

SLOGANS ALS INSTRUMENT DER JAPANISCHEN UNTERNEHMENS- UND WIRTSCHAFTSPOLITIK

Werner PASCHA und Katrin HAAF¹

1. SLOGANS, SCHLAGWORTE IM ENGEREN SINNE UND KEYWORDS

Das japanische Wirtschaftsleben zeichnet sich durch ein vielschichtiges Konsultationsgeflecht zwischen Industrie, Bürokratie und Politik aus, was sich unter anderem in der Existenz zahlreicher Beratungsgremien, Diskussionsgruppen sowie der Entsendung pensionierter Elitebürokraten in die Geschäftswelt manifestiert. Nicht selten wird diese Verflechtung als einer der wichtigsten Gründe für die zurückliegenden japanischen Wirtschaftserfolge angesehen.² Während der Tatbestand als solcher unbestritten ist, gehen die sehr weitreichenden Schlußfolgerungen auseinander. Im Detail sind die Konsultationsmechanismen und deshalb auch die möglichen Folgewirkungen für die bisherige Wirtschaftsentwicklung nämlich weitgehend unklar: Wie wird z. B. sichergestellt, daß in den Diskussionsforen nicht lediglich Belanglosigkeiten ausgetauscht werden? Wie wird ein Fortschritt in der Diskussion erzielt, in den sich alle eingebunden fühlen?

Ein relevanter Mechanismus könnte die Verwendung von „Slogans“, „Schlagworten“ bzw. „Keywords“ sein, die in Japan sehr beliebt sind. Es handelt sich überwiegend um relativ unpräzise bzw. wenig analytische Begriffe, die kaum „wohldefinierte Konstrukte“ sind, aber vielleicht als „Diskussionsstarter“ oder „Diskussionsfokussierer“ aufgefaßt werden können (so die Vermutung von PASCHA 1993: 55–56). Sind solche Schlagworte lediglich „Modeerscheinungen“, sind sie Ausdruck des Medienrummels, sind sie beliebt, weil sie Belesenheit und Wortschatz zumindest

¹ Die Autoren danken Cornelia Storz, M. A., und Kerstin Meckler für ihre Unterstützung bei der Materialsammlung und -auswertung.

² Entsprechende Erklärungsansätze können als „politisch-ökonomisch“ bezeichnet werden, wobei sich diese allerdings stark voneinander unterscheiden, was die relative Bedeutung anbelangt, die einzelnen Akteuren beigemessen wird (vgl. als Überblick RIXTEL 1994). Die jüngste Kritik in Japan an einer zu starken Rolle der Bürokratie (vgl. als knappen Überblick HORVAT 1994) mag rückblickend die Bedeutung des symbiotischen Verhältnisses von privater Wirtschaft, Bürokratie und Politik bestätigen.

vortäuschen oder weil sich die eigentlichen Wahrheiten durch sie besser verschleiern lassen? Besitzen sie insoweit eine positive Funktion, als sie von japanischen Handlungsträgern innerhalb des o. g. Konsultationsgeflechts gezielt zur Förderung breit angelegter wirtschaftspolitischer (oder unternehmerischer) Strategien genutzt werden?

Diesen Fragen soll im folgenden Beitrag nachgegangen werden, indem zunächst knapp die Wurzeln und die historische Rolle von Schlagworten in Japan untersucht werden. An einzelnen Begriffen wird dann dargestellt, welche Stellung sie im Geschäfts- sowie im Gesellschaftsleben einnehmen. Auf dieser Basis erfolgt in einer abschließenden Synthese der Versuch, die potentielle Funktion solcher Begriffe insbesondere als wirtschaftspolitisches Instrument kritisch abzuschätzen. Dabei stellt sich auch die Frage, inwieweit sich der Gebrauch von Schlagworten in Japan vom internationalen Usus abhebt.

Zuvor ist eine terminologische Klärung erforderlich. Eine Schlagwortforschung gibt es in Deutschland seit Otto Ladendorfs „Historischem Schlagwörterbuch“ von 1906. Unter Schlagwörtern versteht dieser „solche Ausdrücke und Wendungen [...], denen sowohl eine prägnante Form wie auch ein gesteigerter Gefühlswert eigentümlich ist“ (LADENDORF 1906: xix; zitiert nach NUNN 1974: 12). WÜLFING (1982: 33–48) hebt mit ähnlicher Stoßrichtung die folgenden Merkmale hervor: Verkürzung (bzw. Vereinfachung), Emotionalisierung, Antirationalität (d. h. Ausschaltung des Mitdenkens zugunsten des Mitfühlens), inhaltliche Unbestimmtheit, scheinbare Klarheit, Wiederholungszwang (bezüglich der Verwendung). Mit diesen Charakteristika ist die Verwendung von Schlagworten nicht auf bestimmte Regionen oder Zeiten beschränkt. So hat sich eine Dissertation beispielsweise mit ihrer Verwendung im Peloponnesischen Krieg auseinandergesetzt.

Bezüglich der Verwendung im Japanischen erscheint uns die Unterscheidung von drei Ebenen hilfreich: erstens die verkürzte Beschreibung eines ggf. komplexen Sachverhaltes, zweitens seine Umstrukturierung bzw. subtile Umdeutung im Sinne eines emotionalisierten Images, wobei der „Sachverhalt“ selber durchaus imaginär sein kann, sowie drittens eine explizite oder zumindest – durch den Kontext sichergestellte – implizite Aufforderung, den angesprochenen „Sachverhalt“ in die Realität umzusetzen bzw. (im Falle eines negativ geladenen Begriffs) zu bekämpfen. Man kann demnach auch von einer deskriptiven, einer affektiven und einer normativen Ebene sprechen. Diesen drei Ebenen lassen sich entsprechend Tab. 1 drei Typen von Schlagworten i. w. S. zuordnen.

Typus	Keywords	Schlagworte i.e.S.	Slogans
Ebene			
deskriptiv	×	×	×
affektiv		×	×
normativ			×

Tab. 1: Drei Typen von Schlagworten im weiteren Sinne

Bei den im Japanischen *kiwādo* [Keywords] genannten Wörtern handelt es sich um begrifflich auf den Punkt gebrachte Ausschnitte aus der aktuellen öffentlichen Debatte. Sie haben keinen emotionalen Gehalt, sondern dienen als Fachbegriffe etwa aus Politik und Wirtschaft allein der inhaltlichen Erleichterung der Kommunikation. Sie kommen und gehen mit den Zeitläuften, wobei in Japan ganze Bücher den jeweils aktuellen Keywords gewidmet sind. Eine zweite Kategorie von Begriffen, die Schlagworte i. e. S., haben zusätzlich einen emotionalen Gehalt. Sie können inhaltlich durchaus vielschichtig sein und in der Debatte als Katalysator für weiterreichende Diskussionen wirken. Ein neueres Beispiel ist das Aufkommen des Begriffes *bubei* [Verachtung für Amerika] in den Medien und die dadurch verschärfte Debatte um das Bild der USA in Japan (vgl. ITOH 1994). Ein dritter Typus sind Slogans mit einem zusätzlichen, mehr oder weniger expliziten Aufforderungscharakter. Ein Beispiel ist der Begriff „Informationsorientierung“ (*jōhōka*), der nicht allein beschreibend bzw. analytisch zu verstehen ist, sondern auch ein positiv bewertetes, anzustrebendes Leitbild markiert, das mit seinem weiten, offenen Bedeutungsumfang über viele Jahre, vielleicht Jahrzehnte, relevant ist.

Im Vergleich zum internationalen Sprachgebrauch – wir beschränken uns hier auf das Deutsche – ist zunächst zu betonen, daß alle drei Typen von Schlagworten i. w. S. auch andernorts gebräuchlich sind. Die besondere Beachtung von Keywords im Japanischen, die sich etwa in zahlreichen Buchveröffentlichungen wie *Asahi kiwādo* äußert, dürfte sich aus der Tatsache ergeben, daß Neologismen in den japanischen Wortschatz nur schwer zu integrieren bzw. als direkte Wiedergabe (zumeist) englischsprachiger Begriffe in der Silbenschrift *katakana* unbedingt erklärungsbedürftig sind. Für die eingangs formulierte Fragestellung ist dies jedoch weniger relevant, so daß wir die Keywords im folgenden nicht weiter analysieren. Japans Schlagworte i. e. S. kommen jenem Konzept am nächsten, das in der deutschen Schlagwortforschung im Mittelpunkt steht. Slogans dagegen scheinen – nach dem ersten Augenschein – in Japan eine sehr bedeutende Rolle im Geschäftsleben und in der Wirtschaftspolitik zu spielen, während sie etwa in der deutschen Schlagwortforschung nicht sehr be-

achtet werden.³ Zwar gibt es auch im Deutschen Begriffe wie „Maß halten“ (aus den Erhard-Jahren) oder „Wende“ (als ursprüngliches Programm der Kohl-Ära), doch muten sie gegenüber den in Japan über viele Jahre und Regierungen hinweg verwendeten Begriffen wie *kokusaika* [Internationalisierung] weniger bedeutend an. Die folgende Analyse konzentriert sich daher auf die Slogans, wobei Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Gebrauch im Deutschen an geeigneter Stelle nochmals thematisiert werden.

2. DIE HISTORISCHE DIMENSION

Fragt man nach den möglichen Wurzeln von Slogans in Japan, so kann man bereits gegen Ende des 6. Jahrhunderts den Begriff *shōbō gokoku* [den Staat schützen durch die Anwendung des rechten Lehrsatzes] identifizieren, der von Kronprinz Shōtoku, Regent der Suiko-Tennō, propagiert wurde. Es handelte sich um den Leitgedanken des als neue Staatsreligion eingeführten Buddhismus, der zusammen mit dem bereits vorherrschenden Konfuzianismus und dem Shintō ein „Multi-Religionssystem“ bildete (TSUNODA 1959²: 37; KITAGAWA 1966: 25). Prinz Shōtoku bezeichnete in seiner Verfassung aus dem Jahre 604 den Buddhismus neben dem Konfuzianismus als eine Säule des Staates (EARHART 1974²: 26–27) und versuchte somit, philosophisch-religiöse Ideen in politisch-praktische umzusetzen (HAMMITZSCH 1984²: 1521–1522).

