

**Kulturverträglichkeit des japanischen Wirtschaftsmodells:**

## Japanischer Export- schlager mit Tücken

*Wer zur Zeit etwas in der Wirtschaft auf sich hält, der denkt, lebt und handelt 'schlank'. Lean production – dieses Kunstwort von John Krafcik – ist die große Herausforderung geworden. Was eine 'schlanke Produktion' eigentlich meint, läßt sich ganz einfach beschreiben und doch wieder nicht. Dieter Becker\* zeigt die Probleme, die bei der Umsetzung in einen europäischen/deutschen Kontext entstehen.*

**S**chlanke Produktion ist einfach ausgedrückt: Struktur- und Organisationsveränderung eines Wirtschaftsprozesses. Oder anders gesagt: Schlanke Produktion ist ein ganzheitliches System (1), das auf höhere Effizienz, Produktivität und Kreativität durch Reduzierung von Verschwendung und Förderung von Teamarbeit in allen Ebenen eines Unternehmens abzielt. Lean beinhaltet viele Techniken und Methoden (KVP, JIT, TQC, Kanban, ...), die als Ganzes eine neue Unternehmensphilosophie verkörpern. Unzweifelhaft ist dies eine notwendige strukturelle Revolution, die in der Wirtschaft zur Zeit voransteht. Dabei werden – wie bei allen vorangegangenen Wirtschaftsrevolutionen auch – neue Bereiche und neue Fertigkeiten entstehen bzw. gefordert und veraltete Methoden und Abläufe zum

Sterben verurteilt sein. Erschreckend ist aber, wie diese Revolution vorangetrieben wird.

### Kulturelle Voraussetzungen der schlanken Produktion

Die schlanke Produktion ist eine Wirtschaftsstruktur, die im japanischen Kulturkreis entstanden ist. Toyota und andere japanische Unternehmen haben über Jahrzehnte dieses Produktions- und Unternehmenssystem entwickelt und entwickeln es weiter. Durch den klaren Erfolg dieser japanischen Unternehmen ist ihre Organisationsstruktur zum Exportschlager geworden. Wer sich intensiv mit den Grundlagen und Voraussetzungen der schlanken Produktion beschäftigt, erkennt schnell, wie geschickt japanische Mentalität und kulturelle Bedingungen mit in dieses System eingeflossen sind.

Toyotismus ist deshalb so erfolgreich, weil durch ihn die kulturelle Eigenart als Nährboden für eine Unternehmensphilosophie fruchtbar gemacht wird.

Die japanische Konsens- und Harmoniekultur wird über die Teamarbeit und den Kaizen-Gedanken zum Herzstück der schlanken Produktion. Schon in Kindheit und Jugend wird der japanische Mensch durch das Bildungssystem und seine Bildungsinhalte auf seine integrierte Rolle in Gruppen und Teams erzogen. (2) Das heißt aber keinesfalls, daß die japanische Kultur und Gesellschaft keine Konflikte oder Dissensen kennt. Dennoch wird die Erziehung auf die integrative Funktion des einzelnen ausgerichtet. Eine starke 'Ich'-Bezogenheit des Individuums, wie im Westen, steht dabei (noch) nicht im Vordergrund. Die japanische Kultur geht aber einer neuen Zeit entgegen, weil die Jugend immer stärkere individualistische Tendenzen entwickelt (häufige Arbeitsplatzwechsel, Musik- und Freizeitszenen, etc.).

Diese Vermittlung, sich in eine Struktur einzufügen, setzt sich im Berufsleben fort. So wird der japanische Mitarbeiter im Unternehmen z.B. zu guten Umgangsformen (Ordnung, Sauberkeit, Höflichkeit, ...) erzogen. Ziel und Zweck ist dabei die Integration des Individuums. Individualität wird im Rahmen dieses Konsenses als Kreativität gefördert. Dies ist der durchschlagende Erfolg von Kaizen. Der Mitarbeiter wird geschult, prozeßhaft seine Kreativität einzubringen. Die deutsche Transformation im kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, kurz KVP, ist genauso irreleitend wie das deutsche Wort selbst. In den meisten Bereichen der Unternehmen wird gerade die kontinuierliche Verbesserung in der kurzfristigen Reduzierung von Mitarbeitern gesehen. Dieser Trend wird für einige Unternehmen den Kollaps bringen. KVP muß man sich verdeutlichen als eine besondere Grundhaltung des Menschen. Um in

\* Der vorliegende Artikel ist eine redigierte Fassung eines Vortrages vor dem Management der Adam Opel AG, Werke Bochum.

