

UNIWERSYTET IM. ADAMA MICKIEWICZA
WYDZIAŁ NEOFILOLOGII
INSTYTUT LINGWISTYKI STOSOWANEJ

mgr Agnieszka Woźniak

**INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION
MIT JAPANISCHEN PARTNERN IN DER
WIRTSCHAFT AUS DER SICHT DER
PHILOSOPHIE DES DIALOGS**

**Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Alicji Sakaguchi**

POZNAŃ 2009

Prof. dr hab. Alicji Sakaguchi
promotorowi i opiekunowi naukowemu
chciałabym złożyć najszczerze podziękowania
za opiekę, dobre rady, życzliwość i wsparcie naukowe
w czasie redakcji niniejszej pracy.

*Pracę tę dedykuję moim **Rodzicom***

*i mojemu **Mężowi**.*

*Dziękuję im za cierpliwość
i wsparcie, którymi mnie darzyli
podczas powstawania tej pracy.*

**INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION MIT JAPANISCHEN PARTNERN IN DER
WIRTSCHAFT AUS DER SICHT DER PHILOSOPHIE DES DIALOGS.**

EINLEITUNG	3
TEIL I.....	6
1. PHILOSOPHIE DES DIALOGS. IHRE PHILOSOPHISCHEN UND RELIGIÖSEN WURZELN	6
2. KOMMUNIKATION IN DER MODERNEN WELT	11
3. DAS ANTLITZ DES ANDEREN BEI EMMANUEL LÉVINAS	13
4. BEGEGNUNG MIT DER ANDERSHEIT BEI LÉVINAS UND TISCHNER.....	16
5. ICH UND DU BEI MARTIN BUBER	19
6. AUF DER SUCHE NACH DER PHILOSOPHIE DES LICHTS	22
6.1. <i>Zwei Existenzweisen: Haben oder Sein</i>	23
6.2. <i>Haben und Sein in der Praxis von Unternehmen</i>	25
7. EINFÜHLUNG ALS EIN WEG, UM DEN ANDEREN ZU ERKENNEN UND ZU VERSTEHEN (ÉDITH STEIN) ...	29
8. „GOTT ERKENNEN HEIßT, WISSEN, WAS MAN TUN SOLL“ (LÉVINAS)	34
TEIL II	36
1. STELLENWERT DER PROBLEMATIK FÜR DIE WISSENSCHAFT SOWIE FÜR DIE PRAXIS VON UNTERNEHMEN	36
2. ZUM BEGRIFF „KULTUR“	43
3. ZUM BEGRIFF „INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION“	52
3.1. <i>Nationalcharakter, Basispersönlichkeit</i>	56
3.2. <i>Wahrnehmung</i>	58
3.3. <i>Zeiterleben</i>	60
3.4. <i>Raumerleben</i>	62
3.5. <i>Denken</i>	66
3.6. <i>Sprache</i>	70
3.7. <i>Nichtverbale Kommunikation</i>	73
3.8. <i>Wertorientierungen</i>	76
3.9. <i>Verhaltensmuster: Sitten, Normen, Rollen</i>	82
3.10. <i>Soziale Gruppierungen und Beziehungen</i>	89
4. WERTE UND WERTHALTUNGEN IN DER DEUTSCHEN GESELLSCHAFT.....	95
5. WERTE UND WERTHALTUNGEN IN DER POLNISCHEN GESELLSCHAFT.....	103
6. WERTE UND WERTHALTUNGEN IN DER JAPANISCHEN GESELLSCHAFT	110
6.1. <i>Die Kulturkreislehre: einführende Bemerkungen</i>	110
6.2. <i>Japans Begegnungen mit der Außenwelt</i>	111
6.3. <i>Sitten, Riten und Verhaltensweisen</i>	115
7. FAKTOREN, DIE DIE INTERKULTURELLE VERSTÄNDIGUNG ERSCHWEREN	119
7.1. <i>Nichtverbale Kommunikation</i>	119
7.2. <i>Das Verhältnis zum Vorgesetzten</i>	121
7.3. <i>Westliche Individualität und japanische Gruppenstruktur</i>	122
7.4. <i>Offenheit für Risiken und Streben nach Sicherheit</i>	127
7.5. <i>Bevorzugung des Männlichen</i>	129
TEIL III.....	132

1. DAS JAPANISCHE GESELLSCHAFTSSYSTEM	132
1.1. <i>Die traditionelle japanische Gesellschaft. Rolle des Konfuzianismus</i>	132
1.2. <i>Die japanische Gesellschaft im Umbruch oder die "japanische Moderne"</i>	139
2. EFFEKTIVES VERHANDELN MIT JAPANISCHEN GESCHÄFTSPARTNERN	140
2.1. <i>Der Geschäftskulturschock</i>	141
2.1.1. Die Informationssucht der Japaner	142
2.1.2. Der Umgang mit Originalideen	143
2.1.3. Die Doppelgesichtigkeit Japans: "honne to tatemaie"	145
2.1.4. Das japanische Einzigartigkeitsgefühl.....	148
2.1.5. Das Selbstbild der Japaner	151
2.1.6. Die japanische Sprache als Religionsersatz und ihre Bedeutung für westliche Geschäftspartner.....	153
2.2. <i>Verhandeln mit Japanern: Gepflogenheiten, zwischenmenschliche und Geschäftsbeziehungen</i>	154
3. JAPANISCHE REALIENBEZEICHNUNGEN AUS DEM BUSINESSBEREICH	172
4. GLOBALE KOMMUNIKATION ANGESICHTS DER PHILOSOPHIE DES DIALOGS	179
SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK	184
LITERATUR	190
INTERNETQUELLEN.....	197
ABBILDUNGEN	199

Einleitung

In meiner Dissertation möchte ich mich mit dem Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ in einem Europa überschreitenden Kommunikationszusammenhang beschäftigen. Dieser Begriff versteht sich über rein landeskundliche und sprachliche Kenntnisse hinaus als das Wissen über Verhaltens- und Kommunikationsmuster der anderen Kultur. Die Verhaltensnormen der anderen Kultur drücken sich in vielfältigen Alltagspraktiken, wie Gesprächsführung, Schriftverkehr, Höflichkeitsformeln, Verhalten beim Essen und Trinken usw., aus.

In dieser Arbeit soll die wichtigste deutsch- und polnischsprachige Literatur, publizierte und nicht publizierte, zur Problematik der interkulturellen Kompetenz in der Wirtschaft analysiert und kritisch betrachtet werden. Zu den nicht publizierten Quellen gehören Materialien von Seminaren für Führungskräfte. Die mir zur Verfügung stehenden Materialien dieser Art beziehen sich auf Schulungskurse, die unter der Bezeichnung „Verhandeln mit japanischen Geschäftspartnern“ von Experten aus dem deutschen und japanischen Kulturkreis durchgeführt wurden. Es geht dabei vor allem um praktisches Handlungswissen, das die Geschäftsbeziehungen mit Japanern verbessern soll: normgerechtes Verhalten in der Gruppe, wichtige Kommunikationsregeln, typisch japanische Verhandlungstechniken, Tischrituale und korrektes Verhalten bei geselligen Anlässen. Während eine systematische Vorbereitung von Managern auf den Einsatz in Asien und in Westeuropa verstärkt stattfindet, sieht dies in Osteuropa anders aus. Asien, hier vor allem Japan, ist in letzter Zeit auch für polnische Unternehmen ein attraktiver Standort und Exportmarkt geworden. Kulturkompetenz ist gefragt, es wird in den neuen EU-Ländern derzeit nach entsprechenden Trainingsangeboten gesucht. Ein Vergleich zwischen Werten, Werthaltungen, Lebensstilen und sozialer Etikette zwischen Polen, Deutschen und Japanern, soll neue Impulse für die interkulturelle Lehre und Forschung liefern. Die Erkenntnisse meiner Untersuchung sollen denjenigen Orientierungshilfen geben, die auf

Businesskontakte mit Japanern angewiesen sind. In Polen mangelt es derzeit an entsprechenden Untersuchungen.

Den ersten Teil meiner Arbeit machen Reflexionen im Zusammenhang mit der Philosophie des Dialogs aus. Das interkulturelle Kommunikationsphänomen betrachte ich zuerst aus der Perspektive zweier Existenzweisen: des Habens und des Seins und dann aus der Perspektive der Einfühlung in das Innere des anderen Menschen. Beim „Haben“ und „Sein“ orientiere ich mich an einer Konzeption von Erich Fromm – dem deutschen Psychoanalytiker und Philosophen, einem hervorragenden Denker des 20. Jahrhunderts. Fromms Analyse dient mir als ein Instrumentarium, um das seelisch-geistige Wesen des Menschen zu erfassen, darunter auch seine Veranlagung zum Dialog. Die Betrachtungen im Zusammenhang mit der interkulturellen Kommunikation stelle ich ferner im Kontext der *Begegnung mit dem Antlitz des Anderen* dar, einem der Schlüsselthemen in der Philosophie des Dialogs von Emmanuel Lévinas – einem zeitgenössischen französischen Intellektuellen jüdischer Herkunft. Dabei gehe ich ebenfalls auf die Gedanken von Martin Buber sowie auf die des polnischen Dominikaners und Universitätsprofessors Jan Andrzej Kłoczowski ein.

Zwischenmenschliche dialogische Kommunikation wird in dieser Arbeit als eine auf *Freiheit, Respekt* und *Toleranz* gegründete Relation zwischen zwei oder mehreren Personen gesehen, die ihren Wert nicht in der Inbesitznahme der Welt und insbesondere des Anderen findet, sondern sich im *dialogischen Raum* zwischen den Handelnden entfaltet. Das Thema behandle ich interdisziplinär.

Im zweiten Teil meiner Arbeit soll eine theoretische Betrachtung zum Stellenwert der genannten Problematik für die Wissenschaft und Praxis erfolgen. Es sollen darin die Bedeutung und der Umfang der Begriffe „Kultur“ und „interkulturelle Kommunikation“ erläutert werden. Als wichtige Punkte sind hierbei auch „interkulturelle Verhaltensregeln“ zu behandeln. Verhaltensregeln sollen dann im Hinblick auf historische und gesellschaftliche Aspekte sowie im Hinblick auf Globalisierung und Tradition erörtert werden.

Im dritten und letzten Teil der vorliegenden Arbeit werden kulturelle Merkmale von Japanern angesprochen. Ein Katalog der Realienbezeichnungen

aus dem Businessbereich soll meine Arbeit ergänzen, um – auf sprachlicher Ebene – auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Westen und Osten aufmerksam zu machen.

Es soll ferner das Businessverhalten von Europäern und Japanern im Hinblick auf die Etikette in den einzelnen Stadien der Geschäftsbeziehung besprochen werden. Zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation zwischen Japan und dem Westen liegen bereits einige Untersuchungen vor, wie z.B.: „Verhandeln mit Japanern“ von Ute Winkels und Yoko Schlütermann-Sugiyama oder „Knigge aktuell“ von Dr. Luise Loos. In dieser Arbeit sollen sowohl Kulturmerkmale der Nationen kritisch betrachtet werden als auch routinemäßige Muster und Gesprächsstrategien während Tagungen und Konferenzen beobachtet und geklärt werden. Die interkulturelle Kommunikation wird in dieser Arbeit auch einer religiös-philosophischen Reflexion unterzogen.

Für die Wahl des Themas dieser Arbeit war mein persönliches Interesse an der japanischen Kultur ausschlaggebend. Das Studium der einschlägigen Literatur machte es mir möglich, mehr über den Alltag der Japaner zu erfahren und in die Tiefe der Kulturkunde einzudringen, was nun in der vorliegenden Arbeit zum Ausdruck kommen sollte.

Teil I

1. Philosophie des Dialogs. Ihre philosophischen und religiösen Wurzeln

Die *Philosophie des Dialogs* (auch *Dialogphilosophie*) ist eine in jüdisch-christlicher Tradition verankerte Philosophie, die zwischenmenschliche Beziehungen zum Hauptthema hat. In ihrer ethischen Ausprägung stellt sie die Frage, wie über sinnvolles Miteinander eine humane Zukunft gestaltet werden kann. Als klassischer antiker Vorläufer gilt Sokrates, wie er in den platonischen Dialogen dargestellt wird. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde die Philosophie des Dialogs maßgeblich durch Martin Buber geprägt. Da diese Art von Philosophie den Bereich des rein Theoretischen hinter sich lassen wollte und sich in das Spannungsfeld zwischen abstraktem Denken und der Tat des Augenblicks stellte, brachte die dialogische Philosophie pädagogische, sozialetische und politische Anstöße hervor.

Die Philosophie des Dialogs versucht, das Wissen aus jenem Bereich zu erfassen und zu systematisieren, der sich verschiedenartigen Klassifikationen entzieht und der aus unterschiedlichen Quellen schöpft. Es finden sich hier Erwägungen über die Beziehung des Menschen zu Gott im mühsamen Prozess der Gnade, über die Herausbildung des Selbstbewusstseins, über Liebe, Ethik, Freiheit, Selbsterkenntnis und das Gespräch, über zwischenmenschliche Beziehungen, Wertsysteme, Entfremdung und Einsamkeit. Die Dialogiker bemühen sich, auf die Relevanz der Philosophie des Dialogs in der modernen Welt hinzuweisen. Sie lehren, wie man mit deren Hilfe die eigene Persönlichkeit entdecken kann. Außerdem weisen sie darauf hin, wie wichtig in den geisteswissenschaftlichen Bereichen das Gespräch, die Begegnung und das Sich-Öffnen gegenüber dem anderen Menschen sind. Sie erinnern auch daran, dass „das Erkennen des Anderen und das Erkennen des eigenen Selbst sehr stark miteinander verknüpft sind. Wahrscheinlich kann ich viel mehr über mich selbst erfahren, wenn ich das Gesicht des Anderen sehe, als wenn ich mich selbst im Spiegel betrachte. [...] Das Gesicht des Anderen, die Reaktion auf mich, die

empfangene Antwort tragen das Licht des Erkennens meiner selbst“ (übers. aus dem Poln. – A.W.), bemerkt der Dominikaner Jan Andrzej Kłoczowski (2005: 139). Das sind Dinge, die die Menschen in der Ablenkung und Hast des Alltags meist vergessen. Den Dialogikern gelingt es, die erwähnten Fragen auf ein universelles Maß zu beziehen.

Die Dialogphilosophie floss nach dem Zweiten Weltkrieg unter anderem in die Diskurstheorie und Existenzphilosophie ein. Anregungen aus diesem neuartigen Denken finden sich in der Philosophie von Franz Rosenzweig, Hans-Georg Gadamer, Karl-Otto Apel, Jürgen Habermas, Emmanuel Lévinas, Józef Tischner, Jan Andrzej Kłoczowski und anderen Denkern. Der außerwissenschaftliche Einfluss der Philosophie des Dialogs ist vielfältig und spielt eine befruchtende Rolle in Bereichen wie z.B. interkulturelle Kommunikation, Pädagogik oder Psychotherapie.

Die Philosophie des Dialogs ist ein Denkansatz, der das zwischenmenschliche Miteinander und Verstehen in der modernen Welt unterstützen soll. Sie lehnt jede Form von äußerer Lenkung und von Gewalt ab. Freiwilligkeit und Gleichheit sind hier vorrangig. Einer der Gründe der Entstehung der Philosophie des Dialogs war der Widerspruch gegen die Versachlichung (Reifikation) des Menschen im Rahmen eines (sozialen oder religiösen) Systems. Die Philosophie des Dialogs widersetzt sich einem in sich geschlossenen System (mehr dazu Sakaguchi 2008 b, Kap. 2.).

Zwischenmenschliche Bindungen werden im Rahmen der Philosophie des Dialogs als auf Freiheit und Respekt gegründete Relationen zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden, die ihren Wert nicht im Besitzergreifen des Anderen finden, sondern sich im dialogischen Raum zwischen den Handelnden entfalten. So gesehen darf der andere Mensch kein Werkzeug, sondern er muss immer das Ziel sein (vgl. Kłoczowski 2005: 11). Diese Annahme gründet auf der Erkenntnis, dass der Andere ein autonomes Wesen sei, den man sich nicht unterordnen darf. Das gemeinsame Sein muss also ein Miteinander sein, unabhängig von der Art der Bindung mit einem anderen Menschen.

Einen Dialog (gr. dialogos ‘Gespräch’) kann man verstehen als:

a) Ein *Gespräch* im vollen Sinne des Wortes. Dabei handelt es sich um einen Gedankenaustausch aus verschiedenen Lebensbereichen (alltäglich, wissenschaftlich, religiös), es ist ein Fluss von verbalen Äußerungen, die sich zwischen beiden Kommunikationspartnern ereignen. Das Gespräch bildet somit das wichtigste Gewebe der Begegnung und den wichtigsten Raum für deren Entfaltung. Das Wesen des Gesprächs beruht darauf, eine gegenseitige Relation aufzubauen;

b) Eine *Begegnung*, ein *Zusammentreffen* als ein unmittelbares Sich-Öffnen zweier Personen. Es ist eine Form des Seins den Anderen gegenüber oder mit dem Anderen. Die Begegnung beruht darauf, dass die Menschen sich von Angesicht zu Angesicht gegenüber stehen, und so erlebt man einen Anderen (oder Fremden) im Bezug zu seinem ICH (vgl. Kłoczowski 2005: 23-38).

Im Folgenden möchte ich die Hauptannahmen der Philosophie des Dialogs besprechen. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein aufrichtiger Dialog, eine richtige Kommunikation, nicht allein dadurch zustande kommt, dass man sich der kulturellen Unterschiede bewusst ist und über sie hinweg zu kommunizieren versucht, sondern dadurch, dass man darüber hinaus auch auf den Anderen eingehen kann, ihn kennen lernen will und ihn respektieren kann. Des Weiteren bedeutet ein echtes Treffen und Gespräch mit dem Anderen, dass man sich selbst kennen lernt, um dem Anderen gegenüber Einfühlungsvermögen aufzubringen und ihn wirklich verstehen zu können.

Meiner Ansicht nach bilden die oben beschriebenen Grundgedanken der Philosophie des Dialoges die Bedingungen für eine gelungene Kommunikation und sollten in jedem Lebensbereich, also auch in der Wirtschaft, beachtet werden.

Erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts begann die Philosophie des Dialogs akademische Rechte zu gewinnen. Der Grund dafür war folgender: Diese Philosophierichtung war von Denkern geschaffen worden, die noch keine Universitätsprofessoren waren. Die wichtigsten Werke von Martin Buber entstanden beispielsweise, bevor er Professor wurde. Franz Rosenzweig hat nie den Titel eines Professors erlangt, weil er gleich nach Ende des Zweiten

Weltkrieges erkrankte. Erst Emmanuel Lévinas wurde Universitätsprofessor und nahm in den 1960er und 1970er Jahren am akademischen Leben teil (vgl. Kłoczowski 2005: 9).

Der Priester Józef Tischner war in Polen der erste Fortführer der Philosophie des Dialoges und studierte in seinem Seminar ab den 1980er Jahren die Texte von Rosenzweig und Lévinas. Nichtsdestoweniger „filozofia dialogu powstała i wyniknęła z pewnej sytuacji intelektualnej, wyrażonej we współczesnych jej nurtach filozoficznych. Można ją określić jako reakcję na filozofię świadomości” (Kłoczowski 2005: 9).

Hier folgt ein kurzer Abriss darüber, wie es zur Entstehung der Philosophie des Dialoges kam, um zugleich ihre Hauptannahmen zu erklären. Mit René Descartes beginnt die Philosophie des Bewusstseins. Descartes suchte vor allem einen Weg zum Finden der Erkenntnis. Diese sollte wiederum ermöglichen, dass man bezüglich der Urteile, die man fällt, sicher ist (vgl. Kłoczowski 2005: 9). Descartes war sich einer Sache sicher: Wenn man denkt, existiert man auch. So entstand die bekannte Formulierung *ego cogito*. Descartes suchte einen Punkt, der nicht anzuzweifeln war – *fundamentum inconcussum* – und auf den er alle anderen Gedanken stützen konnte. Auf diesem Wege gelangt man zum philosophischen Denken, das durch Sicherheit und Klarheit gekennzeichnet ist, wobei die Sicherheit dabei die Hauptrolle spielt. Es zeigte sich auch, dass nicht die Wirklichkeit, die den Menschen umgibt, sondern man selbst und das Bewusstsein diesen Ausgangspunkt und das Zentrum des gesamten Denkens bilden. Fortführer der Gedanken von Descartes war Immanuel Kant, obwohl er sich nicht unmittelbar auf Descartes bezieht. Kant formulierte einen ethischen Anspruch, den man so zusammenfassen könnte: „Nigdy drugi człowiek nie może być dla mnie narzędziem, nie mogę się nim posługiwać. Człowiek zawsze musi być celem. Jak zatem widać, u podstaw tego etycznego postulatu leży świadomość, że drugi człowiek posiada jakąś autonomię, której nie wolno mi nadużywać, nikt bowiem nie daje mi prawa do tego, bym sprawował nad nim absolutną władzę. Nasze bycie musi być współbyciem.” (Kłoczowski 2005: 11).

Später versuchte man, auf der Grundlage der Philosophie von Kant ein System zu schaffen, das alle Visionen der Wirklichkeit umfassen sollte. Es gab zwei Philosophen, und zwar Georg Wilhelm Friedrich Hegel und Edmund Husserl, auf deren Gedanken die Philosophie des Dialogs zurückzuführen ist. Einen wichtigen methodologischen Beitrag dazu lieferte ebenfalls die deutsche Philosophin jüdischer Herkunft Edith Stein, bekannt auch als Schwester Benedikta von Kreuz. Ihre tiefgründige Dissertation ermöglicht uns, in die Welt des anderen Menschen einzudringen: zu seinen Erlebnissen, psychischen Akten, durch die sich das seelische Leben erkennen lässt. Ihr Beitrag dazu wurde erst in den letzten Jahrzehnten beachtet (vgl. Kłoczowski 2005: 12).

Die Philosophie des Dialoges war neben dem Existentialismus eine von zwei Antworten auf Hegels Denken. Kierkegaard, ein Vertreter des Existentialismus, suchte nach einem Weg, wie eine Existenz mit einer anderen kommunizieren könnte. Dies schien sehr schwierig zu sein, da vollkommene Kommunikation nur mit Gott als möglich erscheint. Sie wäre dann vollzogen, wenn die Relation zu Gott aus der mystischen Erfahrung oder Gnade hervorginge. Dazu Alicja Sakaguchi: „Konieczne jest otwarcie się człowieka nie tylko na Boga, ale na drugiego człowieka i na świat. Lévinas jest zdania, że nie istnieje odkupienie świata, lecz jedynie jego przekształcenie. Głosi, że człowiek zbawia Drugiego, nie Bóg.” (Alicja Sakaguchi, im Druck a.) Z tego wynika, że „kochać swego bliźniego znaczy [...] zbawiać Świat lub przygotować Królestwo Boże. Dlatego, wręcz obsesyjnie Lévinas domaga się aktywnego działania na rzecz bliźniego – słowa, sprawiedliwości, odpowiedzialności za Drugiego, ciągłego negocjowania historycznej prawdy wobec wyzwań świata. Refleksja nad *konkretnością egzystencji* mocno osadzonej w realiach ziemskich jest charakterystyczna dla filozofii dialogu.” (Sakaguchi, im Druck b).

Ludwig Feuerbach war der Erste, der die Hauptbegrifflichkeit der Philosophie des Dialoges darstellte. Knapp könnte man dies folgendermaßen formulieren: „Die richtige Religion sieht man nicht in ausschließlicher Beziehung des Menschen zu Gott, sondern in Beziehung des Menschen zum anderen Menschen. Der richtige Gott eines Menschen ist ein anderer Mensch.

Die religiöse Beziehung hieße dann: ICH-DU-WIR.“ (Kłoczowski 2005: 17; übers. aus dem Poln. - A.W.). Daraus folgt, dass man Wahrheit und Ethik nicht im Himmel suchen, sondern sich um eine sinnvolle Verbindung zwischen dem Irdischen und Außerirdischen bemühen sollte. Denn das, was für alle Menschen erreichbar ist, ist der andere Mensch, dem man gegenübersteht und den man durch Zuwendung und Liebe erkennen kann.

2. Kommunikation in der modernen Welt

Die Wende des 20. zum 21. Jahrhundert zeichnet sich durch außerordentlich lebhaft Kontakte zwischen Menschen in globalem Ausmaß aus. Tiefgreifende Veränderungen in der Kommunikation und Information in der modernen Welt ziehen die zwischenmenschliche Verständigung in Mitleidenschaft. Unsere Kultur, die einseitig auf Leistung und Aktivismus eingestellt ist, zeichnet sich durch mangelnde innerliche Tiefe des authentischen, metaphysischen Bewusstseins aus. Thomas Merton betont, dass ohne diese Tiefe unsere moralischen und politischen Proteste lediglich leeres Gerede sind (vgl. Sakaguchi 2008 a: 377; übers. aus dem Poln. - A.W.). Infolge der Konzentration darauf, was brauchbar und äußerlich ist, verschwindet allmählich die verbale Kompetenz, die als individuelle Fähigkeit zum Dialog anzusehen und zu verstehen ist. Infolgedessen lässt sich der allgemeine Mangel an Bedürfnissen und Fähigkeiten beobachten, die Gedanken in Wort und Schrift zu fassen. Das betrifft natürlich auch den politischen Dialog, was wiederum mit der Gefahr nationaler Konflikte verbunden ist. Vertreter verschiedener Kulturbereiche und Konfessionen haben ebenfalls Schwierigkeiten mit der gegenseitigen Kommunikation. Es mangelt auch an Kontakten und Verständigung zwischen einzelnen Wissenschaftsbereichen und sogar zwischen den Fachleuten innerhalb derselben Disziplin. Gruppenzwang, Konformismus und Arbeitssucht erzeugen einen Mangel an Zeit, Sensibilität und Zuwendung, sind Folge seelischer Leere und Oberflächlichkeit. Sie treten auf, weil die Menschen ihr Leben an Erfolg und Genuss ausrichten. Die Emotionen werden zurückgedrängt. Die Menge und

Qualität der Dinge, die man besitzt, sowie der soziale Status werden indes zum Ideal eines glücklichen Lebens.

Die zu schwinden drohende Verständigung zwischen einem Menschen und der ihn umgebenden Welt bewirkt, dass die dringende Notwendigkeit besteht, den Dialog in der internationalen, interkulturellen, interkonfessionellen, interdisziplinären und ökologischen Dimension wiederherzustellen. Sich mit jemandem nicht verständigen zu können, bedeutet für Lévinas das Vorhandensein von Schmerz, der den einsamen Menschen in Leere, Hilflosigkeit und Zeitlähmung verharren lässt. Lévinas tritt dem Bedürfnis nach gegenseitiger Verständigung entgegen. In den Vordergrund wird hierbei der humanistische Aspekt der Kommunikation gerückt. Er beruht darauf, dass man sich des *Sinns* und der *Nützlichkeit* eines Dialogs bewusst ist und sich sowohl über ethische Prinzipien als auch über das Verhältnis gegenüber dem anderen Menschen klar ist. Lévinas widmet seine Aufmerksamkeit dem inneren Aspekt des Menschen und lehrt, wie wichtig es ist, die Welt religiös zu erleben. Das, was das Herzstück des Lévinas'schen dialogischen Denkens ausmacht, fasst Sakaguchi so zusammen: „Das Treffen eines autonomen ICHs mit dem DU bedeutet die Möglichkeit, eine Brücke zu bauen und einen Dialog aufzunehmen. Dies verlangt Aufmerksamkeit, Offenheit und Zuwendung gegenüber einem Mitmenschen. In einer echten Begegnung Auge in Auge (face to face) sieht Lévinas einen Augenblick der göttlichen Offenbarung. Die Erfahrung Gottes ist nach Lévinas durch die Beziehung zu einem Menschen möglich, der als tätiges Wesen in Erscheinung tritt. Lévinas entdeckt den Menschen in der Nacktheit (das heißt in der Wehrlosigkeit) seines Gesichtes. Gott als *Enigma* ruft den Menschen zur Verantwortung für den Anderen auf, indem er bei ihm ein Potential an Güte sieht. Gott beschenkt den Einzelmenschen nicht mit materiellen Gütern, sondern er *zwingt ihn dazu*, Gutes zu tun. Das Antlitz des Anderen trägt in sich die Stimme des *Enigmas*. Die Verantwortung für den Mitmenschen ergibt sich nicht aus strengen Forderungen des Gesetzes, sondern aus Mitgefühl und Sorge um ihn. Diese Herausforderung ruft bei ihm Unruhe und ein Gefühl der Einschränkung hervor. Eben unter diesen Bedingungen entsteht ein *religiöses*

Fundament zum Dialog mit einem Menschen“ (Sakaguchi, im Druck b; übers. aus dem Poln. - A.W.).

3. Das Antlitz des Anderen bei Emmanuel Lévinas

Das Schlüsselthema in der Philosophie von Emmanuel Lévinas ist die Begegnung mit dem Anderen. Lévinas engagiert sich an der Seite des anderen Menschen. Den Zeitgenossen wirft er die Missachtung der Metaphysik vor, mit der Trennung des Menschen vom „Reich des Seins“ (vgl. Jędraszewski 2006: 106) und vom Maß der Höhe als Folgen. Lévinas ruft dazu auf, zu den gemeinsamen Quellen zurückzukehren: dem Alten Testament und dem Judentum. Er kritisiert auch einige Aspekte des Christentums. In der Doktrin der Erlösung des Menschen durch Gott sieht er die Gefahr einer religiösen Erstarrung. Diese kann zu Konformismus, Opportunismus, Passivität, unerwünschtem Schweigen oder gar Feigheit führen. Das führt dazu, dass der Mensch statt *zu sein* nur noch *agiert*. Die Passivität kann nämlich menschliche Bemühungen vereiteln, die aufgrund unserer menschlichen Probleme und unserer Unzulänglichkeiten dringend erforderlich wären. Deshalb verlangt er aktives Tun zugunsten des Anderen – das Wort, die Gerechtigkeit, die Verantwortung für ihn.

Transzendenz sowie aller Diskurs über Gott ist bei Lévinas ein *ethischer* und *nicht* ein *ontologischer* Diskurs (gr. *éinai* ‚Sein‘, also das menschliche Sein betreffend). Dieser ereignet sich auf der *sozialen* Ebene. *Ethische Relation* bedeutet für Lévinas die authentische religiöse Relation. Sie ist frei von äußerer Lenkung und von Gewalt. Das Erfahren des *Antlitzes des anderen* Menschen ruft zu Verantwortung für ihn durch äußere „Belehrung“ auf: „Du tötest mich nicht“. Die Begegnung des autonomen ICHs mit dem DU ermöglicht es, eine Brücke zu bauen und einen Dialog aufzunehmen. Sie verlangt Aufmerksamkeit, Öffnung und Hinwendung zum Anderen. Ohne die Erfahrung des Antlitzes des Anderen hängt die ganze Ethik im Leeren. In der authentischen Begegnung Auge in Auge erkennt Lévinas einen Moment der Offenbarung Gottes (vgl. Lévinas 1991: 17 / Strasser 1978: 54). Die Dimension des Göttlichen eröffnet sich ihm vom menschlichen *Antlitz* aus. „Wenn der Nächste uns anblickt, dann [...] ruft er

[Gott] uns an. Die Nähe des Nächsten ist somit ein nicht wegzudenkendes Moment der Offenbarung. In ihr drückt sich eine absolute Präsenz aus“ (Strasser 1978: 54). Die Gegenwart Gottes wird in dem Maße Wirklichkeit, als wir – angesichts des Appells des Anderen – zum Handeln veranlasst werden. Gott erschließt sich dabei als der äußerste Horizont menschlicher Erkenntnis, so Lévinas.

Der Ausdruck des Antlitzes macht das Unendlichsein des Anderen zugänglich. Das Antlitz des Anderen enthält keine Botschaft, es ist nicht Orientierungspunkt zielgerichteter Handlungen. Vielmehr wird eine Beziehung zwischen dem Diesseits und dem Jenseits hergestellt, wobei die Welt in letzterem ihre Ehrenrettung findet. Dieser Umstand heißt bei Lévinas *Epiphanie*. Das Gesicht beansprucht Sinn in einer unsinnigen Welt. Die Epiphanie nutzt die Materie, ist aber in ihr nicht enthalten.

Diese Offenherzigkeit ist aber immer mit der Gefahr einer Tötung verbunden, wozu das Gesicht des Anderen buchstäblich einlädt. Auf diese Art und Weise kann sich der anfänglich dialogische Zugang zum Anderen in einen zielgerichteten verändern. Später erklärt sich daraus ein Herrschaftsverhältnis, das unabwendbar zu Auseinandersetzungen führt. Die Erfahrung der Epiphanie des Gesichts vollzieht sich wiederum nach Tischner unter der Bedingung, dass man Unendlichkeit begehrt. Dieses Begehren baut auf der Güte auf. Das, was am Anfang als unbefriedigende Antwort erscheint, wird allmählich zu einem Kernpunkt des Begegnungserlebnisses, von Lévinas übernommen: *Das Gute selbst meldet sich zu Wort*. Tischner bemerkt: „Für Lévinas ist das Gute nicht mehr abstrakt, sondern tritt uns in Gestalt der Witwe, der Waise bzw. des Fremden entgegen. In der Konfrontation mit der Not erscheint die Fragestellung, wie und wo der Mensch sein Glück finden kann, als unwesentlich; von Belang hingegen ist, zu ermitteln, wie ich zugunsten des Notleidenden auf mein eigenes Glück Verzicht leisten kann“ (Tischner 1989: 48). Nach dem Unendlichen zu verlangen, heißt anders ausgedrückt, nach dem Guten zu verlangen. Es ist ein kompromissloser Anspruch der Ethik (vgl. Tischner 1989: 48).

Lévinas, der hier eine Verbindung zum christlichen Glauben zieht, schreibt: „Gott stellt nie anders Forderungen als durch Menschen, für die wir aktiv werden sollen“ (zit. nach Tischner 1989: 53). Ethik bedeutet für Lévinas: „Infragestellung meiner Spontanität [d.h. ungebremster Eigenwilligkeit] durch die Gegenwart des Anderen“ (zit. nach Tischner 1989: 68). Einen anderen Menschen zu erfahren, bedeutet hier nichts anderes, als Verantwortung für den Anderen zu übernehmen. Bei Lévinas tritt der Begriff „das Unendliche“ auf, um zu veranschaulichen, dass der Andere, der mir entgegentritt, nicht zu verstehen ist. Den Anderen zu treffen, heißt *von einem Rätsel wach gehalten zu werden*. Das Unendliche des Anderen bedeutet die Unmöglichkeit, den anderen Menschen zu deuten und zu begreifen.

Auf Polnisch heißt Erfahrung „doświadczenie“ – dieses Wort besteht aus zwei Teilen „do“ und „świadczenie“. Der zweite Teil weist auf ein Zeugnis hin. Nach Tischners Meinung ist Erfahrung immer die Erfahrung des Anderen, die wir bezeugen können. Fortan wird Tischner ständig unterstreichen, dass es sich im Falle seiner phänomenologischen Studie nicht nur um ontologische Kategorien handelt, sondern auch und vor allem um ethische. Es ist nämlich wenig sinnvoll, den Aspekt der Begegnung nur aus der Sicht der Ontologie zu betrachten. Die Metaphysik des Guten übertrifft die Metaphysik des Seins. Wenn es zur Begegnung mit dem Antlitz des Anderen kommt, herrscht die Vernunft des Guten, des Triumphes, der Befreiung. Tischner bezeichnet die Voraussetzung einer jeden Begegnung als *agathologischen* Horizont. Zeitgleich existiert die Gefahr des Bösen, des Misserfolges, der Ächtung. Das Debakel eines möglichen guten wie auch bösen Endes bildet das Drama des menschlichen Charakters. „Drama“ ist der zweite Schlüsselbegriff bei Tischner. Triumph und Misserfolg liegen dicht beieinander. Sie sind eng miteinander in einer gemeinsamen Zeit, im gemeinsamen Raum und im Menschen verbunden. Tischner schreibt: „Der Logos des Gesichts gibt uns Auskunft darüber, wie der Mensch die Perspektive der Tragik überwindet, die als persönlicher Schmerz, Böses, Ungerechtes sein Leben überschattet“ (Tischner 1989: 82). Die Vernunft steht für Gegenwehr, sie ist das Ebenbild der Bewegung und indem er sich dem hoffnungsvollen Guten

anvertraut, strebt der Mensch in dieser Bewegung nach Rechtfertigung seiner Existenz (vgl. Tischner 1989: 82).