Der Beginn der Industrialisierung Japans wird oft auf die Jahre um 1880, d. h. etwa zehn bis zwanzig Jahre nach der Meiji-Restauration von 1868, datiert (MINAMI 1986: 10–11). Die Schaffung der Vorbedingungen des modernen Wachstums reicht jedoch weiter zurück, und in der Tat können entsprechende Slogans auch bereits gegen Ende der Shōgunatsherrschaft

³ Schlagworte i. w. S. sind nur schwer exakt zu definieren, wie aus der Schlagwortforschung bekannt ist (vgl. etwa NUNN 1974: 11–19), insbesondere auch, was weitere Unterteilungen angeht. Teilweise sind die Grenzen überraschend subtil. Der Begriff *biotechnology* (im Japanischen in der *katakana*-Silbenschrift) scheint zunächst nur ein Keyword zu sein und ist aufgrund seiner „Modernität“ höchstens als positiv besetztes Schlagwort i. e. S. zu betrachten. Bei einem Firmeninterview im Juli 1994 meinte ein Industrievertreter jedoch, der Begriff sei Ende der 80er Jahre propagiert worden, um das MITI dazu zu bewegen, diesen noch sehr unspezifischen Industriezweig als Förderungsgegenstand anzuerkennen. Unterschwellig-subtil wird der Begriff also zumindest von einigen als Slogan verwandt. Diese auch im zeitlichen Bezug mögliche Unbestimmtheit ist, wie gesagt, in der Schlagwortforschung seit langem bekannt und kann hier nur hingenommen werden.

und zu Beginn der Restauration identifiziert werden. Wurde die Restauration mit dem Slogan *sonnō jōi* [Verehrung des Kaisers und Abweisung der Barbaren] gefordert, so wurde sie (unter Vernachlässigung des letzten Teils des Slogans) mit dem programmatischen *fukkō* [Rückkehr zum Alten] konkretisiert, hinter dem sich die Forderung nach Wiederbelebung der politischen Institutionen und Titel der imperialen Bürokratie verbarg.

Als die Reformen aus Einsicht in die Unterlegenheit Japans die Intention verfolgten, mit dem Westen militärisch und wirtschaftlich gleichzuziehen, wurde 1872 ein Modernisierungsprogramm unter der Parole *bunmei kaika* [Zivilisation und kulturelle Erneuerung] propagiert (BRÜLL 1984²: 1319). Schließlich wurde das nationale Oberziel, ein starkes Land zu werden, treffend durch den Slogan *fukoku kyōhei* [den Staat reich machen und die Armee stärken] zum Ausdruck gebracht. Die Wurzeln dieses Begriffes liegen in der Zeit der chinesischen Tsing-Dynastie (403–221 v. Chr.), die aufgrund großer Kriegswirren den Aufbau eines zentralistischen Einheitsstaates gemäß obiger Prinzipien verfolgte (SHOGAKUKAN 1968: 524).

Daß sich die Devise *fukoku kyōhei* bei allen Bevölkerungsschichten im gesamten Land einprägte, wird daran festgemacht, daß die Bevölkerung für die Realisierung angeblich freiwillig große Opfer bezüglich ihres Lebensstandards auf sich nahm. Schließlich könnte die geschickte Verknüpfung dieser Losung mit dem o. g. Motto *sonnō jōi* dazu beigetragen haben, den absolutistischen Herrschaftsanspruch der Meiji-Regierung (bei rein symbolischer Wiedereinsetzung des Kaisers) in der Bevölkerung zu legitimieren (SHOGAKUKAN 1968: 524; SHIMONAKA 1962⁹: 1176). Wir werden auf diese Thesen noch zurückkommen.

Eingebettet in den Terminus *fukoku kyōhei* entstand ein weiterer zur Umschreibung des nationalen wirtschafts- und gesamtpolitischen Ziels: *shokusan kōgyō* [mehr Produktion durch Industrialisierung]. Er wurde erstmals 1874 im Weißbuch zum Aufbau und zur Unterstützung der Wirtschaft (*Kangyōken hakusho*) von Innenminister Ōkubo Toshimichi proklamiert (SHIMONAKA 1962⁹: 666). Die Losung scheint insofern Beachtung gefunden zu haben, als sie auch vom 1873 gegründeten Industrieministerium aufgegriffen wurde. Zahlreiche Anordnungen des Ministeriums nahmen auf die Parole Bezug und lassen sich als Versuch ihrer Umsetzung deuten. Der zunächst wenig konkrete Wahlspruch setzte zumindest eine „Denkmaschinerie“ innerhalb der Ministerien in Gang, was sich in einer Vielzahl von Maßnahmen zur Beseitigung der größten Probleme der damaligen Wirtschaft niederschlug (vgl. im einzelnen dazu NAKAMURA 1988²: 29–35; ISHII 1992²: 123–136).

Daß die Devise darüber hinaus Ausgangspunkt zu weiteren und analytischeren Diskussionen und Konzepten war, läßt sich anhand des 1884 vorgestellten ersten Wirtschaftsplans *Kōgyō iken* [Ratschläge zur indu-

striellen Vitalisierung] illustrieren. Ōkubo selbst bezeichnete beispielsweise in seinen Memoiren die auf das Ziel *shokusan kōgyō* ausgerichtete Wirtschaftspolitik der frühen Meiji-Zeit als orientierungslos; sie sei durch eine langfristige staatliche Planung zu ersetzen (BROWN 1962: 194). Er gestand somit implizit eine Fehlentwicklung der Wirtschaftspolitik unter der anschaulichen Parole ein. Der Plan *Kōgyō iken* stellte einen Reformversuch dar, der sich gerade dadurch auszeichnete, daß er zwar wie die frühere Losung symbolischen Charakter besaß, gleichzeitig aber realitätsnah genug war, die Potentiale der japanischen Bevölkerung und Wirtschaft zur Erreichung nationaler Ziele zu mobilisieren. Die Verkündung idealistischer Planziele trat in den Hintergrund (INUKAI und TUSSING 1968: 65–67).

Fast alle o. g. Slogans zeichnen sich dadurch aus, daß sie aus jeweils zwei Paaren sino-japanischer Komposita bestehen, die durch ihre kurze sino-japanische Lesung und die bildhafte Gestalt einen autoritären Charakter besitzen. Sie übten einen erzieherischen Druck auf die gesamte Bevölkerung aus, dem es sich unterzuordnen galt. Die spezifische semantische Form war von daher u. E. weniger entscheidend als die Tatsache, daß diese Form so gewählt wurde, daß sie unter den gegebenen historischen Umständen Eindruck machte. Auch der Mangel an Präzision hat die Unterstützung der jeweiligen Regierungsprogramme – auch wenn diese z. T. in Widerspruch zueinander standen – in weiten Teilen der Bevölkerung unterstützt. Das Ziel ist prägnant und mitreißend artikuliert worden, die Art und Weise seiner Realisierung jedoch weitgehend unklar geblieben.

3. SLOGANS IM HEUTIGEN GESCHÄFTSLEBEN

Betrachtet man die heutige Verwendung von Schlagworten auf Unternehmensebene, so gibt es dafür verschiedene etablierte Formen: Abstrakt-allgemeine Firmenprinzipien (*shaze*) finden Anwendung, oft betont altmodisch und schwer verständlich formuliert und in Tuschekalligraphien verewigt; daneben gibt es Firmenvorschriften (*shakun*), die leichter nachvollziehbar, meist in Umgangssprache abgefaßt sind. „Worte des Präsidenten“ (*shachōkun*) stellen einen besonderen engen Bezug zu einer großen Unternehmerpersönlichkeit, oft dem Firmengründer, her (INSTITUT FÜR JAPANOLOGIE DER UNIVERSITÄT WIEN 1987: 170–172).

Slogans im Sinne von Firmenmottos oder auch von graphischen, nicht-verbalen Logos bringen zunächst einmal eine bestimmte Corporate Identity zum Ausdruck. Der japanische Wirtschaftswissenschaftler Nonaka Ikujiro bezeichnet sie als häufig „kryptisch“, aber dennoch sehr effektiv bei der Führung von Unternehmen. Sie dienen der Visualisierung von unternehmensinhärentem, organisatorischem Wissen, das nicht explizit verba-

liert werden könne. Dessen Kenntnis sei jedoch zum tieferen Verständnis von komplexen Sachverhalten innerhalb des Unternehmens notwendig. Dazu zähle beispielsweise eine gemeinsame Unternehmensvision (NONAKA 1991: 97). Der Wirtschaftswissenschaftler Kodama Fumio argumentiert ähnlich: Die Effektivität dieses Instruments spiegele sich darin wider, daß Angestellte japanischer Firmen klar den Zusammenhang von Geschäftskonzeption, Unternehmensorganisation und Technologiestrategie ihres Unternehmens formulieren und aufzeigen könnten (KODAMA 1993).

Es lohnt sich, hinsichtlich der Schaffung von Corporate Identity durch Slogans wieder die drei möglichen Wirkungsebenen dieser Slogans zu unterscheiden (vgl. Tab. 1). Auf der deskriptiven Ebene hilft der Slogan, Wissen um die Ziele, Prioritäten, Vorgehensweisen oder Prinzipien prägnant zu formulieren, welches ansonsten nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand dargestellt werden könnte. Dieses Wissen kann, entsprechend der zweiten Wirkungsebene von Slogans, positiv – seltener auch negativ – affektiv besetzt sein, und zwar in der Wirkungsrichtung nach innen gegenüber den Mitarbeitern oder nach außen gegenüber Geschäftspartnern und Öffentlichkeit.