**Dieter Becker ist Inhaber von 'aim', der Agentur für innovatives Management, Trebur, Schwerpunkte: Mitarbeiterführung, Konflikt- und Prozeßsteuerung, Organisationsberatung.**



Deutschland mit KVP erfolgreich sein zu können, bedarf es einer Veränderung der 'Ich'-bezogenen Verhaltensmuster. Dies ist ein langwieriger Prozeß, bei dem zur Zeit noch niemand die Folgen oder langfristigen Ziele abschätzen kann.

Dabei basiert das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in Japan auf einer 'Konsenshierarchie', die durch eine bewußte gegenseitige Abhängigkeit gekennzeichnet ist. (3) Dementsprechend werden auch eigene Fehler als persönlicher Gesichtsverlust vor der Gruppe und dem Vorgesetzten betrachtet. Die Folge ist der Versuch, den Fehler wieder gut zu machen.

## Der Umgang mit neuen Ideen

Vor allem der Umgang mit neuen und innovativen Ideen läßt die japanische Wirtschaft so erfolgreich sein. Das Bild des Japaners, der durch deutsche Unternehmen ging und alles auf Video oder Film aufnahm, steht vielen Managern noch heute vor Augen.

Bekannt für die perfekte Imitation (dieser Fertigkeit verdankt Japan schließlich seinen Wirtschaftsaufstieg) wurden die westlichen Produktionsmethoden im eigenen Land nachgebaut und perfektioniert. Unter diesem Verhalten, als 'Japanisierung' bezeichnet, versteht man, in einem ersten Schritt das Gesehene zu kopieren, um es dann im zweiten Schritt zu integrieren oder zu japanisieren. (4) Aus diesem Grund werden ständige Veränderungen der Produktionsabläufe vorgenommen. Darüber hinaus bietet diese gesellschaftliche Fähigkeit ein extrem hohes Maß der Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen. Anpassungsfähigkeit und Integrationsbereitschaft bil-

den auch den Erfolg für Teamarbeit. Besonders ist hier der klare Umgang mit Konfliktsituationen nach bewährten und bekannten Mustern zu erwähnen. Das 'omote/ura und uchi/soto' Fenster zeigt das japanische Konfliktmodell. (5) Ingroup-Konflikte gibt es nach außen nicht, sie werden stillschweigend gelöst. Der Vorteil in dieser Vorgehens- und Verhaltensweise liegt in der Gruppenharmonie, die durch Konflikte nicht gestört wird. (6) Konflikte nach außen sind Krieg, bei dem hinter den Kulissen verhandelt werden kann.

	omote/ öffentlich	ura/ Hintergrund
uchi/ ingroup	Konflikte sollen nicht existieren	Konflikte existieren, werden aber stillschweigend gelöst
soto/ outgroup	Konzessionen werden nicht gemacht ('Krieg')	Verhandeln ja – aber nur ohne Gesichtsverlust

All diese kulturellen, gesellschaftlichen Voraussetzungen prädestinieren den harmonischen Teamgedanken, in dem der einzelne sich durch die Gruppe und das Team definiert und Konflikte außen vor bleiben. Ist dies auf uns übertragbar?

## Schlank in Deutschland

Japans Kultur und Gesellschaft ist auf Integration und Konsens ausgerichtet. Dies bedeutet keineswegs, daß es in Japan keine Konflikte gibt. Aber die Grundverständigung ist auf Konsens aus. Was zur Zeit in Japan und allen Ost- und Südostasiatischen Staaten und Kulturen geschieht, ist eine massive Konfrontation mit der westlichen Kultur. Daß in Japan eine Kulturrevolution zugange ist, zeigt die stärker werdende Individualkultur der Jugendlichen ebenso wie auch die Ablösung der seit über 40 Jahren regierenden Partei im Jahre 1993. Es kann wohl behauptet werden: Japan paßt sich kulturell und ideell mehr dem Westen an als umgekehrt. Wirtschaftsorganisatorisch steht diese Entwicklung aber kopf. Kultur und Gesellschaft in Deutschland sind demgegenüber geprägt durch die Aufklärung. Die Aufklärung als geistige und kulturelle Phase ab dem 17./18. Jahrhundert hat bewirkt, daß der west-

