungsinstrument „verbale Information“ ist für japanische Mitarbeiter und Vorgesetzte wichtiger als für deutsche.

Als ich in den achtziger Jahren Seminare für japanische Manager in der Nähe von Köln durchführte, konnte ich feststellen, daß die Teilnehmer jeden Abend ein bis zwei Stunden am Telefon verbrachten, um die Vorgesetzten und Kollegen in Japan über das am Tag Gehörte zu unterrichten.

These 4:

Die schriftliche Information in Form des berühmten „Persilscheins“ in Deutschland bzw. der berüchtigten „SYA-Akte“ in amerikanischen Unternehmen ist für deutsche und amerikanische Mitarbeiter eines Unternehmens wichtiger als für japanische. Mitarbeiter eines westlichen Unternehmens müssen sich für Fehler rechtfertigen, der japanische Vorgesetzte nimmt die Schuld für Fehler seiner Mitarbeiter auf sich.

II. Die Instruktion

These 5:

Die mündliche Unterweisung war und ist wohl nach wie vor in Europa wie in Japan die vorherrschende Form der Unterweisung. Das deutsche Meister-Lehrling-System und das japanische Senpai-Kohai-System als Formen der mündlichen Unterweisung (einschließlich der non-verbale Nachahmung) sind in beiden Ländern die vorherrschende Form der Instruktion. Voraussetzung ist natürlich, daß beide dieselbe Sprache sprechen.

These 6:

Von interkulturellem Dialog zwischen Deutschland und Japan kann wohl erst ab dem 19. Jahrhundert gesprochen werden.

These 7:

Der interkulturelle Dialog in Schriftform bedarf einer lingua franca. Dies ist die englische Sprache in lateinischer Schrift. Globaler Wettbewerb und Computer erzwingen die Standardisierung des interkulturellen Dialogs. Gleichzeitig werden kulturelle Unterschiede eingeebnet. .

III. Die Motivation

These 8:

Die Instrumente der Motivation von Mitarbeitern weisen große kulturelle Unterschiede auf.

Unternehmensgrundsätze wirken auf japanische Mitarbeiter stärker motivierend als Gehaltsunterschiede zwischen den Mitarbeitern. In Deutschland ist das wohl umgekehrt. Das liegt begründet in dem Unterschied zwischen „vertikaler japanischer Unternehmung“ und „horizontaler deutscher Unternehmung“, den die Soziologin Nakane herausgearbeitet hat.

These 9:

Für einen japanischen Mitarbeiter sind Ethik und Ästhetik synonyme Begriffe. Wahr und gut ist, was schön ist. Das deutsche Unternehmen, welches das nicht weiß, stößt auf große Schwierigkeiten im interkulturellen Dialog.

C. Die Erfolgsfaktoren des Dialogs

Ich wende mich nun den Erfolgsfaktoren des interkulturellen Dialogs zu. Wie gesagt, handelt es sich um Wissen, Partner, Willen zum Dialog und Offenheit. Sind diese Erfolgsfaktoren nicht gegeben, entstehen Barrieren für den Dialog zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturen.

I. Das Wissen

Ohne Wissen, ohne ein gewisses Vorverständnis bleibt der interkulturelle Dialog „small talk“. Schlimmer noch: Er scheitert. Ein Erfahrungsbeispiel mag das unterstreichen. Eine Gruppe japanischer Manager unternahm einen Ausflug an die Mosel - mit Weinprobe, aber auch mit einem Besuch von Kirche und Bibliothek des Nikolaus von Cusanus in Bernkastel-Cues. Die Kirche wurde von dem zuständigen Pfarrer erklärt und von der Japanisch-Lehrerin der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar übersetzt - oder auch nicht: Sie hatte keine Ahnung vom Christentum. Es sprang einer meiner Mitarbeiter ein. Er gab eine kurze Einführung in den christlichen Glauben, aber das ungläubige Staunen in den Augen meiner japanischen Freunde blieb: Sie dachten wohl: Kann ein vernünftiger Mensch wirklich an „Auferstehung“ glauben? Wie macht man Managern aus einer Schandegesellschaft, aus einer Gesellschaft also, die nur schlecht findet, wenn ein Manager seinem Unternehmen Schande macht, den Begriff der „Erbsünde“ und die Verheißung der „Vergebung der Sünden“ klar, absolute Begriffe also, die in einer Sünde-Gesellschaft wie der unseren selbstverständlich, wenn auch nicht für jeden verständlich sind. Small talk beim Wein oder Verständnislosigkeit sind die beiden Extreme eines scheiternden interkulturellen Dialogs.