Bezüglich der Unbestimmtheit oder umgekehrt des konkreten Aussagegehalts von Firmenmottos sind zwischen den Unternehmen Unterschiede zu verzeichnen. Firmen wie NEC, Sharp und Tōshiba verwenden relativ konkrete, aber dennoch Gestaltungsspielraum eröffnende Logos wie C+C (Computers+Communication), Optoelectronics bzw. E+E (Energy+Electronics). Die Bedeutung geht über die eines Symbols zur Abhebung gegenüber der Konkurrenz und zur Stärkung des Markennamens hinaus. In den ersten beiden Fällen wird die Produktfusion von zwei Einzelsparten als Ziel propagiert. E+E dient einerseits der Visualisierung der Grundlage des täglichen Lebens, andererseits der Symbolisierung der treibenden Kraft, die hinter der Entwicklung zur Informationsgesellschaft steht. Andere Unternehmen gebrauchen dagegen Metaphern. Matsushita versucht beispielsweise, den Kunden und seiner Belegschaft das Firmenziel durch den bildlichen Ausdruck eines Wasserhahns nahezubringen: Er symbolisiert das Ziel des Unternehmens, die Konsumenten genauso fließend bzw. im Überfluß mit elektronischen Geräten zu versorgen wie Wasser die Lebewesen. Bei Sumitomo stellt ein Bambusgarten mit seinen zahlreichen Stangen die Vielzahl von Produkten sinnbildlich dar, die wie Bambus aus einzelnen Wurzelballen entstehen (KODAMA 1993).

Gerade das Kryptische der Information mag wichtig sein, damit das im Slogan enthaltene Wissen innerhalb der Firma wirksam werden kann, etwa als Ideengenerator. NONAKA (1991) bezeichnet die Fähigkeit von Managern, mit Symbolen zu arbeiten, als zentral, da sie ihnen die Möglichkeit eröffnen, ihre häufig vagen Intuitionen und Einsichten zu verbalisieren

oder zu visualisieren. Diese können sich dann z. B. in kryptischen Slogans wie „Theorie der Automobilevolution“ (Honda), in Analogien wie der zwischen Kleinkopierern und Bierdosen (Canon) sowie Metaphern wie dem o. g. „Bambusgarten“ manifestieren. Gemäß Nonakas Hypothese ruft die Verwendung von figurativer Sprache und der Versuch der Mitarbeiter, sie zu verstehen und zu konkretisieren, Assoziationen bei allen betroffenen Personen hervor. Bereits vorhandenes Wissen wird auf diese Weise neu kombiniert und ermöglicht die Erarbeitung neuen Know-hows. Dabei sind Metaphern als Vorstufe zu konkreten Analogien zu verstehen: Erstere dienen der Ideengenerierung, die durch ein Gleichnis zur tatsächlichen Entwicklung von Prozeßtechnologien führen (Beispiel: die Ausrichtung der Entwicklung einer Aluminiumtrommel für Kopierer an dem einfachen und kostengünstigen Herstellungsprozeß einer Bierdose). Eine weitergehende logische Strukturierung der Analogie könne durch die Zusammenfassung der erarbeiteten Konzepte in einem Modell geschehen, so Nonaka. Zumindest ist durch die Verwendung bildhafter Sprache eine gedankliche Fokussierung und ansatzweise Lösungs idee für die angestrebte Innovation geschaffen (NONAKA 1991: 96–104).

Die dritte Wirkungsebene von Slogans ist die normative. Die Schaffung von Corporate Identity könnte dem Interesse dienen, insbesondere nach innen, d. h. bei den Mitarbeitern, ein bestimmtes Verhalten hervorzurufen. Es geht also um den Aufbau von Loyalität bzw. um die handlungswirksame Ausrichtung der Mitarbeiter auf eine bestimmte Firmenpolitik.

Betrachten wir zunächst einige Beispiele, die eine solche These stützen könnten: Die Firma Sharp arbeitet mit anspornenden Parolen für die Mitarbeiter, die zwar in eine eindeutige Richtung weisen, die konkrete, inhaltliche Ausgestaltung jedoch offenlassen. Kernpunkte sind Kreativität und höchste Kundenorientierung, wie sie im Firmenmotto „Aufrichtigkeit und Kreativität“ des Unternehmensgründers sowie in seinem Slogan „Stellt Produkte her, die von anderen nachgeahmt werden“ Ausdruck finden. Der heutige Präsident führt die Tradition, Parolen zur Verbalisierung von nicht exakt greifbaren Vorstellungen zu verwenden, mit den Worten fort: „Es ist wichtig, die Arbeit dem Blickwinkel des Kunden entsprechend und auf seinem Standpunkt stehend, voranzubringen“ (eig. Übersetzung nach SCHWARZER 1993: 82–83).⁴ In ihrer Art gleich, ist doch eine deutliche

⁴ In dem hier zitierten Artikel werden die Übersetzungen folgendermaßen angegeben: „Laßt uns etwas machen, worauf noch keiner gekommen ist“ und „Wir ziehen uns immer die Schuhe unserer Kunden an“ (SCHWARZER 1993: 84–85). Gerade die erste Übersetzung ist u. E. jedoch verfälscht, da im Japanischen der sehr hart klingende Imperativ verwendet wird.

Weiterentwicklung der Firmenphilosophie von der Wichtigkeit des Produkts selbst zu einer starken Kundenorientierung zu verzeichnen. Insofern tragen die Mottos den äußeren Bedingungen Rechnung und dienen der Fokussierung der sich im Zeitablauf ändernden Prioritäten.

Das Beispiel der Firma Mazda wiederum scheint zu verdeutlichen, in welchem Maße ein Firmenmotto das Verhalten der Mitarbeiter prägen kann. Während der Entwicklung eines Wankelmotors fand sich das Produktentwicklungsteam starkem internem Druck zur Aufgabe des Projekts aufgrund des potentiellen Mißerfolgs im Markt ausgesetzt. Der Leiter des Teams sah es jedoch im Hinblick auf die Unternehmensphilosophie „Hingabe zu hundertprozentigem Wert“ und der ebenfalls angestrebten Technologieführerschaft als sein „Schicksal“ an, das Vorhaben fortzusetzen. Er stellte damit qualitative, visionäre Werte über vermeintlich rationale Erwägungen. Durch die Fortführung des Projekts erhöhte sich die Einsatzbereitschaft des Teams (NONAKA 1991: 104), was später mit einem beachtlichen Markterfolg in den USA belohnt wurde, selbst wenn sich der Wankelmotor insgesamt nicht hat durchsetzen können.

Kehren wir nun nochmals zu der Frage zurück, inwieweit Slogans Loyalität wecken können.⁵ Eine eindeutige empirische Fundierung kann an dieser Stelle zwar nicht erfolgen, doch spricht die weite Verbreitung von Slogans in Japan für ihren Erfolg. So werden einer Untersuchung der Präfektur Miyazaki zufolge Slogans von der Hälfte der untersuchten Firmen eingesetzt. Dabei sind größere Unternehmen eher geneigt, auf Slogans zurückzugreifen. Bei Firmen mit einem Kapital von mindestens 30 Mio. Yen beträgt der Anteil derer, die Slogans verwenden, nämlich 76%, bei Firmen mit einem Kapital von 1 Mio. bis 10 Mio. Yen sind es dagegen nur noch ca. ein Drittel (MIYAZAKI-KEN SANGYŌ GIJUTSU JŌHŌ SENTĀ 1992: 10).⁶ Hinsichtlich der Inhalte greifen die Firmen auf ein weites Spektrum affektiv besetzter Wörter zurück (vgl. Tab. 2). Deutlich ist auch die Instrumentalfunktion der eingesetzten Leitwörter, d. h. ihr Aufforderungscharakter, der sie erst zu Slogans in dem von uns definierten Sinne macht. So gaben 83% der befragten Unternehmen an, sie seien „Abbild eines einheitlichen Willens der Angestellten“. Nicht weniger als 45% betrachteten sie gar als „Rückgrat der Firma“ (MIYAZAKI-KEN SANGYŌ GIJUTSU JŌHŌ SENTĀ 1992: 8).

⁵ Zumindest der Versuch, mittels der Verwendung von Slogans Loyalität zu wecken, ist auch in westlichen Ländern nicht unbekannt. Gemeinhin werden solche Ansätze aber, verglichen mit Japan, als weniger erfolgreich betrachtet.

⁶ Es wurden 1030 Klein- und Mittelunternehmen (d. h. mit bis zu 300 Mitarbeitern) Ende 1991 befragt. Die Rücklaufquote betrug 46%.

Häufig benutzte Wörter	Verarbeitende Industrie	Groß- und Einzelhandel	Dienstleistungen	Bauindustrie	Andere	Insgesamt
Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit	16	26	6	25	6	79
Originalität, Fleiß	16	17	6	22	6	67
Kundenservice	19	10	5	21	10	65
Positive Arbeitseinstellung	8	13	2	7	4	34
Herausforderung, Vorwärtskommen	8	6	2	11	4	31
Heiterkeit, Fröhlichkeit	5	5	5	10	4	29
Treue, Dankbarkeit, Aufrichtigkeit	4	11	4	5	3	27
Prinzip „Kunde ist König“	5	11	3	5	2	26
Verantwortung	3	2	1	16	3	25
Personalentwicklung	6	5	2	10	1	24
Prinzip „Vertrauen an erster Stelle“	3	6	4	10	1	24
Sicherheit, Reibungslosigkeit	2	0	0	22	0	24
Geduld, Mut, Tapferkeit	3	8	2	4	3	20
Ehrgeiz	4	5	2	7	1	19
Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit	0	0	0	19	0	19
Harmonie, Kooperation	4	2	3	7	3	19
Kreativität, Schaffenskraft	7	0	2	6	4	19
Gesundheit	5	3	2	5	2	17
Gute Umgangsformen	1	6	3	4	2	16
Loyalität	3	6	1	3	0	13
Liebe, Anhänglichkeit	6	2	0	2	2	11
„Gemeinsam existieren“	2	3	0	2	3	10
Schlichkeit, Anspruchslosigkeit	3	2	1	3	1	10
Vertrauen, Zuversicht	0	0	0	7	3	10

Tab. 2: Inhalte von japanischen Unternehmenslogos nach Wirtschaftsbereichen

Anm.: Angaben in Prozent.