4. Begegnung mit der Andersheit bei Lévinas und Tischner

Die Philosophie des Dialogs geht von der Annahme aus, dass die menschliche Natur universell ist. Deshalb ist es im Sinne eines selbstbewussten, offenen Einzelmenschen, nach gegenseitigem Verständnis und interkulturellen Gemeinsamkeiten zu suchen. Die Philosophie des Dialogs setzt voraus, dass die Herausbildung des Bewusstseins eines Einzelnen nur in der Begegnung mit einem anderen Menschen möglich ist (Lévinas 2006: 47) und dass der andere Mensch die Tiefe im Erleben des eigenen Menschseins verleiht. Durch die Relation zum Anderen kommt es zu einer Begegnung - der Begegnung mit einem unwiederholbaren menschlichen Wesen, und nicht mit einem Objekt. Eine so verstandene Begegnung ist einerseits in der Phänomenologie und andererseits in der biblischen Tradition verwurzelt. All das verleiht den Philosophen des Dialogs einen stark religiösen Charakter.

Das Wesen der menschlichen Andersheit gründet darauf, dass zwei Menschen einander ergänzen und vervollständigen. Die Sehnsucht erlaubt es dem Menschen nicht, nur „bei sich selbst zu bleiben“, sondern sie fordert ihn auf, dem Anderen entgegenzutreten. Dies soll ohne Maske geschehen (d.h. ohne den Versuch, ein falsches Gesicht zu zeigen), ohne Pläne, den Anderen den eigenen Interessen unterzuordnen, ohne das Verharren bei Stereotypen oder Generalisierungen. Offenheit bedeutet, dass sich der Mensch in seiner Einsamkeit nicht seinem Selbst zuwendet, sondern dass er das Ziel und den Sinn *außerhalb* seiner selbst sucht.

Eine Erlösung aus Einsamkeit und Isolation sieht Lévinas in der Begegnung mit dem Anderen. Dies ist die Bedingung für Entstehung und Verwirklichung des eigentlich Menschlichen in jedem von uns. Die ICH-DU-Relation ist als die Begegnung von zwei Verschiedenen zu begreifen; sie ist nicht symmetrisch. Volle Gegenseitigkeit ist nicht unbedingt mit dem Zusammenleben der Menschen verbunden, sondern ist als Gabe zu verstehen, auf die man immer

vorbereitet sein soll und die man nie für immer erlangt. Dies trifft auf alle Arten von menschlichen Bindungen zu.

Der Andere lässt den Horizont des eigenen Seins überschreiten und ermöglicht es, der Transzendenz zu begegnen. Dieses besondere Erleben zwischenmenschlicher Nähe lässt das Subjekt in die Tiefe des eigenen Daseins eindringen. Es erweist sich als der volle Gegensatz von der Hoffnungslosigkeit des Todes (vgl. Sakaguchi, im Druck b).

Die Bedeutung des Menschen lässt sich also nicht in der Beziehung Materie – Mensch erkennen, sondern in der Mitmenschlichkeit. Das allererste und wichtigste Ziel der Menschheit liegt also nicht in der Beherrschung alles Irdischen, sondern in einem Miteinander. Darin besteht der soteriologische (vom gr. *soteriologia* ‚Heilung, Erlösung‘) Aspekt. Dank der heilenden, friedensstiftenden Hoffnung ist der Mensch befähigt und berechtigt, über die Welt zu regieren – nicht andersherum. Der Mensch ist ferner berechtigt, diese Hoffnung zu haben (vgl. Tischner 1982: 112). Im Zentrum der phänomenologischen Untersuchungen findet sich bei Józef Tischner¹ das Erlebnis der zwischenmenschlichen Begegnung. Auch Tischner betreibt eine Philosophie der Begegnung. Für ihn prägt die mitmenschliche Erfahrung als Grunderfahrung den Sinn der Welt. Er sagt: „Das Erlebnis einer Begegnung stellt nicht nur einen Höhepunkt in der Erfahrung eines anderen Menschen dar, sondern in der Erfahrung schlechthin“ (Tischner 1989: 156). Er sieht insgesamt drei „Öffnungen“ des Menschen, und zwar: die Öffnung hin zum Menschen, hin zur vorbeigehenden Zeit und hin zum Ort der Handlung, den er als Bühne bezeichnet. Es gibt dabei zwei Zutrittsmöglichkeiten zu unterscheiden: die intentionale und dialogische. „Denken“ bedeutet „Denken-von-etwas“. Eine solche Gliederung wurde von Edmund Husserl aufgezeigt und führte zu der Vermutung, dass alle Handlungen, die vom Bewusstsein gesteuert sind, wegen

¹ Meine Ausführungen in diesem und im nächsten Absatz beziehe ich zum größten Teil auf den Artikel von Jörg Hainer: „*Ein christlicher Beitrag zur Zukunft Europas - Die Philosophie der Begegnung von Józef Tischner.*“ In: Hofmann, Dirk / Lämmer, Thomas: *Integration als Aufgabe – Polen, Tschechien und Deutschland vor der Osterweiterung der Europäischen Union*, Göttingen 2002, S. 227-230.

ihrer Ausrichtung auf Gegenstände zielgerichtet ablaufen. Für Tischner ist diese Zielgerichtetheit in der Beziehung zwischen dem Menschen und der ihn umgebenden Welt/Bühne zu akzeptieren. Es ist eine Beziehung, in der ein Mensch die Welt zu einem bloßen Gegenstand degradiert und sie in Besitz nimmt.

Im Bezug auf Menschen hält es Tischner für möglich, diesen Subjekt-Objekt-Gegensatz zu überwinden. Er bezeichnet dieses Verhältnis als ein dialogisches, weil die Menschen in der Begegnung durch eine besondere Beziehung miteinander verbunden sind. Das „Subjekt“ ist dann die „größtmögliche Teilhabe mit den Mitmenschen“ (Tischner 1989: 32). In dieser Hinsicht spielen die Präpositionen „für“ und „mit“ eine zentrale Rolle in Tischners Philosophie: „Eins steht für mich fest, dass Du ein Du für mich, für Dich selbst ein Ich bist, und ich ein Ich für mich, für Dich ein Du bin. Diese Erkenntnis stellt einen Brückenkopf dar, von dem aus eine Brücke von mir zu dir geschlagen werden kann“ (Tischner 1989: 98). Tischner äußert damit, dass vieles darauf hinweist, „dass jenes `etwas-denken` zugleich auch `mit` und `für` jemanden denken mit einschließt“ (Tischner 1989: 51).

Der Mensch ist fähig, sowohl Dingen menschlichen Charakter zu verleihen als auch Menschen zu Dingen zu machen. Den letzteren Aspekt hat auch Jean-Paul Sartre in seiner Arbeit erwähnt (vgl. Sartre 1995: 457 – 539). Tischner will aber die Begegnung zuerst positiv analysieren. Er tadelt die klassischen philosophischen Systeme als Philosophien der Bühne und bekommt dabei Unterstützung von Lévinas. Die Tragödie des Zweiten Weltkrieges hatte Lévinas, der jüdische Wurzeln hatte, dazu bewogen, nach Berührungspunkten zu suchen, nach einer untrennbaren Beziehung zwischen sich und den ihm gegenüberstehenden Anderen. Diese Beziehung sollte von einem Denken befreit werden, das den Anderen verdinglicht und für die Zwecke eines anderen Menschen instrumentalisiert. Im Antlitz des anderen Menschen fand Lévinas Zugang zum Anderen als seinem Nächsten. Was kennzeichnet das Antlitz des Anderen? Der Andere erscheint gefährdet – wehrlos, entkleidet, unverhüllt,

bedrängt und ruft verzweifelt: „Töte mich nicht“! Er fordert von mir, verantwortlich für ihn zu sein.

Lévinas betreibt eine Philosophie der Andersartigkeit des Anderen. In dieser Philosophie dreht sich alles um die Begriffe: „Gesicht“ oder „Antlitz“, „Nacktheit des Gesichts“, „der Andere“, „Verantwortung“. Das Wesenhafte des Menschen liegt nach Lévinas in seinem Gesicht, aber nicht in der Farbe seiner Augen oder Haare. Es widerspiegelt das endlose Anderssein und hier wird ein Appell gegen jede Art von Gewalt und Inbesitznahme durch ein egoistisches Selbst erhoben. Das Gesicht in seiner Nacktheit und Wehrlosigkeit wendet sich an das Selbst mit einem absoluten und täuschungsfreien Appell: Mit seiner Forderung „Du sollst nicht töten“. Wenn man an die Stelle des Antwortenden tritt, wird eine Hierarchie deutlich: der Andere steht über mir selbst.

5. ICH und DU bei Martin Buber

In der Buberschen Philosophie des Dialogs wird das Leben des Menschen in zwei voneinander abweichenden Beziehungen gesehen: die ICH-ES- und die ICH-DU-Beziehung. Die erste, übliche und alltägliche Beziehung besteht zwischen dem Menschen und den ihn umgebenden Dingen. Der Mensch ist auch in der Lage, den Mitmenschen als Es zu behandeln – und dies passiert sehr oft. Der Mensch sieht den Anderen zurückhaltend, gefühllos und nimmt ihn als ein Ding, ein Stück Umwelt wahr, eingebettet in Kausalketten. Im Gegensatz dazu lässt sich ein Mensch in der Ich-Du-Beziehung mit seinem ganzen Wesen auf den Anderen ein. Die beiden treten so während einer Begegnung in einen aufrichtigen Dialog. Dabei ist die Begegnung mit dem Anderen für Buber bloß eine Spiegelung der Begegnung des Menschen mit Gott. Das Wesen der biblischen Religion ist für Buber darin vorhanden, dass trotz einer unüberbrückbaren Kluft zwischen beiden eine Relation zwischen Mensch und Gott zu verwirklichen ist.

Die Wortpaare ICH-DU, ICH-ES verwirklichen die Einstellung, die ein Mensch zu seiner Umgebung hat: „Das Grundwort Ich-Es gehört zur Welt als Erfahrung. Das Grundwort Ich-Du stiftet die Welt der Beziehung“ (Buber 2005:

12). Buber sieht die Welt der Beziehung in „drei Sphären“: „dem Leben mit der Natur, mit den Menschen, mit den geistigen Wesenheiten“ (Buber 2005: 12).

Die für meine Arbeit bedeutsame „Sphäre“ ist die, in der ein Mensch dem Anderen begegnet. „Stehe ich einem Menschen als meinem Du gegenüber, spreche das Grundwort Ich-Du zu ihm, ist er kein Ding unter Dingen und nicht aus Dingen bestehend“ (Buber 2005: 15). Buber vertritt dabei den Standpunkt, dass ein Mensch den Anderen während einer Begegnung nicht kennen lernen kann. Dies ist erst dann möglich, wenn es keine Beziehung zwischen beiden Gesprächspartnern gibt. „Den Menschen, zu dem ich Du sage, erfahre ich nicht. Aber ich stehe in der Beziehung zu ihm, im heiligen Grundwort. Erst wenn ich daraus trete, erfahre ich ihn wieder. Erfahrung ist Du-Ferne“ (Buber 2005: 16). Wenn ein „Du“ ausgesprochen werden soll, muss ein Mensch sein ganzes Wesen, sein Inneres miteinbeziehen und darf nichts über seine Person verschweigen: mit allen Schwächen und Stärken steht man in der Beziehung. Der Mensch kann den Anderen, dem er begegnet, nicht erleben und nicht schildern. Es ist aber möglich, in einer Begegnung den Anderen zu verwirklichen. Wenn der Mensch den Anderen verwirklicht, so enthüllt er ihn. Der Mensch entfaltet seine Menschlichkeit in einem Zusammensein mit dem Anderen. Man braucht den anderen Menschen unabdingbar (vgl. Buber 2005: 17).

„Das Du begegnet mir. Aber ich trete in die unmittelbare Beziehung zu ihm. So ist die Beziehung Erwähltwerden und Erwählen, Passion und Aktion in einem. [...] Das Grundwort Ich-Du kann nur mit dem ganzen Wesen gesprochen werden. Die Einsammlung und Verschmelzung zum ganzen Wesen kann nie durch mich, kann nie ohne mich geschehen. Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du. Alles wirkliche Leben ist Begegnung“ (Buber 2005: 18).

Der Kontakt eines Menschen zum Anderen ist direkt. Zwischen beiden Menschen, Ich und Du, die einander begegnen wollen, gibt es keine Zielgerichtetheit, Begehrlichkeit, Antizipation, Phantasie oder Vorwissen. Erst dann kommt es richtig zur Begegnung. Man braucht nämlich keine solchen „Hilfsmittel“, die zur Begegnung führen könnten (vgl. Buber 2005: 18-19). Die direkte Beziehung übt ihre Wirkung auf den Anderen aus. Durch eine Begegnung

realisiert sich „das Gegenüber“. Es kommt dank der Begegnung in die Welt der Dinge, um dort endlos weiter zu wirken, „unendlich Es, aber auch unendlich wieder Du zu werden, beglückend und befeuernd.“ Die Wirksamkeit ist nicht so deutlich bei der Beziehung zum Menschen-Du. Die wichtige menschliche Handlung, die dabei Direktheit schafft, wird üblicherweise gefühlsmäßig aufgefasst und dadurch falsch beurteilt. Das bedeutet: Die Liebe gehört dem Ich nicht, so dass sie das Du zum Inhalt, zum Objekt hätte. Liebe gibt es *zwischen* Ich und Du. Derjenige, dem diese Tatsache nicht klar ist, kennt die Liebe nicht. Liebe wirkt in der Welt. Wer mit Liebe die anderen Menschen anschaut und betrachtet, für den werden die Menschen aus ihrer Kompliziertheit befreit; Anständige und Schlechte, Aufgeweckte und Dumme, Hübsche und Unansehnliche werden einem Menschen zum Du. Absolutheit entsteht von Neuem und so kann er tätig sein, er kann zur Seite stehen, gesund machen, ausbilden, erbauen, sterben. „Liebe ist Verantwortung eines Ich für ein Du: hierhin besteht, die in keinerlei Gefühl bestehen kann, die Gleichheit aller Liebenden, vom kleinsten bis zum größten und von dem selig Geborgenen, dem sein Leben in dem eines geliebten Menschen beschlossen ist, zu dem lebelang ans Kreuz der Welt Geschlagenen, der das Ungeheure vermag und wagt: *die Menschen zu lieben*“ (Buber 2005: 21-23).

Auch die philosophische Tätigkeit von Ferdinand Ebner war auf die ICH-DU-Beziehung ausgerichtet. Eine sehr wichtige These von ihm, die Martin Buber aufnimmt, lautet: „Poznaję siebie jako istotę duchową tylko i wyłącznie przez odniesienie do drugiego człowieka.“ („Ich lerne mich kennen als seelisches Wesen nur durch den Bezug zum anderen Menschen“). Meine Existenz, das was ich hier und jetzt erlebe, kommt zum Ausdruck und wird nicht nur in Beziehung zu mir selbst, sondern auch in der Beziehung zu den anderen Menschen erfahren. Während des Gesprächs wird dies vollzogen und die Worte, die ausgesprochen werden, bauen die gegenseitige Brücke, das gegenseitige „Zwischen“.

Buber und Rosenzweig haben Ebner gelesen, mit ihm diskutiert und sie waren sich einig, die „Dialogthese“ so zu formulieren: „Es ist unwahrscheinlich, einen Menschen zu verstehen, wenn man sich auf das *Ego* (ich) stützt, oder auf

den im *Ego* verankerten Verstand. Das Wesen des Menschen befindet sich im vollkommenen Widerspruch der Beziehung Ich und Du“ (Kłoczowski 2005: 46; übers. aus dem Poln. – A.W.). Kłoczowski fasst dieses folgendermaßen zusammen: „In der Beziehung steckt das Wesentliche des Menschen. Die Beziehung Ich-Du ist eine Beziehung zum anderen Menschen und auch zu Gott, worauf auch Lévinas hingewiesen hat“ (Kłoczowski 2005: 26). Buber meinte ebenfalls, dass der Dialog keine Form des Herrschens ist und keine Beziehung des Herrn zu seinem Sklaven bildet. Jede Beziehung verlangt Akzeptanz des Andersseins. Also, wie Buber sagt: „Prawdziwa rozmowa, a tym samym każde aktualne spełnienie relacji między ludźmi, oznacza akceptację inności“ (zit. nach Kłoczowski 2005: 135). Der letzte Gedanke von Buber war, dass die Philosophie der Begegnung auch die Art und Weise betrifft, wie man sich benimmt.

Abschließend darf bemerkt werden, dass der dialogische Ansatz von Buber („die kopernikanische Tat des modernen Denkens“ – Karl Heim) noch nicht ganz ausgewertet ist, selbst wenn man ihn in der Pädagogik in letzter Zeit verstärkt beachtet. Wenn sich die Menschen der Buberschen Philosophie des Dialogs klar und bewusst werden, sind sie in der heutigen Welt, in der Relativismus und Konsumsucht herrschen, in der Lage, besser, das heißt menschlicher zu leben. In den Grundlagen der Dialogphilosophie könnte man vielleicht eine Lösung für die Wertekrise finden (vgl. Schmidt 2007: http://buber.de/de/vertrauen_dialog).

6. Auf der Suche nach der Philosophie des Lichts

Zwischenmenschliche Kontakte sind von Momenten des gegenseitigen Verstehens und Nichtverstehens begleitet. Überwiegen die Momente des Nichtverstehens, so entsteht der Eindruck der Fremdheit. Andere, weniger geläufige Arten der Wahrnehmung und Welterfahrung rufen nicht selten Erstaunen oder gar Abstand hervor. Das Beachten von Ideen, Überzeugungen und Ansichten bei dem Partner spielt im beruflichen Miteinander ebenfalls eine Rolle. Das gegenseitige Nichtverstehen oder Missverstehen führt normalerweise zu Abneigung und Abstand. Dieser wieder ruft oft Gereiztheit, Mangel an

Interesse oder Fremdheit hervor. Traditionelle deutsche und japanische Werte wie Fleiß, Disziplin und das sachliche, rationale Denken prägen das Selbstbewusstsein und Verhalten vieler berufstätiger Menschen. Einerseits sind sie geneigt, sich bestimmten Tugenden, Gewohnheiten und Vorbildern anzupassen, andererseits aber merken manche von ihnen, dass diese mit ihrer angestammten Mentalität nicht immer übereinstimmen. Im Folgenden wird versucht, die Frage nach dem Verhalten im Bereich der wirtschaftlichen Kontakte aus der Perspektive zweier Existenzweisen, des Habens und des Seins, zu betrachten.

6.1. Zwei Existenzweisen: Haben oder Sein

Meine oben dargestellten Betrachtungen bezüglich der Begegnung mit dem *Antlitz des Anderen* sowie der Begegnung mit der Andersheit möchte ich nun aus der Sicht zweier Existenzweisen, und zwar des *Habens* und des *Seins* beleuchten. Dabei verwende ich eine Konzeption von Erich Fromm (1988), dem deutschen Psychoanalytiker und Philosophen des 20. Jahrhunderts. Fromms Analyse dient mir als ein geeignetes Instrumentarium, um unser Denken und praktisches Handeln zu entlarven, darunter auch unsere Veranlagung zum Dialog.

Erich Fromm ist der Meinung, dass in der Zeit der ökonomischen Globalisierung, der Marktwirtschaft und der daraus resultierenden allgemeinen Wertekrise sich zwei grundlegende Existenzweisen des Menschen unterscheiden lassen. Diese sind sowohl an einzelnen Personen wie auch an ganzen gesellschaftlichen Gruppen feststellbar.

a) Die erste und dominierende Existenzweise ist die des Habens. Sie betrifft den Bereich der materiellen Werte und der Empfindungen. Das Haben zeigt sich im Verlust intellektueller und geistig-seelischer Werte, zugunsten massenhafter Unterordnungen des Einzelnen gegenüber einem Kult der Dinge. Die Welt scheint aus der Sicht dieser Existenzweise kleiner, „konkreter“ und besser erfassbar zu sein. Menschliche Gefühle werden zurückgedrängt. Die Kommunikation zwischen Menschen wird dadurch wesentlich eingeschränkt.

Die Existenzweise des Habens ist außerdem gekennzeichnet durch Unterordnung des Menschen unter Mehrheitsmeinungen, durch Abneigung gegenüber neuen Ideen sowie durch Angst vor Veränderungen. Die Folge des Strebens nach dem Sichtbaren und Materiellen sind Hochmut, Neid, Eifersucht, Geltungsstreben. Dies ist eine Lebensweise „an der Oberfläche“.

b) Die zweite, alternative Existenzweise ist die des *Seins*. Sie ist charakterisiert durch die Wahrnehmung des Menschen, seine Tätigkeit, Kreativität, Suche, Erneuerung, sein authentisches Erleben. Sie drückt sich auch aus in der Freude des Gebens, des Teilens (von Wissen, Dingen, Erlebnissen) und des Erfahrungsaustauschs mit Anderen. Dazu gehört auch das Sich-Miteinander-Freuen. In dieser Existenzweise wird dem Menschen bewusst, dass die kommunikative Fähigkeit eines der Hauptmerkmale seiner Persönlichkeit ausmacht. Sie bildet die Grundlage für das Schaffen aller menschlichen Bindungen. Liebe, Güte, Vertrauen, Hoffnung, Freude, Geduld und Höflichkeit kennzeichnen die Existenzweise des Seins. Das Sein ist in der Liebe verwurzelt (vgl. Sakaguchi 2008 a: 158).

Fromm vertritt die These, dass die einzige Chance, die moderne Zivilisation vor seelisch-geistigem Verdorren zu bewahren, in deren Aufbau auf der Existenzweise des Seins bestehen kann. „Leben heißt nicht Hab und Gut um jeden Preis anzuhäufen. Leben im Sinne von Sein bedeutet aktiv, engagiert sein, es ist Kontemplation, verstanden als Ergriffensein von der Welt, es ist Anhalten im Lauf, Selbstreflexion, Teilen mit anderen. Das Sein bietet die Möglichkeit an, aus sich selbst herauszugehen, es ist die Möglichkeit unabhängiger Existenz. Das Haben dagegen ergibt im Bereich des Handels und der Moral Utilitarismus. Utilitarismus ist ‚Kultur des Erfolgs, des Nutzens‘, ‚Kultur der Dinge‘ und nicht ‚Kultur der Personen‘ oder ‚geistige Kultur‘. Er ist eine Kultur, in der Menschen zum Gebrauchsgegenstand werden, ähnlich wie man Sachen gebraucht“ (Sakaguchi 2008 a: 158-159).

Die Konzeption des Seins stellt ein einzigartiges Angebot für eine existenziell-psychologische Revolution dar, die den fortschreitenden Zerfall einer kommerzialisierten Gesellschaft aufhalten soll. Das Drama der modernen

Gesellschaft besteht im Vergessen des Seins und in der Konzentration des Lebens auf das Haben, also auf das Materielle und Nützliche. Die Normen im Ethos des Seins verdeutlicht Sakaguchi so: „Wahrheitssuche, Weisheit, Offenheit, Interesse an Neuem, Verantwortungsbewusstsein, Achtung, Gerechtigkeit, Aufmerksamkeit, Vertrauen, die Bereitschaft sich selbst zu steigern, kommunikative Fähigkeit – all dies zählt zu den Normen im Ethos des *Seins*. Diese grundlegenden Voraussetzungen sind aus der [...] Kommunikation nicht wegzudenken. Im Hinblick auf zwischenmenschliche Kontakte gilt es vor allem, die Selbstsucht einzudämmen und sich dem Verständnis und dem Wohl des Anderen zu widmen. Philosophen sehen das Übel unserer Zeit in einer Zersplitterung, in wissenschaftlichen Analysen ohne Synthese, in einer Verstricktheit in eigene Interessen, die den Gesamtblick unmöglich macht“ (Sakaguchi 2008 a: 166).

Die in diesem Kapitel erwähnte *Philosophie des Dialogs* und der Ansatz Fromms erweisen „sich gleichermaßen im Bereich des privaten wie auch des öffentlichen Lebens als fruchtbar und konstruktiv. Das in der Philosophie des Dialogs enthaltene Ethos ist nicht imperativisch, kollektiv, belehrend: ‚du sollst dies oder das tun, weil es der beste Weg für dich ist‘. Der Gegensatz dazu: Gedanken der Denker, die durch die Existenzweise des Seins geprägt sind, lassen den Menschen *frei* und den Geist *lebendig* bleiben“ (Sakaguchi 2008 a: 167).

6.2. Haben und Sein in der Praxis von Unternehmen

Haben und *Sein* sind in der menschlichen Erfahrung verwurzelt. Diese beiden Existenzmodi bilden einen Kontrast. Sie lassen sich in der alltäglichen Erfahrung der in der Wirtschaft tätigen Menschen beobachten.

Der Unterschied zwischen Sein und Haben markiert nicht unbedingt die Grenze zwischen Ost und West. Er bezeichnet vielmehr Vornehmheit, die man zwischen den Gesellschaften finden kann – so zwischen der Gesellschaft, die auf Personen fokussiert, und der Gesellschaft, die auf Gegenstände fokussiert. Die Fokussierung auf das Haben ist charakteristisch für Industriegesellschaften im Westen, in denen oftmals die Gier nach Macht, Ruhm und Geld die Lebenswerte

bestimmt. Fromm vertritt den Standpunkt, dass die Menschen aus dem Westen nicht imstande sind zu verstehen, dass Eigentum und Gier nicht die Triebfedern des Handelns sein müssen.

Die Gesellschaft, in der wir leben, ist von dem Wunsch besessen, Eigentum zu besitzen und wird von dem Gedanken beherrscht, alles gewinnen zu wollen. Es fällt immer schwer, den Modus *Sein* bei den Menschen zu sehen, denn sie leben so, als ob man sich nur dadurch verwirklichen könne, indem man immer mehr und mehr besitzt. Der Modus *Haben* ist die einfachste Art und Weise, wie man die Existenz verwirklicht, und darüber hinaus die scheinbar einzige akzeptable Lebensweise. Wie dem auch sei, ist es nicht einfach, die Natur des *Seins* zu verstehen und zu verkörpern und sich dessen bewusst zu sein, dass *Haben* nur eine der möglichen Orientierungswege ist. Beide Existenzmodi sind jedoch tief in der menschlichen Erfahrung verwurzelt und sollten sehr konkret behandelt werden, weil sie ihre Spiegelbilder im Alltagsleben haben. Beispiele für Tätigkeitsbereiche aus der Praxis von Unternehmen, in denen sich *Haben* und *Sein* spiegeln, können anhand von Herstellung, Wissen, Lernen, Erinnern, Miteinander sprechen und schreiben, Autorität ausüben oder Imagepflege durch die Präsenz im Netz präsentiert werden (vgl. Fromm 1988: 38).

Ich werde meine Aufmerksamkeit im Folgenden den Kategorien „Miteinander sprechen“ und „Autorität ausüben“ widmen, denn dies gibt interessante Einblicke in die weiteren Ausführungen meiner Arbeit. Nach Fromm lässt sich der Unterschied zwischen *Haben und Sein* am Beispiel eines Gesprächs erkennen. Wir nehmen diesbezüglich folgende Situation an: Zwei Personen diskutieren miteinander, wobei der Gesprächspartner A Meinung XYZ hat und der Gesprächspartner B den Standpunkt PQR vertritt. Jeder identifiziert sich mit seiner eigenen Meinung und bemüht sich daher, noch bessere und schlagkräftigere Argumente zu finden, um den Anderen von seiner Ansicht zu überzeugen. Keiner erwartet, seine Meinung während der Debatte zu ändern, denn die Diskussionspartner betrachten ihre Meinungen als Eigentum. Aus diesem Grund haben sie auch Angst vor einer Meinungsänderung, denn eine

solche ist gleichbedeutend mit einer Ablehnung der Person und bedeutet Gesichtsverlust und Verarmung.

Mit einer anderen Situation hat man es zu tun, wenn das Gespräch keine Diskussion ist. Wer hätte z.B. noch kein Aufeinandertreffen mit einer anderen Person erlebt, die sich von einem selbst durch Status, Ruhm o.ä. unterscheidet und von der wir z.B. Anerkennung oder Bewunderung brauchen? Aus Sorge, in einem wichtigen Gespräch einen ungünstigen Eindruck zu machen, bereiten sich viele auf eine Begegnung vor. Sie überlegen sich, welche Themen den Gesprächspartner interessieren könnten und entwerfen den gesamten Ablauf des Gesprächs. Einige versuchen Mut zu fassen, indem sie über ihre positiven Eigenschaften nachdenken: über ihre Erfolge und die liebenswerte Persönlichkeit. Es geht dabei darum, sich in dem Gespräch mental von der besten Seite zu zeigen.

Im Gegensatz dazu steht die Haltung des Menschen, der sich wenig auf Papier vorbereitet, sondern spontan ist und sich überraschen lässt. Er schiebt das Wissen und die Position des Anderen in den Hintergrund, wodurch das „ich“ in den Schatten tritt, und ausgerechnet dies ermöglicht die volle Entfaltung der Kommunikation mit der anderen Person und der von beiden Seiten präsentierten Ideen. Auf diese Weise entstehen neue Ideen, da niemand steif an den schon vorhandenen Begriffen festhält. Während sich der auf *Haben* orientierte Mensch auf das verlässt, was er hat, vertraut der „Seinsmensch“ auf die Tatsache, dass er lebendig und spontan ist und dass etwas Neues, Ungeplantes, Überraschendes entstehen kann. Seine Spontanität ist ansteckend und hilft nicht selten dem Anderen, seine Ich-Gebundenheit zu überwinden. Dank einer solchen Einstellung ist das Gespräch nicht mehr eine Art von Warenaustausch (Informationen, Wissen oder Nutzen, die man erzielen kann, wenn man einen guten Posten bekleidet), sondern wird zum *Dialog*! In diesem ist es nicht mehr wichtig, wer Recht hat. Die ehemaligen Gegner im verbalen Kampf beenden selbigen und an seine Stelle tritt eine Art Tanz, nach dem das Abschiednehmen weder Triumph noch Traurigkeit bringt – sondern Freude (vgl. Fromm 1988: 42-43).

Nun folgen einige Bemerkungen zur Kategorie „Autorität ausüben“. „Es ist ein großer Unterschied, ob man Autorität *hat* oder eine Autorität *ist*. Autorität im biblischen Sinne beruht auf Güte, Gerechtigkeit und Weisheit. Sie fördert das ständige Wachstum des Menschen, darunter seine Kompetenz und seine seelisch-geistige Reife. Irrationale Autorität stützt sich auf Macht und dient zur Lenkung (und Ausbeutung) der ihr Unterworfenen“ (Sakaguchi 2008 a: 165).

Die Autorität eines Unternehmers sollte dagegen auf dessen Persönlichkeit beruhen. Dazu zählen vor allem Kooperativität, kommunikative Fähigkeit, Offenheit, Hingabe und Fairness. „Ein solcher Mensch strahlt Autorität aus, ohne zu drohen oder Befehle zu erteilen. Er braucht Anerkennung, aber nicht den Applaus. Es handelt sich dabei um einen souveränen, entfaltungsfähigen Einzelmenschen, der andere fördern, motivieren [...] und mit sich reißen kann“ (Sakaguchi 2008 a: 165).

Es gibt heutzutage drei Pfeiler, auf die sich die Gesellschaft stützt: Privateigentum, Profit und Macht. Unsere Gesellschaft zeichnet sich durch das Streben nach Besitz und Gewinn aus. Dies ist eindeutig ein charakteristisches Zeichen der Existenzweise des Habens. Man neigt dazu, vom Sein zum Haben zu streben, was Fromm an folgendem Beispiel verdeutlicht: Man benutzt im Gesprächsakt mehr Substantive als Verben, wie z.B.: „ich habe ein Problem“ statt „ich bin besorgt“, „ich habe einen Körper“ statt „ich bin ein Körper“. Sogar in Daten, die verschriftlicht und verbreitet werden, sieht Fromm die Tendenz zum Haben, z.B. „Informationen haben“, „Spaß haben“, „Liebe/Sex haben“, „den Glauben haben“; poln.: „mieć układy“, „mieć wiarę“. Fromm sieht eine Chance, eine neue Gesellschaft zu entwickeln, indem man einen neuen Menschen entwickelt, der auf Sein ausgerichtet ist (vgl. Fromm 1988: 73-74).

7. Einfühlung als ein Weg, um den Anderen zu erkennen und zu verstehen (Edith Stein)

Was ermöglicht das Kennenlernen eines Menschen? Was lerne ich tatsächlich während der Begegnung kennen? Wie kann man einen Menschen kennen lernen? Edmund Husserl und vor allem seine Schülerin Edith Stein haben sich mit diesem Problem auseinandergesetzt, indem sie die so genannte „Theorie der Einfühlung“ entwickelten. Demnach lernt man einen Anderen kennen, indem man sich in seine Rolle hineinversetzt und ihn durch das „Einfühlen“ versteht. Dies bedeutet wiederum, dass wir in die inneren Zustände eines Menschen einzudringen versuchen, was auch mit intuitiver und emotionaler Empathie verbunden ist. Das, was die andere Person erlebt, erinnert an die eigenen Erfahrungen. Man ist nicht imstande die Schmerzen mitzufühlen, aber man kennt sie. Edith Stein machte dabei darauf aufmerksam, dass das Kennenlernen eines anderen Menschen nicht nur emotionale Zustände oder physiologische Reaktionen zeigt, sondern auf die geistigen Zustände aufmerksam machen sollte, die eine Person betreffen. Man muss den Menschen verstehen, und das bedeutet, alle Zustände eines Menschen kennen zu lernen (vgl. Kłoczowski 2005: 37-38).

Irene Heise (2005: 26-27) beschreibt *Einfühlung* als Bemühung, das Erleben anderer Menschen zu erfassen. Hierfür sind das eigene *Ich* (=Subjekt) und das fremde *Du* (=Objekt) erforderlich, die durch Gefühlsgemeinschaft in Verbindung gebracht werden. So ist Einfühlung die *Erfahrung von fremdem Bewusstsein*. Einfühlung ist eine *Grundart von Akten, in denen fremdes Erleben erfasst wird*. Einfühlung wird vollzogen unter der Voraussetzung, dass man sich anstrengt, andere Menschen und ihr Erleben und Wesen zu erkunden. Die Einfühlung ist nicht wirklich ursprünglich, hat aber den *Charakter des Originären*: sie ist ursprünglich als aktuelles Erleben, aber nicht ursprünglich je nach dem Gehalt und erscheint in verschiedenartigen Vollzugsformen: der Erinnerung, der Erwartung und der Phantasie. In der Einfühlung steht das *Subjekt* (der-/diejenige, der/die sich einfühlt) dem *Objekt* (der-/diejenige, in den/die sich

das Subjekt einfühlt) gegenüber. Im Mittelpunkt befindet sich das „*Ding*“, die Befindlichkeit des Objektes (z.B. seine Freude, sein Schmerz, seine Trauer).

Die von Edith Stein, der deutschen Phänomenologin, betriebene Philosophie erwuchs aus der Husserlschen Phänomenologie. Sie entwickelte sich dadurch, dass sich Stein von Husserls transzendentalen Idealismus getrennt hat. Die beiden Philosophen vertraten den Standpunkt, dass „etwas“ dank dem Bewusstsein zum Vorschein kommt. Sie beriefen sich auf die Intentionalität des Bewusstseins und gaben ihm so den Charakter des Lichtes, das „etwas“ sichtbar und sinnvoll macht. Der Unterschied zwischen Husserl und Stein liegt dabei darin, dass bei Husserl der Mensch der Gründer der ganzen rechtskräftigen Philosophie und des allgemeinen Sinnes ist. Für Stein dagegen ist Gott die absolute schöpferische Kraft. Gott „öffnet das Siegel des Sinnes“. Daraus ergibt sich Folgendes: Husserl schränkt die Welt auf das bewusste „Ich“ ein. Bei Stein dagegen bezieht sich die Welt, das endliche Sein, auf Gott, das unendliche Sein. Hier lassen sich gewisse Parallelen zum transpersonalen Bewusstsein (Urgrund) Carls Gustav Jungs erkennen.

Der Husserlsche Mensch, der philosophiert, gibt der Welt den Sinn. Der Mensch wird somit zum großen Schöpfer. Als Gegenstand der philosophischen Suche gilt für ihn der Entstehungsprozess „menschlichen Weltsinnes“. Der Philosoph bei Stein geht weiter und erweitert den Horizont, „erweitert den Verstand“ in Richtung eines unendlichen Raumes. Die Sinnphilosophie von Husserl weitet Stein zur Philosophie des Lichtes und des Realismus aus. Beide Phänomenologen, Husserl und Stein, betrieben die Philosophie des Sinnes als Philosophie des Lichts. Mit folgendem Unterschied: Für Husserl „leuchtet“ der Mensch, für Stein wird der Mensch „beleuchtet“. Der Verstand ist bei Husserl leuchtendes Fundament der Welt, bei Stein und vielen Mystikern dagegen ist der Verstand mit Licht von oben illuminiert (vgl. Grzegorzcyk 2004: 107-108).