1 Das Basiswissen

Bei dem Wissen, das die Partner eines interkulturellen Dialogs mitbringen sollten, bevor sie den Dialog mit dem Ziel beginnen, ihn erfolgreich zu führen, möchte ich zwischen

- Basiswissen und
- Spezialwissen

unterscheiden

Zum erforderlichen Basiswissen gehört das Verständnis des Unternehmens und des Unternehmers. In der Meiji-Reform erhielten die Fürsten (Daimyo) vom Kaiser den Auftrag, Unternehmen zu gründen. Folgerichtig verstanden sich diese Unternehmer als Lehnsleute des Kaisers. Das wurde z.B. deutlich, als die japanische Regierung die Unternehmen bat, ihre Rechtsform unter den aus Deutschland bekannten Rechtsformen zu wählen. Die japanischen Unternehmer glaubten, der Kaiser präferiere die Aktiengesellschaft. Sie wählten weit überwiegend diese Rechtsform. Das ist die Erklärung dafür, daß es in Japan so viele Aktiengesellschaften gibt.

Der berühmte Sumitomo Metals Incident⁷ beweist, wie sehr sich japanische Unternehmer als Lehnsleute in Abhängigkeit von der Regierung empfanden. Hyuga sagt in seinen Erinnerungen: „It was very unusual in those days that a private company would disobey the guidance of an administrative agency“. Die Weigerung von Sumitomo Metals, die Stahlproduktion zu drosseln, erregte großes Aufsehen in Japan. Die Medien machten daraus eine Auseinandersetzung zwischen der „Philosophie der Harmonie“ der Regierung und der Philosophie des freien Wettbewerbs“ von Hyuga.

Der Begriff „Wettbewerb“ selbst hat in Japan einen anderen Inhalt, zumindest eine andere Geschichte als in Deutschland oder den USA. In seiner Autobiographie berichtet Fukuzawa Yukichi⁸, daß er das Inhaltsverzeichnis eines Buches über „Politische Ökonomie“ von Burton⁹ für einen hohen Regierungsbeamten übersetzte. Das Wort Wettbewerb hatte er mit kyoso übersetzt. Das ist die Zusammensetzung der Zeichen für „Wetteifer“ und „Kampf“. Der Beamte wies die Übersetzung mit dem Hinweis zurück, „Kampf“ sei mit der japanischen Kultur der „Harmonie“¹⁰ nicht vereinbar¹¹. Es mag manchem so vorkommen, als sei Professor Kono Toyohiro anderer Meinung, wenn er sagt: „Die japanischen Unternehmen sind sehr wettbewerbsorientiert. Andere Unternehmen in ihrer Branche betrachten sie als Gegner, weil sie dem Überleben und dem Wachstum ihres Unternehmens im Wege stehen. Der „Yamaha-Honda-Krieg“ der Jahre 1982 und 1983 unterstreicht aber, daß der Wettbewerb in Japan zwar sehr hart, seinem Charakter nach aber sportlicher Natur ist: Es ist Innovations- und Qualitätswettbewerb. Vor allem: es ist kein ruinöser Wettbewerb.“

Zum Vorverständnis eines jeden interkulturellen Dialogs gehört sicher auch das Wissen um die je besondere Denkweise des Gesprächspartners.

Mit meinem japanischen Kollegen Mori Akio habe ich vor Jahren einen Aufsatz über japanische und deutsche Unternehmensfinanzierung geschrieben. Wir hatten große Schwierigkeiten miteinander. Der Dialog stockte, mein Kollege verzweifelte. Schließlich sagte er: „Du willst das alles so genau wissen!“ Erst da ging mir ein Licht auf: ich dachte in den Kategorien von „Entweder - Oder“, er dachte in den Kategorien des „Sowohl - als auch“. Von nun an ging die Arbeit an dem Aufsatz zügig voran. Man sollte auch wissen, daß japanische Manager stärker dazu neigen als deutsche, Entscheidungen intuitiv zu treffen. Der Begriff dafür heißt „chokan shugi“. In der Frühzeit der Meiji-Reform kam z.B. zwischen

japanischen und deutschen Mathematikern kein Dialog zustande. Sie sprachen verschiedene (mathematische) Sprachen und untersuchten sehr unterschiedliche Probleme. Noch heute gilt, daß japanische Mathematiker sehr ungern Beweise schreiben - in klarem Gegensatz zu den deutschen Mathematikern, die sich nur dann um Beweise drücken, wenn sie schreiben können: „Es ist leicht ersichtlich“.