liche Mensch durch sich selbst definiert wird. Die Identität und seine Individualität erhält er allein durch sich selbst, durch sein Ich. Exemplarisch gilt Descartes' Aussage: 'Cogito ergo sum'. Ich denke, also bin ich. Mit dieser Definition benötigt der aufgeklärte Mensch keine Gruppe oder ein spezielles Umfeld, um seine Individualität zu erhalten. Das Umfeld spielt eine wichtige, aber untergeordnete Rolle. Überall hat diese Prägung ihren Niederschlag gefunden. Worte wie Selbstverwirklichung, individuelle Freiheit, Eigenverantwortung, Individualität, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit, usw. sind sprachliche Zeichen eines aufgeklärten Individualismus. Durch das Grundgesetz wird diese Stellung besonders hervorgehoben. Der erste Artikel spricht gerade die Würde des Individuums an, die unverletzlich ist.

So haben auch die schulische und universitäre Ausbildung das Ziel, den 'eigenverantwortlichen, mündigen Bürger' zu fördern, der seine Identität und Verantwortlichkeit gewinnt. Wichtig sind diese Voraussetzungen für die Teamarbeit und das Teamverhalten in der schlanken Produktion. Viel Zeit und Energie muß darauf verwandt werden, die Gruppenmitglieder in einem Teamgedanken zu integrieren und die Konfliktbereitschaft in eine Konsensfähigkeit zu überführen. Vielen Unternehmen bereitet vor allem dieser Aspekt immense Probleme. So werden persönliche, zwischenmenschliche Konflikte zu Gruppenkonflikten, die dem Teamgedanken entgegenstehen. Das Dilemma wird verstärkt, weil unserer Kultur kein allgemeingültiges Konfliktmodell oder Konfliktregelungsmodell zugrunde liegt. Hier liegen eindeutig die Stärken der japanischen Kultur. Das uchi/soto-omote/ura Fenster als Modell der Konfliktbewältigung ist kulturelles Allgemeingut.

Konflikte sind in den meisten Fällen latente, verborgene Konflikte, die die persönliche Energie eines jeden einzelnen hemmen. Die Folge ist eine lange Phase, in der sich die Gruppe als solche finden muß. Auffälligerweise gibt es Gruppen, die ohne Zutun von außen miteinander harmonisieren. Meinen Beobachtungen zufolge haben es die Gruppenmitglieder geschafft (zumeist unbewußt), ein tragfähiges Konfliktmodell zu installieren. Vielfach wird dieses Modell durch ein Gruppenmitglied in die Gruppe ein-

getragen, das nicht nur konfliktbereit, sondern auch konfliktfähig ist.

Auch unser Umgang mit neuen Ideen und Innovationen unterscheidet sich gravierend von dem japanischen Vorgehen. Neue Ideen werden vielfach als Ablösungsprozesse verstanden, die nicht einfach übernommen (gleichsam 'germanisiert') werden, sondern denen man sich kritisch und zurückhaltend gegenüber verhält. Verstärkend wirkt dabei eine Reizüberflutung der Mitarbeiter mit vielen neuen Strategien in den letzten Jahren. (7) Schlanke Produktion reduziert auch die Lohnstufen. Dieses gängige Muster japanischer Teamarbeit baut in Deutschland allzu oft emotionale Spannungen auf. Differenzierte Lohnstufen beinhalten weniger den Aspekt der höheren Bezahlung als vielmehr das Ansehen des höheren Status. Durch mehr oder auch weniger Geld als der Teamkollege kann sich der Mitarbeiter individuell besser abgrenzen. Welche Konsequenzen ergeben sich?

**Wer schlank bleiben will, muß eine Diät machen**

Das heißt konkret: Es müssen bisherige, auch liebgewonnene Gewohnheiten, Verhaltensmuster und Denkweisen kritisch betrachtet und verändert werden. Veränderungen von Verhaltensmustern und Denkweisen setzen aber auch die Einsicht an Grenzen voraus, innerhalb derer diese Veränderungen vorstatten gehen können. Deutschland hat eine individuelle 'Ich-Kultur'. Eine Kopie des japanischen Modells setzt japanisches Denken und Mentalität bei den Mitarbeitern voraus. Organisationsveränderung zu betreiben, ohne sich dieser Tatsache bewusst zu sein, hieße, die eigene Kultur und Erziehung nicht mit einzubeziehen. Unsere Kultur und unsere kulturellen Eigenarten können aber gerade der Nährboden für Organisationsveränderungen sein, die durch die 'schlanke Produktion' angeregt werden. Vielfach wird versucht, die japanische Mentalität mit zu übernehmen, indem die Mitarbeiter geschult werden oder eine strenge Vorauswahl der geeigneten Mitarbeiter getroffen wird. Ob dies der einzig richtige Weg ist, möchte ich in Frage stellen. Effizienter ist meines Erachtens, die eigenen kulturel-