Stein wagte den Versuch, Phänomenologie mit Metaphysik und Glauben zu verbinden, um über Husserls Auffassung hinauszugehen. Dies und die absolute Gewissheit der Erkenntnis sieht Stein in der übernatürlichen (übersinnlichen) Gotteserkenntnis – dem Archetypus einer wahren, vertieften

Identität des Menschen verwirklicht. Dieser Zustand tritt ein, wenn der Mensch die ihn innerlich verändernde Einheit mit der transzendenten Realität, Gott genannt, wahrnimmt (*unio mystica*).

Sie verknüpft hiermit zwei einander ausschließende Optionen: die von Husserl und die des Thomas von Aquin. Das Bindeglied zwischen beiden Optionen war für Stein die Kategorie des Verstandes. Durch einen Vergleich beider Konzeptionen kann man im Zentrum der ersten den Theozentrismus ausmachen, die zweite Konzeption kreist um den Egozentrismus. Stein stieß aber auf Aspekte, die beide Konzeptionen gleichermaßen aufweisen. Für den Thomismus hielt sie eine Rückbesinnung auf Ontologie und Metaphysik für nötig, um diese zu modernisieren. Um das umzusetzen, stützte sie sich auf die von ihr in Richtung „Lebensphilosophie“ weiterentwickelte Phänomenologie, da diese die grundsätzliche Wahrheit in sich trägt und sich nach ihr richtet (vgl. Grzegorzcyk 2004: 109-112).

Die Philosophie Edith Steins wird nicht nur verbal und diskursiv, sondern auch ethisch betrieben. „Einfühlung“ ist nach Stein die „grundlegende Art der Akte, in denen uns fremde Subjekte und ihre Ereignisse gegeben sind, und in welchen eigene und fremde Erlebnisse erfasst werden. Sie stellen die Hauptquelle des Wissens über andere Menschen dar.“ (Grzegorzcyk 2004: 116; übers. aus dem Poln. - A. W.) Wenn man sich in einen anderen Menschen „einfühlt“, so öffnet man dessen Welt der Werte, die Welt der Geschichte und Kultur, in der er denkt, fühlt und agiert. Mit dem Prozess der „Einfühlung“ empfindet man diese Werte, die die andere Person ausmachen (vgl. Grzegorzcyk 2004: 119). Kurz gesagt: Man kann einen Menschen am besten kennen lernen, wenn man sich auf ihn wie auf einen Wert einstellt. Dann erfolgt die „Einfühlung“ in den Anderen mit Liebe. So lernt man den Anderen in seiner Freiheit kennen, das ist ein Kennenlernen „von Herz zu Herz“ (vgl. Grzegorzcyk 2004: 120).

Einfühlung erscheint in verschiedenartigen *Vollzugsformen*. Taucht ein Objekt vor den Augen eines Menschen auf (etwa die Trauer im Gesicht eines Anderen), dann sucht man nach zugrunde liegenden Stimmungen: stellt man sich

die Gefühlslage des Anderen vor, macht man sich sie klar. Die Trauer ist dann *nicht mehr im eigentlichen Sinne Objekt*, sondern hat *mich in sich hineingezogen*. Ich bin also nicht mehr ihm (dem Anderen), sondern *bin ihm in seinem Objekt* (seiner Trauer) hingewendet; ich bin *bei seinem Subjekt, an dessen Stelle*. Nicht eher als nach *Vollzug der Klärung* tritt mir das Objekt wieder als Objekt entgegen.

Es lassen sich also 3 *Vollzugsstufen* erkennen:

1. das Auftauchen des Erlebnisses – das Objekt tritt mir entgegen
2. die erfüllende Explikation (=Auslegung)
3. die zusammenfassende Vergegenständlichung des explizierten Erlebnisses (vgl. Heise 2005: 32 – 34).

„Die Methode der ‚Einfühlung‘ erlaubt es, das Licht eines anderen Menschen wahrzunehmen. In diesem Licht enthüllt sich die Welt vor dem ‚sich einfühlenden‘ Subjekt. Was macht aber das Wesen dieses Lichtes aus?“ (Grzegorzcyk 2004: 138).

Nach Józef Tischner ist Licht etwas, was zwischen einem Menschen und der Welt geschieht. Die ganze Philosophie des Lichts besteht darin, der Welt zuzusehen. Es ist nämlich unmöglich, das Licht anders zu sehen, als über seine Strahlen auf Gegenstände. Wenn man dem Licht zusieht, ist es so, als ob man einem Menschen zusehen würde, der mit diesem Licht leuchtet (vgl. Tischner, 2000). Nach Anna Grzegorzcyk (2004: 139) wiederum ist die Einfühlung eine „phänomenologische Methode“, die interpretiert werden kann als das „Erreichen des Sinnes – Lichtes: des Anderen und Gottes“ (über. aus dem Poln. - A. W.). Das Licht gibt sich Stein in manchen Quellen zu erkennen. „Es leuchtet nicht nur das ‚sich einfühlende‘ Subjekt, sondern auch der der ‚Einfühlung‘ unterzogene Mensch leuchtet. Sie leuchten zusammen, weil sie im gemeinsamen Licht leben. Man kann hier den Übergang von einer individualistischen und egoistischen zu einer altruistischen und barmherzigen Haltung und zur Philosophie des Dialogs, der Begegnung erkennen; von der Philosophie des Anderen, des *alter ego*, das die Quelle des Lichts ist, zur Philosophie der Liebe, zu Gott, der selbst das Licht ist“ (Grzegorzcyk 2004: 138-139).

Die Frage der „Einführung“ war das Bindungselement zwischen Stein und Husserl. Mit Emmanuel Lévinas war Stein durch die Philosophie des Dialogs verbunden. (vgl. Grzegorzcyk 2004: 143). Über die Hindernisse im Dialog mit dem Anderen und dem Weg zu deren Überwindung schreibt Alicja Sakaguchi (im Druck a) Folgendes: „Ja – jako realny byt samotny – jestem [...] w moich działaniach i decyzjach wobec Drugiego pod wpływem struktur społecznych, uwarunkowań kulturowych, światopoglądów, ideologii, stereotypów, wyobrażeń, pewnych modeli czy nawet mitów. Właśnie one sprawiają, że moje działanie nigdy nie jest czyste wobec rozumu i Bożej prawdy. Toteż z uwagi na moją ograniczoność, nie pozostaje mi nic innego jak działać wobec Drugiego tak, żeby mógł on *zajaśnieć* na przekór kruchości jego bytu, jego słabości.“ Sakaguchi fährt fort: „W związku z tym wymogiem pojawia się pytanie, *jakim* jestem. Od niego będzie bowiem zależało, *co* potrafię dawać, oraz: w *jaki* sposób daję. Będąc narzędziem Boga w budowaniu ogólnoludzkiej kultury i pokoju, muszę się kierować przede wszystkim dobrem, mądrością, roztropnością, współczuciem, zaufaniem i nadzieją. Jeżeli uda mi się sprawić, że jestem w stanie uaktywnić w drugim człowieku zasoby możliwości i energii, które mogą się ujawnić dzięki mnie (np. rozbudzenie w nim radości, wiary w siebie, zaufania, motywacji do pracy), wówczas jest to dla mnie znak, że udało mi się go przebudzić, zainspirować, zachęcić, wzmocnić czy chociażby podtrzymać na duchu. W moim postępowaniu wobec niego jest też niezwykle ważne, by pozwolić drugiemu być w jego autonomiczności, jedyności i niepowtarzalności jego egzystencji. Oddając to, co we mnie tkwi na użytek Drugiego, zarówno on, jak i jego cele stają się wartością dla mnie. W tych warunkach może się we mnie narodzić świadomość, że naprawdę *jestem*, odnajduję sens mojego istnienia, moje zasoby ducha rozlewają się radośnie w przestrzeni. Moja świadomość, że jestem zdolny do obdarowywania bliźniego: pobudzania go do życia (dzięki mojej wspaniałomyślności przejawiającej się moją uwagą, skupieniem i troską skierowaną ku niemu), zachętą do podjęcia się jakiegoś zadania, wymiany myśli, dzielenia się przeżyciami czy doświadczeniami – przepełnia mnie radością i jest motywacją dla mojego własnego działania.“

Nach Heise (2005: 3) sind die philosophischen Reflexionen Edith Steins bei zwischenmenschlichen Kontakten von Bedeutung: Sie helfen, andere Menschen besser zu verstehen, vorwiegend mit ihren Schwächen und wenn sie scheitern. Außerdem bemerkt Heise (2005: 74), dass die Erfahrung einer fremden Person dank der Einfühlung in ähnliche Naturen (Personen unseres Typs) zur Entwicklung dessen führt, was in einem Menschen schlummert. Gleichzeitig mit diesem Vorgang ist außer der Selbsterkenntnis auch Selbstbewertung geboten: Mit diesem Erkennen, zu dem man während der Einfühlung gelangen kann, öffnet sich auch der Blick auf unbekannte Potenziale der eigenen Person.

8. „Gott erkennen heißt, wissen, was man tun soll“ (Lévinas)

Kann überhaupt das Unendliche erkannt und verstanden werden? Man kann zwar von einer Idee des Unendlichen ausgehen, aber erst in Beziehungen zum anderen Menschen kann sie in dessen Gesicht leuchten. Vorausgesetzt, die Beziehung der Menschen zueinander ist ethisch. Tritt man mit dem anderen Menschen in Kontakt, so wird einem klar – indem sich das Unendliche im Gesicht des Mitmenschen widerspiegelt, dass man nicht in sich selbst gekehrt und verschlossen sein sollte, sondern sich dem Nächsten öffnen und Güte zeigen sollte. Güte, die man seinen Mitmenschen angedeihen lässt, bildet im moralischen und metaphysischen Sinne das Antlitz des Unendlichen, also Gottes. So ist jeder Mensch ein Werkzeug Gottes und Zeuge aller Gottesgüte. Um dies zu verstehen, sollte man sich seinem Gegenüber öffnen und es erblicken, also muss man sich seiner Autonomie des Seins sicher sein. Nachdem Gott die Welt geschaffen hat, so Lévinas, hat er sich zurückgezogen, um den Menschen Raum auf der Erde zu lassen, um Gutes tun zu können. Dazu braucht jeder Mensch ein starkes Gefühl der Autonomie, um gute Taten ausüben zu können (vgl. Kłoczowski 2005: 87- 90).

Erst dann, wenn man Güte zeigt und Gutes tut, ist man imstande, Gott zu verstehen und ihm, vernünftig und gescheit, also auf ethische Art und Weise, zu antworten. Gott ist barmherzig und ruft den Menschen dazu auf, barmherzig den anderen Mitmenschen gegenüber zu sein. „Gott erkennen heißt, wissen, was man

tun soll“ und dies spiegelt sich im Antlitz des Anderen als Pflicht wider. Das Antlitz des Anderen öffnet den Weg zu Gott. Der Weg, der zu Gott führt, führt auch zum einzelnen Menschen selbst. Jeder andere Weg, den man einschlagen will, bedeutet nur die Verwirklichung selbstsüchtiger Bedürfnisse. Tut man dies die ganze Zeit, wird man zu einem Sklaven seines eigenen Egoismus. Nur der Weg, der über den anderen Menschen führt, ist der richtige und führt zu Gott, dessen Gebote die Menschen auf der Erde erfüllen sollten (vgl. Kłoczowski 2005: 93).

Nach Kant ist die Frage, „was man tun soll“, die grundlegende Frage der Ethik. Güte und Weisheit sind Wegweiser, was man tun soll, um im Sinne des Unendlichen zu handeln. Dementsprechend „*Gott erkennen bedeutet wissen, was man tun soll*“, so die Einsicht von Lévinas (1991: 19). Der Dominikaner Meister Eckhart ermahnt den Menschen zu bedenken, *was er ist*, also: *wie bin ich?* Denn davon hängt nicht nur ab, *was wir geben*, sondern auch die Art und Weise, *wie wir geben*. Ohne Geben ist kein Handeln möglich (vgl. Sakaguchi im Druck a).

Teil II

1. Stellenwert der Problematik für die Wissenschaft sowie für die Praxis von Unternehmen

Die vorliegende Arbeit wurde hauptsächlich in praktischer Absicht verfasst. Die über ein Jahrhundert andauernde wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit und Konkurrenz in den Geschäftsbeziehungen zwischen Japan und dem Westen zeigt, dass scheinbar irrationale, schwer zu erklärende Hemmnisse vorhanden sind. Es soll nun in erster Linie darauf hingewiesen werden, worauf diese Missstände beruhen.

Kommunikation und Kultur sind nicht voneinander zu trennen. Zu diesem Schluss kam Edward T. Hall in seinem Buch „The silent language“, welches auf eigenen Erfahrungen des Anthropologen beruht. Er leitete nämlich Vorbereitungskurse für angehende Kandidaten im diplomatischen Dienst des amerikanischen Staatsministeriums und unterrichtete, wie man mit Menschen aus anderen Kulturen kommunizieren sollte. Hall nannte seine Unterrichtsstunden *intercultural communication*. Auf diesem Wege entstand eine neue Wissenschaftsdisziplin, die mittlerweile eigenständige akademische Disziplin ist und als interdisziplinäres Studienfach an einer Vielzahl von Universitäten vertreten ist. Dieser Forschungsbereich ist noch relativ jung, aber der seit den 1980er Jahren verwendete Begriff und das immer wichtiger werdende Phänomen „Interkulturelle Kommunikation“ ist gleichwohl ein Gebiet zunehmenden öffentlichen Interesses. Es gibt mehrere Gründe für dieses Interesse, von denen hier nur einige genannt werden sollen (vgl. Szopski 2005: 5-6; Hampden-Turner / Trompenaars 1998).

Im Zeitalter der Globalisierung lassen sich interkulturelle Begegnungen nur noch schwer vermeiden. Die interkulturelle Kommunikation schafft eine neue Qualität bei den Begegnungen zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen. Obwohl die kulturellen Unterschiede im Prozess der Globalisierung zu verschwinden scheinen, bleiben dennoch bestimmte kulturelle Eigenheiten

erhalten. So bleiben die Deutschen deutsch, also, wie oft kolportiert, pünktlich, ordentlich, sparsam, zurückhaltend und familientreu, obwohl es eine Vielzahl kultureller Einflüsse in Deutschland gibt. Auch die Menschen türkischer Herkunft, welche die größte Ausländergruppe in Deutschland bilden, bleiben türkisch und pflegen ihre religiösen, politischen und kulturellen Sitten, obwohl sie gleichzeitig versuchen, sich den neuen Lebensbedingungen anzupassen. Es ist kein Verschwinden der ursprünglichen Kulturen zu beobachten, wie verschiedentlich fälschlicherweise angenommen wird, sondern vielmehr eine Veränderung der Verhaltensweisen im Rahmen der Kultur. Diese Erscheinung ist auf die Vielschichtigkeit der Kultur zurückzuführen – die Verhaltensweisen sind nur eine Interpretation der darunter liegenden Werte (vgl. Dahl 2000: http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/warum_interkulturelle.shtml).

Diese Werte werden, laut Hofstede (2006: 2-6), von klein auf gelernt und bleiben innerhalb einer kulturellen Gruppe relativ konstant. Man hat gelernt, mit Werten, die für eine Kultur charakteristisch sind, umzugehen, ohne sie jedoch tatsächlich wahrzunehmen. Die Welt im Ganzen und die Personen im Einzelnen werden also unter Heranziehung dieser Werte beurteilt und das Verhalten anderer wird als Interpretation und Ausdruck dieser Werte interpretiert. Einzelne Verhaltensweisen können jedoch an neue Lebensbedingungen angepasst werden (vgl. Hofstede 2006: 2-3).

So zeigt das Phänomen der Neomuslimas in Deutschland, wie junge türkische Frauen der zweiten oder auch dritten Generation einerseits traditionelle muslimische Werte vertreten und andererseits ihre Verhaltensweisen dem deutschen Alltag anpassen, sich auch mit Kopftuch modisch kleiden, weiterbilden und einen Beruf ausüben (vgl. Nökel 1997: 6).

Das Beispiel deutscher Einflüsse auf die türkische Kultur ist natürlich trivial – jedenfalls, wenn man sich diese veranschaulicht. Während einer interkulturellen Begegnung wird sich aber nicht nur eine einzige Verhaltensweise niederschlagen, sondern auch eine Reihe von oftmals verwirrenden Empfindungen, Reaktionen und vielen verschiedenen Verhaltensarten bedingt durch die Situation. All das kann zu einem Durcheinander von Gefühlen und

gefühlsmäßigen Handlungsweisen auf beiden Seiten beitragen (vgl. Dahl 2000, http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/warum_interkulturelle.shtml).

Diese Unterschiede in den Werten, die oftmals für den oberflächlichen Betrachter kaum wahrnehmbar sind, bilden wiederum die Forschungsschwerpunkte im Fachbereich „Interkulturelle Kommunikation“ und sind heutzutage äußerst wichtig. Eine systematische Erforschung und Verdeutlichung von kulturellen Unterschieden kann unsere Akzeptanz des „Anderen“ fördern (vgl. Maletzke 1996: 37).

Das Studium interkultureller Kommunikation ist nicht nur, wie oben dargestellt, im privaten Bereich ausschlaggebend, sondern auch für den wirtschaftlichen Bereich von großer Bedeutung. Die Globalisierung im Bereich der Wirtschaft führt heutzutage dazu, dass prinzipiell jedes Unternehmen den Weltmarkt im Blick haben muss. Lokale Anbieter und Interessenten werden immer mehr mit internationaler Konkurrenz konfrontiert. Dies verspricht einerseits erhebliche Wohlstandsgewinne, birgt andererseits aber auch zahlreiche Risiken in sich. Diese Situation stellt also hohe Anforderungen an zukünftige Unternehmer, Manager und Wirtschaftspolitiker. Mit der zunehmenden Internationalisierung der Märkte haben sich auch die Geschäftsaktivitäten und -felder der Unternehmer verändert. Die Geschäftspartner stammen aus kulturell verschiedenen Ländern, haben dementsprechend voneinander abweichende Wertvorstellungen und zeichnen sich durch unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen aus. Interkulturelle Kompetenz ist somit die wichtigste Voraussetzung für die Intensivierung internationaler Wirtschaftsbeziehungen. Diese Art von Kommunikation ist aber häufig von Missverständnissen geprägt, weil die Partner aus unterschiedlichen Kulturen Gesprächshandlungen unterschiedlich interpretieren. Im Zusammenhang damit wäre es also ratsam, Managern und Geschäftsleuten Unterstützung in Form von Schulungen, Workshops etc. anzubieten (vgl. Rothlauf 2008: 1).

Künftig wird man, nach Trompenaars (2002: 223), auf das traditionelle, anstrengende Klettern auf der Karriereleiter verzichten. Viel mehr werden die Unabhängigkeit der Mitarbeiter und deren Bereitschaft geschätzt, in

internationalen Firmen arbeiten und Kontakte mit ausländischen Partnern aufnehmen und aufrechterhalten zu wollen, um dadurch das Fremde kennen zu lernen. Neu eingestellte Mitarbeiter werden hauptsächlich darauf ausgerichtet sein, ihre Karrieren in großen, internationalen „Firmen mit Zukunft“ zu planen. Aus diesem Grund werden auch Schulungen auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Verhandeln an der Tagesordnung sein.

Außer Schulungen besteht laut Trompenaars (vgl. 2002: 225-226) jedoch der Grundansatz einer Strategie des Geschäftsmanagements darin, gegenseitigen Respekt für fremde Kulturen und Mentalitäten aufzubringen. Es fällt dabei einem Vorgesetzten in einer internationalen Firma nicht leicht, die kulturellen Unterschiede aller Beteiligten im Arbeitsbereich in Einklang zu bringen. Denn man wächst erst einmal selbst in einer Kultur auf, dann herrscht in der Arbeitssphäre eine andere Kultur und das Unternehmen, das der Firma Aufträge erteilt, hat auch seine eigene Kultur.

Und obwohl man sich in jeder Kultur derselben Begriffsbezeichnungen bedient, wie beispielsweise Autorität, Bürokratie, Kreativität, Freundschaft, Einstellung zur Wahrheit und Verantwortlichkeit, so bedeuten sie doch jeweils etwas anderes und spiegeln sich auch jeweils anders wider. Dies erschwert jedem Menschen das Verständnis der Tatsache, dass kulturelle Neigungen und sittenbedingtes Verhalten nicht immer etwas Natürliches und Angebrachtes für andere Menschen ist. Wollen Geschäftsmänner international tätig sein, müssen sie wissen, was unter den gegebenen Begriffen und ihren Bezeichnungen zu verstehen ist, d.h. welche Inhalte bzw. Realitäten dahinter stehen. Dabei muss man großes Einfüllungs- und Verstehvermögen zeigen.

Es scheint heutzutage unabdingbar zu sein, an der richtigen Intensivierung der internationalen Geschäftsverbindungen und -verhandlungen zu arbeiten, um die „Kulturmauer“ zu überbrücken (vgl. Müller 1991: 29-30).

Wenn man sich mit neueren Publikationen über Unternehmungsberatung beschäftigt, so kann man in Bezug auf den Teilbereich „Interkulturelle Kommunikation“ feststellen, dass er sich erst in einer Entwicklungsphase befindet. Es wird aber gefordert, diesen Bereich intensiv in die Beratung bzw. in

die Vorbereitung von Auslandsgeschäften einzubeziehen. Denn „Interkulturelle Kommunikation“ ist eine Schlüsselqualifikation für Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung und sollte zum unverzichtbaren Teil der Ausbildung gehören. So ist es zumindest in den USA, wo es seit über zwanzig Jahren einen großen und stabilen Markt an interkulturellen Beratungs- und Trainingsfirmen gibt, die mittlere und große Unternehmen ständig bei Auslandskontakten beraten.

Interkulturelle Kompetenz ist dort vonnöten, wo mit Menschen unterschiedlicher Denkweisen, religiöser und moralischer Wertvorstellungen, Kommunikations-, Verhandlungs- und Führungsstilen zusammengearbeitet wird. Der Mensch muss sich im 21. Jahrhundert vermehrt nicht nur in einer, sondern in mehreren kulturellen Welten zurechtfinden, um tätig zu sein und erfolgreich Geschäfte durchführen zu können. Interkulturelle Kommunikation ist auch nicht auf eine Liste von Verhaltensregeln zu reduzieren, die im Ausland als Checkliste schematisch ihre praktische Anwendung finden könnte. Ohne ein grundlegendes Verständnis, Offenheit und Toleranz dafür, warum man in unterschiedenen Kulturen über die gleichen Dinge auf unterschiedliche Weise denkt, und wie diese Unterschiede unmittelbar das kommunikative Verhalten beeinflussen können, würden auch die längsten Checklisten von Verhaltensregeln für international tätige Fach- und Führungskräfte ihre erhoffte Wirkung nicht erfüllen (vgl. Außenwirtschaftsportal 2008: <http://www.nrw-international.de/pdf/TextAWPIk.pdf>).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich vor allem auf Kontakte in der Wirtschaft zwischen Japanern und Europäern. Es soll deswegen über interkulturelle Kompetenz, ein Gespür für „Interkulturelle Kommunikation“ sowie ein gewisses Einfühlungsvermögen, welches bei interkulturellen Begegnungen unabdingbar ist, gesprochen werden.

Ulrich Lins (2009: 8) schreibt: „Japan gehört zu den führenden Industriemächten der Welt. Bis es diesen Rang erlangte, war ein langer Weg zurückzulegen. Dieser erstaunliche Aufstieg einer nichtwestlichen Nation ist von welthistorischer Bedeutung. Japan entging einer Kolonialisierung, indem es vor 150 Jahren begann, sich aus dem Ausland all das anzueignen, was ihm wichtig

erschien. Der Lernprozess war eine schöpferische Weiterentwicklung, also mehr als nur Nachahmung des Westens. Heute ist Japan seinem einstigen Vorbild, dem Westen, nicht nur ebenbürtig, sondern in vieler Hinsicht voraus.“ Hier kann man fragen: Ist der Lernprozess damit zu Ende? Haben wir keinen Grund dafür, anzunehmen, dass die anderen Länder von Japan lernen sollten? Allerdings muss bedacht werden, dass für das Zeitalter der Globalisierung ein ständiger Prozess des Gebens und Nehmens kennzeichnend ist. In ihm versucht jeder, sich das anzueignen, was ihm wertvoll und nützlich erscheint. Hervorzuheben ist dabei, dass parallel zu seiner Aufnahmebereitschaft in Wirtschaft und Technik Japan gerade im kulturellen Bereich (z.B. Musik) unbefangene Neugier zeigt, die beispielgebend ist. Der Gedanke an die nationale Herkunft spielt eine immer geringere Rolle. „Diese Bereitschaft, sich auch geistig zu öffnen, dürfte in unserer ‚globalisierten Welt‘ ein besonderes wertvolles Gut sein“ (Lins 2009: 8).

Die Geschäftsbeziehungen zwischen Japan und dem Westen sind oft noch durch scheinbar irrationale, schwer zu erklärende Hindernisse beeinträchtigt. Denn beide Mächte arbeiten zwar wirtschaftlich und politisch zusammen, konkurrieren aber auch seit gut einem Jahrhundert miteinander. In den 1980er Jahren steigerte sich die Irritation des Westens bis zur nationalen Aggression (besonders ausgeprägt in den USA), weil die japanische Industrie spektakuläre Exporterfolge erzielte. Die asiatische Wirtschaftskrise in den 1990er Jahren entschärfte die antijapanische Bewegung in den USA. Eine gewisse Ernüchterung war die Folge, ein Bemühen um *business as usual*, aber eben diese Normalität wollte sich doch nie ganz einstellen. Es besteht nach wie vor ein gewisses Misstrauen bezüglich der fremden Geschäftskultur. „So ist es zu verstehen, dass die Klagen über die Fremdartigkeit der japanischen Geschäftswelt, über undurchschaubare Verhaltensweisen, unverständliche ethische Prinzipien und nicht gelingende Kommunikation eher zu- als abnehmen. Man wird solchen kommunikationshistorischen und -praktischen Problemen mehr Wert beimessen müssen, auch im ganz konkreten Sinn der Situationsbewältigung, wenn man mit Japan ins Geschäft kommen will. Denn

‚das Geschäft‘ ist immer Teil eines kulturell umfassenden Ganzen.“ (Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 10).

Die vorliegende Arbeit setzt sich also mit den konkreten Kommunikationsschwierigkeiten, insbesondere in den deutsch-japanischen Geschäftsbeziehungen auseinander und greift dabei immer wieder auf den historischen Entstehungszusammenhang von Verhalten und Verhaltenserwartungen zurück. Es zeigen sich in jeder Phase der Geschäftsbeziehung mit Japanern interkulturelle Kommunikationskonflikte von erstaunlich ähnlicher Struktur. Sie verweisen auf grundlegende Unterschiede, deren Ursprünge in der jeweils sehr unterschiedlich verlaufenden Geschichte zu suchen sind. Eine Bewusstmachung internalisierter Muster der eigenen kulturellen Prägung ist unerlässlich. Die abendländischen Grundwerte, die auch in der westlichen Geschäftskultur ein wesentliches Element darstellen, resultieren aus dem griechischen Denken und der griechischen Rhetorik, dem römischen Recht sowie der christlichen Religion und haben über die Renaissance und Reformation zur „Aufklärung“ und zum logischen Denkmodus des modernen Managements und neuzeitlicher Wissenschaftlichkeit geführt. Individualität, Rationalität, Gesellschaftsvertragsgesinnung und Gesetzesorientierung sind keineswegs universelle, sondern historisch geformte Prinzipien. Diese abendländisch-westlichen Werthaltungen sind nur schwer mit den japanischen zu vereinbaren, was in den nächsten Kapiteln zum Ausdruck gebracht werden soll. Es sollen der japanisierte Buddhismus und Konfuzianismus, die dyadischen Patronageverhältnisse, das nichtlineare Denk- und Entscheidungsprinzip sowie die Dominanz nonverbaler oder ritualisiert-standardisierter Kommunikationsweisen in Japan behandelt werden. Diese Themen sind mit praktischen Fragen der geschäftlichen Begegnung verbunden. Japaner erwarten von westlichen Ausländern zwar nicht, dass sie die landesüblichen Sitten und Bräuche vollkommen beherrschen, aber es wird vorausgesetzt, dass Ausländer zumindest Gesten richtig interpretieren und sich dementsprechend verhalten. Die Gesten sind sowohl bei der Etablierung als auch bei der Konsolidierung von

Geschäftsbeziehungen ausschlaggebend (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 13-15).

Eine Zusammenarbeit zwischen der Europäischen Union und Japan erscheint bei internationalen Wirtschaftsfragen für beide Seiten zunehmend sinnvoll, denn ihre Interessen stimmen in vielen Punkten miteinander überein. Deswegen ist es auch unerlässlich, sich nicht nur in der Kultur und Kunst Japans auszukennen, sondern auch mit den japanischen Partnern umgehen zu können.

Das Ziel dieser Arbeit ist es daher, den Leser für die mentalitäts- und kulturbedingten Schwierigkeiten im Umgang mit ostasiatischen Geschäftspartnern (China, Japan, Korea, Indien) zu sensibilisieren. Diese Arbeit soll vor allem polnischen Geschäftsleuten und Wissenschaftlern, die sich auf Kontakte mit Japanern vorbereiten, als Hilfe und Informationsmöglichkeit dienen. Es fehlt bislang in Polen an derartigen Studien.

2. Zum Begriff „Kultur“

Das Phänomen „Kultur“ hat viele bekannte Persönlichkeiten beschäftigt, wie z.B. Leibnitz, Voltaire, Herder, Wilhelm von Humboldt, Kant, Freud, Jung, Adorno, Marcuso oder Luhmann.

In der Auseinandersetzung mit verschiedenen Auffassungen des Begriffs „Kultur“ stößt man auf eine Vielzahl von Definitionen, Be- und Umschreibungen sowie die Vermischung von unterschiedlichen Themen. Man kann also dem Begriff „Kultur“ verschiedene Bedeutungen zuordnen. „Eine einheitliche, allgemein anerkannte Definition von Kultur gibt es nicht. Folglich muss jeder, der von Kultur redet (zum mindesten in der Wissenschaft) möglichst präzise festlegen, was darunter zu verstehen ist. [...] Denn je nach Kontext und Benutzer variiert die Bedeutung“ (Maletzke 1996: 15). „Definitionen des Kulturbegriffs sind so zahlreich und vielfältig, dass man schon aus diesem Grund Erwartungen an eine verbindliche und ‚richtige‘ Bedeutungsregelung enttäuschen muss“, schreibt Bolten (2003: 10) und merkt an, dass amerikanische Forscher bereits in den 1960er Jahren 250 unterschiedliche Bedeutungen des Begriffs „Kultur“ ausfindig machen konnten. Wie kam es zu dieser Vielzahl an Definitionen? Als

Erklärung liest man Folgendes: „It is impossible, without an enormous number of categories and great artificiality, to group definitions of culture with complete consistency. We think, however, that some ordering both reflects meaningful historical fact and makes for a measure of conceptual enlightenment. As the physiologist, L.J. Henderson, used to say to his students, ‘In science any classification is better than no classification – provided you don’t take it too seriously.’” (Kroeber / Kluckhohn 1952: 77). Mit diesen Worten leiteten Kroeber und Kluckhohn ihr umfassendes Werk ein und unter diesem Motto machten sie sich an die Arbeit. Die Wissenschaftler teilten die verschiedenen Definitionsversuche in Gruppen ein (z.B. beschreibende, historische, normative, psychologische, strukturelle usw.). Diesem Definitionskatalog von Kroeber und Kluckhohn folgten ähnliche Versuche (oder gingen ihm voraus), z.B. von Malinowski (1944), Williams (1958), Johnson (1979), Boas (1940), Znaniecki (1952) und Radcliffe-Brown (1977), wobei auch diese Definitionsversuche meistens nach dem gleichen Schema abliefen.

Biechele (vgl. 2006: 9) ist der Meinung, dass im aktuellen Diskurs zum Begriff „Kultur“ eindeutig Folgendes angenommen werden kann: Der Kulturbegriff, im engeren Sinne des Wortes, bezieht sich auf Kunst und Geisteskultur, er beschränkt sich darauf (z.B. Zweiteilung von Kultur und Zivilisation im Deutschen), er ruft Wertungen hervor und kann somit den Ansprüchen der Beschreibung von Kultur in Bezug auf internationale Kontakte, auf Kommunikation oder Lehr- und Lernfelder nicht entsprechen.

Dazu sagt Hansen (2000: 39): „Da sich Kulturen permanent verändern, muss eine Kulturdefinition offen und höchst allgemein sein.“

Heringer, der ein komplexes Kulturverständnis vertritt (vgl. 2004: 107), betont, dass Kultur eine Lebensform ist, ein Potenzial für gemeinsames sinnträchtiges Agieren. Dieses Potenzial wird sichtbar vor allem im Handeln, in der Performanz.

POTENZIAL	PERFORMANZ	MANIFESTATION/PRODUKT
Wissen Haltungen Sprache Sitten und Gebräuche Werte	Realisierung Handlung	Artefakte Literatur Musik Kunstwerke Bauten

Abb.1: Eine Kultur ist eine Lebensform nach Heringer 2004: 107.

Derselben Meinung ist auch Hansen. In einer seiner vier Kulturdefinitionen interpretiert er Kultur als eine Lebensart (vgl. Hansen 2000: 11). Zunächst bezeichnet Hansen die Kultur als „jene Gegenstände, mit denen sich der Kulturteil oder das Feuilleton der anspruchsvolleren Zeitungen beschäftigt: Oper, Theater, Literatur, bildende Kunst, Film, Architektur, Kunsthandwerk etc. [...] Die erste Bedeutung von Kultur bezieht sich also auf kreative und künstlerische Arbeit. Alles, was damit zusammenhängt, nennen wir deshalb *Kulturbetrieb*“ (Hansen 2000: 11-12). Die zweite Bedeutung von Kultur ist mit einer bestimmten Lebensart verbunden. Menschen, die ästhetisch orientiert sind, zeichnen sich in unterschiedlichem Maße durch Humanität, Bildung, Geschmack, Manieren und schöngestige Interessen aus. Sie schätzen z.B. Antiquitäten und edle Pferde und legen besonders großen Wert auf ihre Körperpflege. Diese besondere Lebensart verläuft zwischen den Angelpunkten Humanität, d.h. Menschlichkeit, Sensibilität und Toleranz auf der einen und *savoir vivre* auf der anderen Seite (vgl. Hansen 2000: 12).

Für die zweite Bedeutung von Kultur gibt es im Deutschen eine weitere Bezeichnung, und zwar den Begriff *Kultiviertheit*. Die zweite Bedeutung bezieht die erste Wortbedeutung mit ein, denn der Kultivierte wird sich auch den Künsten zuwenden. So besitzen diese beiden Bedeutungen des Wortes „Kultur“ gewisse Gemeinsamkeiten. Sie bezeichnen immer ein konkretes Gebiet des Gesellschaftslebens (Kulturbetrieb) oder eine konkrete Lebensart (Kultiviertheit). Diese Erscheinungen werden dann der Kultur übergeordnet. Diesbezüglich verwendet man die beiden Begriffe von Kultur darstellend und wertend (vgl. Hansen 2000: 12-13).

Ganz umgekehrt sieht es beim dritten Wortgebrauch von *Kultur* aus – man benutzt hier Kultur rein beschreibend. Der Ausdruck *way of life*, aus dem Amerikanischen entlehnt, bezeichnet wohl am besten, was gemeint ist: das Brauchtum, die Sitten, die Manieren, die Religion - kurz gesagt: alle Eigenarten und Besonderheiten, die an einem fremden Volk auffallen. Diese dritte Bedeutung ist umfassender als die beiden ersten, deren Bereiche ihr untergeordnet sind (vgl. Hansen 2000: 13).

Die vierte Bedeutung des Begriffs „Kultur“ ist im Vergleich zu den ersten drei sehr sachlich. Kultur ist in diesem Sinne als Ergebnis einer anhaltenden und pflegerischen Tätigkeit zu interpretieren, sei es in der Landwirtschaft, in der Geographie oder in der Medizin (vgl. Hansen 2000: 14).

Hansen fragt (vgl. 2000: 14), warum es eigentlich so viele und so unterschiedliche Bedeutungen eines einzigen Wortes gibt? Das deutsche Substantiv *Kultur* stammt aus dem Lateinischen und leitet sich vom Verb *colo, colui, cultus* ab. Die Brockhaus Enzyklopädie (1973: 61) nennt für dieses Verb zwei Bedeutungen: 1. *pflegen, bebauen, bestellen* und 2. *anbeten*. Im Lateinischen bedeutet *cultura* die Pflege des Körpers und Geistes, Landbau, bebauen, wohnen/bewohnen, pflegen, ehren und emsig beschäftigt sein. In seiner weitesten Verwendung und Bedeutung kann mit dem Begriff „Kultur“ alles bezeichnet werden, was der Mensch geschaffen hat, was also nicht naturgegeben ist. Im engeren Sinne bezeichnet man mit dem Begriff „Kultur“ Handlungsbereiche des Menschen.