Bei der Untersuchung der Innovationsprozesse in Japan und Deutschland stellten wir nicht nur fest, daß die Innovationsbremse „Not invented here!“ in Japan unbekannt ist. Dort gilt der Satz „Not invented there!“ In Japan gibt es eine ganz andere Innovationsbremse: die Mutter-Kind-Beziehung. Die japanische Mutter sieht ihr Ziel darin, Harmonie (amae) zwischen ihr und ihrem Kind herzustellen und Frustrationen des Kindes zu vermeiden. Frustrationen erzeugen Aggressivität. Das Kind will seinen Willen durchsetzen. Es sucht nach Wegen, wie es sein Ziel trotz des Widerstands der Mutter erreichen kann. Der Konflikt zwischen Mutter und Kind wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit des Kindes und später des Erwachsenen aus. Dieser Unterschied ist z.B. durch die Forschungen von Professor Kornadt¹² empirisch gut belegt¹³. Ihn zu kennen, ist für die Beurteilung strategischer Wettbewerbsvorteile wichtig.

Wie weit die Anforderungen an das Wissen der Partner vor Beginn des Dialogs gehen sollten, ist weitgehend eine persönliche Frage. Je größer die Bereitschaft und der Wille zum Dialog, desto leichter ist es möglich, Lücken im Vorverständnis während des Gesprächs zu füllen. Sicherlich ist der Wertewandel in Japan ein wichtiges Thema für den interkulturellen Dialog zwischen Wirtschaftlern und Wirtschaftswissenschaftlern. Wie man dieses Thema methodisch behandeln sollte, ist durchaus umstritten. Als das Deutsche Institut für Japan-Studien in Tokyo (das Siebold-Institut) den Wertewandel anhand von japanischen Comics nachweisen wollte, hatten die Wirtschaftswissenschaftler im Beirat des Instituts methodische Zweifel. Das war noch vor dem Siegeszug der japanischen Mangas in der Welt. Heute zählen die japanischen Mangas zu den

„Culture Products“ und sind ein Exportschlager. Sie haben einen „Manga-Tourismus“ nach Japan ausgelöst. Aber verstanden habe ich sie immer noch nicht.

Vielleicht muß man ja auch nur verstehen, daß die Japaner sogar Freude daran haben, daß sie nicht alles verstehen. In ihrer vergleichenden Studie über die Werbung in Japan, Deutschland und den USA hat Rinner-Kawai Yumiko¹⁴ nachgewiesen, daß die Japaner Werbung mit unverständlichen Fremdwörtern viel interessanter finden als Werbung mit hohem Informationswert über die beworbenen Produkte. Sie halten Fremdworte zwar für unverständlich, aber nicht für fremd, weil sie in japanischen Schriftzeichen geschrieben werden.

2. Das Spezialwissen

Der interkulturelle Dialog setzt auch Spezialwissen voraus. Auch hier greife ich auf persönliche Erfahrungen zurück. Mit meinem Kollegen Miyamoto habe ich einen Aufsatz über die deutsche und die japanische Lastwagen-Industrie geschrieben. Für den Vergleich zogen wir die japanischen Geschäftsberichte heran, die auf Englisch veröffentlicht werden. Wir konnten uns die großen Unterschiede zwischen den deutschen und den japanischen Kennzahlen nicht erklären. Wir untersuchten dann die Geschäftsberichte der Unternehmen in japanischer Sprache. Sie lieferten ein völlig anderes Bild. Wir kamen zu dem Schluß, daß die auf Englisch veröffentlichten Geschäftsberichte reine Public Relations-Berichte waren. Die Zahlen waren ungeprüft und, wie wir glaubten feststellen zu müssen, irreführend. Ich kenne ein deutsches Unternehmen, das aus diesem und dem Grunde, daß es keinen Mitarbeiter hatte, der japanische Geschäftsberichte lesen konnte, auf den Erwerb einer wesentlichen Beteiligung an einem japanischen Unternehmen verzichtete. Das war das traurige Ergebnis eines langwierigen interkulturellen Dialogs.