Quelle: MIYAZAKI-KEN SANGYŌ GIJUTSU JŌHŌ SENTĀ (1992: 17).

Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen für uns den Schluß zu, daß Slogans in Japans Unternehmen auf der normativen Ebene tatsächlich besonders erfolgreich sind. Warum ist das so? Die scheinbar naheliegende Antwort ist die Kultur-These: Aus kulturspezifischen Gründen ist es Japans Firmen möglich, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, ihr persönliches Wollen hintanzustellen und sich bereitwillig dem Wohl der Gemeinschaft unterzuordnen. Eine solche Antwort befriedigt jedoch wenig. Erstens ist sie epistemologisch problematisch, da mit dem dehnbaren „Kulturfaktor“ jeder Falsifizierungsversuch schwerfällt. Zweitens bleibt offen, wer in welcher Weise das „Wohl“ der Firma definiert. Drittens sind viele Slogans so kryptisch, daß sie gar nicht unmittelbar handlungsleitend sein können. Viertens schließlich zeigt die Studie aus der Präfektur Miyazaki, daß die meisten Slogans erst in der Hochwachstumsphase der Nachkriegszeit geprägt wurden (MIYAZAKI-KEN SANGYŌ GIJUTSU JŌHŌ SENTĀ 1992: 11). Sie sind also ein Instrument, das höchstens aus Opportunitätsgründen auf Elemen-

te des Kulturfundus zurückgreift. In einem interessanten Beitrag zur Rolle der Ideologie in japanischen Unternehmen schreibt der Anthropologe Thomas ROHLEN deutlich: „Clearly it is foolish to try to tie ideology too tightly to behavior“ (1974: 61). Es geht nach Rohlen nicht darum, daß eine (im Slogan komprimiert enthaltene) Ideologie tatsächlich geglaubt und deshalb (!) umgesetzt wird; entscheidend sei vielmehr, daß entsprechend der kulturellen Tradition kein offener Widerspruch geäußert und so zumindest eine vage, weniger rational als affektiv verankerte Zustimmung begünstigt werde (ROHLEN 1974: 48–51).

Selbst diese, die Rolle der Kultur bereits kritisch beleuchtende Position von Rohlen scheint uns aber noch zu kurz zu greifen. Sie vermag nämlich nicht zu erklären, warum sich die Ideologie, wie von Rohlen vermutet, positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt und nicht vornehmlich dazu dient, die Mitarbeiter auszunutzen und auszubeuten, d. h. im ökonomischen Sinne Renten zu verschieben, statt neues Einkommen zu schaffen, bzw. von den Mitarbeitern nicht als Ausbeutungsinstrument angesehen und obstruiert wird. Wir werden auf diese Frage in Abschnitt 5 zurückkommen.

4. SLOGANS IN DER WIRTSCHAFTSPOLITIK

4.1. Zum Terminus „Softnomics“

In der Wirtschaftspolitik sind gerade auch in der Nachkriegszeit zahlreiche Slogans verwendet worden. Die „Softnomisierung“ der japanischen Wirtschaft wird etwa seit Anfang der 80er Jahre in Japan diskutiert. Angesprochen ist die Zukunft der modernen Wirtschaftsgesellschaft, insbesondere der japanischen, von der vermutet wird, daß sie sich zunehmend von einem „harten“ Entwicklungspfad löse. Die damit zunächst nur aus dem Negativen interpretierte „Versoftung“ umfaßt eine ganze Reihe von Facetten (vgl. TACHI 1983):

- Der Dienstleistungssektor nimmt an Bedeutung stark zu, während die relative Bedeutung des sekundären Wirtschaftssektors mit der „harten“ Produktion in der verarbeitenden Industrie zurückgeht. Diese Aussage gilt sowohl für den Produktionswert wie für die Zahl der Arbeitskräfte.
- Parallel dazu steigt die Bedeutung „immaterieller Inputs“ wie der Information, technologischer Kenntnisse oder die Bedeutung des Marketing mit seiner wenig tangiblen Rolle für den unternehmerischen Erfolg.
- Die materiellen Bedürfnisse gehen relativ zugunsten immaterieller Bedürfnisse zurück. Selbst bezüglich der materiellen Bedürfnisse ver-

schieben sich die Präferenzen zugunsten leichter, dünner, kurzer und kleiner Produkte.

- Ein Wertewandel tritt auch zugunsten kleinerer, überschaubarer Einheiten der sozialen Organisation ein.

Während es sich bei einigen der Faktoren eher um Ursachen von Verschiebungen handelt, erfassen andere vor allem die Konsequenzen. Es werden assoziativ verschiedene Trends zusammengestellt, die im weiteren Sinne „Sanftheit“ zum Ausdruck bringen. „Softnomisierung“ bzw. „Versoftung“ (*sofutoka*) meint dabei den entsprechenden Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, „Softnomics“ (*sofutonomikkusu*) dessen Analyse.

Wie hilfreich sind solche Vorstellungen in der Praxis? Vier Antwortebenen lassen sich trennen: Beschreibung, (rückblickende) Erklärung, (vorausschauende) Prognose, (normatives) Leitbild.

Auf der beschreibenden Ebene erfaßt das Stichwort „Softnomisierung“ einige beobachtete Trends recht gut. Das gilt etwa für den sektoralen Strukturwandel zugunsten des tertiären Sektors, wie er in allen Industrieländern in unterschiedlichem Maße beobachtet wird. Offensichtlich findet eine „Softnomisierung“ in und durch diesen Sektor statt. Für die einzelnen Branchen fehlt jedoch ein klarer Indikator. Softnomics-Autoren haben anhand detaillierter Input-Output-Tabellen versucht, einen „Softnomisierungs-Quotienten“ als Verhältnis von „nicht-materiellen“ Inputs und Lohnkosten zum Output jeder Branche zu erfassen. Nach dieser Rechnung ist der Anteil „hochsoftnomisierter“ Branchen mit einem Quotienten von mehr als 60 Prozent von 10,5% im Jahre 1965 auf 31,3% im Jahre 1980 gestiegen, was den Analyse-Ansatz zu bestätigen scheint (NAGATOMI 1988: 10–11). Eine deutliche Grenze des Ansatzes ist jedoch dadurch gegeben, daß verschiedene, durchaus unterschiedliche und zum Teil gegenläufige Entwicklungen im Softnomics-Konzept zusammengefaßt werden.

Probleme treten etwa auf, wenn Unterschiede zwischen Ländern behandelt werden sollen. Der Ansatz bietet keine sauber abgegrenzte Zusammenstellung von Hypothesen über den jeweiligen Softnomisierungsgrad einer Volkswirtschaft. Von daher können Unterschiede zwischen Ländern, etwa zwischen Japan und der weniger „tertialisierten“ Bundesrepublik Deutschland, nur *ad hoc* erklärt werden. Auch für ein einziges Land, z. B. Japan, läßt sich immer nur *ad hoc* argumentieren, warum die Softnomisierung in bestimmten Zeiträumen besonders stark – oder auch nur schwach – zugenommen hat. Im Grunde gelten also ähnliche Vorbehalte wie gegenüber der vielkritisierten Drei-Sektoren-Hypothese, die im allgemeinen zwar plausibel scheint, im konkreten Fall aber tatsächlich beobachtete Zeitpfade mit all ihren Anomalitäten oder internationale Unterschiede kaum zu erklären vermag. Für die zukunftsgerichtete Prognose

gelten ähnliche Überlegungen. Dies ist schon deshalb klar, weil auf methodologischer Ebene die Fragestellungen von Erklärung und Prognose gleichwertig sind.

In normativer Hinsicht ist das vielschichtige Softnomics-Konzept ebenfalls nicht frei von Problemen, insbesondere deshalb, weil die Generalaussage einer Softnomisierung mit wertmäßig durchaus unterschiedlichen Situationen vereinbar ist. Eine Flexibilisierung des Arbeitslebens (positiv) kann beispielsweise auch zu vermehrter Unsicherheit bezüglich des Arbeitsplatzes führen (negativ). Im Außenhandel kann die Intensivierung des intra-industriellen Austausches softnomisierter Produkte und Technologien mit anderen fortgeschrittenen Ländern (positiv) von verminderten Exportchancen für die traditionellen „harten“ Rohstoffe und Einfachprodukte von Entwicklungsländern (negativ) begleitet sein.

Bei all diesen Vorbehalten stellt sich die Frage, wieso der Softnomics-Gedanke in der Öffentlichkeit dennoch so erfolgreich war und ist. Verfolgen wir zunächst seine Entstehung.

Die Grundidee entstammt der Arbeit von Forschungsgruppen, die Ende der 70er Jahre unter dem früheren Premierminister Ohira Masayoshi zur Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft eingesetzt worden waren. Leiter des Teilprojektes über „Economic Performance in the Cultural Age“ war Tachi Ryūichirō, Professor an der Tōkyō-Universität, später ein wichtiger Proponent der Softnomics-Idee. Später wurde Tachi u. a. Präsident des „Institute of Fiscal and Monetary Study“, einer dem Finanzministerium zugeordneten Einrichtung. Ein weiterer wichtiger Förderer der Softnomics-Idee ist Nagatomi Yūichirō, Karrierebeamter des Finanzministeriums. Er wurde mit der Einrichtung der Ohira-Studiengruppen betraut und blieb den Softnomics-Studien auch später verbunden (NAGATOMI 1988: 1). Vom Finanzministerium wurde 1982 eine „Forschungsgruppe über wirtschaftliche Strukturänderungen und eine entsprechende Politik“ berufen, die 1983 einen „Vorschlag für Softnomics“ (*sofutonomikkusu no teishō*) vorlegte. Gleichzeitig veröffentlichte Tachi Ryūichirō als Vertreter dieser Gruppe ein öffentlichkeitswirksames Buch unter dem Titel „Softnomics – die neue Strömung der Wirtschaft“ (*Sofutonomikkusu – keizai no atarashii chōryū*). Ab 1984 wurden zahlreiche Felder des Wirtschaftslebens in einer Reihe von 37 kleineren Bänden ausführlich unter dem Aspekt der Softnomisierung diskutiert. Inhalte sind eine (allgemeine) Analyse der Strukturveränderung (10 Bände), Technologie und Wirtschaft (5 Bände), Strukturveränderung und Wirtschaftssteuerung (10 Bände), Strukturveränderung und Öffentliche Finanzen (5 Bände), Strukturveränderung und Finanzmärkte (3 Bände) sowie Strukturveränderung und Weltwirtschaft (4 Bände).