Der ausführliche und objektive Gebrauch des Wortes *Kultur*, also die dritte Bedeutung (*way of life*), fungiert als Basis des wissenschaftlichen Begriffs gleichen Namens. Demzufolge könnte Kultur als Gesamtheit der Gewohnheiten eines Kollektivs verstanden werden (vgl. Hansen 2000: 17-18).

Zum Zweck dieser Arbeit werde ich mich dennoch der Auffassung von Helen Spencer-Oatey (1999) und Alicja Sakaguchi (2004) bedienen. Die beiden Autorinnen präsentieren in ihrem Ansatz all das, was in diesem Kapitel an Zitaten von verschiedenen Wissenschaftlern wiedergegeben wurde.

Spencer-Oatey erklärt in dem so genannten Kultur-Zwiebel-Modell mittels einer Abbildung am besten, wie Kultur zu verstehen ist. Sie ähnelt einer Zwiebel und ist in einer bestimmten Weise geordnet. Dabei ist jede Schicht von einer anderen abhängig und somit beeinflusst.

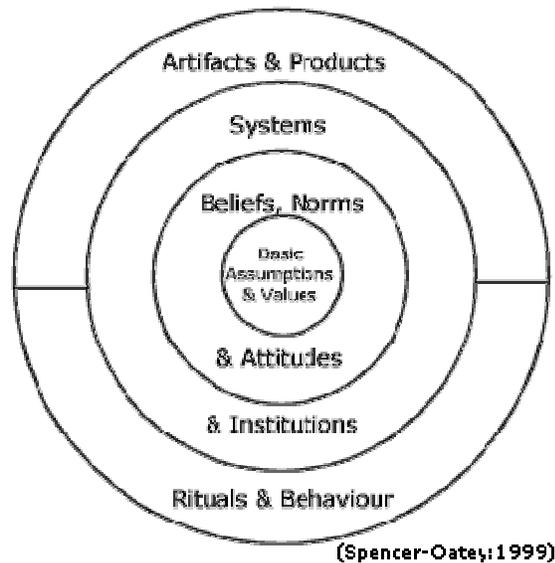


Abb. 2: Kultur-Zwiebel-Modell nach Spencer-Oatey 1999, vgl. Dahl 2000: http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml

Im oben dargestellten Schema ist die Komplexität des Begriffs „Kultur“ anschaulich dargestellt. Wie man diesem Kulturmodell entnehmen kann, befinden sich an dessen Außenseite die Rituale und Verhaltensweisen (Rituals & Behaviour) sowie die Artefakte und Produkte einer Kultur. Allgemein gesehen, können unter dieser äußeren Schicht die sichtbaren Merkmale der Kultur verstanden werden: es sind solche Bereiche der Kultur, die dank Reisen in ferne Länder und wachsame Beobachten der Einwohner zum Vorschein kommen. Als Beispiele gelten italienisches Essen als Artefakt bzw. Produkt italienischer Kultur oder das Nichtschneiden von Kartoffeln als Ritual bzw. Verhalten aus Deutschland. Die nächste Zwiebelschicht machen laut Spencer-Oatey dann die Systeme und Institutionen einer Gesellschaft aus, das heißt, sowohl die sozialen und die ökonomischen Systeme als auch die politischen, legislativen und exekutiven Systeme und Institutionen einer Kultur (bzw. eines Landes). Von

dieser zweiten Schicht ist die erste abhängig und in hohem Maße beeinflusst. Deswegen warten die Deutschen geduldig an einer roten Ampel auf grünes Licht, denn es ist gesetzlich verboten, bei Rot über die Straße zu gehen. In anderen Ländern, wie zum Beispiel in England, in den Niederlanden, in Spanien und so weiter, wird ein solches Verhalten nicht verstanden, weil es dort dieses oder ähnliche Gesetze nicht gibt. Die nächste Schicht bilden nun Normen, Einstellungen und Grundsätze (norms, attitudes and beliefs) sowie allgemeine Werte und Wertvorstellungen. Diese Schicht beeinflusst und bedingt die darüber liegende Schicht erneut unmittelbar - so werden z.B. Gesetze und politische Institutionen durch diese Schicht beeinflusst, wie u.a. der fundamentale Grundsatz der Demokratie als „richtige“ Regierungsform, der in dieser Schicht verwurzelt ist. Unter dieser Schicht befindet sich das Zentrum der Kultur: die Grundwerte und fundamentale Annahmen einer Kultur (basic assumptions and values). Diese Schicht, obwohl beschränkt in ihrer Ausdehnung und Größe, ist wahrscheinlich die wichtigste des Kulturmodells. Denn aus dieser Schicht leiten sich alle oberen Schichten direkt oder indirekt ab. Gibt es auch nur geringe Veränderungen in dieser Schicht, so kann dies natürlich einschneidende Konsequenzen in den oberen Schichten nach sich ziehen. Verschiebt sich nur ein kleiner Teil der Grundwerte, bricht das gesamte System zusammen (vgl. Dahl 2000: http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml).

Sakaguchi (vgl. 2004: 330-331) schreibt, dass man unter *Kultur* eine gesellschaftliche Erscheinung verstehen kann, die einer menschlichen Gruppe oder Gemeinschaft eigen ist. Phänomene, die kulturelle Werte reflektieren (Handlungsbereiche, Produkte, Produktionsformen, Lebensstile, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen) sind geistiger oder materieller sowie kollektiver oder individueller Art. Sie entwickeln und verändern sich im historischen Prozess. Diesem Bereich ist unter anderem Folgendes zuzurechnen:

- die ganze Sprache zusammen mit ihren geographischen und sozialen Varietäten und anderssprachlichen Stilvarianten, die Parasprache (Gestik und Mimik) sowie die Literatur und das Theater;

- schöpferische Produkte des menschlichen Handelns, wie Bauwerke, Gemälde, Skulpturen, Musik, Tänze, traditionelle Kämpfe und Spiele;
- Lebensstile, Handlungsmuster, allgemeine Meinungen, Ideale, Werte, Hoffnungen, Gewohnheiten, Irrtümer, Vorurteile und Stereotypen;
- Gepflogenheiten, soziale Regeln, Bräuche, Traditionen;
- externe Symbole, wie Flagge, Hymne, Volkstrachten.

Dies bedeutet, dass die Kultur, in der wir leben, auch die Art und Weise bestimmen kann, wie wir leben - und ebenso andersherum. Da man von klein auf mit seiner Kultur aufwächst - dieser Prozess heißt Enkulturation² - verständigen sich die Mitglieder verschiedener Kulturen unterschiedlich. In unserer Kultur lernen wir von Geburt an zu sprechen und erwerben kulturell spezifische Normen und Verhaltensregeln. Auch unsere Persönlichkeit wird durch kulturelle Muster geprägt, gemäß denen wir erzogen werden. Ein Kind, das in Polen aufgewachsen ist, wird sich anders verhalten als eines aus Deutschland. Diese Feststellung scheint auf den ersten Blick offensichtlich zu sein, ist bei näherer Betrachtung jedoch keineswegs banal. Bei Begegnungen mit Menschen aus anderen Kulturen, ist es nicht leicht, sich mit diesen zu verständigen, da man sich unterschiedlicher Sprachen und Kommunikationsregeln bedient und sich nach unterschiedlichen Verhaltensnormen richtet. Kommunikation und Kultur sind voneinander nicht zu trennen (vgl. Hofstede 2006: 2-4 / Maletzke 1996: 20-21 / Bolten 2003: 61; Volkmann / Stierstorfer / Gehring 2002).

Damit bin ich zu einer sehr wichtigen Ausrichtung des wissenschaftlichen Kulturbegriffs gelangt, die sich auf die kulturelle Prägung eines Menschen konzentriert. Dies ist für den weiteren Teil der Arbeit von großer Bedeutung,

² Unter Enkulturation versteht man jenen Teil des Sozialisationsprozesses, der das unmerkliche Hineinwachsen in die jeweilige eigene Kultur vom zunächst neutralen und kulturfreien Neugeborenen bis hin zum kulturell integrierten Erwachsenen bewirkt. Enkulturation beinhaltet die automatische, nicht durch intentionale Erziehung gesteuerte Verinnerlichung einer Kultur und das bewusste geplante Hineinwachsen in Form der Erziehung als Enkulturationshilfe und grenzt sich somit von der Akkulturation ab.

denn man muss wissen, wie ein Mensch durch seine Umgebung geformt wird, welche Faktoren den Menschen beeinflussen und welche Konsequenzen dies im Umgang mit anderen Menschen aus divergierenden Kulturräumen nach sich zieht.

Denn wie man bei Mathews (vgl. 2000: 28) lesen kann, haben verschiedene Kulturen ein auf unterschiedliche Art und Weise gestaltetes kulturelles „Ich“, das jeweils sehr individuell und mit keinem anderen gleichzusetzen ist. Aus diesem Grund sollte man wissen, wie der Prozess des Gestaltens von „Ich“ aussieht. Mathews (vgl. 2000: 28) nennt dafür drei Ebenen des Bewusstseins, auf denen der kulturelle Prägungsprozess des „Ichs“ vollzogen wird. Am tiefsten liegt das Prägungsniveau, das Mathews als *poziom oczywistości* - Selbstverständlichkeitsgrad - bezeichnet. Mit anderen Worten ist dies das Formen eines Individuums durch konkrete Sprache und Sammlung gesellschaftlicher Praktiken, die wiederum bedingen, wie wir die Welt und uns selbst verstehen. Dieses Niveau des Gestaltens ereignet sich größtenteils unterbewusst. Da wir in der Regel in einer Sprache denken, fällt es uns nicht leicht zu verstehen, wie die Sprache unser Denken beeinflusst. Wir leben im Rahmen gewisser gesellschaftlicher Normen, die als selbstverständlich gelten. „Ich“ und die Gesellschaftswelt formen sich gegenseitig (vgl. Mathews 2000: 29-30). „Der Selbstverständlichkeitsgrad bildet eine Granitgrundlage, auf der wir leben – selbst, wenn wir uns dessen in den meisten Fällen nicht bewusst sind.“ (Mathews, 2000: 30, übers. aus dem Poln. - A.W.).

Das mittlere Niveau der kulturellen Prägung des „Ichs“ ist eines, das Mathews *shikata-ga nai* nennt. Dieser Begriff bedeutet auf Japanisch: „Es lässt sich nichts machen“. Es ist ein Niveau, auf dem wir so handeln, wie es die Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft verlangt; egal ob uns dies gefällt oder nicht. Wir müssen in die Schule gehen, später zur Arbeit, wir müssen Steuern zahlen, uns gemäß unseres Geschlechts wie „Männer“ bzw. „Frauen“ verhalten, in entsprechendem Alter pensioniert werden, bei Rot anhalten etc. Dieses Niveau der kulturellen Prägung eines Individuums wird nicht als etwas wahrgenommen, dessen sich das Individuum bewusst ist, es sei denn, es ist zu etwas gezwungen.

Dieses Niveau ist eher etwas, was außerhalb des „Ichs“ liegt und gesellschaftlichen sowie institutionellen Druck bedeutet. Das Individuum kann sich diesen Dingen nicht entgegenstellen.

Dieses Niveau der kulturellen Prägung ist sehr wichtig. Das Verhalten des Menschen beruht nicht darauf, dass man an Werte glaubt, die man dem ersten Niveau zuschreibt, sondern das Verhalten eines Menschen ist vielmehr die Anpassung an den Druck aus der ihn umgebenden Gesellschaftswelt. Der Widerstand gegen gewisse Normen wäre nämlich zu anstrengend. Jeder lebt gemäß der kulturellen und gesellschaftlichen Regeln, deren Existenz er sich nicht vollkommen bewusst ist (vgl. Mathews 2000: 31-33, übers. aus dem Poln. - A.W.).

Das dritte und gleichzeitig oberflächlichste Niveau der kulturellen Prägung des „Ichs“, dessen man sich bewusst ist, ist unmittelbar mit dem so genannten „Supermarkt der Kultur“ verbunden (vgl. Mathews 2000: 33). Mathews erklärt, dass man auf diesem Niveau des kulturellen Gestaltens selbst die Art und Weise auswählen kann, wie man leben will. Er schreibt (2000: 33): „W danym (zamożnym) społeczeństwie jeden człowiek może być wielbicielem zachodniej muzyki klasycznej, drugi indyjskich rag, trzeci ciężkiego rocka, a czwarty reggae. Ktoś może zostać konserwatystą, ktoś inny liberałem, a jeszcze ktoś inny faszystą czy anarchistą. Tak samo dobrze można być chrześcijaninem, buddystą, ateistą lub wyznawcą kultu UFO. Wydawać by się mogło, że w odróżnieniu od zainteresowań muzycznych czy sympatii sportowych przekonania polityczne i religijne nie są kwestią wyboru: mówi się na przykład ‘Bóg wybrał dla mnie tę drogę’. Nie rodzimy się jednak z przekonaniem religijnym, lecz zazwyczaj świadomie do nich podchodzimy i dlatego musimy uznać je za rodzaj wyboru. Pomimo późniejszej ‘naturalizacji’ są one jedną z wielu możliwych ścieżek – jednym z wielu możliwych wyborów w supermarkecie kultury.”

Darüber hinaus weisen Kumbruck und Derboven (2005: 8) darauf hin, dass „Menschen nicht nur im Sinne nationaler Kulturen geprägt sind, sondern auch durch die Kultur ihrer Profession, ihres Geschlechtes, ihres Unternehmens, in dem sie arbeiten, von der Kultur ihrer Schule, ihrer Familie, des

Freundeskreises usw. Die damit verknüpften Verhaltensweisen gehören oft zu unserem unbewussten Verhaltensrepertoire und die Sozialisation in diesen Kulturinstitutionen prägt die Sichtweise auf die Welt. Der Mensch definiert in diesem Zusammenhang, was er als ‚normal‘, ‚richtig‘, und ‚gut‘ wahrnimmt.“ (Im Bezug auf Japan mehr dazu Rowland 1985).

3. Zum Begriff „Interkulturelle Kommunikation“

In der mir zugänglichen Fachliteratur bin ich wiederholt auf die Meinung gestoßen, dass der Globalisierungsprozess vielfältige Veränderungen mit sich bringe. Der Begriff „Globalisierung“ bedeutet gleichzeitig, dass sich unterschiedliche Erscheinungen mit einer so großen Geschwindigkeit weltweit verbreiteten, dass dadurch eine ganze Anzahl neuer Phänomene hervorgerufen wird (vgl. Treanor 1997: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/1/1176/1.html>). Globalisierung umreißt Ulrich Beck (1998: 44) wie folgt: „Das erfahrbare Grenzenloswerden alltäglichen Handelns in den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaft, der Information, der Ökologie, der Technik, der transkulturellen Konflikte und Zivilgesellschaft.“ Stichpunktartig lassen sich diese Erscheinungen folgendermaßen umschreiben: Aufruhr, Weltgewissen, Auflösung der Grenzen, Raum der Ströme, Interkulturalität, Transkulturalität. Kurz: „Globalisierung bringt den Übergang von autonomen Nationalökonomien zu einem globalen Marktplatz für Produktion, Distribution und Technologie mit sich.“ (Treanor 1997: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/1/1176/1.html>). Diesen Prozess kann niemand mehr aufhalten, was vermutlich auch nahezu jedem bewusst ist. Welchen Standpunkt aber vertreten diesbezüglich die Autoritäten dieser Welt? In seiner Rede anlässlich der Verleihung der Goethe-Medaillen in Weimar sagte Roman Herzog, der damalige deutsche Bundespräsident: „Wenn das, was wir heute unter dem Namen Globalisierung anstreben, nicht in ähnlicher Weise schief gehen soll, müssen wir bedenken, dass die Menschen seit Babel in einer Unzahl von Kulturen, Sprach- und Wertegemeinschaften zersplittert sind, die sich nicht einfach zu einer uniformen Einheit kommandieren lassen: Wenn wir die Globalisierung nicht auch als ein Projekt der Kommunikation der Kulturen

betrachten, werden wir mit allen anderen Menschheitsanliegen des 21. Jahrhunderts kläglichen Schiffbruch erleiden, vom Schutz der Menschenrechte über die Verbreitung der Demokratie, das Bemühen um Bildung und Wohlstand für alle, bis hin zur Bewahrung der Umwelt.” (Herzog 1998: http://www.bundespraesident.de/Reden-und-Interviews/Reden-Roman-Herzog-,11072.12385/Rede-von-Bundespraesident-Roma.htm?global.back=/Reden-und-Interviews/-%2C11072%2C3/Reden-Roman-Herzog.htm%3Flink%3Dbpr_liste)

Auch Papst Johannes Paul II. hatte in der Welt eine Vorbildfunktion als interkulturell kommunizierender Mensch. Dieser Papst hat auf seinen 104 Reisen seine Friedensbotschaft in die ganze Welt getragen. Der charismatische Karol Wojtyła galt somit als Brückenbauer zwischen den Kulturen. Er besuchte im Jahre 2000 Jerusalem und betete vor der Klagemauer. Er rief beim damaligen PLO-Führer Yassir Arafat zum Frieden in Palästina auf, besuchte zusammen mit Fidel Castro Schulen auf Kuba und reiste nach Neuseeland, Ozeanien und Afrika, um die Menschen dort in ihrem Glauben zu stärken. Millionen von Menschen jubelten dem Papst überall auf der Welt zu, denn er brachte Hoffnung mit sich, rief zur Besinnung und zum Frieden auf und bat um Dialog zwischen Kulturen, die aus verschiedenen Religionstraditionen stammen. Während einer der Audienzen im Jahr 1985 sagte er nachdrücklich: ”Kościół szanuje wszystkie kultury i żadnej nie narzuca swojej wiary w Jezusa Chrystusa, zachęca jedynie wszystkich ludzi dobrej woli do popierania prawdziwej cywilizacji miłości, opartej na ewangelicznych wartościach braterstwa, sprawiedliwości i godności dla wszystkich.” (Jan Paweł II 1988: 278).

Die Bedeutung der Globalisierung darf also keinesfalls unterschätzt werden, während gleichzeitig aber auch all ihre Aspekte berücksichtigt werden müssen, um bewusster mit ihr umgehen zu können. Denn in einer von der Globalisierung betroffenen Welt zu leben, bedeutet gleichzeitig, mit entsprechenden Problemen umgehen lernen zu müssen. Eines dieser Probleme soll an dieser Stelle angesprochen werden: Das Verschmelzen nationaler und internationaler Kontakte in allen Lebensbereichen macht Kenntnisse über die eigene wie auch andere Kulturen unerlässlich. Angesichts der rasch

voranschreitenden Globalisierung und der damit einhergehenden internationalen Vernetzung dürften kulturelle Eigenarten künftig noch mehr betont und gepflegt werden. Das Eigene und das Lokale werden bewusster wahrgenommen, und zwar im Sinne eines metaphorischen Ankers, der kulturelle Selbstvergewisserung und Ruhe ermöglicht. Aus diesem Grund wird es von immer größerer Relevanz sein, dass man die Eigenarten der eigenen Kultur ebenso wie die anderer Kulturen kennt und im Bewusstsein der Verschiedenheit nach dem Gemeinsamen sucht. Um dieses anstreben zu können, muss man kulturelle Zusammenhänge besser verstehen und über interkulturelle Handlungskompetenz verfügen, da diese Faktoren wichtige Voraussetzungen darstellen.

Nach diesen Vorüberlegungen ist es nun an der Zeit, nähere Erläuterungen zum Phänomen „Interkulturalität“ und „interkulturelle Kommunikation“ vorzunehmen. Wo es auf der einen Seite sehr viele Definitionen für den Begriff „Kultur“ gibt, lässt sich der von ihr abgeleitete Begriff „Interkulturalität“ auf der anderen Seite etwas leichter definieren. „Als interkulturell werden alle Beziehungen verstanden, in denen die Beteiligten nicht ausschließlich auf ihre eigenen Kodes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensnormen zurückgreifen, sondern in denen andere Kodes, Konventionen, Einstellungen und Alltagsverhaltensweisen erfahren werden. Dabei werden diese als fremd erlebt und/oder definiert. *Interkulturell* sind daher alle jene Beziehungen, in denen Eigenheit und Fremdheit, Identität und Andersartigkeit, Familiarität und Bedrohung, Normalität und Neues, Verhalten, Einstellung, Gefühle und Verstehen bestimmen. *Interkulturell* sind alle jene menschlichen Beziehungen, in denen die kulturelle Systemhaftigkeit durch die Überschreitung der Systemgrenzen erfahren wird.“ (Bruck 1994: 345, zit. nach Maletzke 1996: 37).

Nach Maletzke (1996: 37) wiederum spricht man von interkultureller Interaktion und Kommunikation, „wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere „anders“ ist, wenn man sich also wechselseitig als „fremd“ erlebt.“ Roth zufolge (vgl. 1996: 71) bedeutet „interkulturelle Kompetenz“ die

Fähigkeit, mit kultureller Fremdheit umzugehen und mit Menschen fremder Kultur erfolgreich zu kommunizieren und zu interagieren“.

Der Begriff "Interkulturelle Kommunikation" lässt sich um den der interkulturellen Wirtschaftskommunikation erweitern. Sie ist eine nach außen gerichtete Kommunikation, die vor allem im Geschäftsverkehr mit Firmen im Ausland von Bedeutung ist. Müller (1991: 27) bemerkt, dass diese sich auch mit sprachlich bedingten Kommunikationsproblemen bei internationalen Wirtschaftsbeziehungen beschäftigt.

Kulturen prägen die Geschäftswelt und deren Praktiken. Deswegen ist es wichtig, sich mit Kulturen möglichst vieler Länder auseinanderzusetzen, sich über deren Unterschiede klar zu werden und dieses Wissen im Alltag richtig einsetzen zu können. Dies ist umso wichtiger, weil der grenzüberschreitende Dialog bei immer mehr Unternehmen auf der Tagesordnung steht. Deswegen sind auch kulturkompetente Mitarbeiter mehr und mehr gefragt. Nach einer aktuellen Umfrage des Staufenberg Instituts will ca. die Hälfte der Unternehmen in Zukunft mehr Hochschulabsolventen einstellen, die für internationale Aufgaben qualifiziert sind. "Interkulturelle Kommunikation" geht über sprachliche und landeskundliche Kompetenzen hinaus und ist heutzutage ein Muss. Sollen internationale Geschäftskontakte erfolgreich verlaufen und Menschen anderer Kulturen zu Geschäftspartnern werden, so müssen Barrieren zwischen den Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft überwunden werden. Verhaltensregeln, das menschliche Miteinander, Kommunikation, soziale Normen, Bedeutungsinhalte und vieles andere ist von Kulturkreis zu Kulturkreis sehr verschieden. Soll eine Brücke zwischen den Kulturen gebildet werden, so müssen ihre Vertreter über sehr gute Kenntnisse verschiedener Kulturen verfügen. Das Ziel, jedes mögliche Fettnäpfchen zu vermeiden, sollte angestrebt werden, um Geschäftskontakte und Karrierechancen bestmöglich zu nutzen.

Es sollen an dieser Stelle interkulturelle Verhaltensregeln aufgelistet werden, die den Bau von Brücken zwischen den Kulturen ermöglichen sollen. Diese Regeln lassen sich erstellen, indem man „die Strukturmerkmale“ der

Kultur mit einbezieht. Ich schließe mich hierbei der Auffassung von Maletzke (vgl. 1996: 42) an. Der Autor ist der Meinung, dass es Unterschiedsfaktoren zwischen Kulturen gibt, da jede Kultur auf spezifische Weise ausgeformt ist. Die Kategorien, innerhalb derer sich Kulturen voneinander unterscheiden und die in ihrer strukturierten Gesamtheit das spezifische Profil einer Kultur bilden, nennt Maletzke "Strukturmerkmale". Kulturelle Strukturmerkmale, die zum Zwecke dieser Arbeit als Wegweiser gelten könnten, sind die folgenden: „Nationalcharakter, Basispersönlichkeit“, „Wahrnehmung“, „Zeiterleben“, „Raumerleben“, „Denken“, „Sprache“, „Nichtverbale Kommunikation“, „Wertorientierungen“, „Verhaltensmuster: Sitten, Normen, Rollen“, „Soziale Gruppierungen und Beziehungen“. Unten sollen die genannten Strukturmerkmale besprochen werden. Sie zeigen, worin sich die Kulturen voneinander unterscheiden und sind relevant für weitere Ausführungen über Faktoren, die die interkulturellen Begegnungen beeinträchtigen können.

3.1. Nationalcharakter, Basispersönlichkeit

Die Konzeption des Nationalcharakters fußt auf der Behauptung, dass die Menschen einer Nation sich in den Grundmustern ihres Erlebens und Verhaltens sowie in ihrer Persönlichkeit decken oder zumindest ähneln und sich so von Menschen anderer Nationalitäten unterscheiden (vgl. Maletzke 1996: 44). Diese These ist aber nicht gänzlich präzise, wenn man beispielsweise an große, komplexe und in sich stark differenzierte Nationen oder Gesellschaften denkt. So gibt es innerhalb Deutschlands Diskrepanzen zwischen Nord- und Süddeutschen, zwischen jungen und alten Menschen usw. „Nur auf einer eher abstrakten Ebene können in einer solchen Gesellschaft die Menschen als Angehörige einer gemeinsamen Sozialgruppierung mit gemeinsamem ‚Charakter‘ gelten. Im konkreten Bereich greift dieses Konzept nicht mehr“ (Maletzke 1996: 45). So stellt sich die Frage, ob man überhaupt noch von Deutschen, Engländern, Russen usw. sprechen kann. Die Wissenschaftler können mit strengen Methoden der Persönlichkeitspsychologie nicht viel ausrichten. Deswegen haben sie

„qualitative“ Verfahren ausgewählt, die nicht „gesichert“ sind und keine genauen Tatsachen einholen. Als Beispiele kann man hier Folgendes aufzählen:

McGranahan und Wayne haben die 45 populärsten deutschen und amerikanischen Theaterstücke des Jahres 1927 einer inhaltsanalytisch-vergleichenden Untersuchung unterzogen. „Die deutschen Stücke waren wesentlich stärker ideologisch, philosophisch, historisch und sozialproblematisch orientiert. Persönliche Verbrechen oder Sünden, die in den amerikanischen Stücken als Hauptthemen auftreten, werden in den deutschen Stücken häufig entschuldigt oder gerechtfertigt; hier wird die Gesellschaft als verantwortlich dargestellt, nicht das Individuum. In Amerika siegt die Tugend, in Deutschland kommt man durch die Macht und die Rücksichtslosigkeit zum Erfolg. In den amerikanischen Theaterstücken gewinnt die gute Seite häufig dadurch, dass eine mächtige Person ihre Ansichten ändert. In den deutschen Stücken werden die Konflikte häufiger durch Machttechniken gelöst.“ (McGranahan und Wayne 1948, zit. nach Maletzke 1996: 45). Kracauer arbeitete mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse aus deutschen Filmen wesentliche Aspekte des deutschen Nationalcharakters heraus („Von Caligari bis Hitler“). Auch Wolfenstein und Leites untersuchten die Filme: amerikanische, englische und französische. Kracauer, Wolfenstein und Leites vertreten demzufolge den Standpunkt, dass Filme die Denkweise, Vorbilder und Tagträume eines Volkes widerspiegeln und dadurch etwas über den Nationalcharakter aussagen können. Außer solchen wissenschaftlichen Untersuchungen an Kulturen gibt es unzählige andere Beispiele, wie Nationalcharaktere bestimmter Länder dargestellt werden. Selbst wenn diese Bemühungen, eine Kultur darzustellen, nicht den sozialwissenschaftlichen Richtlinien entsprechen, darf man sie nicht unterschätzen. Sie liefern nach wie vor wichtige und nützliche Informationen. Solche methodologischen Probleme sind wahrscheinlich der Grund dafür, dass man in den Wissenschaften heutzutage nur noch selten von „Nationalcharakter“ spricht. Nach wie vor gibt es jedoch den Gedanken, es müsse auch in größeren sozialen Gruppen psychologische Gemeinsamkeiten geben. Die Forschung nach derartigen gemeinsamen Merkmalen besteht weiter, wenn auch unter anderen

Bezeichnungen. So spricht man etwa von „Basispersönlichkeit“ oder vom „Sozialcharakter“ (vgl. Maletzke 1996: 46).

Kardiner, ein Anthropologe, führte die Konzeption der „Basispersönlichkeit“ ein. Er vertrat den Standpunkt, dass die psychologischen Berührungspunkte einer sozialen Gruppierung von den kulturellen Einflüssen während der frühkindlichen Entwicklung hergeleitet werden. Das soziale Verhalten der Sozialisationsinstanzen, vor allem des Elternhauses, beeinflusst die entsprechenden Basisstrukturen, und diese Beeinflussung kommt dann auch in den verschiedenartigsten Erscheinungsformen der gemeinsamen Kultur zum Ausdruck (vgl. Maletzke 1996: 46). Erich Fromm entwickelte auch die Konzeption vom „Sozialcharakter“. Gedacht ist dabei an das Wesen der Charakterstruktur, das bei den meisten Mitgliedern einer Kultur in gleichem Ausmaß vorzufinden ist (vgl. Maletzke 1996: 46). „Wir sind nicht interessiert an den Besonderheiten, in denen sich die Personen voneinander unterscheiden, sondern an jenen Bereichen ihrer Charakterstruktur, die den meisten Mitgliedern der Gruppe gemein sind. Diese Bereiche nennen wir Sozialcharakter“ (Barnouw, zit. nach Maletzke 1996: 46-47). Maletzke führt dazu ein konkretes Beispiel an. Und zwar: Eskimos beschreibt man im Allgemeinen nicht als leidenschaftlich, heißblütig oder engagiert. Ganz im Gegenteil, sie werden als desinteressiert, schwerfällig und ruhig, als träge und gleichgültig, ängstlich und reserviert angesehen. Von den Inupiac-Eskimos sagt man dagegen, sie seien gruppenorientiert, sozial eingestellt, anpassungsbereit und feinfühlig, gütig, ausgelassen, kooperativ, höflich und wenig streitsüchtig, ausgeglichen, beharrlich, geduldig, tolerant und sie seien „Naturkinder“ (vgl. Maletzke 1996: 47).

3.2. Wahrnehmung

Wahrnehmung wird bei Maletzke (1996: 48) als „aktives Gestalten“ verstanden. Das heißt unter anderem, dass der Mensch die aufgenommenen Reize in Wichtiges und Unwichtiges, Bedeutsames und Belangloses, in Figur und Grund aufteilt. Außerdem nimmt er auch alle subjektiven Erfahrungen auf,

zusammen mit dem, was ihm seine Entwicklung sowie seine materielle und kulturelle Umgebung an Sicht- und Denkweisen mitgegeben hat. Der Mensch ist also bei jeder Wahrnehmung aktiv, projektiv und gestaltend beteiligt, denn der Prozess der Wahrnehmung ist nicht nur biologisch bedingt, sondern auch in großem Ausmaß sozial und kulturell überformt. Daraus folgt, dass Angehörige verschiedener Kulturen die Welt auf jeweils eigene Weise wahrnehmen. Wahrnehmung zeigt sich also als ein kulturelles Strukturmerkmal. Der Mensch nimmt die Welt selektiv auf: Das, was er gewollt, munter und achtsam erfährt, ist für ihn meistens extrem ausdifferenziert. Andere Dinge werden oberflächlich betrachtet oder gar nicht. Die Wichtigkeit der Gegenstände ist dabei der wichtigste Faktor, der die Wahrnehmungsprozesse steuert. Diese Besonderheit variiert von Kultur zu Kultur. Es ist kulturbedingt, wie die Menschen Farben sehen, wie sie etwas haptisch oder geruchlich wahrnehmen (vgl. Maletzke 1996: 49). Hier einige Beispiele: Die Farben werden von Kultur zu Kultur anders „gesehen“. In jeder Kultur werden aus einer großen Farbpalette diejenigen Farben gewählt, die man für die eigene Benennung von Dingen als wichtig erachtet, und denen man Symbolik zuschreiben kann. Rot bedeutet beispielsweise Liebe, grün ist die Hoffnung, blau steht für Treue, schwarz für Trauer. Diese Symbolik scheint offensichtlich zu sein, sie ist – so meint man allzu leicht – von der Natur gegeben und das bedeutet, dass es in den Farben selbst schon irgendwie angelegt ist. Wenn man aber die Farbensymbolik von Kultur zu Kultur vergleicht, so kann man große Unterschiede feststellen. Einerseits gilt Rot im alten Ägypten, im griechisch-romanischen Bereich, zeitweilig auch in Indien als gefährlich und unheilvoll, andererseits aber auch als Sieges- und Lebensfarbe. Grau gilt bei uns als eine trübe Farbe (wir assoziieren damit Regenwolken und Unwetter), bei den Indianern in den trockenen Gegenden Nordamerikas wird jedoch grau als schön und als freudig stimmend empfunden - dort ist Regen höchst willkommen (vgl. Maletzke 1996: 50-51).

Der Tastsinn ist ebenfalls kulturell überformt. Kulturcharakteristische Formen findet man schon beim Händeschütteln, bei engen Körperkontakten - diese sind normalerweise verpönt, im Tanz aber erlaubt, beim Aneinanderreiben

von Nase oder Stirn, beim Schulterklopfen und übrigen Verhaltensweisen, die im Westen als Zeichen guter zwischenmenschlicher Beziehungen angesehen werden. Küssen bedeutet bei uns etwas sehr Intimes und ist in manchen anderen Kulturen untersagt. Das Handauflegen kann ein Ritus sein für das Übertragen von Autorität und besonderen Kräften, es kann aber auch Heilung bringen (vgl. Maletzke 1996: 52).

Auch der Geruchssinn variiert von Kultur zu Kultur. Die Amerikaner beispielsweise lassen alle unangenehmen Gerüche schon dadurch nicht aufkommen, dass sie sehr viel Deo und Parfüm benutzen. In anderen Ländern dagegen, wie z.B. in den arabischen Gebieten, Indien, Italien oder Frankreich werden Gerüche, die man anderswo als unangenehm empfindet, durchaus genossen. So genießt man in einer französischen Stadt Kaffee zusammen mit Gewürzen, Gemüse, Geflügel und sauberer Wäsche. Wahrnehmungen dieser Art stehen als Orientierungshilfen zur Verfügung und sie verleihen dem täglichen Leben mehr Farbe und Reiz (vgl. Maletzke 1996: 52-53).

3.3. Zeiterleben

Das Zeitkonzept und der Umgang mit Zeit sind in nahezu jeder Kultur unterschiedlich. „Das Zeitverständnis unserer Zeit lässt sich vielleicht charakterisieren durch das Vorherrschen eines Zeitmodells mit den folgenden Komponenten:

- Linearität – Zeit läuft ab
- Monotonie – der Zeitablauf ist immer gleich
- Nichtumkehrbarkeit – was weg ist, ist weg
- Kontinuität und Kausalität – das Frühere bestimmt das Nachfolgende
- Gerichtetheit – der Zeitablauf hat einen impliziten Sinn einer Entwicklung
- Synchronität – für alle Bereiche gesellschaftlichen Handelns soll gewissermaßen die gleiche Zeit gelten

Kumulativität – in der Zeit sammelt sich etwas an, das immer mehr wird“ (Wersig 1993: 87, zit. nach Maletzke 1996: 54).

Europäer und Amerikaner verstehen Zeit als die Dauer zwischen zwei Punkten. Die Gegenwart bildet eine Station oder einen Punkt auf einer Reise, der die Vergangenheit von der Zukunft trennt. Dabei ist anzumerken, dass für die meisten westlichen Kulturen die Zukunft wichtiger ist als die Vergangenheit. Wenn für die Zukunft geplant wird, dann meist mit festen Fristen. Zeit versteht sich als ein Kontinuum, das in gleich große Abschnitte aufgegliedert ist, und jeder Abschnitt hat den gleichen Wert (vgl. Maletzke 1996: 54).

In Asien und in Afrika wird die Zeit entscheidend konkreter und ganzheitlicher erfahren: „Drei Unterschiede sind vor allem in der Zeitauffassung hervorzuheben:

- Nach ihrer Form verläuft die Zeit, asiatischem Verständnis zufolge, nicht geradlinig, sondern zyklisch.
- Nach ihren Modalitäten erscheint sie nicht als ein metronomisch darstellbares Geschehen, sondern als Diskontinuum aus günstigen und ungünstigen Momenten, die es zu ergreifen oder aber zu vermeiden gilt.
- Nach ihrem Inhalt schließlich ist sie nicht eine abstrakte Rechengröße, sondern ein in Jahresfesten und Saisonarbeiten konkret erlebbarer Prozess“ (Weggel 1989: 200, zit. nach Maletzke 1996: 54-55).