**Konsenskultur kontra Individualkultur**

Japan	Deutschland
<p><b>Konsenskultur</b></p> <p>Erziehung (Kindergarten, Schule, ...) ausgerichtet auf Konsens und Harmonie</p> <p>„Individualität“ im Rahmen der Konsenskultur</p> <p>Gegenseitige Abhängigkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern – 'Amae'-Prinzip (jap. Anlehnung)</p> <p>Persönlicher Fehler → Gesichtsverlust vor dem Team oder der sonstigen sozialen Gruppe</p> <p>Religion: Naturreligion (Shintuismus) Erlösungsreligion (Buddhismus) bilden eine ambivalente Einheit</p> <p>Verhältnis Tradition und Moderne nach dem Modell der 'Japanisierung', d.h. 1. unkritische Adaption/Übernahme 2. Integration in die Kultur (Japanisierung) (Kopie)</p> <p>Folge: Betriebe werden oft umgestaltet. Das Denken ist prozeßhaft, weniger statisch.</p> <p>Ethik bestimmt durch Konsens nach innen und 'Krieg' nach außen (omote/ura und uchi/soto Modell)</p>	<p><b>Individualkultur</b></p> <p>Erziehung zur Selbständigkeit und Kritikfähigkeit (Ziel: mündiger Bürger)</p> <p>Stark ausgeprägte Individualität Ich-Betonung durch die Aufklärung (Descartes: Ich denke, also bin ich) Der Mensch definiert sich durch sich selbst</p> <p>Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern definiert durch eine 'Zweckhierarchie'</p> <p>Persönlicher Fehler → Versuch der Schuldabwehr</p> <p>Religion kontra Aufklärung Mit der Aufklärung wird (in Europa) das 'Ego' an die Stelle Gottes gesetzt.</p> <p>Verhältnis Tradition und Moderne – konfliktträchtige Ablösungsprozesse (Revolutionen) – kritische Adaption/Übernahme neuer Dinge auf der Basis eines statischen Denkens (Stichwort: Besitzstandswahrung)</p> <p>Verhalten/Ethik bestimmt durch persönliche Verantwortung. Modelle: Verantwortungsethik, Gesinnungsethik, Kantsche Ethik.</p>

len Voraussetzungen in ein neues Modell zu integrieren. Dies setzt aber Maßnahmen voraus, die teils der schlanken Ideologie entgegenstehen.

**Teamarbeit und Hierarchie (Zweckhierarchisches Modell)**

Teamarbeit ohne Hierarchie ist Utopie. Jede Gruppe ist eingebunden in ein übergeordnetes System. Teamarbeit heißt in individualistischen Kulturen notwendig Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit. Dies kann und wird nur in einer bewußten und klaren Hierarchie gelingen, die zweckbezogen für das Unternehmen agiert. Teamarbeit darf nicht zu einer Delegation der Managementaufgaben führen! Neue Systeme brauchen klare Konzeptionen, in denen die Macht- und Verantwortungsfrage deutlich geklärt ist. Vielfach werden Strukturveränderungen vorgenommen, ohne daß sich das mittlere Management mit der neuen Rolle und Aufgabe identifizieren kann. Es wird

gerade für die schlanke Produktion und ihren Erfolg oder Mißerfolg entscheidend sein, wie es gelingt, Meister, Betriebs-, Abteilungsleiter und Fertigungs-/Hauptabteilungsleiter mit ihren neuen Aufgaben und Rollen vertraut zu machen. Schlanke Produktion wird somit zum Prüfstein für die sich wandelnde Kompetenz des Managements! Entscheidungen und Verantwortung muß das Individuum jeweils im konkreten Fall übernehmen.

**Zweckrationalismus**

Jedes Unternehmen verfolgt einen wirtschaftlichen Zweck. Um eine Unternehmensstruktur erfolgreich zu verändern, müssen klare Absprachen und Vorgaben dem Unternehmenszweck entsprechend allen Mitarbeitern bewußt sein. Es geht aber weniger um eine Corporate Identity oder Unternehmensphilosophie als vielmehr um den Rahmen für die Umstrukturierung. Individualisierte Kultu-

ren brauchen die Option von Grenzen und Chancen für den einzelnen und seine Kreativität. Erst dieser Rahmen ermöglicht die Konzentration auf die gestellte Aufgabe.