Aber vielleicht scheiterte der Dialog aus einem ganz anderen Grund: in Japan verkauft man nicht Anteile an einem Unternehmen: die Mitarbeiter sind die Firma. Wie könnten sie sich verkaufen? Professor Itami Hiroyuki von der Hitotsubashi Universität in Tokyo hält daher die japanische Welt der Unternehmen für durch „Peoplism“ geprägt, die amerikanische dagegen durch „capitalism“ charakterisiert. „Peoplism“ ist nach Itami auch typisch für deutsche Unternehmen. Es mag manchem Beobachter zweifelhaft sein, ob man Unternehmen, die einen Outsourcing-Prozess hinter sich haben, auch mit diesem mitarbeiter-orientierten Epitheton Ormans charakterisieren kann.

II. Die Partner

Versteht man den Begriff „Interkultureller Dialog“ richtig, dann bedeutet er den Wortwechsel zwischen zwei Personen, die unterschiedlichen Kulturen angehören. Das einfachste Modell eines solchen Dialogs ist das Gespräch zwischen zwei Kollegen aus Deutschland und Japan. Dieser Dialog ist erfolgreich, wenn die Partner die gleichen Interessen haben und mit dem Dialog ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Schwieriger wird der Dialog, wenn er zwischen mehreren Partnern geführt wird. Der bereits erwähnte Hyuga Hossei berichtet in seinen „Erinnerungen“ von den jährlichen Treffen deutscher und japanischer Top-Manager, die von der Kansai Economic Federation und dem German Chamber of Commerce and Industry in Tokyo, später auch abwechselnd vom DIHT in Deutschland und vom Kankeiren in Osaka ausgerichtet wurden. Er berichtet über ein Beispiel für den großen Erfolg dieser interkulturellen Dialoge: „Im Jahre 1981 baten uns die deutschen Teilnehmer darum, die Exportmärkte nicht mit japanischen Autos zu überfluten“. Er habe die Bitte an Minister Tanaka vom MITI weitergeleitet. Daraufhin sei eine

„administrative guidance“ über eine Selbstbeschränkung der Exporte nach Deutschland erlassen worden. Eine gewisse Verwunderung über die deutsche Wirtschaftskultur im Lande Ludwig Erhards lese ich aus diesen Worten heraus.

An einigen dieser Konferenzen habe ich teilgenommen. Der Erfolg hielt sich in Grenzen, weil viele der deutschen Top-Manager nur zu ihren Vorträgen in Deutschland anreisten, während die Japaner während der gesamten Dauer der Tagung zu Gesprächen zur Verfügung standen. Die Bereitschaft zur Teilnahme nahm daher auf deutscher wie auf japanischer Seite immer mehr ab. Daran können offenbar auch besondere Veranstaltungsformate wie das Deutschlandjahr in Japan kaum etwas ändern⁴⁵. Allerdings: Derartige Events sind für den interkulturellen Dialog das, was Konjunkturprogramme für die Beschäftigung sind: Strohfeuer.

III. Der Wille zum Dialog

Zu einem erfolgreichen interkulturellen Dialog gehören also der Wille und die Bereitschaft, das Gespräch miteinander über einen längeren Zeitraum zu führen, die Beziehungen langfristig zu pflegen und zu Freundschaften zu entwickeln. Der Dialog kann sogar den Generationswechsel erfolgreich überstehen. Der Unternehmer eines japanischen mittelständischen Unternehmens hatte in Deutschland die Universität besucht und war sehr deutsch-orientiert. Er hatte einen Geschäftspartner in Deutschland, der eine Art Hoflieferant für ihn war. Der Sohn des japanischen Unternehmers hatte in den USA studiert, und es war keineswegs sicher, daß die Geschäftsbeziehung den Generationswechsel überstehen würde. Als dieser vollzogen wurde, schenkten Vater und Sohn dem deutschen Unternehmer einen 1,50 m großen Tanuki – den fröhlichen Waschbär mit der Sake-Flasche am Gürtel. Der Ta-nuki ist das Firmen-Maskottchen des japanischen Geschäftspartners. In anderer Schreibweise heißt Ta-nuki nämlich:

ich bin der Beste! Die Botschaft – wieder eine non-verbale – war eindeutig: Solange Du weiterhin beste Qualität lieferst, bleiben wir enge Geschäftsfreunde! Der Dialog mit dem Sohn ist heute so erfolgreich wie seinerzeit mit dem Vater.