Ähnlich variabel wie bei den Zeitkonzepten sieht es beim Umgang mit der Zeit in den verschiedenen Kulturen aus. Wie die Zeit gehandhabt wird, ist abhängig von der Industrialisierung eines Landes. Je höher eine Gesellschaft industrialisiert wird, umso gewollter, vernünftiger und kalkulierter denken und agieren die Menschen in Bezug auf die Zeit. Dabei kommt es auf die Technik an, die ohne große Genauigkeit, Pünktlichkeit und Fehlerlosigkeit nicht möglich wäre. Dazu kommt noch, dass Industrialisierung immer auf die Zukunft ausgerichtet ist. Das kommt in Begriffen und Konzepten zum Ausdruck wie „Sich-Vorbereiten“, „Disponieren“, „Planen“, „Abwarten“, „Sparen“, „Investieren“ und „Organisieren“. In dieser Hinsicht ist das Technisieren in der

Dritten Welt oftmals als eine ausschlaggebende Umorientierung sowohl in den Zeitkonzepten als auch im Umgang mit Zeit zu verstehen. Dies wird veranschaulicht, wenn man sich Folgendes überlegt: die Asiaten hatten bis vor kurzem keinerlei Ausdruck für Begriffe wie „Zukunft“ oder „Fortschritt“. Es gab die ungeschriebene Regel, dass Veränderung Zerfall bedeutete. Man vermied Neuerungen, weil man davor Angst hatte. Das, was alt und geprüft war, galt als wertvoll. Fortschritt und Industrialisierung bedeuten nicht nur, dass man an die Zukunft denkt, sondern dass man sich an der „Uhrzeit“ zu orientieren versucht. Fabriken, Geschäfte, Schulen oder Armeen können nur in und mit der „Uhrzeit“ funktionieren. Dies ist am stärksten in den Städten zu beobachten, während das Leben nach traditionellen Zeitkonzepten abläuft (vgl. Maletzke 1996: 56).

Die Unterschiede im Umgang mit der Zeit widerspiegeln sich auch in der Pünktlichkeit. Was bedeutet aber, pünktlich zu sein? In Deutschland gilt beispielsweise strikte Pünktlichkeit bis auf die Minute, besonders bei offiziellen und dienstlichen Anlässen, als angemessen. Bei privaten Angelegenheiten, Einladungen und Ähnlichem ist es möglich, später zu erscheinen, das heißt fünf bis fünfzehn Minuten nach dem vereinbarten Termin. In anderen Regionen gibt es andere Pünktlichkeitsregeln. In Lateinamerika ist es üblich, 45 Minuten „zu spät“ zu kommen. Auch bei Geschäftsbesuchen muss man sich mit langen Wartezeiten abfinden. Das, was für Lateinamerika als üblich gilt, wirkt auf Europäer und Nordamerikaner geradezu beleidigend. Erstaunliche Ergebnisse im Hinblick auf den Umgang mit der Zeit, stellten sich auch bei einem Uhrenvergleich zwischen den USA und Brasilien heraus. Man fand heraus, dass sowohl öffentliche als auch private brasilianische Uhren weniger präzise eingestellt waren. Mit Begriffen wie „früh“ oder „spät“ geht man sehr flexibel um. Nordamerikaner halten wenig von Menschen, die unpünktlich sind, während Brasilianer solche „Verfehlungen“ nicht beachten (vgl. Maletzke 1996: 56-57).

3.4. Raumerleben

Es gibt unterschiedliche Raumkonzepte. Sie lassen sich daran erkennen, dass in einigen Kulturen dem Raum großes Gewicht beigemessen wird, während

dieser in anderen Kulturen nur wenig beachtet wird. Es gibt Kulturen, für die eine Unterscheidung von Norden, Osten, Süden, Westen oder von höher und niedriger oder eng und weitläufig eine große Rolle spielt. In anderen Kulturen dagegen ist eine solche Unterscheidung unwichtig. Außerdem gibt es kulturbedingte Arten in der Wahrnehmung von Raum: Im Westen werden Objekte von Menschen wahrgenommen und nicht die Räume dazwischen. In Japan werden dagegen die Zwischenräume wahrgenommen, bezeichnet als das *ma* - das dazwischenliegende Intervall -, und verehrt (vgl. Maletzke 1996: 58).

Maletzke (1996: 58) macht die Kulturbedingtheit des Umgangs mit Raum am Beispiel von vier Themenkreisen verständlich. Es sind die folgenden:

- der private Raum
- die räumliche Orientierung
- interpersonale Distanz
- Raumgestaltung

Jedes Lebewesen, egal ob Mensch oder Tier, braucht seine Privatsphäre, wo man ungestört bleiben will. Dringt jemand unerwünscht ein, so wird er als aggressiv oder taktlos empfunden. Während es sich bei Tieren um artspezifische Territorien handelt, variieren beim Menschen Umfang und Merkmale des Raumes von Kultur zu Kultur.

Wie man bei E.T. Hall (vgl. 1989: 139, zit. nach Maletzke 1996: 59) nachlesen kann, ist in England das Zuhause seit Jahrhunderten eine „Burg“ des Menschen. Es gibt einen ausgesonderten Raum für privaten Grundbesitz als Territorium des Individuums und öffentlichen Boden als Territorium der Gruppe. Die Tür wiederum wird bei Amerikanern als Zeichen für Privatsphäre oder Zugänglichkeit benutzt. Wenn die Tür geöffnet ist, kann man jemanden jederzeit ansprechen. Geschlossene Türen stehen dagegen für eine „geschlossene Gesellschaft“, etwa bei Konferenzen, privaten Gesprächen, konzentrierter Arbeit, Schlafen und in der Intimsphäre. Die Deutschen haben angeblich ein Verlangen nach Privatsphäre. So heißt es weiter bei Hall (vgl. 1989: 134, zit. nach Maletzke 1996: 56): „Die Deutschen empfinden ihren eigenen Raum als Fortsetzung ihres Ego. Das Ego des Deutschen ist außerordentlich empfindlich, und so sucht er mit

allen Mitteln die Privatsphäre zu wahren. Das konnte man zum Beispiel im Zweiten Weltkrieg bei deutschen Kriegsgefangenen beobachten: In einem Lager wohnten je vier Gefangene in einer Hütte; sobald nun etwas Material zur Verfügung stand, begann jeder, einen eigenen Raum für sich abzuteilen. Bei ihren Balkons und Gärten achten die Deutschen sehr darauf, dass andere Leute sie nicht sehen können. In Deutschland gibt es ungewöhnlich viele Doppeltüren, die Schall nicht durchlassen und so die Privatheit sichern. In deutschen Büros sind in aller Regel die Türen geschlossen, womit man anzeigt, man wolle nicht gestört sein. Offene Türen gelten für Deutsche als Zeichen von Nachlässigkeit und Mangel an Ordnung.“

Anders sieht die Privatsphäre im Mittelmeerraum aus. Menschen dieser Kulturen leben dichter beieinander als Nordeuropäer, Engländer oder Nordamerikaner. Das lässt sich in vollen Eisenbahnen, Bussen, Autos, Straßencafés und auch in Wohnungen beobachten.

Ein anderer Aspekt ist die räumliche Orientierung. In diesem Punkt zeigen sich auch kulturbedingte Unterschiede. Wie man am Beispiel von Bali-Bewohnern erfahren kann, orientieren sich diese in ihrem alltäglichen Leben räumlich in ungewöhnlichem Ausmaß. Der Berg steht für Heiligkeit, der See ist das Gebiet von bösen Geistern und bedeutet Gefahr, und Höhe assoziiert man mit Reinheit. Die Bewohner schlafen mit dem Kopf zu den Bergen und mit den Füßen zum Meer hin. Der Familienaltar steht auf der Inlandsseite des Hauses und ist auf einen Berg ausgerichtet, während die Küche sich auf der Seeseite, also zur Küste hin befindet. Dorffriedhöfe liegen auf der Küstenseite (vgl. Maletzke 1996: 60-61).

Kulturspezifische Raumkonzepte sind darauf zurückzuführen, dass die als entsprechend wahrgenommene *räumliche Distanz zwischen Interaktionspartnern* (vgl. Maletzke 1996: 61) kulturabhängig ist. Die Forschungstechnik, die sich mit dieser Thematik befasst, wurde von dem amerikanischen Anthropologen Edward T. Hall als „Proxemics“ bezeichnet. In seinen Büchern „The silent language“ und „The hidden dimension“ kann man anschauliche Beispiele finden. Nach Hall (vgl. 1989: 113, zit. nach Maletzke 1996: 61) kann man im nordamerikanischen

Kulturkreis mehrere Distanzzonen erkennen, die jeweils für konkrete soziale Situationen spezifisch sind: *Intimate Distance*, *Personal Distance*, *Social Distance* und *Public Distance*. Die erste Zone ist mit Sex und engeren Berührungen verbunden. Bei der zweiten Zone sind Körperkontakte zugelassen, allerdings ohne intime Beziehungen, während die dritte Zone für unpersönliche Geschäftsgespräche gilt und die vierte Zone tritt auf natürliche Art und Weise während der Treffen mit bedeutenden Personen ein.

In Lateinamerika sieht diese Interaktionsdistanz im Vergleich zu den Vereinigten Staaten genau umgekehrt aus. Die Bewohner von Südamerika sind nur dann imstande miteinander sprachlich zu kommunizieren, wenn sie dicht beieinander stehen oder sitzen. Bei Nordamerikanern hingegen würde dies sexuelle oder feindliche Gefühle hervorrufen. Wenn sich die Vertreter beider Kulturen treffen, so verschanzen sich die Nordamerikaner hinter Stühlen und Tischen, während die Lateinamerikaner die ihnen bekannte und angenehme Nähe suchen (vgl. Maletzke 1996: 61).

In asiatischen Kulturen wie Indien ist - was für diese Arbeit als wichtig erscheint - der persönliche Raum und die räumliche Distanz von der Kaste oder Klasse der interagierenden Person abhängig. In Asien ist auch der Lehrer eine besonders respektierte Person und aus diesem Grund gibt es dort einen größeren Abstand zwischen der Lehrperson und dem Schüler zu beobachten. Auch die Untergebenen halten einen großen Abstand gegenüber den Vorgesetzten. Noch größer ist die räumliche Distanz zwischen Königen/Kaisern und dem Volk, Präsidenten und der Bevölkerung, religiösen Häuptern und einfachen Gläubigen.

Auch beim Sitzen kommen kulturspezifische Unterschiede zum Ausdruck. Wie bereits oben erwähnt, bevorzugen die Nordamerikaner eine große räumliche Distanz bei Gesprächen, und zwar mindestens einen Abstand von fünfeinhalb Fuß. Sie haben es lieber, einander gegenüber statt nebeneinander zu sitzen. In Japan dagegen gibt es eine feste Sitzordnung, und zwar seit langem, besonders bei Konferenzen oder beim Essen an langen Tischen. Diese Sitzordnung ist auf das Prinzip von Rang und Würde zurückzuführen. Die Plätze werden vom

Ranghöchsten bis hin zum Niedrigsten oder Jüngsten bestimmt (vgl. Maletzke 1996: 62-63).

3.5. Denken

Viele Kommunikationsmissstände haben ihre Quelle in unterschiedlichen Denkformen. Nach Maletzke (1996: 63) ist es möglich, die wichtigsten Denkformen typologisch auf einige Gegensatzpaare zu begrenzen. Denken kann:

- logisch oder prälogisch,
- induktiv oder deduktiv,
- abstrakt oder konkret,
- alphabetisch oder analphabetisch sein.

Die erste Art des Denkens bezieht sich darauf, dass Menschen die Regeln und Bestimmungen der Logik übernehmen und danach handeln. Man kann davon ausgehen, dass das westliche Denken meistens logisch abläuft. Während logisches Denken analytisch-linear-rational erfolgt, ist das prälogische Denken ganzheitlich, assoziativ, affektiv. Die zweite Art des Denkens lässt sich folgendermaßen beschreiben: Induktives Denken fängt mit Einzelem, Besonderem und Konkretem an und entwickelt sich zu allgemeineren, abstrakten und theoretischen Konzepten weiter. Im Gegensatz dazu gestaltet das deduktive Denken zuerst übergreifende Konzepte und Theorien, um sie dann mit Hilfe empirischer Ergebnisse zu überprüfen. Für Menschen aus dem Westen ist es üblich, mit dem Besonderen, mit spezifisch konkreten Daten zu beginnen. Es wird dann beobachtet, wie diese in der Praxis aussehen, und daraus wird ein allgemeines Schema erarbeitet. Menschen vieler anderer Kulturen gehen anders vor. Bei ihnen geht man von generellen oder universellen Ideen aus und dann wird versucht, die Tatsachen in diesen Rahmen einzuordnen (vgl. Maletzke 1996: 64).

Lateinamerikaner denken hauptsächlich deduktiv, noch markanter ist dies bei den Russen. "Weite Bereiche sowjetischen Denkens werden vom Dogma beherrscht, und einige Sichtweisen sind derart fest und unerschütterlich, dass sie religiösen Glaubenssätzen gleichen. Es ist beispielsweise ein Glaubenssatz, dass

der 'Kapitalismus' die Arbeiter ausbeuten *muss*. Wenn also sowjetische Besucher in den USA keine ausgebeuteten Arbeiter finden, kann das nur heißen, dass man diese verbirgt. Entsprechend werden Klassenunterschiede in der Sowjetunion entweder geleugnet oder wegdefiniert" (Wedge 1965: 87, zit. nach Maletzke 1996: 65). Wenn die Russen auf politischem Gebiet verhandeln, dann beanspruchen sie in erster Linie, dass die allgemeinen Prinzipien geregelt werden und erst später werden spezifische Fälle behandelt: sowohl technische und administrative Gegebenheiten als auch praktische Fragen. Beim Lösen der Probleme gibt es für Russen nur einen möglichen Weg, und zwar müssen zuerst Übereinstimmungen in den Prinzipien gefunden werden und von da aus geht es dann zu den Einzelheiten. Jede andere Methode, ein politisches Problem zu lösen, ist nicht annehmbar. Auch die Araber denken deduktiv. Sie tendieren dazu, Pläne zu entwickeln und anzuerkennen – diese sind genauso akribisch wie ein Werk der arabischen kalligraphischen Kunst. Dabei ist es nicht wichtig, ob solche Pläne zu realisieren sind oder nicht – wichtig ist, dass es sie gibt. Man gewinnt das Gefühl, dass es überhaupt nicht nötig ist, über den Plan hinauszugehen, denn das Idealbild als solches reicht einfach. Es ist aber vielmals besser als die Ungewissheit und das Fehlen von Ordnung in dem umgebenden Umfeld (vgl. Maletzke 1996: 65).

In westlichen Kulturkreisen ist überwiegend ein abstraktes Denken zu beobachten und in anderen Kulturkreisen ein konkretes Denken. Das bedeutet zum Beispiel, dass viele Afrikaner ihre Umgebung eher anschaulich als abstrakt, eher emotional gefärbt als gefühlsmäßig neutral und eher in Personen als in Objekten bearbeiten. Einer Studie zufolge hat man afrikanischen Versuchspersonen zwei Erzählungen vorgelesen. Die Ergebnisse zeigten, dass die afrikanischen Versuchspersonen mehr detaillierte Informationen im Gedächtnis behalten und sinnvoll mit anderen Einzelheiten verbinden konnten, die bildhaft und mit persönlicher Einstellung erzählt worden waren, als solche, bei denen man den gleichen Sachverhalt abstrakt und neutral dargestellt hatte (vgl. Maletzke 1996: 65-66).

Die vierte Art des Denkens ist davon abhängig, ob die Menschen Lese- und Schreibkunst beherrschen. Obwohl Lesen und Schreiben erlernte Fähigkeiten sind, weiß man heute aus psychologischen und anthropologischen Studien, dass das Erlernen von Schreiben und Lesen eine eigene Weltauffassung, veränderte Erlebens- und Verhaltensweisen und eigene Merkmale der Persönlichkeit mit sich bringt (vgl. Maletzke 1996: 66). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Alphabeten und Analphabeten unterschiedlich denken und die Welt entsprechend unterschiedlich wahrnehmen. "Analphabetische Gesellschaften sind 'geschlossen' in dem Sinne, dass sie an spezifische Situationen, Bedingungen, Gegebenheiten gebunden sind. Schriftkulturen dagegen machen ein abstraktes, entpersönlichtes, vom Augenblick unabhängiges Denken möglich. Schreiben macht eine Kultur unabhängig von einzelnen Personen. Nur Schreiben macht den kritischen, überprüfbaren Dialog möglich, der dann seinerseits sich ausweitet zugunsten eines kritischen, skeptischen, rationalen und logischen Denkens." (Kunczik 1985: 99, zit. nach Maletzke 1996: 66). Die Alphabeten haben also im Gegensatz zu den Analphabeten eine eigene Art von Interaktion mit der Welt, eine neue Weise, alles zu erleben - zum größten Teil abstrakt, nicht so sehr gebunden an die jeweiligen konkreten Tatsachen von Personen, Situationen, Raum und Zeit. Dank der Schrift ist es möglich, das Gedankengut einer Kultur unverändert aufzubewahren und weiterzugeben. Auf dieser Grundlage konnte sich ein „aufgeklärtes“ Denken im Sinne eines kritischen, skeptischen und rationalen Diskurses entwickeln (vgl. Maletzke 1996: 67). Es wäre jedoch gänzlich falsch, alphabetisches und analphabetisches Denken als sich gegenseitig ausschließende Gegensätze zu begreifen. Darauf macht Wedge (vgl. 1965: 90, zit. nach Maletzke 1996: 67) aufmerksam, wenn er schreibt: Amerikaner, die sich in Schreiben und Lesen auskennen, „vergessen oft, dass Besucher aus vorwiegend analphabetischen Gesellschaften (insbesondere aus Schwarzafrika), auch wenn sie im technischen Sinne Alphabeten und oft sogar intellektuell höchst kompetent sind, häufig dennoch in weitgehend konkreten Kommunikationssystemen leben. Diese Tatsache lässt es fragwürdig erscheinen,

ob es zweckmäßig ist, mit derartigen Besuchern auf einer betont abstrakten Ebene zu kommunizieren.”

Die oben genannten vier Dimensionen des Denkens sind eng miteinander verbunden und überschneiden sich an bestimmten Stellen. Die eine Seite kann dem westlichen Kulturkreis, die andere recht vage den übrigen Kulturen zuordnet werden (vgl. Maletzke 1996: 67).

Der Bezugsrahmen variiert von Kultur zur Kultur und beeinflusst entscheidend, was und wie Menschen denken. Das Konzept vom Bezugsrahmen will der Tatsache entsprechen, dass das menschliche Erleben und Handeln davon abhängt, wie der Mensch die jeweiligen Fakten in größeren Zusammenhängen und aus einer festgelegten Perspektive sieht. Aus diesem Kontext kann sich ergeben, dass ein und derselbe Gegenstand je nach dem Rahmen von verschiedenen Menschen als etwas völlig Unterschiedliches verstanden werden kann. Als Beispiel dafür kann man Folgendes angeben: Ein Klavierspieler stellt sich auf eine Tonart ein und handelt dann nach dieser Vorgabe, ohne sich dessen noch bewusst zu sein (vgl. Maletzke 1996: 67-68).

Zu den in hohem Maße kulturabhängigen und kulturspezifischen Bezugsrahmen gehört ein ideologischer Aspekt. Er beeinflusste weitgehend, was z.B. Besucher aus der Sowjetunion in den USA sahen und erlebten. Diese Besucher waren nämlich davon überzeugt, dass man sie ständig kontrolliert und überwacht und dass man ihnen nicht das wirkliche Leben in den USA zeigt, obwohl sie sich während ihres Aufenthaltes vollkommen frei im Land bewegten und alles sehen konnten, was sie zu sehen wünschten. Nach Meinung dieser Besucher habe man den Zugang zum richtigen Leben der Amerikaner verhindert, indem man ihnen nicht gezeigt hatte, wie die Arbeiter ausgebeutet werden, dass die USA von 'verborgenen Kreisen' beherrscht seien, dass eine Bildung nur für die Reichen zur Verfügung stehe und dass das Gewinndenken das ganze Leben bestimme. Noch weitaus stärker waren die Besucher aus der Sowjetunion davon überzeugt, dass die US-Regierung das Leben ihrer Bürger auf Schritt und Tritt überwache und kontrolliere. Solche ideologischen Bezugsrahmen sind in jedem

Kulturkreis in jeweils unterschiedlicher Form zu finden. Was dabei erwähnt werden muss, ist die Tatsache, dass sich die Menschen solcher Rahmen üblicherweise gar nicht bewusst sind. Sie sind in jeder Kultur als etwas Natürliches und Selbstverständliches verankert. Dieses „Natürliche“ und „Selbstverständliche“ ist wiederum die Ursache für Schwierigkeiten, Reibungen und Missverständnisse bei interkulturellen Zusammentreffen (vgl. Maletzke 1996: 68-69).

3.6. Sprache

Ohne Sprache ist eine Kultur schwer vorstellbar. Die Zahl der Sprachen ist abhängig davon, wie man sie definiert und ob man alle Hauptsprachen der Welt zählt oder alle regionalen und lokalen Dialekte beachtet. Für all diese Sprachen sind einige Grundmerkmale charakteristisch: "Die menschliche Symbolsprache geht weithin abstrahierend vor, sie fasst Gleichartiges zusammen und bildet Kategorien, Klassen, Gattungen. Damit dient die Sprache der Reduktion von Komplexität, sie bringt Ordnung und Überblick in die unendliche Vielfalt der Phänomene, sie macht die Welt überschaubar und handhabbar. Heute gehen manche Forscher noch einen Schritt weiter, indem sie annehmen, der Mensch konstruiere mit und durch Sprache erst eigentlich ‚die Welt‘. Sprache und Sprachen bilden also nicht etwa die Welt ab, sondern sie bauen für den Menschen die Welt erst auf, sie ‚konstruieren Wirklichkeit‘. Und das geschieht in verschiedenen Kulturen auf unterschiedliche Weise", vermerkt Maletzke (1996: 72-73).

C. Kluckhohn und W.H. Kelly (zit. nach Maletzke 1996: 73) vertreten wiederum den Standpunkt, dass "eine Sprache nicht nur ein Instrument für Kommunikation ist und für das Erregen von Emotionen. Jede Sprache ist auch ein Mittel, um die Erfahrungswelt zu kategorisieren. Das Erfahrungskontinuum kann sehr verschieden aufgeteilt werden. Allzu leicht neigen wir zu der Annahme, die Unterscheidungen, die unsere Sprache macht, seien von Natur vorgegeben. Demgegenüber zeigt die vergleichende Linguistik sehr klar, dass jedes Reden vom Sprecher eine Selektion verlangt. Weil aber diese linguistischen

Prozesse normalerweise nicht hinterfragt werden, neigt jede Sprachgemeinschaft dazu, ihre eigenen Kategorien als gegeben, als allgemeinmenschlich zu betrachten. Wenn andere Kulturen anders vorgehen, kann das nur bedeuten, dass man dort stupide, unlogisch oder ‚gegen den Strich‘ denkt und redet.“ Aus diesen Überlegungen geht hervor, dass die Sprache einer Menschengruppe meist mit deren Weltsicht verbunden ist. Durch die ethnische- oder Nationalsprache wird die Weltsicht ausgedrückt und mitbestimmt. Das heißt also, dass es von der Sprache abhängt, wie die Welt erlebt und wahrgenommen wird und gleichzeitig drückt die Sprache das kulturspezifische Welterfassen bzw. Welterleben aus. Die Sprache passt sich den unterschiedlichsten Weltsichten und Ideologien an und wirkt sich, je nach Weltanschauung, auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Motivationen der verschiedenen Kulturangehörigen aus (vgl. Maletzke 1996: 73). In der Sphäre der mystischen Erfahrungen (Theognosis) sieht es aber anders aus, worauf Sakaguchi in ihrer Arbeit über die Sprache der jüdischen und christlichen Mystiker (Sakaguchi, in Vorbereitung) mit Nachdruck hinweist. Erleuchtete Erkenntnis und Glaube, die aus tiefen Schichten des Bewusstseins herrühren und existentiellen Charakter haben, treten auf der Ebene des sprachlichen Ausdrucks als eine *Form der Widerspiegelung der geistigen Erkenntnis eines Einzelnen* und nicht als *Mittel der Konzeptualisierung bzw. Beeinflussung der Weltsicht* (sprachliche Bilder der Welt, des Menschen, Gottes, des Glaubens).

Auf die Behauptung, dass Sprache und Weltsicht im Zusammenhang zueinander stehen, stößt man bei Herder und Wilhelm von Humboldt. Bei Humboldt liest man dazu: „Die Verschiedenheit der Sprache ist nicht eine Verschiedenheit an Schallen und Zeichen, sondern eine Verschiedenheit der Weltansichten“ (zit. nach Maletzke 1996: 73). Daraus entwickelte man erst im 20. Jahrhundert eine wissenschaftliche Theorie, die man in der Linguistik unter der Bezeichnung „Sapir-Whorf-Theorie“ (oder „-Hypothese“) antrifft. Diese Idee lässt sich folgendermaßen verstehen: Die „reale Welt“ wird zum großen Teil unter der Berücksichtigung der Sprachgewohnheiten einer Menschengruppe organisiert. Jede Sprache vertritt ihre Wirklichkeit auf eigene Art und Weise. Es

geht um eine jeweils eigene Erlebniswelt. Die Sprache bestimmt dabei das Wahrnehmen und Denken des Menschen. Nach dieser Theorie kann das Individuum nur das denken, was ihm seine Sprache gestattet. Die Ausgangsthese lautet, dass die Welt der Menschen auf der Grundlage sprachlicher Kategorien geregelt wird. Die Sprache und die Weltsicht sind aufeinander bezogen in Form von Wechselwirkungen. Folgende Grundregel ist dabei zu bemerken: Ein Gegenstand kann sprachlich ziemlich grob geordnet und auch fein ausdifferenziert werden. Je wichtiger, desto feiner ist die sprachliche Unterscheidung; und je weniger wichtig, desto gröber ist die Unterscheidung. Demzufolge heißt es dann fast immer, dass dieser Gegenstand für die Menschen eines Kulturraumes in ihrem Lebensalltag, im Denken und Handeln von besonderer Bedeutung ist (vgl. Maletzke 1996: 73). Mit Beispielen lässt sich das oben Gesagte folgendermaßen belegen: der Flachlandbewohner unterscheidet normalerweise zwischen Schnee und Eis, der Skifahrer kennt mehrere Begriffe für verschiedene Schneeformen und der Eskimo hat über hundert Begriffe, mit denen er seine Erlebnisse hinsichtlich Schnee und Eis beschreibt. Diese Differenzierungen sind für ihn offenkundig lebenswichtig. Es sind Erlebnisse, über die er andere möglichst präzise informieren will und muss, weil mit unterschiedlichem Verhalten darauf zu reagieren ist. Sprache bestimmt also Erlebnisse mit der Umgebung und das Erlebnis mit der Umgebung bestimmt die Sprache (vgl. Maletzke 1996: 74). „Vor einem Vierteljahrhundert gab es im klassischen Arabisch mehr als sechstausend Wörter, die sich auf das Kamel bezogen – auf dessen Farbe, Körperform, Geschlecht, Alter, Bewegung, Kondition, Ausrüstung usw. Inzwischen sind viele dieser Begriffe verschwunden, einfach weil das Kamel an Bedeutung verloren hat“ (Condon / Yousef 1975: 82, zit. nach Maletzke 1996: 74). In Japan ist es üblich und wichtig, sich um harmonische Beziehungen zu bemühen. Deswegen kann man kaum ein direktes „Nein“ hören. Dieses Wort kommt bei zwischenmenschlichen Kontakten nicht in Frage. Das hat dazu geführt, dass die Japaner viele Vokabeln entwickelt haben, mit denen ein „Nein“ vermieden werden kann. In einem früheren Kapitel habe ich erwähnt, dass das menschliche Denken in großem Ausmaß durch den

jeweiligen *Bezugsrahmen* festgelegt wird. Dasselbe trifft auch auf die Sprache zu. Die Bedeutung eines Begriffs ist erst einmal mit einem Kontext verbunden, das heißt also, dass ein Wort in verschiedenen Situationen unterschiedliche Bedeutung haben kann. So bedeutet das Wort „Blatt“ jeweils etwas anderes für einen Botaniker, einen Pianisten, einen Graphiker und einen Skatspieler. Ähnliches lässt sich auf dem interkulturellen Begegnungsgebiet beobachten. Da die Menschen heutzutage viel reisen, verbreitet sich auch eine große Menge von Wörtern über die Grenzen hinweg. Es wird zwar von Kultur, Demokratie, Kapitalismus usw. gesprochen, aber diese Begriffe werden von Land zu Land und von Kulturkreis zu Kulturkreis anders verstanden, weil sie in jeweils nicht gleichen Bezugsrahmen stehen. Wenn die Gesprächspartner von der Voraussetzung ausgehen, dass mit einem Wort dasselbe verstanden wird, kommt es zu folgeschweren Missverständnissen (vgl. Maletzke 1996: 75).

3.7. Nichtverbale Kommunikation

„Nichtverbale Kommunikation“ oder „Körpersprache“ dient neben der verbalen Kommunikation der Informationsübertragung. Obwohl man sich schon sehr lange mit dem Thema „Körpersprache“ befasst, ist erst vor wenigen Jahrzehnten der Begriff „nichtverbal“ geprägt worden. Bei alledem hat sich immer wieder herausgestellt, dass „Körpersprache“ ein vielschichtiger Forschungsgegenstand ist, den man mit Intuition und Spekulation zu bewältigen versuchte. Erst im Computerzeitalter ist es gelungen, mit Hilfe von neuesten Technologien Notationssysteme zu entwickeln, mit denen man wenigstens einige Gebiete der nichtverbalen Kommunikation exakt analytisch begreifen kann (vgl. Maletzke 1996: 76). Da der Gegenstand vielschichtig ist, konnten seine Erscheinungsformen bis heute noch nicht verständlich systematisiert werden. Jeder Forscher, der sich mit nichtverbaler Kommunikation auseinandersetzt, vertritt eine eigene Ansicht zur Gliederung des Feldes (vgl. Maletzke 1996: 76). Ich schließe mich zusammen mit Maletzke (vgl. 1996: 76) der bekanntesten Liste von Argyle (1975) an. Es können danach folgende Parameter unterschieden werden:

- Körpersprache (Kinesics)
- Raum, Distanz (Proxemics)
- Orientierungswinkel (der Winkel, in dem man zu einer anderen Person steht)
- Äußere Erscheinung einer Person (einschließlich Kleidung und Schmuck)
- Haltung: stehen, sitzen u.ä. (englisch: Posture)
- Kopfbewegungen
- Gesichtsausdruck (Mimik)
- Gestik
- Blickkontakte
- Paralinguistik

Diese Erscheinungsformen sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Das bedeutet, dass ein und dieselbe Form abhängig vom Kulturkreis anders verstanden werden kann und somit Grund schwerwiegender Missverständnisse bei interkulturellen Anlässen sein kann. An dieser Stelle werden nur drei Formen kurz erklärt, nämlich Mimik, Gestik und Paralinguistik.

Unter „Mimik“ versteht man alle Prozesse, die im Bereich des Gesichts ablaufen. Dazu kann man unter anderem Ausdrucksweisen zählen wie Weinen und Lachen. Sie sind allgemeinmenschlich anzutreffen und so gelten sie als kulturunabhängig. Nichtsdestoweniger variieren sie von Kultur zu Kultur und so wird Lachen beispielsweise in den meisten westlichen Ländern mit Witz und Fröhlichkeit verbunden. In Japan dagegen ist das Lachen ein Zeichen von Verlegenheit, Verstörtheit und Unsicherheit. Kein Wunder, dass es zu interkulturellen Missverständnissen kommt, wenn ein Europäer seinen Ärger ausdrückt und ein Japaner darauf mit Lächeln reagiert. In Deutschland wiederum zeigt man mit Lächeln Freude und mit Weinen Schmerz und Trauer. Zur Mimik gehört außerdem der Blickkontakt. Im Westen ist es wichtig, den direkten Blickkontakt aufrechtzuerhalten. Es gibt dafür sogar einen Spruch: Einem Menschen, der dich nicht ansieht, sollst du nicht trauen. Das bedeutet, dass solche Menschen nicht als ehrlich angesehen werden. In manchen Kulturen Asiens ist das nicht der Fall. Dort verbietet es der Respekt, den anderen direkt

anzuschauen. Asiatische Frauen dürfen lediglich ihren Ehemännern in die Augen schauen (vgl. Maletzke 1996: 77).

„Gestik“ bedeutet im engeren Sinne des Wortes „Körpersprache“. Sie ist, ähnlich wie die Mimik, von Kultur zu Kultur variabel. Wenn man zum Beispiel in Europa von sich selbst spricht, zeigt man auf die Brust. In Japan dagegen legt man den Finger auf die Nase. Das Händeschütteln hat sich erst vor kurzem in der ganzen Welt durchgesetzt. Früher wurde ein solch unmittelbarer physischer Kontakt als abstoßend empfunden. Chinesen haben es nach wie vor nicht gern. Deswegen gehen sie in der Regel Kontakten wie dem Händeschütteln und dem europäisch-amerikanischen Auf-die-Schulter-Klopfen aus dem Weg. Im Gegensatz dazu werden Indien und Pakistan als „Kontakt-Kulturen“ angesehen. Die Mitglieder dieser Kulturräume vermeiden nämlich Berührungen, enges Beieinanderstehen, direkte Blickkontakte und lautes Sprechen nicht. Bei Nordeuropäern kämen solche Verhaltensweisen eher nicht in Frage.

Zur Gestik gehört auch das Küssen, welches kulturbedingt verschiedene Bedeutungen trägt. „Küssen ist eine germanische, graeco-romanische und semitische Sitte. Das Fußeküssen ist eine alte semitische Verhaltensweise“ (Maletzke 1996: 77-78).

Mit der „Paralinguistik“ ist die Art und Weise des Sprechens zu verbinden. Beim Reden kann man oft schnell erkennen, welche Kulturen laut und welche leise sind. Die Amerikaner reden nach Ansicht von Engländern und anderen Europäern zu laut. Die Amerikaner selbst haben nichts dagegen, dass man etwas von ihren Gesprächen mitbekommt, denn das soll angeblich davon zeugen, dass die Amerikaner nichts zu verheimlichen haben. Die Engländer dagegen sind bemüht, so zu sprechen, dass es nur die entsprechende Person hört. Eine solche Verhaltensweise empfinden die Amerikaner schon fast als Verschwörung (vgl. Maletzke 1996: 78-79). Kulturen unterscheiden sich auch voneinander in der Geschwindigkeit des Sprechens. Die Finnen reden beispielsweise sehr langsam und mit langen Pausen. Schnelles Reden ist besonders im romanischen Sprachraum zu beobachten. Die Deutschen könnte

man in der Mitte platzieren: schnelleres Reden ist in Berlin und Baden üblich und gemessenes Sprechen im norddeutschen Küstengebiet (vgl. Maletzke 1996: 79).

Ein anderer Aspekt der Paralinguistik folgt einerseits aus dem Vielreden und dem Wortkargsein bis hin zum Schweigen andererseits. Sprechen bringt in manchen Kulturkreisen so viel Freude, dass man auf den Inhalt keinen allzu großen Wert legt. So schreibt Doi (1976: 190, zit. nach Maletzke 1996: 79): „Als ich 1950 in die USA kam, war ich höchst überrascht, ja verwirrt von der Tatsache, dass die Amerikaner immer und überall reden müssen, sogar bei den Mahlzeiten. Sie wirkten auf mich fast schon hypomanisch. Ich konnte mich des Eindrucks nicht erwehren, dass die Amerikaner einen Horror vor dem Schweigen haben, während Japaner behaglich zusammen sein können, ohne ein Wort zu sagen.“ Ein weiteres Beispiel für das Vielreden liefert der arabische Kulturraum (vgl. Maletzke 1996: 79). Bei den Arabern wird die Sprache zwar geschätzt, aber in der arabischen Sprache und Literatur ist der Inhalt, die Bedeutung des Gesagten an und für sich weniger wichtig. Dies spiegelt sich in der Neigung der Araber zu Wortspielen wider. Mehrere Wörter benutzt man in ein und derselben Bedeutung. Derselbe Gedanke wird mehrere Male in unterschiedlichen Worten wiederholt.

Zum Thema „Schweigen“ ist dagegen folgendes Beispiel anzuführen: Ein Professor mit ausgezeichneten Kenntnissen der japanischen Sprache hat sich einmal an einer Fakultätssitzung beteiligt. Dabei hat er selbst Japanisch gesprochen. Am Ende der Sitzung hat er zu einem japanischen Teilnehmer gemeint, die Sitzung habe zu dieser und dieser Schlussfolgerung geführt. Und dabei hat er einige Kollegen genannt, die sich dafür eingesetzt hätten. Der japanische Kollege hat gesagt, dass sich der Professor geirrt habe, indem er das Gesagte zwar gut verstanden hatte, aber nicht das Schweigen zwischen den Worten (vgl. Maletzke 1996: 79-80).