#### Ein tragfähiges Konfliktmodell

Der große Mangel in einer individualisierten Gesellschaft ist die fehlende Fähigkeit, Konflikte zu bearbeiten. Unsere Kultur hat es versäumt, ein tragfähiges Konfliktmodell als Allgemeingut zu entwickeln. Konfliktfähigkeit ist die Fähigkeit Konflikte zu erkennen, zu bewerten und zu steuern. Sollte dies nicht gelingen, werden gerade durch latente, verborgene, unterschwellige Konflikte immense Ressourcen durch die Mitarbeiter vergeudet.

Das neue Modewort für diese Konflikte ist 'mobbing'. Das damit beschriebene Ausgrenzen eines Mitarbeiters ist eine Folge ungesteuerter latenter Konflikte. Die Konflikte erhalten eine Eigendynamik und Eigenkreativität, die ihresgleichen sucht. Mobbing entsteht gerade durch nicht gesteuerte Gruppen- oder

Einzelkonflikte. Konfliktfähigkeit ist die Voraussetzung für eine langfristige und effiziente Teamarbeit. Denn nur, wer sich mit anderen Ideen und Vorstellungen auseinandersetzen kann, dem wird die Chance eröffnet, sich zu verändern. Dabei geht es in diesem Modell weniger um Konfliktlösungsmechanismen, sondern um die Steuerung des eigentlichen Konfliktprozesses. Die Erfahrungen zeigen, Gruppen werden dann kreativ, wenn Konflikte gesteuert und kanalisiert werden. Die Lösungen der Konflikte ergeben sich in aller Regel durch die Konfliktfähigkeit selbst.

Ich denke, es ist deutlich geworden, daß eine Kopie der japanischen Methoden sehr bald ihre wahre Dimension zeigen wird: Unternehmen werden sich aufgrund der Mißerfolge durch die schlanke Produktion wieder den altbewährten Organisationsmustern zuwenden. Deshalb wird die Aufgabe darin bestehen, unsere westliche Mentalität in ein Modell zu integrieren, das über die schlanke Produktion hinausgeht.

#### Anmerkungen:

- 1) Wickens, P.: Schlanke und menschenorientierte Produktion, RKW 1993, S. 7
- 2) Vgl. Georg, W./Sattel, U. (Hrsg.): Von Japan lernen?, Aspekte von Bildung und Beschäftigung in Japan, Weinheim 1992.
- 3) Das Stichwort dazu liefert 'amae' (Anlehnung), welches bedeutet, „auf das Wohlwollen eines anderen zu bauen und ohne Rücksicht davon Gebrauch zu machen“. Takai Doi, amae – ein Schlüsselbegriff zum Verständnis der japanischen Persönlichkeitsstruktur, 98-110, Zitat 98; in: Im Schatten des Siegers. Japan, Kultur und Gesellschaft, U. Menzel (Hrsg.), Frankfurt 1989
- 4) Hardach-Pinke, I.: Die Entstehung des modernen Japan, in: diess. (Hrsg.), Japan – eine andere Moderne, Tübingen o.J. 11-36.
- 5) Siehe Ishida, T.: Konflikte und ihre Beilegung, in Menzel, U.: (Hrsg.), Im Schatten des Siegers Japan, Frankfurt 1989, 111-139, Diagramm 112
- 6) Es handelt sich hierbei nicht (!) um latente Konflikte eines Individualmodells (siehe unten). Die Konflikte werden nicht ausgelebt oder gar ausgetragen wie im westlichen Kontext. Ingroup-Konflikte existieren einfach auf der Gruppenebene nicht. Zumeist werden diese Konflikte von den Vorgesetzten mit den Beteiligten 'geregelt'.
- 7) Diese Erfahrung teilen zur Zeit viele OE-Berater und Trainer. Je mehr vorgelagerte Strategien und Veränderungen in einem Unternehmen 'gefahren' wurden, desto schwieriger ist es, die Mitarbeiter neu zu aktivieren. Mit einer Überreizung durch immer neue Strategien geht auch das Vertrauen in jede Neuerung verloren. Bei den Werkern und Meistern kann vielfach eine starke Abneigung gegen alles Japanische ausgemacht werden.