Eine qualitativ neue Stufe wurde im Oktober 1984 mit der Gründung eines „Forschungszentrums über die Softnomics-Wirtschaft“ (Sofutoka

Keizai Sentā) erreicht.⁷ Träger des in Tōkyō angesiedelten Instituts ist die Creme der japanischen Unternehmenslandschaft. Die Firmen entsenden jüngere Mitarbeiter in das Zentrum, um sie eine Zeitlang zukunftsbezogene Fragen bearbeiten zu lassen. Das Zentrum und seine permanenten Mitarbeiter organisieren Forschungsgruppen, die sich mit einer Vielzahl von unternehmerisch relevanten Fragen befassen. Dabei werden auch schwierige Themen nicht ausgespart; es wird im Gegenteil versucht, Anregungen hervorzubringen und in die Mitgliedsfirmen rückzufüttern. 1991/92 beschäftigte sich eine Arbeitsgruppe beispielsweise mit dem sog. *border business* zwischen Legalität und Illegalität. An die Öffentlichkeit tritt das Zentrum insbesondere mit seinem „Weißbuch zur Softnomisierung“ (*Sofutoka hakusho*), das in seiner Ausgabe 1991/92 beispielsweise das Wachstumspotential verschiedener Dienstleistungsbranchen durchleuchtete.

Zusammengefaßt lassen sich also drei Phasen unterscheiden: (1) Entstehung des Grundgedankens im Rahmen strategischer Studien unter Premier Ōhira, (2) Ausarbeitung unter Förderung des Finanzministeriums, (3) Verbreitung durch aktive Mitwirkung wichtiger japanischer Unternehmungen.

Motor der Verbreitung war mithin das Finanzministerium. Warum hat es den Softnomics-Gedanken gefördert? Die einfachste Antwort wäre die, daß das Finanzministerium das Wohl des Landes im Auge hatte. Dies entspräche wieder einer vordergründigen Kulturthese, nach der in Japan die Gemeinschaft Vorrang hat. Eingedenk des Vorkapitels über Slogans in der Privatwirtschaft sollten wir jedoch vorsichtiger sein und in Rechnung stellen, daß auch institutionelle Interessen des Ministeriums – bzw. im Rekurs individuelle Interessen der Bürokraten – vorliegen könnten.

⁷ Die Aufgaben des Zentrums werden insgesamt wie folgt definiert (NAGATOMI 1988: 675):

- (1) Forschungsarbeiten über die Softnomisierung der Wirtschaft
 - (a) Publikation von Weißbüchern zur Softnomisierung, von Arbeitspapieren etc.
 - (b) Kooperation, Austausch und gemeinsame Forschung mit wissenschaftlichen Einrichtungen im In- und Ausland
 - (c) Sammlung von Forschungsmaterialien
- (2) Planung und Entwicklung neuer Geschäftszweige durch gemeinsame Forschung mit verschiedenen Industrien
- (3) Verschiedene Dienstleistungen für Mitglieder des Softnomics-Zentrums und andere
 - (a) Durchführung von Seminaren, Konferenzen, Symposien über Softnomisierung
 - (b) Entsendung von Studiengruppen zur Softnomisierung ins Ausland.

Bezüglich der Förderung von Softnomics lassen sich zwei mögliche Partikularinteressen des Finanzministeriums ausmachen. Die Überlegungen hierzu sind spekulativ, denn naturgemäß ist der Institution ein verdeckt motiviertes Agieren kaum schlüssig nachzuweisen. Es kann jedoch im folgenden aufgezeigt werden, daß das Konzept dem Ministerium und seinen Interessen durchaus dienlich war, so daß der „Interessen-Hypothese“ zumindest eine gewisse Plausibilität zukommt.

Erstens konnte mit dem Softnomics-Konzept ein Gegengewicht zu dem 1982 vom Wirtschaftsplanungsamt veröffentlichten „Japan im Jahr 2000“ (2000–nen no Nihon) (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1982) geschaffen werden, dessen Analyse später ebenfalls in 10 Bänden vertieft wurde. Insoweit spielte „Softnomics“ eine Rolle bei der Frage, welcher Behörde die Meinungsführerschaft bei der Formulierung von Leitbildern für die Entwicklung Japans zukommt. Während dem Finanzministerium traditionell eine ausgesprochen starke Rolle auf operativer Ebene allein durch seine Position im Budgetierungsprozeß zukommt, muß es auf der Ebene von Taktik- und Strategiebildung mit dem MITI und dessen „Visionen“ bzw. dem Wirtschaftsplanungsamt und seinen „Plänen“ konkurrieren. Von daher war ein „eigenes“ visionäres Leitbild wünschenswert, um das öffentliche Denken des Landes besser beeinflussen zu können.

Eine eigenständige Positionierung in der öffentlichen Debatte ergibt zweitens nur Sinn, wenn auch in der Substanz bestimmte Inhalte transportiert werden sollen. Im vorliegenden Fall⁸ ist das vor allem die Idee einer säkularen Begrenzung des Staatsanteils. Um 1980 war es vorrangiges Ziel des Finanzministeriums, die staatlichen Budgetdefizite zurückzufahren. Zur argumentativen Untermauerung eignete sich der Softnomics-Gedanke insoweit, als die Vorstellung einer zunehmenden Auffächerung der wirtschaftlichen Aktivitäten und der Individualisierung der Lebensstile wegführt von der Idee, der Staat könne die wesentlichen Eckpunkte des Wirtschaftsverlaufs fixieren. Zudem ordnet der Gedanke der Softnomisierung zumindest scheinbar kreuz und quer laufende Trends der Wirtschaftswirklichkeit; wenn die Wirtschaft aber in einem fast Hegelschen Sinne sich in eine bestimmte Richtung fortentwickelt und damit ständig neue Chancen zum Agieren eröffnet, bedarf es des Staates kaum noch, das Chaos zu ordnen oder fundamentale Defizite aufzufangen: Die (fiskalische) Staatstätigkeit kann (relativ) zurückgehen.

Nachdem damit erklärt ist, warum das Finanzministerium Interesse an der Förderung des Projektes haben konnte, muß noch der rasche Erfolg des Softnomics-Gedankens in der Privatwirtschaft erörtert werden – über

⁸ Zum genaueren Beleg anhand wichtiger Texte der Softnomics-Studien vgl. HARADA und PASCHA (1986, 1987).

100 zum Großteil namhafte Firmen gehörten bereits zu den Gründungsmitgliedern des Softnomics-Zentrums im Herbst 1984. Ein Teil des Erfolges ist guten Kontakten zwischen dem Ministerium, den geistigen Vätern des Konzeptes und der privaten Wirtschaft zuzuschreiben. Die einvernehmliche Förderung von „Public-opinion-Agenturen“ zwischen Staat und Wirtschaft ist im übrigen in Japan durchaus üblich, keineswegs eine besondere Ausnahme. Trotzdem ist noch genauer zu überlegen, welches konkrete Interesse die private Wirtschaft gehabt haben könnte. Zum einen erlaubt die entschiedene Teilnahme am Softnomics-Prozeß die Stützung der durchaus industriefreundlichen These, der Kern der zukünftigen Wirtschaftsentwicklung sei die Ausbildung einer differenzierten softnomisierten Wirtschaft, die von der privatwirtschaftlichen Dynamik getragen werde. Zum anderen ist der Softnomics-Begriff weit genug, um die tatsächlich durchgeführten Studien nicht zu sehr und unzulässig zu beschränken. Unter dem Slogan der „Softnomisierung“ lassen sich im Grunde alle Phänomene des wirtschaftlichen und sozialen Wandels in einer vor-wettbewerblichen Diskussion mit Konkurrenten und potentiellen Partnern im Geschäftsleben diskutieren. „Softnomics“ regt an, langfristig und strategisch zu denken, kanalisiert in der Praxis die verfolgten Fragen aber kaum.

4.2. Zu den *Termini yutori und seikatsu taikoku*

Nach massiver ausländischer Kritik an der angeblichen Arbeitswut der Japaner nahm man sich in den 80er Jahren auch in Japan dieser Problematik an. Seither wird von staatlicher Seite versucht, die Stellung der Freizeit in der japanischen Bevölkerung zu erhöhen. Während in diesem Sinne das Schlagwort *yutori* [Zeit haben, Muße haben, Spielraum haben] bereits zu Beginn der 80er Jahre lanciert wurde, fand die zweite Devise „Großmacht der Lebensqualität“ mit ähnlicher, aber umfassenderer Bedeutung erst Ende 1991 durch Premierminister Miyazawa Verbreitung. Bei der Erstellung des neuen Fünfjahresplans für die Wirtschaft 1992–97 bezeichnete er die Entwicklung Japans zum *seikatsu taikoku* neben der Ankurbelung der Konjunktur als wichtigste innenpolitische Aufgabe (ASAHI SHINBUNSHA 1992: 104).