3.8. Wertorientierungen

Das menschliche Denken, Erleben und Handeln ist im Normalfall auf Wertorientierungen zurückzuführen. Sie werden von einer zur nächsten

Generation weitergegeben. Es ist dabei möglich, dass sich Orientierungen im Zuge eines sozialen Wandels verändern können. Wertorientierungen sind, ähnlich wie andere kulturelle Strukturmerkmale, Selbstverständlichkeiten und die Menschen sind sich ihrer nicht bewusst. Erst wenn es zu Begegnungen zwischen Vertretern verschiedener Kulturen kommt, werden die jeweiligen Orientierungen klar. Werte sind Normen, mit denen die Gesellschaften ihre Welt regeln. Werte beeinflussen und erfüllen das ganze menschliche Leben. Die Zahl der Werte ist begrenzt, weil sie auf Grundbedürfnissen der Menschen beruhen. Das Buch von Florence R. Kluckhohn und Fred L. Strodbeck „Variations in value orientations“ (1961) bildet die Basisquelle für kulturspezifische Wertorientierungen. Die anthropologische Lehre von den Wertorientierungen beginnt mit folgenden Behauptungen:

- Die Menschen aller Nationen müssen sich seit jeher mit einer begrenzten Zahl von verschiedenen Problemen auseinandersetzen.
- Ein jedes Problem lässt sich lösen, wobei die Zahl der möglichen Lösungen begrenzt ist.
- Die Menschen haben alle Lösungsmöglichkeiten zur Hand, die jedoch von Kulturkreis zu Kulturkreis einen anderen Stellenwert haben. Auf diese Art und Weise werden die Werte kulturbedingt geordnet; jede Menschengruppe zeigt ihre eigenen für sie charakteristischen Wertorientierungen auf. Selbst wenn es zu sozialen und kulturellen Wandlungen kommt, bleiben die Werte unverändert. Nur die Rangordnung unterliegt der Änderung (vgl. Maletzke 1996: 80-81).

Im Buch von Kluckhohn und Strodbeck werden fünf fundamentale Probleme genannt, die man in Form folgender Fragen formulieren könne:

- Wie ist der Mensch geartet? Was bildet die Besonderheit der menschlichen Natur? (*Humane nature orientation*)
- Welche Verbindungen gibt es zwischen dem Menschen und der Natur? (*Man-nature-orientation*)
- Welche Bedeutung hat die Zeit im Leben der Menschen? (*Time orientation*)

- Welche Arten oder Formen von aktivem Verhalten kann man feststellen?
(*Activity orientation*)
- Was verbindet die Menschen? Welche Arten oder Formen gibt es in dieser Beziehung? (*Relational orientation*).

In jeder der oben genannten Problemgruppe kann man, nach Kluckhohn und Strodbeck, in den Kategorien „gut“, „neutral“, „schlecht“ Unterschiede feststellen. Daraus ergibt sich das nachfolgende Schema (Kluckhohn / Strodbeck 1961: 12, zit. nach Maletzke 1996: 82):

Orientation	Postulated Range of Variations					
	Evil		Neutral	Mixture of Good-and-Evil		Good
<i>Human nature</i>	mutable	immutable	mutable	immutable	mutable	immutable
<i>man-nature time</i>	Subjugation-to-Nature		Harmony-with-Nature		Mastery-over-Nature	
<i>Activity</i>	Past		Present		Future	
<i>Relational</i>	Being		Being-in-Becoming		Doing	
	Lineality		Collaterality		Individualism	

Abb. 3 Wertorientierungen nach Kluckhohn und Strodbeck 1961: 12

Zu jedem Feld dieses Schemas könnte man Beispiele aus verschiedenen Kulturkreisen anführen. Es werden jedoch hier nur ein paar Beispiele genannt. Ich beziehe mich zusammen mit Maletzke (vgl. 1996: 81) auf das Werk von Kluckhohn und Strodbeck, um zu veranschaulichen, was kulturspezifische Wertorientierungen sind.

Die Natur des Menschen

In Nordamerika begegnet man der vom Puritanismus beeinflussten Ansicht, dass der Mensch eigentlich schlecht sei, aber auch fähig zur Verbesserung, wobei man immer auch mit Rückfällen rechnen muss. Daher braucht der Mensch ständige Selbstkontrolle und Selbstdisziplin, um „gut“ zu sein und zu bleiben. Heutzutage sieht man das etwas anders und zwar derart, dass der Mensch eine Mischung aus Gut und Böse in sich trägt. Es lässt sich darüber streiten, ob es Kulturkreise gibt, in denen der Mensch grundsätzlich gut ist (vgl. Maletzke 1996: 82).

Mensch und Natur

Aus der Beziehung des Menschen zur Natur ergeben sich drei grundlegende Aspekte, und zwar: die Unterwerfung unter die Natur, die Harmonie mit der Natur und die Beherrschung der Natur. Die spanische Kultur im Südwesten der Vereinigten Staaten ist beispielsweise durch die Unterwerfung unter die Natur geprägt. Nach wie vor herrscht dort die Ansicht, dass der Mensch wenig oder gar nichts gegen Unwetter machen kann, um das Land, die Familien oder das Vieh zu schützen. Alles was passiert, wird als unvermeidbar hingenommen. Die Harmonie mit der Natur wiederum ist die charakteristische Orientierung in vielen Epochen der Geschichte Chinas und Japans, früher wie auch heute. Die Beherrschung der Natur schließlich wird bei den Nordamerikanern in der Wertrangordnung ganz oben platziert. Die Naturkräfte können gezähmt und beherrscht und von den Menschen für ihre Zwecke genutzt werden. Man kann mit Heilmitteln, die von Menschen produziert werden, Leben retten und verlängern (vgl. Maletzke 1996: 83).

Zeit

Bei der Zeitorientierungsanalyse nutzt man die Dreiteilung in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Obwohl alle Kulturen mit diesen Zeitformen zu tun haben, weisen sie unterschiedliche Gewichtungen auf. Die oben erwähnten spanischen Bewohner im Südwesten der USA leben nach dem

Motto „carpe diem“. Was wichtig ist, ist das Hier und Jetzt. Die Vergangenheit ist vergangen und was die Zukunft bringt, ist nicht bekannt und kaum vorherzusagen. Im alten China dagegen spielte die Vergangenheit eine sehr wichtige Rolle, was am Beispiel der Familientradition erkennbar ist. Auch die Araber orientieren sich an ihrer Vergangenheit, indem sie stolz auf die sechstausendjährige Tradition ihrer Kultur sind. Nicht zu vergessen sind die Europäer, für die Vergangenes ebenfalls großen Wert hat, wie z.B. für die Engländer. Sie pflegen ihre Traditionen, was die Amerikaner beispielsweise nicht verstehen können. Für diese ist nämlich die Zukunft bedeutungsvoll und sie sehen ihr mit großen Hoffnungen und Vorstellungen entgegen. Gegenwart und Vergangenheit sind nahezu bedeutungslos (vgl. Maletzke 1996: 83-84).

Aktivität

Innerhalb dieser Dimension unterscheidet man drei Formen, und zwar: Orientierungen bezogen auf das „Sein“, das „Sein im Werden“ und das „Tun“. Die Orientierung auf das „Sein“ wird dadurch ausgedrückt, was der Persönlichkeit von Natur aus mitgegeben worden ist, ohne irgendwelche Entwicklungen. Die Gesellschaft in Mexiko soll dafür ein geeignetes Beispiel sein. Das „Sein im Werden“ umfasst stärkere Entwicklungselemente, wobei die Persönlichkeit gänzlich integriert bleibt. Beispiel hierfür ist das Leben der Mönche westlichen Typs, die nach innerer Harmonie streben und dem Materiellen wenig Beachtung schenken. Das „Sein im Werden“ geschieht dabei im Gebet, im Gespräch mit Gott. Das „Tun“ schließlich spielt für die Amerikaner eine sehr wichtige Rolle. Es hat sich dabei die geradezu zwanghafte Vorstellung entwickelt, immer etwas tun und erledigen zu müssen. Dazu kommt noch eine Neigung, das Handeln als Wettbewerb zu sehen. Mit Aktivität verbindet man auch das Verhältnis zur Arbeit. Auf diesem Gebiet sind große Unterschiede zwischen vielen Kulturräumen zu beobachten. Die Bürger Europas und Amerikas scheuen keine schwere Arbeit. In anderen Kulturen wird dagegen körperliche Arbeit negativ gesehen und bedeutet Zugehörigkeit zu niederen Gesellschaftsschichten (vgl. Maletzke 1996: 84). Bei O. Weggel (Wegel 1989:

157, zit. nach Maletzke 1996: 84-85) heißt es: „In ganz Asien galt es als gesellschaftliches Privileg, nicht körperlich arbeiten zu müssen, sondern andere für sich werken zu lassen. Reichtum und Armut bemaß man nicht nach der Höhe des Besitzes, sondern nach der Möglichkeit, andere für sich arbeiten zu lassen. Sieht man von den nomadischen Völkern ab, so gab es ein durchgehendes Ideal, nämlich Grundbesitzer zu sein und sich auf Kopfarbeit beschränken zu können, die körperliche Arbeit aber den unteren Schichten zu überlassen, die meist kein Land besaßen. Diese Vorstellung galt nicht nur für das chinesische Mandarinat oder die Brahmanenkaste, sondern auch für den buddhistischen Sangha, dem im Gegensatz zum abendländischen Mönchtum zwar das *Ora* [„das Beten“], nicht aber das *Labora* [„die Arbeit“] oblag. Körperliche Arbeit wurde auf die unteren Schichten oder die niedrigen Kasten abgewälzt, im theravadabuddhistischen, lamaistischen und islamischen Asien häufig auch auf Sklaven.“

Beziehungen zwischen Menschen

Bei Kluckhohn und Strodtbeck kann man folgende Formen der Wertorientierungen finden: lineare, kollaterale und individualistische. Bei der linearen Ausrichtung werden biologisch-soziale Gegebenheiten unterstrichen, wie z.B. Familie, Sippe, Stamm, Generation usw. Bei der zweiten – kollateralen - Orientierung tun die Menschen so, als ob sie in unterschiedliche soziale Zusammenhänge und Systeme einbezogen wären. Bei der dritten – individualistischen - Orientierung, die in vielen Industrieländern vertreten ist, ist die Unabhängigkeit eines Menschen ausschlaggebend (vgl. Maletzke 1996: 85).

Die oben angeführte Kategorisierung und Systematisierung von Wertorientierungen dient der Anschaulichkeit und Übersichtlichkeit des ganzen Sachgebietes. Im Grunde genommen sind die Wertorientierungen einer Kultur relativ unveränderlich. Es sei denn, sie unterliegen Änderungen während eines sozialen Wandels und dies dauert lange und ist von den Zeitgenossen schwer oder kaum zu beobachten. Dramatisch lassen sich jedoch die Veränderungen in der Dritten Welt nennen. Den ersten Schub verursachte die rasant verlaufende Modernisierung und Technisierung. Mit ihnen gelangten auch westliche

Wertorientierungen dorthin, z.B. das Schätzen von Werten wie Fleiß, Ordnung, Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit. Der zweite Schub spielt sich gegenwärtig ab, und zwar dank der weltweiten Ausbreitung der Massenmedien und besonders des Fernsehens, was auf den amerikanischen „way of life“-Gedanken zurückzuführen ist. Die Medien vernichten die traditionellen Kulturen und tragen weltweit zu einer kulturellen Angleichung, zu einer „Amerikanisierung“ oder „Verwestlichung“ bei (vgl. Maletzke 1996: 89-90).

3.9. Verhaltensmuster: Sitten, Normen, Rollen

Verhaltensmuster variieren von Kultur zu Kultur, denn in jeder Kultur kann man etwas anderes unter „richtigen“ oder „falschen“ Verhaltensweisen verstehen. Hier werden nur einige Verhaltensmuster, die als besonders wichtig gelten, besprochen. Es sind: Sitten, Normen, Riten, Tabus und Rollen.

Sitten, Normen, Riten, Tabus

Sitten und Normen sind Maßstäbe, nach denen sich die Menschen einer Kultur in Bezug auf ihre Verhaltensweisen richten. Während die Wertorientierungen eine abstrakte Ebene betreffen, beziehen sich die Sitten und Normen auf die konkrete Ebene des Alltagsverhaltens. „Gerade hier: in Kost und Kleidung, Ball und Begräbnis, Korrespondenz und Couplet, Flirt und Komfort, Geselligkeit und Gartenkunst offenbart sich der Mensch jedes Zeitalters in seinen wahren Wünschen und Abneigungen, Stärken und Schwächen, Vorurteilen und Erkenntnissen, Gesundheit und Krankheiten, Erhabenheiten und Lächerlichkeiten“ (Friedell 1976: 20, zit. nach Maletzke 1996: 91). Aus einer großen Anzahl von Sitten und Normen werden hier nur einige ausgewählt und besprochen, um verständlich zu machen, wie sich die Verhaltensmuster kulturabhängig verändern. Als Beispiele dienen Heiratsriten, Sexualverhalten, Spiele und Spielen, Kaufverhalten, Essen, Spaziergänge und Erziehung (vgl. Maletzke 1996: 91).

Bei den Heiratssitten kann man unterschiedlichen Erscheinungsformen begegnen. In den meisten Staaten Amerikas ist es üblich, dass eine Zeremonie

veranstaltet wird, wenn sich zwei Menschen ineinander verlieben und heiraten. In anderen Ländern, bei den alten Griechen und in China, ist und war es dagegen üblich, dass die Familienoberhäupter einen Vertrag über eine Heirat schließen. Die Eheleute kennen und kannten sich bis zur Hochzeit überhaupt nicht. In der westlichen Welt, mit ihrer Vorstellung der romantischen Liebe, wäre es kaum denkbar, dass eine Frau kein Recht darauf hat, mitzubestimmen, wen sie heiratet. In anderen Gesellschaften ist es an der Tagesordnung, dass man die Braut kauft und diese stolz ist auf den Preis, der für sie bezahlt wird (vgl. Maletzke 1996: 91-92).

Kulturbedingte Unterschiede lassen sich auch in den Sitten und Normen des Sexualverhaltens finden. Auf Samoa und den Trobriand-Inseln geht es zwischen jungen Menschen äußerst ungehemmt zu. Sie erfreuen sich großer sexueller Freiheiten und haben zahlreiche Verhältnisse, von denen nur eines zur Ehe führt. Bei den Crow-Indianern herrscht auch große Freizügigkeit, aber nur unter den Männern. Eine „Doppelmoral“ weist darauf hin, dass die Mädchen rein bleiben müssen, die Männer dagegen „Erfahrungen“ sammeln und sich „austoben“ dürfen. So könnte man weiter aufzählen, von den Samoanern, für die Sex eher Kunst und Rekreation bedeutet, bis zu den frühen Christen, die geschlechtliche Beziehungen für tadelnswert hielten (vgl. Maletzke 1996: 92). Ein anderes Beispiel gibt Watzlawick an (Watzlawick 1969: 20, zit. nach Maletzke 1996: 92): „Unter den während des Krieges stationierten amerikanischen Soldaten war die Ansicht weit verbreitet, die englischen Mädchen seien sexuell überaus leicht zugänglich. Merkwürdigerweise behaupteten die Mädchen ihrerseits, die amerikanischen Soldaten seien übertrieben aufdringlich. Eine Untersuchung, an der u.a. Margaret Mead teilnahm, führte zu einer interessanten Lösung dieses Widerspruchs. Es stellte sich heraus, dass das Paarungsverhalten (*courtship pattern*) - vom Kennenlernen der Partner bis zum Geschlechtsverkehr – in England wie in Amerika ungefähr dreißig verschiedene Verhaltensformen durchläuft, dass aber die Reihenfolge dieser Verhaltensformen in den beiden Kulturbereichen verschieden ist. Während z.B. das Küssen in Amerika relativ früh kommt, etwa auf Stufe 5, tritt es im

typischen Paarungsverhalten der Engländer relativ spät auf, etwa auf Stufe 25. Praktisch bedeutet dies, dass eine Engländerin, die von ihrem Soldaten geküsst wurde, sich nicht nur um einen Großteil des für sie intuitiv ‚richtigen‘ Paarungsverhaltens (Stufe 5-24) betrogen fühlte, sondern zu entscheiden hatte, ob sie die Beziehung an diesem Punkt abbrechen oder sich dem Partner sexuell hingeben sollte. Entschied sie sich für die letztere Alternative, so fand sich der Amerikaner einem Verhalten gegenüber, das für ihn durchaus nicht in dieses Frühstadium der Beziehung passte und nur als schamlos zu bezeichnen war. Die Lösung eines solchen Beziehungskonfliktes durch die beiden Partner selbst ist natürlich deswegen praktisch unmöglich, weil derartige kulturbedingte Verhaltensformen und -abläufe meist völlig außerbewusst sind. Ins Bewusstsein dringt nur das undeutliche Gefühl: der *andere* benimmt sich falsch.“

Es ist ferner kulturell beeinflusst, wie die Menschen *spielen*. Aus dem bekannten Werk von Johan Huizinga - „Homo ludens“ - kann man erfahren, dass das Spielen zwar in allen Kulturen auf gemeinsame Motive und Schemata zurückzuführen ist, aber die Form des Spielens und des Spiels sich von Kultur zu Kultur unterscheidet. In Europa und Nordamerika fällt bei den meisten Spielen auf, dass sie eine Wettbewerbskomponente enthalten. Es ist aber nicht überall das Wichtigste, dass man einen Mitspieler besiegt, sondern dass man sein Bestes gibt (vgl. Maletzke 1996: 93).

Auch viele einfache Alltagstätigkeiten verlaufen nach kulturbedingten Schemata. Wenn man den Bereich *Kaufen* näher betrachtet, so sieht man, dass das Kaufverhalten von Preisen und der unpersönlichen Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer geprägt ist. Im arabischen Kulturraum kommt dazu noch das Handeln als übliches Verhalten, das viel Vergnügen und persönliche zwischenmenschliche Kommunikation bedeutet. In Deutschland wird ein solches „Handel-Verhalten“ eher als „Feilschen“ betrachtet. Die Spielregeln, die das Benehmen bestimmen, sind kulturspezifisch und verändern sich abhängig vom Ort (vgl. Maletzke 1996: 93-94).

Der nächste Lebensbereich, in dem sich kulturspezifische Unterschiede feststellen lassen, hängt mit Essgewohnheiten, Essensvorbereitung und auch

Tischsitten zusammen. Wenn es sich um Tischsitten handelt, gibt es von Kultur zu Kultur eine große Spannbreite mit unterschiedlichen Verhaltensnormen. In England zum Beispiel redet der Vater beim Frühstück, während die Mutter und die Kinder zuhören. Ganz anders sieht es in Amerika aus. Der Vater redet kaum, die Mutter beherrscht die Sprechsituation und achtet darauf, dass die Kinder der Reihe nach sprechen. In vielen Ländern Asiens muss man bei Tisch Folgendes beachten. Wenn man zum Essen eingeladen ist, ist es üblich, sich gleich nach dem Essen zu verabschieden. Wenn man es nicht tut, bedeutet das, dass man noch hungrig ist und einen Nachschlag verlangt. In Nordamerika wäre ein solches Verhalten völlig verpönt. Wenn man sofort nach dem Beenden einer Mahlzeit aufbrechen würde, würde dies bedeuten, dass man unerzogen und unhöflich und nur wegen des Essens zu Besuch gekommen ist und nicht, um dem Gastgeber Gesellschaft zu leisten (vgl. Maletzke 1996: 94).

Selbst beim *Spaziergehen* kann man ins Fettnäpfchen treten, wenn man sich gewisser kultureller Differenzen nicht bewusst ist. Hier ein Beispiel dafür:

„Wir waren von Deilingen, unserem Heimatort in der Bundesrepublik, her gewohnt, lange Spaziergänge über das Land zu machen, und wie dort begannen auch hier (in Afghanistan) die Felder gleich hinter dem Haus. Aber schon bald merkten wir, dass hier ein Spaziergang über die Felder etwas anderes war als daheim, nämlich vergleichbar einem Spaziergang durch anderer Leute Wohnzimmer. Auf den schmalen Pfaden bewegte sich niemand grundlos, und in die da und dort angrenzenden Gehöfte kam keiner per Zufall. Wie intim die Welt war, in die wir eindringen, das zeigte nicht nur das gelegentliche Entsetzen der in ihrer engsten Umgebung selbstverständlich unverschleierte Frauen. Unser sozusagen mutwilliges Spaziergehen schien uns selber kein so recht stichhaltiger Grund – nicht stichhaltiger jedenfalls als der in Deutschland, bei fremden Leuten zu klingeln, um ihre Wohnungseinrichtungen zu besichtigen“ (Heidtmann / Plate 1987: 45, zit. nach Maletzke 1996: 94-95).

Neben den oben genannten Beispielen gehört auch die Kindererziehung und die Art, wie man die Kinder in die Gemeinschaft integriert, zu den kulturtypischen Sitten und Normen. Dazu Brislin (Brislin 1986: 199, zit. nach

Maletzke 1996: 95): „In vielen technologisch weniger entwickelten Gesellschaften widmet man den Kindern anfangs nachsichtige Aufmerksamkeit, doch sobald das Kind selber gehen oder sprechen kann, lässt der Schutz und die emotionale Bindung der Eltern beträchtlich nach. Man überlässt das Kind den Gleichaltrigen oder anderen Personen der Großfamilie. Diese ‚Vernachlässigung‘ von Seiten der Eltern mag manchmal ein traumatisches Erlebnis sein, gibt aber dem Kind jene Unabhängigkeit, und Kraftquelle, die nötig ist, um sich in einer begrenzten und schwer vorhersehbaren Umwelt zu behaupten. Man sollte aber die Art der Kindererziehung nicht als instinktgesteuert, sondern als weitgehend kulturbedingt verstehen.“

Eine andere Gruppe der Verhaltensmuster sind die *Riten und Rituale*. Die beiden werden unterschiedlich gelebt, es liegen ihnen aber dieselben Vorschriften zugrunde, die mehr oder weniger dem Religiösen und Sakralen zuzuordnen sind. Maletzke verdeutlicht es so: „Während die Religionsphilosophie Kants vor allem auf die Moral, der Islam und der christliche Protestantismus dagegen hauptsächlich auf den Glauben abstellen, zeigt sich in den meisten asiatischen Religionen eine Vorliebe für das Ritual. Wer einmal an einem sonnigen Nachmittag die Shwedagon in Rangoon oder den Drachenberg in Taibei besucht hat, weiß, was hier gemeint ist: In Rangoon übergießt man die ‚unter Hitze leidenden‘ Buddhastatuen mit kühlendem Wasser und vollzieht heiter schwatzend die Umwandlung der Chedi. In Taibei steckt man Weihrauchkerzen vor dem Bild des Examens- oder des Reichtumsgottes in Brand, breitet auf dem Opfertische seine Gaben aus, um den Göttern die Essenz anzubieten, unterhält sich unterdessen mit Freunden und nimmt das Ganze zum Selbstverzehr wieder nach Hause. In Thailand oder Laos beklebt der Gläubige Buddhafiguren mit Blattgold, spendet Weihrauch, bringt Blumengaben, schlägt auf eine Glocke, um auf diese Weise sein ‚Musikopfer‘ zu erbringen, schenkt – für einen geringen Betrag – einem gerade noch eingesperrten Vogel die Freiheit, worauf dieser vom Händler eingefangen und erneut zur ‚Befreiung‘ angeboten wird – die meisten Andachtshandlungen eines buddhistischen Laien erschöpfen sich im Ritual, das weit weniger anstrengend ist als stundenlange Meditation

über die Leiderfülltheit allen Seins“ (Weggel 1989: 132, zit. nach Maletzke 1996: 95-96). Auch in Europa gibt es Überreste der alten Baum- und Feuerverehrung, selbst wenn sie nicht dasselbe wie früher bedeuten (vgl. Maletzke 1996: 96).

Außerdem gibt es in jeder Kultur *Tabus*, die man beachten muss und nicht verletzen darf. Es sind Dinge, die man nicht berührt; Plätze, die man nicht betritt; Vokabeln, die man nicht laut ausspricht. Tabus unterscheiden sich sehr voneinander, abhängig vom Kulturkreis. „Blunt zählt sieben Tabuarten auf, die den gläubigen Hindu zu folgenden Fragen nötigen: 1. Mit wem darf ich essen? 2. Wer darf mein Essen zubereiten? 3. Welche Arten von Nahrungsmitteln sind für mich zulässig? 4. Welche Rituale sind bei der Zubereitung zu beachten? 5. Von wem darf ich mir Wasser einschenken lassen? 6. Mit wem darf ich gemeinsam Pfeife rauchen? 7. Welche Gefäße darf ich benutzen? Auch für die Formen des Berührens und die Reinheitsabstufungen bei Nahrungsmitteln gibt es Dutzende von Vorschriften. Je höher die Kastenzugehörigkeit, umso stärker die Tabubindung und soziale Berührungsscheu, die in Heirats-, Speisegemeinschafts- und wohnrechtlichen Beschränkungen ihren Ausdruck findet. Kommt es zur ‚Beschmutzung‘, so unterzieht sich der gläubige Hindu sofort einem Reinigungszeremoniell“ (Weggel 1989: 79, zit. nach Maletzke 1996: 97). Ein weiteres Beispiel findet man bei den Zulus in Afrika. Es ist bei ihnen verboten, den Namen eines engen Verwandten auszusprechen. Wenn man dies täte, wäre es so, als ob man Inzest begangen hätte. Ähnlich orientiert sind andere Kulturen, mit dem Unterschied, dass man auf religiösem Gebiet Gott nicht bei seinem Namen nennen darf. Man benutzt Umschreibungen, um Ehrfurcht auszudrücken. Mit Tabus verschleiert wurden und werden auch konkrete Berufe, die in bestimmten Gesellschaften verpönt sind, wie z. B. der Beruf des Henkers. Gewollt oder auch nicht, musste er außerhalb der Stadt am Wasser wohnen, weil dieses als Element des Todes galt. Die Gesellschaft nannte ihn auch nicht bei seinem Namen, sondern mit Ersatzformen, wie „Meister Hämmerlein“, „Scharfrichter“ oder „Meister Stoffel“ (vgl. Maletzke 1996: 97-98).

Rollen

In der Gesellschaft, in der man lebt, wird immer erwartet, dass man sich in bestimmten Situationen entsprechend benimmt. Solche Verhaltensweisen, die durch ihre Umgebung einer Person „abverlangt“ werden, nennt man in den Sozialwissenschaften „Rollen“. Wer sich in gewissen Situationen nicht der richtigen Rollen bedient, wie sie die geltenden Muster vorschreiben, wird ermahnt und wenn er sich nicht anpassen kann oder will, so wird er aus der Gruppe ausgeschlossen. Im Theaterbereich begegnet man auch dem Begriff „Rollen“, mit dem Unterschied aber, dass die Rollen im Theater nicht wirklich sind. Sie werden gespielt und darin besteht ein Reiz des Theaters. Die Zuschauer wissen, dass alles auf der Bühne vorgetäuscht ist und akzeptieren es. Im richtigen Leben kann dagegen keine Rede vom „Spiel“ sein. Die Rollen, in die wir schlüpfen, werden von anderen ernst genommen. Rollen, ebenso wie die anderen hier besprochenen Verhaltensmuster, wechseln von Kultur zu Kultur. In vielen Kulturen wechseln die Rollen fließend von einer zur anderen, ohne markante Grenzen, als etwas völlig Natürliches. In Japan dagegen lebt eine Person nur mit einer einzigen Rolle und wenn sie sie wechselt, wirkt es für Beobachter so, als ob sie eine andere Person geworden wäre. Dies liegt daran, dass sich die einzelnen Rollen stark voneinander unterscheiden. Wechselt also ein Japaner eine Rolle, wechselt er auch die Art und Weise, wie er dem Leben gegenüber eingestellt ist und wie er das Leben erlebt. Solch eine strikte Aufteilung in Rollen lässt sich folgendermaßen erklären: Die Alliierten, die im Zweiten Weltkrieg gefangen genommen worden sind, wurden äußerst gewalttätig behandelt. Für die Japaner war ein solcher Umgang mit den Gefangenen vollkommen berechtigt, besonders dann, wenn sich die Gefangenen nicht so benehmen wollten, wie es der japanische Code für in Haft Genommene vorschreibt. Während sich die Japaner als Gefangene benahmen, fühlten und handelten die Briten und Amerikaner als Soldaten, was für die Japaner eine Provokation darstellte. Für sie waren nämlich Soldaten und Gefangene zwei unterschiedliche Menschenarten. Wenn ein

Gefangener sich wie ein Soldat benahm, wick dies entschieden von dem Code ab, der die unterschiedlichen Rollen festlegt. Die Japaner haben Krieg geführt und sich Mühe gegeben, um nicht gefangen genommen zu werden. Wenn es aber dazu kam, taten sie bedingungslos alles, was die Feinde wollten, um der neuen Rolle gerecht zu werden (vgl. Maletzke 1996: 98-99).

3.10. Soziale Gruppierungen und Beziehungen

Gruppierungen oder Strukturen und Beziehungen oder Prozesse stehen miteinander in engem Zusammenhang und lassen sich in der Wirklichkeit nicht trennen. Prozesse verlaufen in allen sozialen Strukturen und werden durch sie verursacht und beeinflusst (vgl. Maletzke 1996: 99).

Soziale Gruppierungen

Nach Maletzke (vgl. 1996: 99) ist es unmöglich, jede Gruppe in der Gesellschaft zu erfassen und gründlich zu untersuchen, weil jede Gesellschaft mannigfaltig eingeteilt ist. Anhand der Themenbereiche „Familie“, „Verwandtschaft“, „Klassen / Kasten“, „Status und Eliten“ zeigt er, inwieweit soziale Gruppierungen kulturcharakteristisch sind.

Die *Familie* hat sich in ihrem Aufbau und ihrer Rolle in den letzten zwei Jahrhunderten sehr verändert. Früher wohnten die Großfamilien unter einem Dach. Heutzutage ist das in den Industrieländern meist nicht mehr der Fall. Anstelle der Großfamilie gibt es jetzt ein Modell der Kleinfamilie, die freien Raum zum Handeln und Entscheiden hat. In weiten Teilen der Welt existiert aber nach wie vor das Modell der Großfamilie, in der ein Familienoberhaupt die jüngeren Familienmitglieder kontrolliert und ihr Denken, Erleben und Verhalten beeinflusst, selbst wenn sie längst verheiratet sind und ihren eigenen Nachwuchs haben. Die Familie hat große Bedeutung und spielt eine wichtige Rolle im Leben der meisten Menschen. Es gibt aber trotzdem markante Unterschiede, wie stark sich der Einzelne mit seiner Familie zusammengehörig und von ihr abhängig fühlt. In Mittel- und Nordeuropa sowie in Nordamerika sind diese Empfindungen

im Vergleich zu anderen Kulturen relativ schwach ausgebildet (vgl. Maletzke 1996: 100).

Die Unterschiede in der Bedeutung von Familie lassen sich am Beispiel eines Vergleichs zwischen der japanischen und der westlichen Familie aufzeigen. Sowohl in Japan als auch im Westen ist die Familie eine wichtige Institution und ein Ort, wo man Einstellungen und Wertorientierungen von klein auf erwirbt. Im Westen wird der Kleinfamilie eine wichtige Rolle bei der Vorbereitung der Kinder auf das Leben außerhalb der Familie zugeschrieben. Die Familie lehrt auch, wie man richtig in seine Rolle in der Gesellschaft schlüpfen sollte. Dagegen betrachten Japaner die Familie als etwas nicht Vergängliches, unabhängig von Geburt und Tod ihrer Mitglieder. Die japanische Familie hilft und unterstützt nicht nur bei der Vorbereitung auf das Erwachsenwerden und ein Leben in der Gesellschaft, sondern die Familie ist selbst Basis aller sozialen Ordnung (vgl. Maletzke 1996: 100-101).

In vielen Kulturen sind die Beziehungen unter *Verwandten* geradezu undurchdringlich und unüberschaubar, wenn es sich um strukturelle und begriffliche Benennungen handelt. Nur Fachleute scheinen sich darin gut orientieren zu können. Selbst in unserer Kultur gibt es unüberschaubare Beziehungen und Strukturen, so dass man sich mit solchen Bezeichnungen wie "mütterlicherseits", "väterlicherseits", "zweiten Grades" u.ä. behelfen muss. In anderen Kulturen ist es noch komplizierter im Bereich der familiären Kontakte, so dass die Forscher ein eigenes Vokabular erstellen. Das Nichtvorhandensein einer klaren Regelung auf diesem Gebiet sorgt jedoch für sprachliches Chaos. Die „primitiven“ Gesellschaften bedienen sich anderer Benennungen und eines anderen Klassifikationssystems als wir. Dies ist darauf zurückzuführen, dass alle Verwandten desselben Geschlechts als eine Gruppe benannt werden, unabhängig davon, ob sie nah oder entfernt verwandt sind. Schwestern und entfernte Kusinen sind gleichermaßen „Schwestern“. Ähnlich ist es bei Männern: ein Vater, ein Onkel und eine entfernte männliche Seitenlinie einer Generation heißen alle ohne Ausnahme „Vater“. Für eine Frau sind ihre eigenen Kinder, zusammen mit Nichten und Neffen „ihre Kinder“ und Kinder, Nichten und Neffen nennen sie

„Mutter“. Ähnlich problematisch sieht es auch im Fall von Gruppenbezeichnungen wie Sippe, Stamm, Clan, Linie, Volk usw. aus. Wer mit diesen Dingen in der Literatur zu tun hat, muss sich richtig anstrengen, um zu verstehen, worum es sich handelt (vgl. Maletzke 1996: 101).

Es gibt nach wie vor viele Kulturen, in denen das Leben durch *Klassenstrukturen* geprägt ist. An diesen Strukturen wird in vielen Ländern festgehalten, ohne die egalitären Konzepte zu berücksichtigen. Ein Beispiel des Klassensystems ist in Indien anzutreffen, und zwar in Form des Kastenwesens. Obwohl diese Gesellschaftsgliederung offiziell abgeschafft ist, hat sie das Leben der Inder bedeutend beeinflusst und gestaltet und tut es noch (vgl. Maletzke 1996: 101-102).

”Der indische Begriff für ’Kaste’ geht auf das Wort *jati* zurück, das von *jan* (gebären) abgeleitet ist; er bedeutet inhaltlich also: Abstammung von gemeinsamen Vorfahren. Die gemeinsame Abstammung kann sich dabei auf verschiedene Ebenen beziehen: auf die Großfamilie, auf eine Sippe, auf mehrere, örtlich zusammengefasste Sippen, auf ein über eine ganze Region verteiltes Bündel von Sippen – schließlich sogar auf die alles überragende Super-Kategorie *varna*, die alle Untereinheiten in eine vierstufige Hierarchie einordnet, die sich ihrerseits als ganze von der Kategorie der Parias (der Unberührbaren) absetzt” (Wolf 1986: 75, zit. nach Maletzke 1996: 102).

Zusammenfassend muss man feststellen, dass es sehr wichtig in einer solchen Gesellschaft war und weiterhin ist, dass man innerhalb seiner Kaste bleibt und sich nicht mit anderen vermischt.

Jede größere Gesellschaft ist nach hierarchischer Ordnung eingeteilt. Das bedeutet, dass jeder Mensch in einer solchen Gesellschaft seinen Platz, sprich *Status* hat. Abhängig davon, wie groß der Status ist, erfreut sich der Mensch mehr oder weniger Prestige und Autorität. Der Status wiederum hängt von Kultur zu Kultur von verschiedenen Faktoren ab. Zu diesen kann man folgende zählen: Alter, Herkunft, Bildungsgrad, Vertrautheit mit gewissen Themen auf einem bestimmten Gebiet, der Familienname, das Geschlecht und das Aussehen. Denjenigen, die sich eines hohen Status erfreuen, kommen bestimmte Privilegien

zu. Sie haben beispielsweise das Recht, bei einer Versammlung in erster Linie das Wort zu ergreifen, zu befehlen oder mit zu entscheiden (vgl. Maletzke 1996: 102).