Der Erfolg solcher langfristig angelegten Dialoge zeigt sich aus meiner Sicht auch bei gemeinsamen Forschungsprojekten. Ich möchte im folgenden über die Ergebnisse eines Forschungsprojekts sprechen, das sich mit dem Vergleich von Wettbewerbsstrategien japanischer und deutscher börsennotierter Industrie-Aktiengesellschaften beschäftigte. Im Ergebnis haben wir mit einer Reihe von Mythen über japanische Unternehmen aufgeräumt, die ernst zu nehmende Barrieren für den Dialog und das Verständnis japanischer Unternehmen bildeten.

Obwohl, wie bereits gesagt, die Rechtsform der Aktiengesellschaft in Japan weit verbreitet ist, lassen sich doch große Unterschiede in der Corporate Governance der untersuchten 204 japanischen Aktiengesellschaften feststellen. Die frühere Personalunion von President und CEO weicht nur langsam einer Trennung der beiden Funktionen. Neben dem Board of Directors gibt es ein Kansayaku-Board, in dem externe und interne Wirtschaftsprüfer sitzen. Nur fünf der untersuchten (66) Firmen haben sich für das amerikanische Audit Committee entschieden, in dem die unabhängigen Mitglieder dominieren. Die Bedeutung der internen Prüfer (Kansayaku) nimmt nur langsam und in dem Maße ab, in dem unternehmensfremde Wirtschaftsprüfer für die Überprüfung der Rechnungslegung eingesetzt werden müssen.

In den Vorständen der besten japanischen Unternehmen sitzen immer Personen, die Forschungsabteilungen ihres Unternehmens geleitet haben. Das Promotoren-Modell passt auf die besten japanischen Unternehmen besser als auf die deutschen. Die besten japanischen Firmen entwickeln mehr Patente je Yen Forschungsausgaben als die schlechter geführten Unternehmen. Die besten

Firmen haben sechsmal so viele Forschungszentren im Ausland wie die schlechter geführten Unternehmen. Während deutsche Forschungszentren im Ausland vor allem neue Produkte entwickeln, die auf die Interessen, Wünsche der ausländischen Kunden gerichtet sind und die den klimatischen Bedingungen im jeweiligen Ausland optimal entsprechen, haben die japanischen Forschungszentren im Ausland vor allem die Aufgabe, die Forschungspolitik der ausländischen Konkurrenten zu beobachten und die Ergebnisse der Zentrale in Japan mitzuteilen. Informieren, nicht kopieren, lautet die Devise der besten japanischen Unternehmen.

Eine Forschungsgruppe der ehemaligen Akademie der Wissenschaften zu Berlin hat die Hypothese untersucht, daß interkulturell zusammengesetzte Innovationsteams besonders erfolgreich sind. Diese These hat sich nicht bewahrheitet. Es zeigte sich, daß interdisziplinär zusammengesetzte Teams besonders erfolgreich sind und daß der unterschiedliche kulturelle Hintergrund der Mitglieder des Teams keine Auswirkung auf das Ergebnis des Forschungs- und Entwicklungsprozesses hat. Der interdisziplinäre Dialog ist wichtiger als der interkulturelle.

In ihrer Personalpolitik sind die japanischen Unternehmen deutlich flexibler als die deutschen. Die großen Firmen erreichen diese Flexibilität durch „shukko“; sie schieben ihre Mitarbeiter ganz oder zeitweilig in Tochtergesellschaften ab, wo ihnen ein geringeres Gehalt gezahlt wird, sie bleiben gleichzeitig auf der Lohnliste der Muttergesellschaft, allerdings mit einem Gehalt, das die Lohnverluste der Mitarbeiter bei den Tochtergesellschaften nicht kompensiert. In den kleineren japanischen Unternehmen werden vorwiegend die Löhne gekürzt, nicht aber Entlassungen durchgeführt. Inzwischen lassen sich allerdings auch in Japan Entlassungen nicht vermeiden. Bei den besten Firmen fällt auf, daß sie deutlich

mehr junge Mitarbeiter beschäftigen und daß sie ihren Mitarbeiterinnen deutlich bessere Aufstiegschancen bieten als die Firmen am unteren Ende der Rangliste.