Yutori wurde 1982 in dem bereits erwähnten Bericht „Japan im Jahr 2000“ zu einer der drei Hauptströmungen einer sich wandelnden Industriegesellschaft erklärt. Der Begriff fand 1984 mit dem Motto „Für Freizeit und Lebensqualität der Menschen in den 80er Jahren“ (*jinsei 80-nen no yutori to antei no tame ni*) Eingang in das „Weißbuch über die Lebensbedingungen der Bevölkerung“ (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1984), und seine Umsetzung wurde ab 1985 massiv gefördert. Im Zuge der „Maßnahmen zur Ausweitung der Binnennachfrage“ wurde die 5-Tage-Woche propagiert;

der November wurde zum „Yutori-Entwicklungsmonat“ mit verschiedenen pädagogischen und anderen Veranstaltungen erklärt. Ergänzend dazu wird seit 1988 vom MITI und dem bereits 1972 gegründeten Yoka Kaihatsu Sentā [Freizeitentwicklungszentrum], das seit 1977 ebenfalls Weißbücher veröffentlicht (*Rejā hakusho*), jährlich eine *yutori corporate diagnosis* erstellt. Unternehmen mit dem höchsten *yutori*-Index erhalten einen Preis des MITI-Ministers. Schließlich finden diese Indizes auch bei Hochschulabgängern und deren Eltern im Hinblick auf die Wahl des zukünftigen Arbeitsplatzes in steigendem Maße Beachtung (YONEMURA 1990: 22–23). Das Schlagwort hat große Popularität erfahren und nach zunächst ausschließlich politischer Verwendung inzwischen konkreten Einzug in das Wirtschafts- und Alltagsleben gehalten.

Im *Rejā hakusho* '92 wird die industriepolitische Zielsetzung der „Verwirklichung eines erfüllten Lebens mit Muße“ für die 90er Jahre explizit aufgegriffen. Im Vorwort wird die notwendige Entwicklung von einer *keizai taikoku* [Wirtschaftsgroßmacht] zur *seikatsu taikoku* [Großmacht der Lebensqualität]⁹ oder zur *yutori shakai* [Freizeitgesellschaft] aufgezeigt und an die Bevölkerung appelliert, zur Realisierung beizutragen (YOKA KAIHATSU SENTĀ 1992: Vorwort). Dabei ist mit dem Begriff *seikatsu taikoku* nicht ausschließlich die Hinwendung zu verstärkten Freizeitaktivitäten gemeint, sondern eine Bereicherung auf sozio-kulturellem Gebiet im weiteren Sinne. Dazu zählen Wohnungskomfort, Straßenbau und Kanalisation, d. h. eine Annäherung an westlichen Lebensstandard. Kurzum: Man strebt eine Verlagerung von einer „Anbieterwirtschaft“ zu einer „konsumentenorientierten Ökonomie“ an.

4.3. Zum Terminus *kyōsei*

Kyōsei oder „Symbiose“ ist wohl einer der aktuellsten Slogans in der japanischen Wirtschaft. Wie bei anderen Begriffen existiert auch hier eine Reihe verschiedener Definitionen. Zum einen wird darunter „friedliche Koexistenz“ im Inland und mit dem Ausland durch Toleranz gegenüber andersartigen Menschen und Organisationen subsumiert. Die länderüber-

⁹ Für den westlichen Leser liest sich die Zusammenfügung des „friedlichen“ Begriffs *seikatsu* mit dem martialischen *taikoku* etwas unglücklich. Trotz des Begriffes *seikatsu* scheint im Grunde doch ein unterschwelliger Hinweis auf die sich abzeichnende Machtstellung Japans mitgemeint zu sein. Daß auch für Japaner eine solche Assoziation nicht ausgeschlossen ist, belegt ein vom Wirtschaftsplanungsamt herausgegebenes Wirtschaftshandbuch, in dem in einer Zusammenstellung aller Wirtschaftspläne der Plan für 1992–96 – sicherlich unbeabsichtigt – mit *Sekai taikoku 5-kanen keikaku*, also „5-Jahresplan für eine globale [sic] Großmacht“ – überschrieben ist (vgl. KEIZAI KIKAKUCHŌ 1993: 223).

greifende Kooperationsbereitschaft von Unternehmen sowie die Schaffung einer neuen internationalen Wirtschaftsordnung werden im gleichen Maße zur Voraussetzung für die Verwirklichung von *kyōsei* erhoben wie die Aufrechterhaltung eines intensiven Wettbewerbs (TOYODA 1992: 2–4). Zum anderen bezeichnet dieses Schlagwort auch die Beziehungen zwischen Ökonomie und Ökologie.

Die Losung eigne sich trotz ihrer Schemenhaftigkeit dazu, die von der inländischen Bevölkerung wie vom Ausland erwünschten Änderungen der japanischen Gesellschaft und Wirtschaft zu verbalisieren, so Ueda Atsuo, Direktor der PR-Abteilung des Unternehmerverbandes Keidanren. Die erhobenen Forderungen beziehen sich auf die Ausweitung der Lebensqualität der japanischen Bevölkerung sowie die Ausweitung des japanischen Marktpotentials für ausländische Unternehmen (TOYODA 1992: 4). Ueda sieht jedoch zugleich das Problem der inhaltlichen Präzisierung des Begriffes und fordert eine „sorgsame Definition, um das Konzept gewissenhaft zu implementieren“ (UEDA 1992: 4–5).

Ungeachtet dieser Problematik nahm Keidanren das Motto bereits 1991 in seine „Basic Guidelines for the 1990s“ auf. Damit wurde einmal mehr ein noch relativ unklarer Sachverhalt, der eine neue Richtung der ökonomischen Entwicklung signalisieren könnte, in die wirtschaftspolitische Debatte eingebracht. Die Erfüllung der Voraussetzungen zur Realisierung von *kyōsei* wird als ein Ausweg aus der weltwirtschaftlichen Rezession zu Beginn der 90er Jahre betrachtet. Die Intention dieser Schlagwortdebatte ist damit klar formuliert. Den Unternehmen werden Ziele aufgezeigt, deren Realisierung sich auch betriebswirtschaftlich rechnen soll; konkrete Handlungsanweisungen beinhaltet der Terminus hingegen (noch) nicht.

Von einer sensibilisierten Öffentlichkeit wird ebenfalls vermehrt die Notwendigkeit gesehen, *kyōsei* in der Beziehung zwischen Wirtschaft und Umwelt zu fördern. Angesichts der bekannten Komplexität des Verhältnisses von Ökonomie und Ökologie dient der Slogan hierbei höchstens der Sichtbarmachung eines Problems. Die Weiterentwicklung des Konzepts und seine Umsetzung bleiben abzuwarten, jedoch ist die Popularisierung des Problems zunächst einmal geschafft.

5. SYNTHESE

Wir haben in den Vorabschnitten Material aus verschiedenen Zusammenhängen gesammelt. Es ist an der Zeit, Bilanz zu ziehen. Zwei mögliche Interpretationen der Rolle von Slogans in der Wirtschaft und insbesondere in der Wirtschaftspolitik lassen sich auf der Basis der vorgestellten Fakten klar zurückweisen.

Zum einen haben Slogans kaum die Bedeutung von „Feldzeichen“, hinter denen sich „alle Japaner“, bzw. diejenigen, die etwa einer Firma angehören, sammeln, um dann gemeinsam in eine bestimmte Richtung zu marschieren. Dies wäre eine sehr direkte und naive Interpretation – hier bewußt ironisierend vorgetragen –, wie sie aus einer simplen Extrapolation des immer noch virulenten Gedankens der „Japan AG“ folgen würde. Viele Slogans sind kryptisch; sie lassen sich gar nicht eindeutig interpretieren, so daß auch die Vorstellung einer konkreten Handlungsvorgabe, der sich „alle“ unter Hintanstellung ihrer vielleicht abweichenden persönlichen Vorstellungen anschließen, abwegig ist. Zudem konnte an vielen Beispielen aus der Wirtschaftspolitik gezeigt werden, daß Slogans im Zeitablauf einem Bedeutungswandel unterliegen. Man ist versucht, einen idealtypischen Phasenablauf zu postulieren, wobei klar ist, daß die wirtschaftspolitische Realität in jedem Einzelfall mehr oder weniger stark von dem Modell abweicht:¹⁰

1. Erstes Auftauchen des Begriffes in Strategiepapieren von Instituten, Beratern o. ä.; mehrdeutiger Inhalt.
2. Einrichtung von Studiengruppen; Berichte zur Erfassung der Realität in der neuen Terminologie; ggf. Konkurrenz um inhaltliche Interpretation zwischen verschiedenen Stellen.
3. Aufnahme in offizielle Dokumente, mit immer noch mehrdeutigem Inhalt.
4. Übertragung auf weitere Bereiche; Bezugsetzung zu anderen Slogans.
5. Zunehmende Konkretisierung des Inhalts, gleichzeitig aber auch schon Erweiterung durch andere, neuere Slogans, die einen breiteren Inhaltsbereich abdecken.

In dem Maße also, wie Slogans präziser werden und sich aus ihnen konkrete Handlungsvorgaben ableiten lassen, treten sie in ihrer Bedeutung in der öffentlichen Diskussion häufig wieder relativ zurück. Der Slogan als operative Handlungsanweisung ist von daher eher die Ausnahme.

Die hier zum Ausdruck gebrachte Skepsis gegenüber einer leichtfertigen Zuschreibung konkreter Verhaltensprägung durch Slogans hat übrigens weitreichende Konsequenzen, wenn man sie auf historische Fragen rückbezieht. Es erscheint dann sehr fraglich, ob die Slogans des japanischen Mittelalters bis in die Meiji-Zeit tatsächlich die Bevölkerung so stark motivieren und aktivieren konnten, wie dies oft behauptet wird. Das Vorherrschen der Geschichtsschreibung durch die jeweils Herrschenden und

¹⁰ Es wäre interessant zu untersuchen, ob ein solcher Phasenansatz auch für die Slogans in den Unternehmen heuristisch hilfreich sein könnte.

die Knappheit andersartiger Zeitzeugnisse dürften zu dieser einseitigen Betrachtungsweise beigetragen haben.