Hierarchie und Status gibt es in jeder Gesellschaft. Der Unterschied zwischen Gesellschaften und Kulturen liegt in unterschiedlichen Kriterien, die den Status festlegen und in der Bedeutung, die der Statusfunktion beigemessen wird. In Japan ist dem Statusdenken große Bedeutung beizumessen. Die Rangfolge ist sehr streng, besonders in Hinsicht auf die Seniorität. Das bedeutet, wer gemessen an Lebens- oder Dienstjahren der Ältere ist, besitzt den höheren Status. Diese Rangfolge betrifft alle Bereiche des Lebens und beschert einem in der japanischen Gesellschaft ein ungestörtes Dasein. Das erkennt man schon an der Sitzordnung während einer Versammlung, wo es unmöglich ist, mehreren Personen gleich wichtige Plätze zu geben, wenn sie nicht dieselbe Stellung bekleiden. Die Einstellung der Japaner, die Rang- und Statusbedeutung zu beachten, ist sowohl im beruflichen als auch im privaten Leben vertreten. Wer im Betrieb ein Vorgesetzter ist, ist dies auch außerhalb der Arbeit, unabhängig davon, wo man ihn antrifft. Die Frauen berücksichtigen auch untereinander die Rangstellung ihrer Ehemänner (vgl. Maletzke 1996: 102-103).

Im Zentrum des Interesses vieler Wissenschaftler befinden sich die *Eliten*. Sie bestehen aus kleinen, aber wirkungsvollen und mächtigen Gruppen, die im politischen und wirtschaftlichen Leben einer Gesellschaft ausschlaggebend sind. In der Stufenordnung besetzen die Eliten die Spitzenposition. Es ist jedoch nicht einfach, einer Elite anzugehören. Die Kontroverse besteht nämlich darin, dass die Eliten sich mit ihrem Land und ihrer Kultur verbunden fühlen, aber gleichzeitig sind sie mit der Gesellschaft, in der sie leben, uneins. Obwohl die Mitglieder der Eliten nach westlichem Muster erzogen sind, sind sie von der eigentlichen Kultur, den Sitten und Bräuchen ihrer Heimat geprägt. Wenn ein Mensch gleichsam zwischen zwei verschiedenen Kulturen eingezwängt ist, wird er nach Stonequist als "Marginalmensch" bezeichnet ("marginal man" Stonequist 1937, zit. nach Maletzke 1996: 103). Er lebt quasi zwischen zwei verschiedenen sozialen Systemen und versetzt sich in sie hinein, wobei sich die beiden Systeme

nicht vereinbaren lassen. Ein „Marginalmensch“ versucht also, sich in zwei verschiedenen Rollen gleich gut zurechtzufinden. Daraus ergeben sich meistens aber Furcht und Fragwürdigkeiten (vgl. Maletzke 1996: 103).

Soziale Beziehungen

In diesem Teil wird vier verschiedenen Erscheinungsformen der sozialen Beziehungen Aufmerksamkeit gewidmet, nämlich: „Individuum und Gruppe“, „Freundschaft“, „das Gesicht wahren“, „zur Sache kommen“.

Wenn es sich um *Individuum* und *Gruppe* handelt, so gibt es sowohl solche Kulturen, in denen das Individuum im Zentrum steht und ein „Recht“ hat, über sich selbst zu bestimmen. In anderen Kulturkreisen dagegen ist es üblich, dass die Gruppe über einem Individuum steht. In westlichen Kulturen sind die Menschen am Individuum ausgerichtet. Diese Einstellung hat ihren Ursprung im Kapitalismus und den damit verbundenen Werten, wie Macht und Entschiedenheit, Protestantismus und Puritanismus. Der Mensch muss seine Religion und Auffassung vertreten und verteidigen. Dies wird von anderen nicht selten als hartnäckig, eingebildet und selbstherrlich angesehen. Besonders gruppenorientiert sind dagegen die Menschen in Japan, China, Russland und in den meisten afrikanischen Staaten. In China kennt man kein Wort für „Persönlichkeit“, denn es herrscht dort die Einstellung, im Kollektiv zu leben. In Japan fungiert das Individuum lediglich als Teil der Gruppe. Man erkennt am besten am Alltagsleben, wie sehr sich ein Individuum mit der Gruppe identifiziert. So sprechen sich die Familienmitglieder mit Namen an, die für die Funktion der Person in der Gruppe stehen. Wenn ein Familienvater verstorben ist, wird sein Sohn als „Vater“ angesprochen, sogar wenn er mit seiner eigenen Mutter redet. Die Gruppen genießen in Japan einen besonderen Schutz. Es ist für ein Individuum unmöglich, außerhalb der Gruppe zu existieren. Auch wenn ein Individuum allein etwas Wichtiges für die Gruppe tun kann, bleibt es der Gruppe untergeordnet. Nur dann fühlt sich ein Mensch in der Gruppe individuell erfüllt, wenn er seinen Platz innerhalb der Gruppe gefunden hat. Der Erfolg der Gruppe ist dann zugleich der Erfolg eines einzelnen Menschen. Die Amerikaner

verstehen beispielsweise eine solche Zugehörigkeit und Loyalität zu einer Gruppe nicht. Gruppen werden dort gebildet, aufgelöst und wieder aufs Neue gebildet. Für die Japaner ist eine solche Vorgehensweise völlig unvorstellbar und unverständlich, denn das Verlassen der Gruppe bedeutet normalerweise den Verlust der Identität. Auch das berufliche Leben ist in Japan vom gruppenorientierten Denken betroffen und beeinflusst. Wenn eine Person neu in einem Betrieb eingestellt wird, wird sie somit zu einem unabdingbaren Bestandteil dieser Gruppe und bleibt es meistens bis zum Lebensende. Der neue Arbeitskollege muss gegenüber allen anderen gehorchen. Diejenigen, die nach ihm kommen, schulden ihm selbst Gehorsam. Es besteht bei einem Mitarbeiter die absolute Abhängigkeit vom Betrieb. Das berufliche Leben ist vom Privaten nicht zu trennen. Viele verbringen ihre Freizeit mit anderen Kollegen, im Urlaub wird ein betriebseigenes Heim gewählt, bei den Gesundheitsleistungen und der Beratung kann man sich auf den Arbeitgeber verlassen. Selbst wenn man heiratet oder sich scheiden lässt, rückt dies ins Zentrum des allgemeinen Interesses im Betrieb. Gruppenorientiertheit bedeutet für Japaner ein Verlangen nach Harmonie, den Wunsch Gewohntes zu schützen ohne auf riskante Neuerungen einzugehen (vgl. Maletzke 1996: 104-105, vgl. dazu auch Sakaguchi 2008 c).

Eine andere Erscheinungsform der sozialen Beziehungen ist *Freundschaft*. In Amerika versteht man dieses Wort völlig anders als in allen anderen Kulturkreisen. Die Amerikaner sind äußerst freundlich, zuvorkommend und behilflich. Erst wenn man längere Zeit in den Vereinigten Staaten verbringt, macht man die Erfahrung, dass Freundschaften ziemlich oberflächlich gehandhabt werden. Es fällt dort leicht, jemanden als „Freund“ zu bezeichnen. In anderen Kulturen gibt man sich Zeit, um jemanden besser kennen zu lernen, ihm vertrauen zu können und sich mit jemandem verbunden zu fühlen. In Amerika dagegen hat man mehrere Freunde, jeden für einen anderen Bereich des Lebens: für Freizeit, Sport, in Kammersituationen, für politische Angelegenheiten und Diskussionen etc. In Russland sieht es ganz anders aus. Man befreundet sich richtig tief mit nur wenigen Personen. In der Freundschaft ist man gegenüber seinem Freund offen und ehrlich. Man ist nicht mehr zurückhaltend und hat keine

Geheimnisse vor seinem Freund. Für einen Russen ist sein Freund in ganzer Gestalt wichtig, es zählt die Person und die Persönlichkeit (vgl. Maletzke 1996: 106).

Das *Gesicht wahren* ist in bestimmten Kulturen eine sehr wichtige Voraussetzung für gelungenes soziales Beisammensein. Ein sehr gutes Beispiel hierfür bieten China, Korea, Japan oder auch Arabien. Das Gesicht zu verlieren ist in diesen Ländern eine unerträgliche Verletzung der Ehre. Ausführlicher wird darauf im dritten Teil dieser Arbeit eingegangen (vgl. Teil Nr. III, Kapitel 1 "Das japanische Gesellschaftssystem").

Einen letzten Aspekt bildet hier die Frage, wie man in unterschiedlichen Kulturkreisen *zur Sache kommt*. Bei Europäern und Nordamerikanern kommt man schnell zum Kernpunkt des Themas, ohne sich mit Nebensächlichkeiten zu befassen. Dieses Verhalten erscheint den Japanern, Arabern und vielen Afrikanern als unfreundlich und respektlos. Sie sind es nämlich gewohnt, zuerst einen Gesprächspartner näher kennen zu lernen und erst dann in das Gespräch einzusteigen. Für Europäer und Nordamerikaner dagegen erscheint diese Handlungsweise als Zeitverschwendung (vgl. Maletzke 1996: 107).

4. Werte und Werthaltungen in der deutschen Gesellschaft

Bevor ich mich der näheren Betrachtung der Werte und Werthaltungen in der deutschen Gesellschaft widme, soll kurz erläutert werden, was überhaupt unter Werten und Werthaltungen zu verstehen ist. Werte, deren Wesen und Kriterien Untersuchungsgegenstand einer Lehre sind, nennt man Wertphilosophie (Axiologie). Die *Wertethematik* war schon immer von Interesse. Dies scheint ein Zeichen dafür zu sein, dass die Menschen sich bestehender Krisensituationen bewusst geworden sind. Wenn ein Mensch seine geistige Intuition eingeübt hat, dann weiß er auch nicht mehr, auf welcher Grundlage er seine Entscheidungen treffen soll. Werte scheinen an dieser Stelle ein entsprechendes Fundament zu sein, weil sie weder Glauben noch Wissen beanspruchen (vgl. Tischner 1978: <http://www.tischner.org.pl/d/artykulym.php?aid=2>). Es fällt bis heute schwer, die

Axiologie richtig einzuordnen. Einige Autoren ordnen sie der Morallehre zu (z. B. Lapie), andere, wie Scheler, zählen sie in Unterscheidung von der Praxeologie (Lehre vom Handeln) als Analogie zur logischen Lehre, und Ehrenfels sieht darin eine „Psychologie der Wertungen“. In der heutigen Zeit wird sie als Grundlage der meisten philosophischen Teildisziplinen beschrieben, weil sie beansprucht, Logik, Ethik, Erkenntnistheorie, Rechtsphilosophie, Kulturphilosophie, Religionsphilosophie, soziale Philosophie, politische Philosophie, Ökonomie und Ästhetik zu bewerten und kritisch zu behandeln.

Wertesysteme sind vielschichtig und sensibel. „Werte umfassen zumeist mehrere Einstellungen. Sie beschreiben daher das Verhalten eines Menschen nicht nur gegenüber einzelnen Objekten („Dosen kaufe ich nicht“). Sie sind vielmehr generell Ausdruck dessen, was jemand als wünschenswert betrachtet („Freiheit ist mir das wichtigste auf der Welt“). Innerhalb einer Kultur werden bestimmte Werte oft als allgemeinverbindliche Normen angesehen, diese Übereinkunft über bestimmte Werte wird oftmals als eigentlich konstituierendes Merkmal einer Kultur als Gruppe von Menschen betrachtet“ (Müller / Uhr 1999). Werte sind die Grundlagen eines jeden bewussten Handelns, beeinflussen entscheidend und langfristig Wahrnehmen, Denken und Handeln der Menschen und wirken sinngebend auf den Einzelnen wie auch auf Gruppen, Gemeinschaften und Staaten. Ferner können Werte als positiv oder negativ eingeschätzt werden. Sie werden auf einer Skala zwischen „gut“ und „böse“ platziert (vgl. Laskowska 1993: 13). Wenn ein Mensch Werten begegnet, die er selbst sozusagen vertritt, ruft dies gewöhnlich starke Emotionen hervor. Es ist nun sehr wichtig, nach der eigenen Werteskala vorzugehen und Entscheidungen zu treffen. Beraubt man einen Menschen dieser Freiheit, erweckt man den Anschein, als ob man ihn manipulieren und entwürdigen würde (vgl. Laskowska 1993: 7). Auf der anderen Seite üben unsere Werthaltungen enormen Einfluss auf unser Vorgehen und Benehmen aus (vgl. Ingarden 1966: 94). Man erstrebt, begehrt und ersehnt Werte, weil sie es wert sind. Die Menschen sind imstande, für die Werte zu bezahlen, denn sie gelten als „Kompass“ oder „Wegweiser“, nach denen die Menschen ihr Tun richten (vgl. Golonka 2001: 303).

Wertsysteme dagegen sind „die Gesamtheit der normativen Auffassung einer Persönlichkeit, die in die Motivation eingehen und dadurch das Verhalten beeinflussen“ (Brockhaus–Enzyklopädie 1994, Bd. 24: 93). Will man die derzeitige Gesellschaft in Deutschland charakterisieren, spricht man in den Medien von einer Spaßgesellschaft. Damit ist gemeint, dass die Deutschen nicht nur Spaß am Leben haben wollen, sondern auch nicht mehr alles ernst nehmen oder respektieren. Das, was an Werten und Idealen vom deutschen Volk in den vergangenen Jahrhunderten verinnerlicht worden ist, und sich als Grundlage für korrektes Benehmen in der Gesellschaft verstand, ist heutzutage belanglos. Aus der gesellschaftlichen Entwicklung, die in den letzten 50 Jahren stattgefunden hat, haben sich Veränderungen in vielen Lebensbereichen ergeben. Der zunehmende Wohlstand, große soziale Sicherheit, die Ausweitung der individuellen Freiheiten und die rasante Technologisierung haben einen enormen Einfluss auf das alltägliche Leben der Menschen ausgeübt, so dass nur noch wenig so ist, wie es früher war (vgl. Melzer 2002: <http://home.uninet.ee/~ecm/>). In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts hat nach und nach eine Werteänderung stattgefunden, die man sogar die „stille Revolution“ nennt. Aufgrund dieser „Revolution“ veränderten sich die Werte in der westdeutschen Gesellschaft, weg von einer Hervorhebung materieller und physischer Sicherheit, hin zu einer Wertschätzung immaterieller Gesichtspunkte des Lebens, vom Bereich der Disziplinierungswerte (vgl. Karmasin 1993: 337ff.), die während des Wiederaufbaus, des wirtschaftlichen Aufschwungs vorherrschten, bis hin zu den Werten, die ganz dem Lustprinzip folgen und rein individuelle Bedürfnisse befriedigen, Gefühle und Erfahrungen betonen und die Selbstverwirklichung fördern, quasi hin zum Prinzip „paradise now“ (vgl. Karmasin 1993: 350).

Betrachtet man alte und neue Werte und Ideale, so ist die Lage der deutschen Gesellschaft gar nicht aussichtslos. Obwohl sich das Verhalten der Bevölkerung gegenüber herkömmlichen Werten und Idealen wie Heimat, Vaterland, Treue, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Rücksicht, Verantwortungsbewusstsein und Pflichtgefühl geändert hat und diese Werte keinen solchen Einfluss auf die Gesellschaft mehr haben wie früher, bestehen sie

nach wie vor mit verminderter Wichtigkeit weiter und üben eine verborgene Wirkung auf das alltägliche gesellschaftliche Leben aus. Nur einige wenige Menschen lassen sich von diesen Werten leiten und nicht alle sind sich im Klaren darüber, dass es nicht möglich ist, ohne diese Werte zu leben (vgl. Melzer 2002: <http://home.uninet.ee/~ecm/>).

Gottlieb (2005: 31) meint, dass die Deutschen Vorbilder suchen, weil man heute von alten und neuen Werten spricht. Tugenden existieren nach wie vor in der Erinnerung der Menschen, Ethik und Moral fallen einem wieder ein. Solche Vorgänge erfolgen ganz intuitiv, weil sich die Deutschen danach sehnen, ohne genau zu wissen, was diese Begriffe bedeuten. Die Deutschen streben nach solchen Werten, die für sie ein ethisches Rückgrat bilden könnten, das die Menschen unterstützt und an dem man sich festhalten kann. Die Werte sollten Hilfestellung bieten und aufzeigen, woran man sich im Leben orientieren soll. Sie sollten ein Maßstab sein, nach dem man handelt. Außerdem soll die Gesellschaft dank ihrer neuen Werte die Sicherheit haben, in der gegenwärtigen chaotischen Welt gewisse Ereignisse beurteilen zu können und kluge Entscheidungen zu treffen. Warum stellt man sich überhaupt die Frage nach alten neuen Werten, überlegt Gottlieb. Es ist wohl darauf zurückzuführen, dass sich vieles verändert hat, vieles beängstigt den Menschen und er verliert das aus den Augen, was sinnvoll ist. Klar erkennbar haben sich alte Werte in den letzten Jahrzehnten nicht bewährt und einige Menschen überlegen sich jetzt, ob man auf die falschen Werte gesetzt hat.

Die deutschen Bürger sind heutzutage, im Vergleich zu früher, vorurteilsfreier, vernünftiger und offener in ihren Wertvorstellungen. Sie richten sich nicht mehr nach dem Obrigkeitsdenken, weil das für die Sicherung ihres Lebens nicht mehr wichtig ist. Dadurch können sie ihre Werte selbst gemäß ihren Erlebnissen und Anschauungen festlegen und danach wirken. In Werten wird all das abgebildet, was den Menschen ihre Existenz angemessen und lebenswert erscheinen lässt, und was nicht nur als Pflicht eines Bürgers betrachtet wird. Es manifestiert sich in dem umfassenden deutschen Sozialsystem, realisiert durch Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, dass den Deutschen ein anständiges und

lebenswertes Dasein gewährleistet. Es lohnt sich, Teil eines solchen Sozialsystems zu sein. Dabei ist hier ein merklicher Wandel in Hinsicht auf die Werte zu erkennen. Früher vertretene ideelle Werte werden heutzutage von materiellen Werten ersetzt, wie beispielsweise Unterstützung bei Arbeitslosigkeit und Notlagen sowie durch Kranken- und Altersversorgung (vgl. Melzer 2002: <http://home.uninet.ee/~ecm/>). Nach Gottlieb (2005: 33) dauert der Wertewandel bis heute an. Die neue Tendenz in dieser Werteentwicklung heißt „jung – schön – reich“. Attraktiv zu sein, ist ein Wert, der besonders von jungen Bürgern vertreten wird. Es ist augenfällig, dass Oberflächlichkeit herrscht. Im Alter von vierzig und fünfzig Jahren will man noch immer jung aussehen und Kleider für Jugendliche tragen. Die Menschen wollen Geld besitzen, Spaß haben, viel erleben. Werte sind all das, was den Menschen wichtig ist: Mode, Marke, Freizeit, Fitness, Wellness, Bodyshaping, Anti-Aging, Power-Walking etc. Werbemanager entscheiden über die Wertordnung des Lebensstils in der deutschen Gesellschaft. Kurz gesagt: „Werte sind ganz einfach umgewertet worden in die neuen Höchstwerte Spaß und Erfolg um jeden Preis“ (Gottlieb 2005: 34). Gottlieb (2005: 34) bleibt aber dennoch optimistisch in seinen Erwägungen und glaubt, dass es doch noch solche Menschen in Deutschland gibt, die nicht zur „Ego-, Spaß- und Erfolgsgesellschaft“ gehören. Deswegen erfährt man in der deutschen Gesellschaft eine Art Gegenbewegung. Man sucht aufs Neue nach alten Werten, die in der Verfassung festgelegt sind: Menschenwürde, Gleichberechtigung, Freiheit, Gerechtigkeit, Wahrheit, Toleranz, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Solidarität. Selbst wenn man die Verfassung nicht kennt oder bei sich trägt, spürt man, dass solche Werte und Tugenden wieder aufgefrischt werden müssen, die als verschwunden galten: Hilfsbereitschaft, Pflichterfüllung, Leistungsbereitschaft, Sorgfalt, Rücksicht. Die traditionellen Werte sind wieder aktuell.

Das Meinungsforschungsinstitut Emnid hat eine zweiteilige repräsentative Umfrage zu Werten in Deutschland durchgeführt. Die Ergebnisse erregen große Aufmerksamkeit, denn die Deutschen bescheinigen sich selbst, viele Werte zu bewahren und gegenüber ethischen Überzeugungen ihrer Mitbürger skeptisch

eingestellt zu sein. Zuerst sind 1002 Männer und Frauen im Alter ab 14 Jahren aufgefordert worden, 24 verschiedenen Werten in ihrem Leben eine Bedeutung auf einer Skala von eins (sehr unwichtig) bis zehn (sehr wichtig) zuzuordnen. Die Werte, nach denen gefragt worden war, waren so gewählt, dass sie mit den wichtigsten Wertebereichen übereinstimmten. „So gibt es einen Bereich, der traditionelle Werte umfasst, wie zum Beispiel Sicherheit oder Höflichkeit, ein anderer Bereich beinhaltet ‚egozentrische‘ Werte wie Leistungsbereitschaft oder Einfluss auf andere“, erklärte Joachim Behnke, Professor für Politikwissenschaft an der Universität München, der sich seit langer Zeit mit der Problematik der Werte befasst. „Ein dritter Block bezieht sich auf selbstbestimmte Lebensführung, hierzu gehören beispielsweise Freiheit und Lebensgenuss. Schließlich gibt es noch so genannte universalistische Werte, die normalerweise von allen Menschen einer Gesellschaft als wichtig erachtet werden. Hierzu gehören Gerechtigkeit und Ehrlichkeit“ (Kochanek 2007: 54). Aus der Umfrage hat sich Folgendes ergeben: Für 74 Prozent der Befragten ist die Ehrlichkeit sehr wichtig und sie gaben ihr 10 Punkte auf der Skala. 68 Prozent der Teilnehmer finden Familie relevant, Gerechtigkeit wird von 64 Prozent als bedeutungsvoll angesehen, 61 Prozent der Befragten halten den Respekt vor anderen Menschen und 60 Prozent die Freiheit für signifikant (vgl. Kochanek 2007: 54-55). Die Beurteilung von Werten sieht in verschiedenen Gesellschaftsgruppen überraschend ähnlich aus. Dies könnte davon zeugen, dass eine deutsche Einigkeit existiert, zumindest im Sinne der Einstellung zu Werten.

Die in den östlichen Bundesländern befragten Männer und Frauen verliehen allgemein gesehen etwas höhere Punktzahlen. Professor Behnke erklärt dies folgendermaßen: „Man könnte sagen, dass Männer tendenziell etwas stärker als Frauen auf ihre individuellen Interessen achten, die in Konkurrenz mit sozialen Normen treten können. Betrachtet man zum Beispiel Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Respekt vor anderen Menschen, scheinen sich einige der befragten Männer gesagt zu haben: Wenn ich im Beruf Erfolg haben will, sind das Werte, die ich nicht immer zu 100 Prozent befolgen kann.“ Der Fachmann erläutert die Differenz zwischen den alten und neuen Bundesländern weiter wie

folgt: „Der Osten hat im Vergleich zum Westen das Kollektiv stärker betont. Die soziale Norm, also das, was erwünscht ist, mag deshalb im Osten noch stärker verankert sein, und so erreichen diese Werte dort etwas höhere Punktzahlen“ (Kochanek 2007: 55). Ältere befragte Menschen (über 60 Jahre) gaben ungewöhnlich vielen Werten die Höchstpunktzahl. So finden 64 Prozent der Befragten das Verantwortungsgefühl sehr wichtig. Die Unabhängigkeit spielt für 55 Prozent der Älteren eine wichtige Rolle, im Falle der 40- bis 49-jährigen handelt es sich nur um 37 Prozent. Solche Ergebnisse sind auf die Tatsache zurückzuführen, dass die jüngeren Bürger sich keine Sorgen um ihre Unabhängigkeit machen, weil sie von diesem Verlust weniger bedroht sind als die Älteren. Die Grundeinstellungen dieser Generation werden noch in anderen Ergebnissen dargestellt. „Einerseits zeigt die Umfrage, dass viele Ältere grundsätzlich immer noch etwas konservativer sind“, stellte Behnke fest. „Andererseits bildet sie auch Veränderungen im Denken ab, die in den 60er- und 70er- Jahren stattfanden.“ Auf diese Art und Weise bedeutet 59 Prozent der Bürger über 60 Jahre der Respekt vor Autorität sehr viel. Für die befragten Personen unter 40 Jahren fällt dieser Wert aber entscheidend höher aus, und zwar mit mehr als 80 Prozent. „In der APO-Zeit und ihren Nachwehen wurde Autorität an sich abgelehnt. Die damals Jungen, für die dieser Wert also negativ besetzt ist, sind heute die älteren Mitbürger“, erläutert Behnke. Die alten Bürger sind nicht von einer Orientierung von außen abhängig und stehen deswegen über Autoritäten (vgl. Kochanek 2007: 56).

Kochanek (vgl. 2007: 56) stellt auch die Frage, warum solche Werte wie Fleiß, Leistungsbereitschaft und Sparsamkeit ungünstige Ergebnisse erbracht haben. Nach Behnke (vgl. Kochanek 2007: 56) sind solche Ergebnisse darauf zurückzuführen, dass in entwickelten Ländern, wo Wohlstand herrscht, die materiellen Werte den wichtigsten Platz einnehmen. Wenn die wichtigsten menschlichen Bedürfnisse erfüllt sind, werden die sozialen Werte und die, die mit persönlicher Entfaltung verbunden sind, in den Vordergrund gerückt. Den ersten Platz in der Untersuchung belegt Ehrlichkeit mit 74% der Stimmen, gefolgt von Familie an zweiter Stelle und Gerechtigkeit an dritter. Zum

Vergleich kann man an dieser Stelle auch die Ergebnisse einer Umfrage aus dem Jahr 1999 betrachten. Ähnlich wie im Falle der Umfrage von 2007 findet sich Ehrlichkeit als wichtigster Wert auf dem ersten Platz (vgl. Tabelle 1: Marktstrukturanalyse, Stand: 1999, in Golonka 2001: 306).

Die für mein Thema relevanten Werte sind Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Respekt vor anderen und Höflichkeit, die ganz oben in der Bewertung stehen, sowie Leistungsbereitschaft, Mut, Respekt vor Autorität und Tradition, die entscheidend weniger als 50 Prozent der Stimmen erhalten haben. Es handelt sich dabei jedoch um deklarierte Werte, die von den realisierten abweichen können. Immerhin sind sie beachtenswert, weil sie in interkulturellen Begegnungen zum Vorschein kommen und diese beeinträchtigen können. Werte beeinflussen nämlich das Verhalten von Menschen. Mögliche unterschiedliche Verhaltensweisen von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen können in bestimmten Situationen zum Teil auch durch verschiedene kulturbedingte Werthaltungen erklärt werden (vgl. Teil II, Kapitel 7).

Die Begegnung mit einem anderen Menschen scheint nach Tischner (1978: <http://www.tischner.org.pl/d/artykulym.php?aid=2>) relevant zu sein – scheint eine Quelle aller axiologischer Erlebnisse zu sein, weil dabei Gut und Böse, Wert und Antiwert, Freude und Verzweiflung ins innere menschliche Leben gelangen. Man kann nicht davor weglaufen, obwohl es hypothetisch möglich wäre. Das Erlebnis der Begegnung ist mit beachtenswerter Wirksamkeit verbunden. Solch eine Begegnung bedeutet mehr als nur üblicher Umgang, das Sehen oder Hören eines anderen Menschen. Bei der Begegnung beginnt ein bis dahin nicht geahntes *Drama*, das nicht mehr aufzuhalten scheint. Tischner gibt hierfür folgende Beispiele: Saul begegnete auf dem Weg nach Damaskus dem, den er verfolgte. Raskolnikow begegnete Sonja (Dostojewski, Schuld und Sühne), Lewin begegnete Kitty (Tolstoj, Anna Karenina), Anna begegnete dem Grafen Wronski. Wenn man die Begegnung am eigenen Leib spürt, sie durchlebt, dann weiß man bestimmt, dass der andere Mensch da ist, dass er andersartig ist, dass er metaphysisch ist. Darüber hinaus wissen wir – der andere Mensch und ich, bewegen uns im Raum von Gut und Böse, von Werten und Antiwerten. Jeder

Mensch ist imstande, den anderen anzufassen, ihn zu verletzen oder ihm ein Glücksgefühl zu vermitteln. Der andere Mensch kann dasselbe tun. Deswegen regt diese Begegnung sowohl zu *präferenziellem Spüren und Fühlen* als auch zu *präferenziellem Denken* an. Die Wertphilosophie entfaltet sich aus dem Wesen dessen, wer man ist.

5. Werte und Werthaltungen in der polnischen Gesellschaft

Hinsichtlich der Werte in der polnischen Gesellschaft möchte ich mich auf die Untersuchungen von Jachnis und Terelak (vgl. 1998: 344ff.) beziehen. Sie nennen drei Quellen von Wertorientierungen der polnischen Gesellschaft, und zwar:

- **Traditionelle Werte der polnischen Nation:** Familie, das polnische Haus, der eigene Staat, Katholizismus, sittliche Werte (wie spontane Opferbereitschaft, Geselligkeit, Großzügigkeit, Gastfreundschaft, Offenheit gegenüber anderen Kulturen, Toleranz, Ehrbewusstsein), Werte bezüglich des nationalen Charakters (wie Patriotismus, Mut, Traditionsbewusstsein, Freiheitsliebe, Messianismus, romantische Gesinnung, Gefühlsbetonung, Sinn für Gerechtigkeit, Individualismus). Hinzu gesellen sich auch traditionelle negative Eigenschaften der Polen, wie Mangel an Ausdauer und Wirtschaftlichkeit, irrationale Gesinnung, Bequemlichkeit, Prunksucht, kritiklose Nachahmung fremder Vorbilder, unrealistische Einschätzung der Wirklichkeit, Minderwertigkeitsgefühl.
- **Werte der kommunistischen Ideologie,** die den privaten Besitz von Dingen kritisch beurteilen, den Egalitarismus im wirtschaftlichen und sozialen Leben sowie die Gleichstellung beim Zutritt zu den Kulturwelten und den Bildungsstätten hervorheben. In den 50 Jahren der Volksrepublik Polen wurde der Aufstieg der Arbeiter- und Bauernkinder unterstützt, jeder hatte Arbeit. Die Klasse der Arbeiter wurde bevorzugt, die Intelligenz nicht berücksichtigt. Jeder Ausdruck von Individualismus war verpönt und die westliche Lebensweise wurde scharf und kritisch beurteilt. Im sozialistischen System genossen die Bürger einen

umfangreichen Schutz, sie wurden sogar fast vom Staat bevormundet, vor allem die Armen und Schwachen. Kollektive Werte breiteten sich damals aus. Infolge der Rückkehr zur freien Marktwirtschaft haben viele dieser Werte ihren Einfluss auf die Polen verloren. Einige jedoch sind den Menschen noch recht gut im Gedächtnis, was man vor allem aus den Unmutsbezeugungen aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation heraushören kann.

- **Werte der Popkultur nach amerikanischem Vorbild**, welche sich vor etwa 30 Jahren in den Staaten Westeuropas durchgesetzt haben. Dazu zählen individualistische, materialistische, hedonistische Werte, die sich konsumunterstützend auswirken. Sie stehen im Gegensatz zu den sozialistischen Werten. Die Systemtransformation in Polen hat, zusammen mit der wirtschaftlichen Transformation, die gesellschaftlich – kulturellen Änderungen möglich gemacht und gefördert. Diese Änderungen liefen verständlicherweise nach den Vorbildern des Westens ab. So übernehmen die Polen auch die Werte des Westens. Es sind u.a.:

- **Erfolgsorientierung**, es handelt sich dabei um einen materiellen Erfolg, der mit einem höheren Gesellschafts- und materiellen Status verbunden ist. So spielt es heutzutage in Polen eine große Rolle, wenn man eine moderne und komfortable Wohnung oder einen modernen Wagen besitzt oder sich einen Urlaub im Ausland leisten kann. All diese Dinge sind zu Statussymbolen geworden.

- **Der materielle Komfort**, der das ökonomische Gelingen bestätigt: Erreicht werden will hier ein leichtes, müheloses und wohl situiertes Leben. Die Stellung dieses Wertes ergibt sich aus der immer weiter wachsenden Bedeutsamkeit des konsumorientierten Lebensstils.

- **Fortschritt**, der zusammen mit Zivilisation und Modernität denselben Rang einnimmt. Aufgrund der hohen Positionierung dieses Wertes erschaffen sich die Polen nagelneue und verschönerte Innovationsprodukte, von denen man eine immer bessere Wirksamkeit erwartet.

- **Effektivität und Zweckmäßigkeit der Produkte**, die es ermöglichen, Zeit und Arbeit zu sparen, das Leben zu erleichtern, die alltäglichen Probleme zu bewältigen.

- **Aktivität**, die im Zusammenhang mit beruflicher Arbeit und Beschäftigungen in der Freizeit steht. Viele Menschen in Polen verbringen immer mehr Zeit mit Arbeiten und gönnen sich keine Zeit, um auszuruhen.

- **Individualismus**, der mit dem Gefühl „Anders-geartet-Sein“, mit persönlicher Autonomie, mit Selbstbezogenheit und dem Verlangen nach Spaß und Genuss zusammenhängt. Dieser Wert wird unterstützt durch das Erlangen finanzieller Ungebundenheit. Die Konzentration wird deutlich sichtbar auf „sich selbst“ fokussiert, auf eigene Ziele, Wünsche und Interessen. An den Individualismus wenden sich viele Werbungen und dadurch verstärken sie ihn in großem Ausmaß. Die Produkte werden als einmalig, edel, individuell dargestellt und gerühmt. Man geht davon aus, dass sich die Kundschaft mit den Waren identifizieren wird, die über Kennzeichen verfügen, die dem spezifischen Kundencharakter gleichen.

- **Freiheit**: Es handelt sich hierbei darum, dass man aus einem breiten Angebot, aus vielen Möglichkeiten frei wählen kann. Lange Zeit hat die polnische Gesellschaft eine solche Freiheit vermisst.

- **Jugend und Gesundheit**: Es ist heutzutage fast ein Muss, jung zu sein und zu bleiben. In der Gesellschaft kann man den Drang beobachten, jung auszusehen und jung zu bleiben. Nach diesem Drang scheinen die Menschen sich zu richten. Geworben wird also für gesunde Lebensart, Ernährung, sportliche Aktivität, Nichtraucher, Frische und Natürlichkeit. Abgesehen davon, dass in dieser Welt kaum noch etwas tatsächlich gesund und natürlich ist.

Nach Grünefeld (2005: 5-6) haben die unterschiedlichen Wertesysteme in Polen ihre Quelle in der historischen Tradition des Landes. Nicht eher als nach

dem Zweiten Weltkrieg begann in Polen die Industrialisierung und Verstädterung. Im Jahre 2004 bewohnten 60% der Polen die Städte, im Gegensatz zu 88% in Deutschland. Die Mehrheit der Stadtmenschen in Polen lebt dort erst in der 2. oder 3. Generation. An die Stelle der traditionellen polnischen feudalen Kultur ist die sozialistische getreten. Es wurden aber nicht die Strukturen ausgetauscht, sondern ihre Angehörigen und Schichten. Die neue Oberschicht hat neue gesellschaftliche Werte festgelegt, welche deutlich mit der Verknüpfung zwischen der politischen und staatlichen Macht und materiellem Wohlstand verbunden sind. Einerseits gibt es sichtbare Diskrepanzen zwischen den Gebieten der ehemaligen Besatzungsmächte. Die Weichsel bildet dabei eine „natürliche“ Grenze. Und so sind die Gebiete westlich der Weichsel fortschrittlicher und somit besser situiert als die Gebiete östlich der Weichsel. Umgangssprachlich wird in der polnischen Gesellschaft sogar von der „Ostwand“ gesprochen. Es treten dort nämlich viele Probleme sozialer, mentaler und vor allem infrastruktureller Art auf. Aus diesen Gebieten wandern die meisten gut ausgebildeten Kräfte ab. Andererseits aber gilt Warschau als „Boomtown“. Dort wird moderne Architektur geschaffen von weltberühmten Persönlichkeiten wie Daniel Libeskind oder Sir Norman Foster. Außerdem ist Warschau die Hauptstadt Polens und ein Finanz- und Wirtschaftszentrum, in dem die höchsten Einkommen des Landes erreicht werden. Die Art und Weise, wie man mit der Tradition umgeht, führt zu einer weiteren inneren Teilung der Gesellschaft. Polen zeichnet sich jedoch durch den Konservatismus aus. Aber die wirtschaftliche Entwicklung beansprucht neue Bildung und verbesserte Umgangsformen. In den internationalen Firmen in den Großstädten verlangt man beispielsweise Verhaltensweisen, die im Widerspruch zu den traditionellen Erziehungsmustern stehen.