Auch in Japan befindet sich das Hausbank-Modell auf dem Rückzug. Die Banken erfüllen aber immer noch ihre alten Funktionen, Fluktuationen der Kreditzinsen für ihre Kunden abzufedern und ihnen insgesamt niedrigere Zinsen zu berechnen. Besonders interessant erscheint mir die Feststellung, daß die Hausbank daran interessiert ist, daß ihre Kunden höhere als die Durchschnittslöhne in ihrer Branche bezahlen. Sie sehen es auch gerne, wenn die Löhne bei ihren Kunden stärker steigen als im Durchschnitt. Das ist durchaus einsichtig. Höhere Löhne machen das Unternehmen attraktiv für die Absolventen der besten Universitäten. Das wiederum erklärt den höheren Forschungsoutput je Mitarbeiter in den besten Firmen und die höhere Produktionselastizität des Forschungskapitals.

Wir hatten nach den Berichten in der Literatur erwartet, daß das Kanban-System der Produktion und die Just-in-Time-Beschaffungspolitik der japanischen Industrieunternehmen in Japan weit verbreitet sei. Das erwies sich als unzutreffend. Die von Lieferanten bezogenen Vorräte sind sogar vergleichsweise deutlich höher als bei deutschen Unternehmen. Kanban und JiT sind praktisch auf Toyota beschränkt.

Wichtig war für die Erklärung der Wettbewerbsstrategien japanischer Unternehmen auch, daß die horizontalen keiretsu, die als die Nachfolger der nach dem Krieg zerschlagenen Zaibatsu angesehen werden, keine Wettbewerbsvorteile im internationalen Wettbewerb mehr schaffen. Die unabhängigen Firmen sind den keiretsu-Unternehmen hinsichtlich ihrer Rentabilität deutlich überlegen.

Das Interesse an den Daten der Geschäftsberichte japanischer Unternehmen war, sehr zur Überraschung auch der Mitglieder des Forschungsbeirats aus der Wirtschaftspraxis, nicht sehr groß. Das läßt auf einen schwindenden Willen zum interkulturellen Dialog zwischen Deutschen und Japanern schließen. Tatsächlich wächst das Interesse japanischer Unternehmen an den USA weiter, das Interesse an Deutschland stagniert. Das mag auch daran liegen, daß Deutschland die Erwartungen der Japaner, Deutschland werde nach der Vereinigung eine wirtschaftlich führende Rolle in Europa einnehmen, nicht erfüllt hat. Das Interesse der Japaner an China ist in den letzten Jahren sehr stark und nachhaltig gestiegen, und zwar nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch bei den Universitäten. Das Interesse deutscher Unternehmen scheint sich von Japan auf China und die Tigerstaaten zu verschieben. Dafür sind offenbar wachsende Oberflächlichkeit, Abhängigkeit von den Medien und kurzfristige Profitgier zu Lasten langfristiger, vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen verantwortlich.

IV. Die Offenheit

Für den Erfolg eines Forschungsteams sind „Freiräume“, auf Englisch „Leeway“ von großer Bedeutung. Ich möchte „Leeway“ in Verbindung mit dem interkulturellen Dialog lieber mit „Offenheit“ übersetzen. Ohne Offenheit gegenüber dem Partner, ohne die Bereitschaft, Wissens- und Verständnislücken durch „lebenslanges Lernen“ zu schließen, wird der interkulturelle Dialog nicht erfolgreich sein.