In der Öffentlichkeit propagierte Leitworte werden zumindest heute keineswegs von jedermann als sakrosankt hingenommen. Vielleicht am plastischsten kommt dies in einem Stück Belletristik zum Ausdruck. In einer Kurzgeschichte von Shimizu Yoshinori aus dem Jahr 1988 geht es um einen etwas antriebschwachen jungen Japaner. Sein Vater bringt ihn mit einem pffiffigen Studiosus zusammen, der den Junior in die Geheimnisse und Tricks einweiht, eine der gefürchteten Aufnahmeprüfungen der japanischen Hochschulen zu bestehen. In der Japanischprüfung müssen u. a. Texte produziert werden, die möglichst genau dem Stil eines gebildeten Essays zu einem politischen Thema entsprechen sollen. Der nachfolgende Auszug bringt in seiner Ironie das durchaus gespaltene Verhältnis zumindest mancher Japaner zur öffentlichen „Slogan-Lyrik“ zum Ausdruck. Es geht um die Frage, wie man einen vorgegebenen Text in X Wörtern zusammenfassen kann:

[...] Don't give any specific examples; just list a long string of vague, abstract expressions and wind everything up with 'and so forth'. (Refer to forms and announcements from your local government office for good examples.)

Example:

In the future, it is to be hoped that, aiming as we do for life-long education, universities and other institutions of higher learning will initiate research in areas concerned with education and learning that exploit the unique characteristics and abilities of adults, thereby creating a scientific basis for lifelong education and exploring suitable curricula for adult education aimed at a wide variety of free and independent students, and meeting the learning needs of contemporary society.

Report of the Ad Hoc Committee
on Educational Evaluation
Outline of the Evaluation Process, No. 4¹¹

Auch eine zweite Interpretation, „minimalistisch“ im Gegensatz zu dem oben diskutierten „maximalistischen“ Verständnis, läßt sich relativ leicht zurückweisen. Nach dieser Interpretation wären Slogans lediglich bedeutungslose Hülsen, die Kultiviertheit vortäuschen, um möglicherweise von den tatsächlichen, harten oder peinlichen bzw. ruchbaren Fakten abzulenken. Sie wären demnach also höchstens Desinformation, die man als außenstehender Beobachter am besten gänzlich vernachlässigte, wenn

¹¹ Zitiert nach der Übersetzung von J. Hunter in BIRNBAUM (1993: 255).

man sich dem „Kern“ einer Firmen- oder Regierungspolitik annähern wollte. Slogans werden jedoch mit beträchtlichem Aufwand entworfen und in verschiedenen Zusammenhängen, nicht nur in der PR-Arbeit, verwendet. Die Unternehmensbefragung aus der Präfektur Miyazaki bestätigt dies. Die Motive für die Propagierung von Slogans sind vielfältig und nicht auf bloße PR-Arbeit zu reduzieren.

Es bleiben zur Diskussion die subtileren Zwischenformen zwischen „maximalistischer und minimalistischer“ Variante. Wir wollen unsere Position in zwei Thesen zuspitzen:

- Slogans werden dazu genutzt, Eigeninteressen auf geschickte Weise in kollektive Entscheidungsvorbereitungsprozesse einzubringen.
- Daß dieses gleichsam rabulistische Instrument nicht schon längst desavouiert wurde, liegt darin begründet, daß es auch „funktionale“ Vorteile im Sinne eines effektiven Beitrags zu gemeinsamen Aufgaben bietet.

Die Positionierung von Slogans im gesellschaftlichen Diskurs erlaubt es den Teilnehmern, Entscheidungsprozesse in ihrem Sinne vorzuprägen. So fiel es dem Finanzministerium leichter, über den Gedanken der *sofutoka* die Idee einer Beschränkung des Staatsanteils und einer Budgetkonsolidierung zu transportieren. Einzelne operative Entscheidungen sind damit noch nicht determiniert; es lassen sich aber Valenzen anlegen. Im Prinzip müßten auch im Westen ähnliche Vorzüge greifen. Warum sind die Slogans in Japan trotzdem gebräuchlicher? Ein Grund könnte darin liegen, daß oberhalb der operativen Ebene, also im taktischen/mittelfristigen Segment der unternehmerischen oder staatlichen Politikformulierung, im Westen allgemein anerkannte, abstrakte Prinzipien bereits vorhanden sind (ethisch gesetzte Werte wie Treue, Integrität, Konsequenz, diskursive Prinzipien wie Klarheit und Konsistenz oder statische Ordnungsregeln), welche die ohnehin labile und indirekte Wirkungsweise von Slogans schwächen – so weit schwächen, daß sich der aufwendige Prozeß ihrer Etablierung nicht mehr rechnet. Der entscheidende Grund für die mangelnde Wirksamkeit von Slogans auf westlicher Seite muß aber wohl in der anderen Kommunikationskultur gesucht werden. Wo jeder Satz im offenen Diskurs in Frage gestellt wird, wo jeder Firmenmitarbeiter oder jeder Politiker im öffentlichen Gespräch einen nicht völlig präzisen und begründeten Slogan lächerlich machen kann, wird dieser seine Kraft nicht entfalten können. Gerade deshalb dürften Slogans in Deutschland gerade während der Nazi-Jahre sehr verbreitet gewesen sein („Volk ohne Raum“ etc.), als eine bestimmte Kommunikationskultur, nämlich das Verbot „zeretzenden“ Diskurses, oktroyiert werden konnte.

Die japanische Kommunikationskultur (hohe Kontextabhängigkeit; geringer Stellenwert dialogischer Auseinandersetzung etc.) erleichtert dage-

gen den Einsatz von Slogans. Allerdings ist diese Kommunikationskultur nicht einfach exogen gegeben, sondern sie ergibt sich aus dem vorherrschenden Typus zwischenmenschlicher Beziehungen, dem sogenannten „generalisierten Austausch“.¹² Bei diesem Austauschtyp stehen zwei Akteure, A und B, langfristig miteinander in Beziehung; ihre gegenseitigen Leistungen halten sich in etwa die Waage, wobei der (implizit) zugrundeliegende Kontrakt aber sehr komplex und nicht präzise formulierbar ist.¹³ Wichtiger ist also das Verstehen der intangiblen Bewußtseinswelt des Gegenüber, nicht das „glasklare“ und intersubjektiv nachvollziehbare Gespräch.

Slogans dienen aber nicht einfach dem Transport eigener Interessen, vielmehr lassen sich diese auch geschickt tarnen (Deckmantel-Funktion). Die vordergründige Forderung nach einem bedingungslosen, aufopferungsvollen Einsatz für die Firma läßt sich beispielsweise verbrämen, wenn sie mit Appellen an das Gemeinschaftsethos umrankt wird. Ein besonders deutlicher Fall ist der High-Tech-Keramikhersteller Kyocera, dessen Gründer Inamori einerseits für seine weitreichenden politisch-sozialen Visionen, andererseits für seine Härte in der Personalpolitik bekannt ist (viele Berufsanfänger haben früher binnen kurzem Kyocera wieder verlassen, weil ihnen die Anforderungen zu hoch waren).

Wenn die Slogans in ihrem Entstehungszusammenhang tatsächlich so klar auf Einzelinteressen fokussiert sind, überrascht es, daß dieser Prozeß nicht schon längst durchschaut worden ist und von daher auf die Schaffung wie die Verwendung von Slogans verzichtet wird. Tatsächlich bieten sie aber durchaus „funktionale“ Vorteile zur Bewältigung gemeinsamer Aufgaben; d. h. alle profitieren von ihrer Verwendung, nicht nur die opportunistisch¹⁴ agierenden Protagonisten. Im betrieblichen Zusammenhang läßt sich durch die geschickte Bezugnahme auf kryptische Slogans Widerspruch gegen die Position von hierarchisch Höherstehenden formulieren, ohne daß dies zu einem Gesichtsverlust letzterer führen müßte. Eine Diskussion über die Geschäftspolitik wird also durch Bezüge zu den abstrakten Slogans gleichsam objektiviert. Ein gutes Beispiel ist uns oben bei der Einführung des Wankelmotors bei Mazda begegnet. Auch im po-

¹² Insoweit wird die „Kultur“ hier nicht unwissenschaftlich *ad hoc* eingeführt. Die Unterscheidung verschiedener Idealtypen von Austauschbeziehungen wird von PASCHA (1994) auf der Basis von BEFU (1990) sowie MURAKAMI und ROHLEN (1992) verwendet, um das japanische Wirtschaftssystem zu charakterisieren.

¹³ Den Gegensatz bildet der „ausgeglichene Austausch“, bei dem im kurzfristig angelegten „Einzelgeschäft“ die zwei Akteure wohldefinierte Güter tauschen.

¹⁴ „Opportunismus“ wird hier im Sinne der Institutionentheorie des Ökonomen O. Williamson gebraucht und meint die Verfolgung eigener Ziele (auch) durch Einsatz von List und Trug (vgl. WILLIAMSON 1985: 47).

litischen Bereich erlauben Slogans den Ministerien, den Parteien oder anderen Akteuren die Verfolgung ihrer Positionen, ohne daß eine Nichtberücksichtigung oder andere Deutung dieser Slogans in der konkreten Politik ihnen direkt als Ehrverlust zuzurechnen wäre. Konkurrenz zwischen den politischen Stellen, z. B. den Ministerien, findet also nicht unwesentlich über den öffentlichen Diskurs über die gültigen „Megatrends“ statt. Der politische Wettbewerb wird damit sachlicher, beruht – zumindest nicht unwesentlich – auf der Suche nach zugkräftigen und zutreffenden Argumenten sowie auf der frühzeitigen Identifizierung und Besetzung zukunftsweisender Fragen.

6. FAZIT

Unsere Untersuchung zur Verwendung von Slogans in Japan kann natürlich nicht zu allen Fragen bezüglich des Entscheidungsprozesses japanischen Zuschnitts beitragen. Zumindest einige Facetten treten jedoch deutlicher hervor. Obwohl die ubiquitäre Verwendung von Leitworten zunächst das Bild einer harmonisch in einer Richtung sich entwickelnden Gemeinschaft zu vermitteln scheint, läßt eine genauere Betrachtung doch einen gänzlich anderen Zusammenhang plausibel erscheinen. Relativ unscharfe Slogans werden von Akteuren verwendet, um verdeckt eigene Interessen gegenüber anderen durchzusetzen. Dieses Muster bietet – auch für andere und damit für die Allgemeinheit – zwei Vorteile: Erstens läßt sich Kritik entpersonalisieren; die Debatte wird damit sachlicher, obwohl sie paradoxerweise an luftigen Begriffen festgemacht ist. „Verlierer“ können ihre frühere Position leichter räumen, da sie nicht an ihnen selbst, sondern an der deutungsfähigen Interpretation von Leitbildern festgemacht ist. Der Wandel wird also gefördert; er scheitert weniger leicht an den Vorbehalten derjenigen, die sich nicht durchsetzen konnten. Zweitens findet ein gewichtiger Teil der allgegenwärtigen Konkurrenz unter den Menschen über die Suche und Interpretation längerfristiger Entwicklungen statt. Die kurze Frist (und Sicht) beherrscht also nicht so vollständig die Arena des Wettbewerbs der Institutionen und Individuen, wie das oft im Westen der Fall zu sein scheint.