Die Bereitschaft zum Lernen bedeutet zugleich den „Mut zur Lücke“. Mut zur Lücke hat nur der, der Vertrauen in seinen ausländischen Partner setzt. Vertrauen hat zwei Gesichter. Das eine ist das Vertrauen im Geschäftsverkehr. Das Unternehmen, das an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert ist, sieht seine Reputation, ein vertrauenswürdiger Partner zu sein, als sein

wertvollstes Kapital an. In Japan nennt man ein solches Vertrauen, wie mir einmal gesagt worden ist, „kaltes Vertrauen“. Es entwickelt sich aus der Erkenntnis ökonomischer Rationalität in der Beziehung zwischen den Partnern. Wenn ein Partner dieses Vertrauen verletzt, ist der Dialog beendet. Anders dagegen ist das Vertrauen, das entsteht, wenn der Dialog zur Freundschaft oder gar zur Geistesverwandtschaft führt. Ich glaube sagen zu dürfen, daß die Senpai-Kohai-Beziehung, das Lehrer-Schüler-Verhältnis, eine solche Form des Vertrauens begründen kann. Die Japaner nennen diese Form des Vertrauens „warmes Vertrauen“, ein Wort, das vorwiegend auf enge Verwandtschaftsbeziehungen zutrifft. Wenn der interkulturelle Dialog so weit führt, ist sein wahres Ziel erreicht: Frieden zu stiften und zu bewahren.

D. Schluß

Ich möchte meinen Vortrag mit einer zweiten wahren Geschichte beenden¹⁶. Vor Jahren fand ein Kongreß zum Thema „Internet“ statt. Am Ende wollte der Gastgeber die Allgemeinbildung der anwesenden deutschen und ausländischen Manager – auch ihre Aufmerksamkeit – auf die Probe stellen. Er zitierte Stellen aus der deutschen Literatur. Die Anwesenden sollten die Quelle nennen.

Erstes Zitat: „Da steh ich nun, ich armer Tor und bin so klug als wie zuvor!“ Es meldet sich ein höflicher Japaner aus einer der hinteren Reihen und sagt: „Johann Wolfgang von Goethe, Faust I, verfasst 1808.“

Zweites Zitat: „Ich sei, gewähret mir die Bitte, in Eurem Bund der Dritte“. Wieder meldet sich der Japaner und sagt: „Friedrich von Schiller, Die Bürgschaft, 1787.“

Drittes Zitat: „Ein Stäubchen ist´s, des Geistes Aug' zu rühren“. Nach einer langen Minute des Schweigens im Saal steht der Japaner erneut auf. Seine Antwort: William Shakespeare, Hamlet, 1605.

Es wird unruhig im Saal, und ein deutscher Manager in der ersten Reihe sagt frustriert vor sich hin: „Scheiß Japaner!“. Der Japaner hört´s und sagt für alle verständlich: Max Grundig, CEBIT-Messe, Hannover 1982.

Meine Damen und Herren! So schön die Geschichte ist: Ich würde es nicht wagen, einen solchen Test heute durchzuführen - weder bei den deutschen noch bei den japanischen Teilnehmern im Saal. Der Dialog zwischen Deutschen und Japanern scheint sich zu wandeln. Aus einem Dialog zwischen Menschen aller Altersgruppen in zwei verschiedenen Kulturen wird immer mehr, so scheint mir, ein Dialog zwischen Menschen älteren Alters, welche die klassische Kultur Deutschlands und Japans lieben, und Menschen jüngeren Alters in beiden Ländern, die der Pop-Kultur angehören. In beiden Fällen ist der interkulturelle Dialog erfolgreich. Das sollte uns Mut geben.

Ich danke Ihnen.

¹ Die Wiedergabe dieses Gedichts ist in unterschiedlichen Quellen verschieden. Mein Zitat ist entnommen der Berliner Ausgabe, Band 1, S. 68

² Ich verdanke diesen Fall Herrn Dr. Helmut Bruse. Er gibt folgende Quellen an: Ermschel, Ulrich: Einführung in das internationale Marketing“, einem Kapitel aus dem Buch von Meier, Harald; Röhr, Sigmar: Einführung in das Internationale Management, NWB Verlag 2004, S. 95. Ermschel bezieht sich auf ein Internet-Zitat von Seger aus dem Jahre 2002. Bruse hat bei seinen Nachforschungen für mich herausgefunden, daß die Originalquelle Dagmar Matthen-Gohdes ist. Vgl. Matthes-Gohdes, Dagmar: Goethe ist gut, Weinheim 1982. Vgl. auch Crystal, D.: Die Cambridge Enzyklopädie der Sprache, Campus Verlag 1993, S. 346. Rolf Freudenberg bezieht sich auf diese Fehlübersetzung in seinem Beitrag zur Festschrift für Joachim Göschel zum 70. Geburtstag. Siehe Freudenberg, Rudolf: Thomas Mann auf Englisch. Zu einer Fehlertypologie beim Übersetzen literarischer Texte, in: Braun, Angelika (Hrsg.): Beiträge zu Linguistik und Phonetik. Festschrift für Joachim Göschel zum 70. Geburtstag, Stuttgart 2001 (Verlag Franz Steiner), S. 368