Letzteres scheint nahezulegen, von Japan zu lernen und durch die Übernahme von Elementen des Umgangs mit Slogans die öffentliche Debatte – in Unternehmen wie in der Politik – wieder stärker an längerfristigen Fragen und versachlicht festzumachen. Kryptische Begriffe sind jedoch ein sehr sensibles Konzept. Leicht entarten sie zu belanglosen Luftblasen, die keinen Bezug mehr zur tatsächlichen Entscheidungsfindung und Handlungsorientierung haben. Im Westen konkurrieren mittel- bis lang-

fristig gemeinte Slogans mit allgemein verbindlichen Prinzipien (Ethos, Ordnungsregeln etc.). Eine dieser Maximen fordert Klarheit und Konsistenz der Begrifflichkeit. Slogans können gerade das nicht bieten. Ihre Seriosität ist von daher strukturell immer gefährdet. Slogans können allein deshalb im Westen niemals jene Bedeutung erlangen, die sie in Japan anscheinend seit Jahrzehnten – wenn nicht seit Jahrhunderten – besitzen.

LITERATURVERZEICHNIS

- ASAHI SHINBUNSHA (Hg.) (1992): *Asahi kīwādo 1992–93* [Asahi-Keywords 1992–93]. Tōkyō: Asahi Shinbunsha.
- BEFU, Harumi (1990): Conflict and Non-Weberian Bureaucracy in Japan. In: EISENSTADT, Samuel N. und E. BEN-ARI (Hg.): *Japanese Models of Conflict Resolution*. London und New York: Kegan Paul, S. 162–191.
- BIRNBAUM, Alfred (Hg.) (1993): *Monkey Brain Sushi: New Tastes in Japanese Fiction*. Tōkyō et al.: Kōdansha.
- BROWN, Sidney Devere (1962): Okubo Toshimichi: His Political and Economic Policies in Early Meiji Japan. In: *Journal of Asian Studies* 21, 2, S. 183–197.
- BRÜLL, Lydia (1984²): Aufklärung. In: HAMMITZSCH, Horst (Hg.): *Japan-Handbuch*. Stuttgart: Steiner, Sp. 1319–1324.
- EARHART, Byron (1974²): *Japanese Religion: Unity and Diversity*. Belmont: Wadsworth.
- HAMMITZSCH, Horst (1984²): Die Hauptströmungen im religiösen Bereich Japans. In: HAMMITZSCH, Horst (Hg.): *Japan-Handbuch*. Stuttgart: Steiner, Sp. 1515–1542.
- HARADA, Tetsushi und Werner PASCHA (1986): *Das „Softnomics-Konzept“ des japanischen Finanzministeriums: Grundlagen und Anwendung auf die internationalen Wirtschaftsbeziehungen Japans*. Freiburg: Institut für Entwicklungspolitik der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau (= Diskussionsbeiträge; 11).
- HARADA, Tetsushi und Werner PASCHA (1987): The „Softnomization“ of Japan – A New Concept to Analyse Economic Development. In: *Asien* 24, S. 1–13.
- HORVAT, Andrew (1994): Bureaucrats under Fire. The Civil Service is Attacked but Entrenched. In: *Japan Update* 30, March 1994, S. 22–23.
- INSTITUT FÜR JAPANOLOGIE DER UNIVERSITÄT WIEN (Hg.) (1987): *Das japanische Unternehmen. Leitfaden für Wissenschaft und Praxis*. Wien: Institut für Japanologie der Universität Wien.
- INUKAI, Ichiro und Arlon R. TUSSING (1968): Kōgyō Iken: Japan's Ten Year Plan 1884. In: *Economic Development and Cultural Change* 16, 1, S. 51–72.

- ISHII, Kanji (1992²): *Nihon keizaishi* [Japanische Wirtschaftsgeschichte]. Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppankai.
- ITOH, Mayumi (1994): Affront Page. In: *Japan Update* 30, March 1994, S. 20–21.
- KEIZAI KIKAKUCHŌ (Hg.) (1982): *2000–nen no Nihon shirīzu* [Serie: Japan im Jahr 2000]. Tōkyō: Keizai Kikakuchō.
- KEIZAI KIKAKUCHŌ (Hg.) (1984): *Kokumin seikatsu hakusho* [Weißbuch über die Lebensbedingungen des Volkes]. Tōkyō: Keizai Kikakuchō.
- KEIZAI KIKAKUCHŌ (Hg.) (1993): *Keizai yōran* [Wirtschaftshandbuch]. Tōkyō: Ōkurashō Insatsukyoku.
- KITAGAWA, Joseph M. (1966): *Religion in Japanese History*. New York: Columbia University Press.
- KODAMA, Fumio (1993): Slogans Drive Firms High-tech Vision. In: *The Nikkei Weekly*, 14.6.1993, S. 6.
- LADENDORF, Otto (1906): *Historisches Schlagwörterbuch*. Straßburg und Berlin: Trüdner.
- MINAMI, Ryoshin (1986): *The Economic Development of Japan*. London: Macmillan.
- MIYAZAKI-KEN SANGYŌ GIJUTSU JŌHŌ SENTĀ (Hg.) (1992): *Chūshō kigyō no shazze, shakun, keiei rinen ni kansuru chōsa hōkoku* [Untersuchungsbericht zu Unternehmenspolitik, Unternehmensregeln und Geschäftsphilosophie in Klein- und Mittelunternehmen]. Miyazaki: Miyazaki-ken Sangyō Gijutsu Jōhō Sentā (unveröff.).
- MURAKAMI, Yasusuke und Thomas P. ROHLEN (1992): Social-Exchange Aspects of the Japanese Political Economy: Culture, Efficiency, and Change. In: KUMON, Shumpei und Henry ROSOVSKY (Hg.): *The Political Economy of Japan. Volume 3: Cultural and Social Dynamics*. Stanford: Stanford University Press.
- NAGATOMI, Yuichiro (Hg.) (1988): *Masayoshi Ohira's Proposal. To Evolve the Global Society*. Tōkyō: Foundation for Advanced Information and Research FAIR.
- NAKAMURA, Takafusa (1988²): *Meiji, Taishō-ki no keizai* [Die Wirtschaft der Meiji- und der Taishōzeit]. Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppankai.
- NONAKA, Ikujiro (1991): The Knowledge-Creating Company. In: *Harvard Business Review* 69, Nov./Dec. 1991, S. 96–104.
- NUNN, A. David (1974): *Politische Schlagwörter in Deutschland seit 1945. Ein lexikographischer und kritischer Beitrag zur Politik*. Gießen: Focus.
- PASCHA, Werner (1993): Japan's internationale Wirtschaftsbeziehungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: PASCHA, Werner, Wolfgang SEIFERT und Meinfried STRIEGNITZ (Hg.): *Die Internationalisierung Japans im Spannungsfeld zwischen ökonomischer und sozialer Dynamik*.

- Rehburg-Loccum: Evangelische Akademie Loccum, S. 10–33 (= Loccumer Protokolle; 57/92).
- PASCHA, Werner (1994): *The Analysis of Change and Continuity in Japan's Economy* (unveröff. Vortrag anlässlich der 7. Triennial Conference der European Association of Japanese Studies, Copenhagen, 22.–26. August 1994).
- RIXTEL, Adrian van (1994): *The Political Economy and Economic System of Japan: a Survey of Literature, Conflict and Confusion*. Amsterdam: Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und Ökonometrie der Freien Universität Amsterdam (= Research Memorandum; 1994–14).
- ROHLEN, Thomas P. (1974): *For Harmony and Strength. Japanese White Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley et al.: University of California Press.
- SCHWARZER, Ursula (1993): Ideen-Schmiede. In: *manager magazin* 9, S. 76–89.
- SHIMONAKA, Kunihiko (Hg.) (1962⁹): *Seijigaku jiten* [Wörterbuch der politischen Wissenschaft]. Tōkyō: Heibonsha.
- SHOGAKUKAN (Hg.) (1968): *Dainihon hyakka jiten. 15-kan* [Encyclopedia Japonica, Vol. 15]. Tōkyō: Shogakukan.
- TACHI, Ryūichirō (Hg.) (1983): *Sofutonomikkusu – keizai no atarashii chōryū* [Softnomics – eine neue Strömung in der Wirtschaft]. Tōkyō: Nihon Keizai Shinbunsha.
- TOYODA, Shoichiro (1992): Kyōsei: Three Prerequisites. In: *Keidanren Review on Japanese Economy* 137, S. 2–3.
- TSUNODA, Ryusaku (Hg.) (1959²): *Sources of Japanese Tradition*. New York: Columbia University Press.
- UEDA, Atsuo (1992): Kyōsei – In Word, in Concept, in Practice. In: *Keidanren Review on Japanese Economy* 137, S. 4–6.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York et al.: Free Press.
- WÜLFING, Wulf (1982): *Schlagworte des jungen Deutschland. Mit einer Einführung in die Schlagwortforschung*. Berlin: Erich Schmidt.
- YOKA KAIHATSU SENTĀ (Hg.) (1992): *Rejā hakusho* [Weißbuch zur Freizeit]. Tōkyō: Yoka Kaihatsu Sentā.
- YONEMURA, Keiko (1990): Companies Granting More Leisure. In: *Tokyo Business Today* 58, 11, S. 22–23.