³ Zitiert nach Crystal, David: The Cambridge encyclopedia of language, 2. Auflage, . Cambridge, England, 1997. Hier wird direkt nach dem Aufsatz von Rudolf Freudenberg zitiert: a.a.O., S.366 – 391, hier S. 368 f.

⁴ Dieses Beispiel wird auch in einer Broschüre des Amtes für Schule der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg 1996 erwähnt.. Angabe von Helmut Bruse.

⁵ Toffler, Alvin: Future Shock, London 1971

⁶ Albach, Horst: Culture and Technical Innovation

⁷ Hyuga, Hossei: Memoir, Nihon Keizai Shinbun, Tokyo, May 1987

⁸ Nishikawa Shunsaku bezieht sich auf die Autobiographie von Fukuzawa Yukichi, die 1899 erschien. Vgl. Nishikawa Shunsaku: The Historical Legacy in „Modern“ Japan: Competition, Paper Currency, and Benevolence, in: The Japan Foundation Newsletter, Band 16, Nr. 1 (Juli 1988), S. 1 bis 8, hier S. 2. Siehe auch: The Autobiography of Fukuzawa Yukichi with Preface to the Collected Works of Fukuzawa, Tokyo 1981

⁹ Burton, J.H.: Political Economy, for Use in Schools, and for Private Instructions, Edinburgh und London 1852

¹⁰ Kono Toyohiro stellt unter Bezug auf Nakane fest: „Japanese companies are strongly competition-oriented. Japanese firms see other organizations in the same business as opponents, because as competitors they stand in the way of survival and growth of their own company. Kono Toyohiro: a.a.O, S. 191; Nakane, C. Tateshakai no Riron (Vertical Society, Tokyo 1967. Der “Yamaha-Honda-War” der Jahre 1982 und 1983 unterstreicht aber, daß der Wettbewerb in Japan sehr hart ist, seinem Charakter nach aber sportlicher Natur ist: Es ist kein ruinöser Wettbewerb. Zum Yamaha-Honda-War vgl. Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Forschungsbericht Nr. 9, a.a.O., S. 205

¹¹ In meinem Teil des Forschungsberichts 9 der Akademie der Wissenschaften zu Berlin (S. 296) zitiere ich eine etwas andere Story über die Übersetzung von „Wettbewerb“ durch Fukuzawa unter Hinweis auf die deutsche Übersetzung der Autobiographie von 1971: Fukuzawa, Y.: Eine autobiographische Lebensbeschreibung, Tokyo 1971, S. 219

¹² Kornadt, H.-J.: The Aggression Motive and Personality Development: Japan and Germany, in: Halisch, F.; Kuhl, J. (Hrsg.): Motivation, Intention and Volition, Kapitel 9, Berlin-Heidelberg 1987

¹³ Kornadt, H.-J.: Zum Stand der Motivationsforschung und die daraus ableitbaren Schlussfolgerungen für die Lösung praktischer Probleme (ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik, Japan und den USA): Vortrag vor der Forschungsgruppe 9 der Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Berlin 1989

¹⁴ Rinner-Kawai, Yumiko: Anglo-Amerikanische Einflüsse auf die deutsche und japanische Sprache der Werbung – eine Untersuchung von Publikumszeitschriften, in: Hochschulsammlung Philosophie Sprachwissenschaft, Band 8, Freiburg im Breisgau, 1991

¹⁵ Pascha, Werner: Wie interessiert sind Japaner und Deutsche aneinander? – Eine Auswertung des neuen Google-Dienstes „Insights for Search“, in: Asien, Jg. 109 (Oktober 2008), S. 88 – S. 95, hier S.95

¹⁶ Ich verdanke diese Geschichte Herrn Professor Dr. Dr.h.c. mult. Heinrich Pfeiffer