Die sozialwissenschaftliche Studie OBOP aus dem Jahr 2008 (vgl. <http://www.egospodarka.pl/27224,Hierarchia-wartosci-Polakow-rodzina-najwazniejsza,1,39,1.html>) gibt an, welche Werte als wichtig gelten und für ein glückliches Leben in Polen stehen. An erster Stelle steht mit 88% Familie, gefolgt von Kindern 74% Freizeit platziert an dritter Stelle. Die Befragten

machen sich nicht mehr so viele Sorgen um ihren Arbeitsplatz. Sie wissen dagegen Freizeit zu schätzen und wollen das stets zuwachsende Vermögen genießen.

Auch Steffen Möller (vgl. „Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 12), der seit mehreren Jahren ein scharfsinniger Beobachter der polnischen Kultur ist, äußert sich über die typischen Werte, Sitten und Haltungen der Polen. Als Beispiele können genannt werden: Polen sind in der Arbeitssphäre kühl distanziert, verschlossen und äußern sich nicht gerne in der Öffentlichkeit. Kritik wird eher hinter dem Rücken der Leute geübt, während die Deutschen gerne Diskussionen entfachen, sich mit Informationen austauschen, Offenheit und Mut zu Konfrontation zeigen. Auf Partys sind Deutsche aber steif und können sich nicht richtig entspannen. Polen dagegen amüsieren sich auf Partys viel gelassener als Deutsche. Ungeachtet des Berufes, den man normalerweise ausübt, sind Polen bei gesellschaftlichen Anlässen locker und ungehemmt. Wenn man sich trifft, heißt das meistens, dass reichlich gegessen und getrunken wird. Ist die Party gut, kann die Nachbarschaft dies die ganze Nacht lang mitbekommen, weil es dann laut und lustig zugeht. In der polnischen Mentalität spiegelt sich nach Möller („Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 14-15) ein großer Einfluss der amerikanischen Kultur wider. Das heißt, jeder träumt davon, einmal in die USA zu gehen. Die Menschen lernen im privaten Bereich Englisch – dreimal so viele wie in Deutschland. In den Kinos werden die meisten Filme auf Englisch gezeigt und bei vielen Menschen antwortet zu Hause der automatische Anrufbeantworter auf Englisch. Insgesamt ist Möller (vgl. „Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 17) der Meinung, dass Polen viel kontaktfreudiger und unternehmungslustiger seien als die Deutschen. Hätte er bei einer Ausflugsfahrt die Wahl zwischen einem Bus voller polnischer Fahrgäste und einem Bus voller Deutscher, dann würde er entschieden den Bus mit den Polen wählen. Dazu würde er Schnaps mitnehmen. Würde er mit den Deutschen fahren, so müsste er einen Walkman mitnehmen.

Während man in Deutschland Stabilität und Sicherheit zu schätzen weiß, so gilt dieser Zustand in Polen als langweilig, so Möller („Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 22). Die Polen sind imstande sich zu mobilisieren, wenn sie in

Gefahr sind, wenn etwas Außergewöhnliches passiert. Dann werden sie zum Handeln bewegt. Das bedeutet, dass die Polen sehr flexibel und spontan sind und mit den Tücken des Schicksals gut umgehen können. Improvisation ist Möller zufolge die zweite Haut eines jeden Polen. Deswegen erledigen die meisten Polen auch alles im letzten Moment. Pläne für die nächsten Wochen oder Monate zu entwerfen, gilt als unüblich (vgl. „Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 38-39). Was aber Möller sehr betont und als positiv ansieht, ist die polnische Gastfreundschaft (vgl. „Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 28-29). Sie wird tatsächlich groß geschrieben. Der Gast wird immer gut versorgt und geht nie hungrig oder durstig nach Hause. Es gehört zwar zum guten Ton dreimal „nein“ zu sagen, wenn man zum Essen aufgefordert wird, dann greift man aber gerne zu. Dieses Verhalten versteht sich als Höflichkeit und Freundlichkeit der Polen. Man bedient sich zahlreicher Höflichkeitsformen und pflegt somit einen angenehmen Umgang mit der Umgebung. Verpönt sind direkte und brüske Reaktionen. Deswegen sind Gastgeber äußerst vornehm und höflich. In Restaurants, Clubs, im Arbeitsbereich, im Dienstleistungssektor usw. tut man sein Bestes, um gewissen Konventionen gerecht zu werden.

Mit zwischenmenschlicher Kommunikation und Hierarchie haben aber Polen nach Möller (vgl. „Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 50-51) ziemlich große Probleme. Einerseits mangelt es in ganz Polen - zwischen Oder und Bug - in vielen Firmen, Organisationen, Institutionen etc. an Informationsdurchfluss. Man kann nicht auf dem Laufenden bleiben, weil sich die Mitarbeiter gegenseitig keine Informationen übermitteln. Man redet selten richtig und aufmerksam miteinander. So erfährt man etwas entweder zu spät oder nie. Möller sieht dieses Problem als eines der größten in der polnischen Gesellschaft an. Eine triftige Erklärung für diese Situation findet er darin, dass die Menschen die Hierarchie am Arbeitsplatz allzu sehr beachten. Dies sind Überreste der Mentalität, die in vielen postkommunistischen Ländern charakteristisch ist. Sie äußert sich darin, dass derjenige, der an der Macht ist, seine Untergebenen nicht als menschliche Subjekte, sondern als Werkzeuge betrachtet. Deswegen kommt es nicht zur Kommunikation zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern.

Polnische Vorgesetzte finden es nicht angebracht, über ihre Entscheidungen zu informieren, denn dies wäre unter ihrer Würde. Die Mitarbeiter müssen also im Korridor anstehen, lauschen und die Informationsketten selbst zusammensuchen. Ungesundes, veraltetes hierarchisches Denken prägt immer noch die polnische Gesellschaft.

Als typisch polnisch gilt auch der so genannte „tumiwizizm“, was so viel bedeutet, wie: man hat keine Lust irgendetwas zu machen, wenn man gerade müde ist oder keine Lust hat. Dann gönnt man sich eher Erholung, anstatt etwas dringendes zu erledigen. „Es kann die Welt untergehen, aber man muss auch einmal seine Ruhe haben“ – dies erscheint als die typische polnische Lebenseinstellung (vgl. „Polska da się lubić“ [ohne Jahr]: 114). Man könnte anhand von Möllers Buch noch weiter fortfahren mit der Aufzählung charakteristischer Merkmale, die die polnische Realität bestimmen. Ich habe lediglich einige, so hoffe ich, typischere Punkte genannt, die für die Zwecke dieser Arbeit sinnvoll und nützlich sein können.

Joanna Golonka (2004: 309-310) vergleicht Polen mit einem „Schmelztiegel“, in dem „sich die Werte kollektiver und individualistischer Kulturen vermengen.“ So viele und unterschiedliche Werte (die empfundenen, deklarierten, anerkannten und die tatsächlich gelebten), die in der Denkart der Polen vertreten sind, können, nach Golonka, zu vielen Missverständnissen führen. Dies ist leider auch keine Seltenheit. Des Weiteren glaubt Golonka, dass sich die polnische Gesellschaft mit ihrem Wertesystem im Umbruch befindet. In dieser Hinsicht kann also mit Änderungen gerechnet werden. Dabei spielen das Alter, die Verbundenheit mit einer gewissen Gesellschaftsschicht, die Ausbildung, die politische Orientierung, das gesellschaftliche Umfeld sowie die geographische Lage eine Rolle und viel hängt davon ab, nach welchen Werten sich ein Mensch in seinem Leben richtet. Nach Golonka werden künftig in Polen die traditionellen Werte immer weniger bedeutsam und nur so lange präsent sein, bis die polnische Gesellschaft ein gewisses Maß an Wohlstand erreicht. Anstelle der traditionellen Werte werden wohl die postmaterialistischen und individualistischen Werte aus dem westlichen Kulturraum in den Vordergrund

gerückt. Im Falle der jungen Generation kann man diese Transformation der Werte inzwischen gut beobachten, da die jungen Menschen meist ein konsumorientiertes Leben führen.

6. Werte und Werthaltungen in der japanischen Gesellschaft

6.1. Die Kulturkreislehre: einführende Bemerkungen

Die Kulturkreislehre wurde 1898 von dem deutschen Ethnologen Leo Frobenius als Theorie der Völkerkunde verbreitet. Man stellt darin einen progressiven, zeitlich geordneten Fortschritt der menschlichen Kultur fest. Nachdem Frobenius die Beschäftigung mit diesem Thema aufgegeben hatte, wurde seine Theorie von dem deutschen Historiker Fritz Graebner aufgenommen und weiterentwickelt. Den Kulturkreis macht eine Gesellschaft aus, die sich desselben Wertesystems bedient (Religion und Tradition), dieselbe oder eine ähnliche Sprache und eine ähnliche Geschichte (Vergangenheit) hat. Eine beliebte Einteilung ist die in einen „Westlichen Kulturkreis“, „Fernöstlichen Kulturkreis“ oder in einen „Arabischen Kulturkreis“ (vgl. o.V. 2009: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturkreis>).

Samuel Huntington schlägt in Anlehnung an andere Gesellschaftswissenschaftler in seinem Buch *Clash of Civilizations* (1996) folgende Einteilung in die großen Kulturkreise vor:

- Australischer Kulturkreis
- Christlich – orthodoxer Kulturkreis
- Europäischer Kulturkreis
- Hinduistischer Kulturkreis
- Islamischer Kulturkreis
- Japanischer Kulturkreis
- Lateinamerikanischer Kulturkreis
- Nordamerikanischer Kulturkreis
- Sinischer Kulturkreis

Der japanische Kulturkreis umfasst das Land Japan, das sich in den ersten Jahrhunderten nach unserer Zeitrechnung vom sinischen Kulturkreis abgespalten hat. Die nationale Religion Japans ist der Schintoismus, aber viele Japaner bekennen sich auch zum Buddhismus. Eine charakteristische Eigenschaft der Vertreter dieses Kulturkreises ist ein starkes Gefühl der nationalen Identität. Andere charakteristische Werte sind Ehre, Mut und Fleiß. Da die japanische Gesellschaft streng hierarchisch gegliedert ist, wird besonders auf die Titel bei der Anrede und Vorstellung großer Wert gelegt.

6.2. Japans Begegnungen mit der Außenwelt

Wenn ein Europäer einen Japaner beschreiben will, so denkt er meist an Charakterzüge wie arbeitswillig, angenehm, angepasst, geheimnisvoll, zuvorkommend und traditionsbewusst; manchmal aber auch an Wesenszüge wie sehr reserviert, verschlossen und abweisend. Es kommt zu solchen Einschätzungen, weil diese Charakterzüge zu den Stereotypen in Kontakten zwischen Japanern und Europäern gerechnet werden. Diese haben sich über die Jahrhunderte entwickelt und ihre Wurzeln sind sehr vielschichtig. Solche Stereotype sind nicht nur ein Gedankenprodukt der europäischen Gesellschaft, sondern sie haben auch einen wahren Kern (vgl. Heller 1998: <http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/19066add-c6e4-4758-b5ea-7492169d2445.aspx>.) Die Verhaltensnormen, die in Japan anzutreffen sind, erscheinen anderen Kulturen nicht selten ungewohnt und merkwürdig. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch das Hintergrundwissen darüber, dass Japan über Jahrhunderte hinweg völlig vom Ausland isoliert war. Erst im 16. Jahrhundert kam es zu ersten Begegnungen mit Vertretern anderer Kulturen. Japan hat die ersten Kulturmuster hauptsächlich aus China und Korea übernommen. Dies waren zum Beispiel um die Wende des 4. und 3. Jahrhunderts die Metallkultur (Eisen und Bronze) und die fortgeschrittene Technik der Anbaukultur (nasser Reisanbau). Außerdem kam zu dieser Zeit auch der Buddhismus nach Japan, der in kurzer Zeit eine der zwei wichtigsten Religionen in Japan wurde, sowie der Konfuzianismus, der das politische System

stark beeinflusste und die sozialen Beziehungen bestimmte. Der Konfuzianismus besagt, dass eine natürliche Ordnung in der Welt existiere, in der jeder durch seine Geburt einen bestimmten Platz in der Gesellschaft habe. Japan hat auch die chinesische Schrift übernommen und von den Leistungen des chinesischen Wissens (Kalender, Astronomie, Medizin) und der Kunst (Malerei, Skulptur, Architektur, Keramik) profitiert (vgl. Pałasz-Rutkowska 2005: 24 und 33).

Es gab insgesamt drei wichtige Begegnungsphasen Japans mit der Außenwelt. Alle Begegnungen verliefen jeweils nach folgendem Muster: Ungewissheit und Abneigung; Durchbrechen der Abneigung; Akzeptanz und Nachahmung; Annahme und Anpassung der „fremden“ Werte an die eigenen; Sättigung und Überdruß; Ablehnung und Verurteilung der „fremden“ Werte; Rückkehr zu eigenen Werten. Die erste Kontaktphase mit Europäern fand in der Zeit von Mitte des 16. Jahrhunderts bis Ende des 18. Jahrhunderts statt. Die zweite Begegnungsphase verlief mit Europäern und Amerikanern seit Anfang des 19. Jahrhunderts bis ins Jahr 1945. Die dritte begann Ende des Zweiten Weltkrieges und dauert bis heute an (vgl. Pałasz-Rutkowska 2005: 22). Für die Zwecke dieser Arbeit ist die dritte Kontaktphase ausschlaggebend. Diese dritte Begegnung mit dem Westen begann anders als die beiden früheren, weil sie 1945 mit Waffengewalt seitens der amerikanischen Regierung erzwungen worden ist. Die Japaner reagierten, ähnlich wie im Falle früherer Begegnungen, mit Abneigung, Unsicherheit und Angst. Viele konnten das Debakel und die Schande des verlorenen Krieges nicht ertragen und nahmen sich sogar das Leben. Aber letzten Endes hatte Japan keine andere Alternative, als sich mit der Situation abzufinden, dass die Amerikaner eingegriffen haben und dass sie gewisse Änderungen vornehmen wollten. Japan musste sich dementsprechend wieder der Welt öffnen, Abneigungen durchbrechen und die westlichen Kulturmuster annehmen.

Die Japaner haben auf viele für sie wichtige, traditionelle Werte verzichten müssen, wie z. B. die „Göttlichkeit“ des Kaisers, die Kokutai-Ideologie als Staatsprinzip oder den Mythos von der unbesiegbaren Armee, die nur dem Kaiser ergeben war. Gleichzeitig wussten sie, dass die Reformen von

der japanischen Regierung beaufsichtigt wurden. Es war nämlich die japanische Regierung, die die Ideen der Amerikaner in die Tat umsetzte. Der Kaiser wurde mehr und mehr im Leben der Japaner präsent und sollte das Gefühl der Niederlage mildern sowie die Ängste vor Reformen und die Abneigung gegen alles Fremde abbauen. All das hat dazu geführt, dass sich die Japaner mit der neuen Situation abfanden und „fremde“ Muster akzeptierten. So wurde Japan schnell zu einem demokratischen Land und hat nach 1952 auch seine Souveränität wiedergewonnen. Ende der 1960er Jahre gehörte Japan zu den meist entwickelten Ländern der Welt. Von Ende der 1940er Jahre bis Ende der 1960er Jahre wurde in intellektuellen japanischen Kreisen heftig darüber diskutiert, dass man mit der Vergangenheit Schluss machen sollte. Man kritisierte den japanischen Nationalcharakter und andere traditionelle Werte als Hauptgrund des Rückstandes gegenüber der restlichen Welt. Die Faszination all dessen, was aus dem Westen kam, dauerte damals noch an. Man hat aber, ähnlich wie im Falle früherer Begegnungen mit der Außenwelt, in den Reformen die japanischen Traditionen berücksichtigt, denen man die „fremden“ Muster anpasste. Als Beispiele können genannt werden: Paternalismus, Konsens, Gruppenverantwortung und Mangel an Individualismus.

Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts hat man erneut Überlegungen und Gedanken über den einmaligen Charakter Japans und seine spezifische Kultur angestellt. Man fragte sich, was es bedeutet, Japaner zu sein und welche Werte sich dahinter verbergen. Man hat sich Gedanken darüber gemacht, welche charakteristischen kulturellen Merkmale und Werte die Japaner von anderen Nationen unterscheiden. Dies war darauf zurückzuführen, dass es Stimmen der Kritik gegen die Nachahmung fremder Kulturen und Proteste gegen unnatürliche Lebensformen auf westliche Art und Weise gab. Sowohl konservativ denkende Menschen als auch ein Teil der jungen Generation vermissten die alten Zeiten und Traditionen. Diese Tendenz hat sich in den 1980er Jahren und später verstärkt. Nationalistische Organisationen und rechtsorientierte politische Parteien haben verlangt, die eingeführten Reformen außer Acht zu lassen und zu den eigentlichen Wurzeln der japanischen Kultur zurückzukehren. Die

Regierungsvertreter ehren wieder die Nationalhelden, die im Krieg ums Leben gekommen sind, und die Anhänger einer patriotischen Ausbildung streben danach, dass man die Lehrwerke überprüft. Wird es also schon wieder eine Rückkehr zu den traditionellen Werten in Japan geben, so wie es in der Vergangenheit nach jeder Begegnung mit fremden Werten gewesen ist? Dies scheint unmöglich zu sein, weil die japanische Gesellschaft auf den Westen und dessen Werte schaut (vgl. Pałasz-Rutkowska 2005: 76-79).

Einen anderen Standpunkt dazu vertritt Pico Iyer – ein Essayist und Reiseschriftsteller, der mit einer Japanerin verheiratet ist, seit langer Zeit in Japan lebt und dessen Kultur und Sitten tagtäglich beobachtet. Er schreibt: „Wir neigen zu der Ansicht, Kultur oder Menschen hätten entweder so oder so zu sein, modern oder traditionell, eigenwillig oder imitiert, elegant oder derb. Die Japaner hingegen ziehen es vor, sich selbst als alles in einem zu sehen. Für sie geht es eher um ein ‚Sowohl als auch‘ als um ein ‚Entweder oder‘. Sie sammeln unendlich viele Ichs und Fassaden und bleiben dabei in ihrem Inneren doch ganz sie selbst“ (Iyer 2001: 29). Iyer fährt fort: „Es ist interessant zu beobachten, dass die Japaner ihre verschiedenen Ichs perfekt organisieren (wie alles andere auch). Ihre verschiedenen Lebenswelten trennen sich strikt voneinander ab. Es gibt einen Katalog von Regeln und Erwartungshaltungen für Männer und einen für Frauen (und sogar einen Katalog für „normale“ Frauen und einen für die Frauen, die zur *mizu-shobai* gehören, der „Wasserwelt“ des Rotlichtbezirks). Auch die Welt der Arbeit und die Welt der Freizeit sind strikt getrennt. Deshalb kann derselbe japanische Geschäftsmann, der während einer Besprechung von ausgesuchter Höflichkeit ist, sich am Abend ganz selbstverständlich auf offener Strasse übergeben“ (Iyer 2001: 32). Weiter erwähnt Iyer, dass die Frauen zwar keine Macht und kein Durchsetzungsvermögen in der Arbeitswelt haben, dagegen aber zu Hause selbst über die Finanzen bestimmen, und dass die Ehemänner das verdiente Geld immer bei ihren Ehefrauen abgeben. Ein anderes Beispiel aus dem Leben in Japan betrifft öffentliche Telefonzellen. Die Telefone haben oft Computerbildschirme und die sind mit Zeichentrickfiguren versehen. Diese verneigen sich, wenn man den Hörer auflegt. Einerseits gibt es also

neueste Technik und Innovation, wie Telefonzellen mit Computerbildschirmen, andererseits sind diese vermischt mit Tradition, wie den Gestalten auf den Bildschirmen, die sich verneigen. Alles ist vorgeblich modern und fortschrittlich, aber mental ist der Japaner immer mit den Traditionen verbunden. Keine andere Nation übernimmt schneller verschiedene Einflüsse von außen und keine ist langsamer als die japanische, sich tief im Inneren zu ändern. Für Iyer ist Japan weiter vom Rest der Welt entfernt als jede andere Kultur, die er kennt. Die Japaner besitzen eine gewisse Begabung, die es ihnen möglich macht, den Traditionen treu zu bleiben und gleichzeitig Neues aufzunehmen (vgl. Iyer 2001: 32-33).

6.3. Sitten, Riten und Verhaltensweisen

Wie könnte man also die Japaner charakterisieren? Welche Bräuche haben sich aus der Geschichte ergeben? Als Japan völlig isoliert war, orientierten sich die Menschen an sozialen Verhaltenswerten, die im Sinne aller Bürger gedacht waren und zur sozialen Kommunikation führen sollten. Diese entsprachen wiederum der Wirksamkeit des geschriebenen Rechts in anderen Kulturräumen. Mittlerweile haben auch die Japaner ein kodifiziertes Recht und eine Verfassung. Trotzdem sind sie in der japanischen Gesellschaft nicht so wichtig wie das herkömmliche Regelsystem „Giri“. *Giri* ist eine japanische Realienbezeichnung. In der eigentlichen Bedeutung heißt *Giri* „der richtige Grund“. In der Praxis kommt es bei Giri auf eine moralische Verpflichtung oder den Status einer Person an, mit anderen Menschen so umzugehen, wie es vorgeschrieben ist. Der Verpflichtete verliert in der Gesellschaft seine Ehre, wenn er seinem Giri-Pflichtgefühl aus eigenem Willen nicht nachkommt. Deswegen gibt sich jeder Japaner Mühe, seine Pflicht zu erfüllen, um das Wohlwollen der Gesellschaft zu erlangen und davon zu profitieren. *Giri* - Pflicht-/Dankbarkeitsgefühl ist also in Japan der gesellschaftlich streng kontrollierte Handlungsparameter im Privat- und Berufsbereich. Nachdem das Giri erfüllt worden ist, ist der Empfänger seinerseits verpflichtet, sich entsprechend zu revanchieren. So wird eine Form der Interaktion geschaffen, die auf wechselseitiger Giri-Verpflichtung beruht und

damit ständig wiederholt und nicht beschränkt wird. Diese Interaktionen orientieren sich nicht selten an hierarchischen Strukturen und sind von einer bedeutungsvollen emotionalen Qualität. Dieses Regelsystem wird weniger durch ein staatliches oder öffentliches Sanktionssystem gestützt, vielmehr sorgen Gefühle wie Ehre, Scham und die Furcht vor Gesichtsverlust für die Einhaltung der Giri-Pflichten. Giri schafft also ein grundlegendes Ordnungsprinzip von Vertrauen und Begleichung einer Schuld. Deswegen hat die Interaktion kein Ende, solange sich Leistung und Gegenleistung wertmäßig einigermaßen entsprechen. Eine Sitte, die neu in Japan ist, basiert auf dem Giri-System. Die Rede ist vom White Day, der am 14. März jedes Jahres stattfindet. An diesem Tag schenkt man sich gegenseitig weiße Süßwaren. Man beschenkt nicht nur seinen eigenen Partner, sondern auch Klassenkameraden, Mitarbeiter oder Kollegen (vgl. o.V. o.J.: <http://www.japan-infos.de/japan-gesellschaft/japan-giri.html>).

Auf die Grundwerte beziehen sich in Japan bestimmte Verhaltensformen, „wer spricht wann, wo, mit wem und in welcher Absicht“, die beachtet werden. Diese Verhaltensformen sollten das vollkommene und wirkungsvolle Funktionieren eines Gruppenlebens gewährleisten. Erstens gilt „das Ideal der Harmonie“. Dieses macht Konfrontationen und Aggressionen zum Tabu. Man darf nicht auf seinem Recht bestehen, wenn dies das Gefühl der Harmonie gefährden könnte. Missverständnisse werden von einem Dritten/Boten auf dem Wege der Kompromisslösung geklärt. Diese Methode Konflikte zu lösen, ist auf eine lange Tradition zurückzuführen. Zweitens gilt das Gesetz „Wahrung des Gesichts“. Das Selbstbild entsteht in Japan dadurch, dass man so ist, wie man von anderen gesehen wird. Deswegen erleidet ein Japaner einen Gesichtsverlust, wenn man seine Schwächen in der Öffentlichkeit hervorhebt. Es ist in Japan unvorstellbar, ein Siegesgefühl zu empfinden, nachdem man eine schwierige Situation bewältigt hat. Je nach den neokonfuzianischen Verhaltensregeln ist man immer verpflichtet, von der Position des anderen aus zu handeln. Das bedeutet, man muss den anderen mit gelassener Zuvorkommendheit, Respekt und Anerkennung gegenüberstehen. Drittens gilt die Regel *Nemawashi*. Dies ist eine

feste japanische Regel des Meinungs austausches, durch die sich ein bestimmtes Denkprinzip zu erkennen gibt. Man geht offiziell den Auseinandersetzungen aus dem Weg, indem man inoffiziell einen Meinungs austausch in Gang setzt. Eine solche Art einer Gedankenaustauschprozedur nennt man im Japanischen *Nemawashi*, weil diese Handlungsweise genauso akkurat und zeitaufwändig ausgeübt wird, wie die Verpflanzung eines Baumes mit seinem gesamten Wurzelwerk. Ähnlich sieht es in der japanischen Gesellschaft aus, Übereinstimmungen zu finden und Entscheidungen zu treffen. Diese *Nemawashi*-Regel hat einen großen psychosozialen Wert, weil alle Personen, die mit der Sachentscheidung verbunden sein werden, den Entscheidungsprozess mitbestimmen, indem sie ihre Meinung zu bestimmten Themen mitteilen. Dabei hat die Tatsache Vorrang, dass die Personen nach ihrer Meinung gefragt werden (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 91-96).

Für den Bereich der Kindererziehung wiederum sind beispielsweise folgende Werte (vgl. Weggel 1989: 271 - 276) ausschlaggebend, wobei Erziehungsziele eingeschlossen sind: Vermeidung von Bestrafung, Bestrafung nur durch den Vater, Harmonie nicht stören bzw. wiederherstellen, Kind muss das „Gesicht wahren können“, Tadeln in Scherzform, Appelle an das Empfinden sozialer „Scham“, starke positive Mutterbindung, Familienfrieden erhalten, Einfügen in die Familie, Bindung an die Familie, Rücksichtnahme auf andere, zivilisierte Äußerungsformen.

Die anderen Verhaltensweisen, die sich auf Werte in Japan beziehen, können folgendermaßen beschrieben werden. Erstens gebrauchen die Japaner nicht das Wort „Nein“, weil es die Harmonie der zwischenmenschlichen Beziehungen stört. Stattdessen sagt man: *chotto kangaete mi-mashō*, was bedeutet, „lassen Sie uns noch etwas darüber nachdenken.“ Japanische Diskussionsteilnehmer lassen es nicht zu Widersprüchen kommen, deswegen nicken sie zustimmend und bejahen alles, was man zu ihnen sagt, um auf diese Art und Weise für Harmonie und gute Stimmung zu sorgen.

Nonverbale Kommunikation gilt in Japan als Verhaltensideal. Das bedeutet, dass man ohne Worte durch seine eigene Körpersprache versucht, seine

Gedanken und Wünsche auszusprechen. Dies mit Worten zu tun, gilt als grob und primitiv. Nichtsprachliche Kommunikation heißt auf Japanisch *hara-gei*, also Bauch-Kunst. Es wird als die Kunst gesehen, mit dem Bauch, also durch Intuition und Einfühlung den anderen verstehen zu können. Gefühle gilt es in Japan zu verbergen oder lediglich anzudeuten, aber nicht in der Öffentlichkeit auszuleben. Als Beispiele werden hier Lächeln, Ärger und Trauer genannt. Japaner lächeln nur mit dem Mund und den Augen, aber nie mit dem ganzen Körper. Mit einem Lächeln bringt man Freude zum Ausdruck, es kann aber auch Verwirrung und Verlegenheit signalisieren, die man den Diskussionspartner nicht spüren lassen will. Das mehrdeutige, geheimnisvolle Lächeln, das man von der Mona Lisa kennt, ist für Japan charakteristisch. Darüber hinaus kann ein Lächeln auch andere Gefühle verhüllen, wie Ärger oder Trauer. Man will die anderen mit den eigenen Problemen nicht behelligen. Es wird als eine private Angelegenheit angesehen, was in einem vorgeht und man sollte den Anderen nicht mitteilen, was man gerade durchmacht. Japan nennt man auch eine Kultur der Scham. Das bedeutet, dass jeder im Handeln auf die eigene Gruppe und deren „Gesicht“ Rücksicht nehmen soll. Man lehrt Japaner von klein auf Konformismus im Verhalten. Ein kleines Kind erfährt sehr schnell, was sich gehört und was nicht. Man drückt Ärger nicht direkt aus, weil es als kindisch empfunden wird. Man erwartet von Erwachsenen, dass sie ihren Ärger unter Kontrolle halten. Wenn man sich in der Öffentlichkeit aufhält, gilt es eher, sich trotz gegenteiliger Meinung zu entschuldigen, um den Gegner zu besänftigen, als dem Ärger freien Lauf zu lassen. Auch Trauer sollte nicht in der Öffentlichkeit gezeigt werden. Man verbirgt die Trauer hinter dem Lächeln. Dazu gilt die Regel *kao de waratte, kokoro de naku*, also „mit dem Gesicht lächeln, mit dem Herzen weinen.“ Als Ausnahme betrachtet man die Trauerfeier, bei der selbst die Männer weinen „dürfen“ als Zeichen eigenen Gefühlsreichtums und des Mitgefühls für menschliche Nöte (vgl. Lutterjohann 2009: 21-26). Die übrigen Verhaltensweisen, Riten und Sitten der japanischen Gesellschaft werden genauer im dritten Teil dieser Arbeit betrachtet.

7. Faktoren, die die interkulturelle Verständigung erschweren

Die Kulturen heben sich voneinander in verschiedenen Merkmalen ab, die oben dargestellt wurden. Dieser Betrachtungsweise wird hier weiter gefolgt, um herausarbeiten zu können, was geschieht, wenn es zu Kontakten zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen kommt. Kontakte in der Wirtschaft mit Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen bedürfen der Berücksichtigung anderer Gedankengänge und Verhaltensweisen. Nicht selten schlagen Kontaktaufnahmen nur deswegen fehl, weil man die Aussagen eines Vertreters einer anderen Kultur falsch interpretiert oder durch das andere Verhaltensmuster Abneigung hervorgerufen hat. Das interkulturelle Wissen hat zum Ziel, die Menschen für das Andersartige zu sensibilisieren und Anregungen hinsichtlich der eigenen und fremden Kulturen zu geben (vgl. Sakaguchi 2008 b: 379). Alle Überlegungen über interkulturelle Begegnungen werden in diesem Kapitel unter Berücksichtigung folgender Faktoren angestellt: nichtverbale Kommunikation, das Verhältnis zum Vorgesetzten, westliche Individualität und japanische Gruppenstruktur, Offenheit für Risiken und Streben nach Sicherheit, Bevorzugung des Männlichen. Diese Aspekte scheinen nämlich sehr wichtig zu sein, wenn man interkulturelle Kontakte in der Wirtschaft aufzunehmen versucht.

7.1. Nichtverbale Kommunikation

Die nichtverbale Kommunikation ist von Kultur zu Kultur anders und somit entstehen bei Begegnungen interkultureller Art Probleme mit der Verständigung. Denn die Vertreter der eigenen Kultur sind meist der Meinung, ihre Verhaltensweise sei die richtige und die andere fehl am Platz. Die aufgrund anderer nichtverbaler Gewohnheiten entstehenden Schwierigkeiten kann man an folgenden Beispielen veranschaulichen. Das Lachen bedeutet bei Japanern nicht immer Freude, sondern auch Verlegenheit. Eine solche nichtverbale Kommunikationsart scheint den Europäern und Nordamerikanern nicht vertraut zu sein und wird von ihnen mit Befremden aufgenommen. Auch Blickkontakt wird kulturabhängig anders verstanden und unterliegt jeweils anderen Regeln. Es

ziemt sich in den meisten westlichen Ländern, dem Gesprächspartner in die Augen zu schauen. Wer dies vermeidet, kann leicht verdächtigt werden, etwas zu verschweigen und unehrlich zu sein. Bei Kontakten zwischen Männern und Frauen kann dagegen andauerndes und starres Schauen in die Augen als lästig und taktlos empfunden werden. Wer sich nach Indien begibt, sollte vorher lernen, dass man dort das zustimmende „Ja“ anders mit dem Körper zum Ausdruck bringt. Bei den Indern bewegt man nämlich den Kopf bei Zustimmung so, dass man dies in Europa als Kopfschütteln für eine Verneinung interpretiert (vgl. Maletzke 1996: 146).

Unsicherheit gibt es auch oft, wenn man sich Gedanken darüber macht, ob man sich bei der Begrüßung und beim Abschied die Hand schütteln soll oder nicht. Diese Geste gilt vorwiegend in Europa als übliche Verhaltensweise. In vielen anderen Kulturen war sie fremd und hat sich erst in den Zeiten des Kolonialismus ausgebreitet. Dadurch entstehen bei Begegnungen nicht selten Verlegenheit und Unstimmigkeiten. So reicht ein Japaner, der die europäische Sitte kennt, dem Europäer die Hand, um ihn zu begrüßen, während der Europäer, der etwas von japanischen Umgangsformen versteht, sich höflich verbeugt. Letzten Endes fühlen sich beide gekränkt (vgl. Maletzke 1996: 147).

Ein weiteres Beispiel ist mit paralinguistischen Aspekten (also wie die Menschen miteinander reden) verbunden, die auch zur nichtverbalen Kommunikation gehören. Diese Arten miteinander zu reden, verändern sich ebenfalls abhängig vom Kulturraum. Es sind Völker anzutreffen, wie zum Beispiel die Araber, die unheimlich viel reden, nur um des Redens willen. Die Vertreter anderer Kulturräume sind eher verschlossen und reden nur dann, wenn sie tatsächlich etwas mitzuteilen haben. So werden die einen als redselig und die anderen als mürrisch und halsstarrig wahrgenommen. Ein anderes Beispiel zeigt wiederum, dass selbst eine Abweichung in der Intonation und Betonung Missverständnisse hervorrufen kann. Wenn eine pakistanische Bedienung im Schnellrestaurant am Flughafen Heathrow die Gäste fragt, ob sie Soße („gravy“) haben möchten, sagt sie das mit einer anderen Betonung, als sie für das Englische charakteristisch ist. Dabei geht die Intonation der Stimme nicht nach oben, wie es

im Deutschen und Englischen bei Fragen der Fall ist, sondern leicht nach unten. Die Kunden verstehen dann keine Frage, wie etwa „Möchten Sie noch Soße dazu?“, sondern eher die unhöfliche Forderung „Nehmen Sie schon Soße!“ Außerdem kann es zu Missverständnissen kommen, wenn man die Bedeutung des Schweigens in verschiedenen Kulturen nicht kennt. Für Japaner gilt Schweigen als eine Kommunikationsform. Sie sind imstande, lange nichts zu sagen und fühlen sich dabei gut und zufrieden. In Europa und Nordamerika verursacht dagegen längeres Schweigen ein Gefühl von Peinlichkeit und Verlegenheit. Das japanische Schweigen ist für Europäer beklemmend und Japanern scheinen die Europäer und Nordamerikaner in der Regel geschwätzig zu sein (vgl. Maletzke 1996: 147-148).

7.2. Das Verhältnis zum Vorgesetzten

Hofstede (vgl. 2006: 53-57) hat ein Forschungsprojekt über den Grad der Machtdistanz in bestimmten Ländern durchgeführt. Die Machtdistanz bezeichnet den emotionellen Abstand zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Aus den Ergebnissen des Projektes geht hervor, dass sich Polen auf Position 27/29, Japan auf Position 49/50 und Deutschland auf Position 63/65 befinden. Wie spiegeln sich also diese Ergebnisse am Arbeitsplatz wider?

In Ländern, in denen der Machtdistanzgrad hoch ist, gehen Vorgesetzte und Arbeitnehmer davon aus, dass sie von Natur aus mit unterschiedlichen Rechten ausgestattet sind. Auf dieser Auffassung beruht jedes hierarchische System. Die Macht ist verteilt auf einige wenige Menschen in einer Organisation. Die Mitarbeiter tun, was ihnen aufgetragen wird. Geführt werden sie von Menschen, deren Stellungen wiederum hierarchisch geordnet sind. Jede Hierarchiestufe muss den Übergeordneten Bericht erstatten. Es gibt eine große Kluft, wer wie viel auf welcher Stufe verdient. Die Mitarbeiter unterscheiden sich auch untereinander im Grad der Ausbildung. Die Arbeit eines Arbeiters wird geringer geschätzt als die eines Angestellten am Schreibtisch. Vorgesetzte haben konkrete Sonderrechte. Der Vorgesetzte versucht, auf den Mitarbeiter einzugehen und nicht umgekehrt. Man wünscht sich als Mitarbeiter einen guten

Chef, den man respektieren und in dessen Anwesenheit man sich gut fühlen kann. Hat jemand schlechte Erfahrungen mit seinem Chef gemacht, wird er dessen Machtposition und Kompetenz vielleicht anzweifeln, sie aber nach außen hin trotzdem akzeptieren müssen (vgl. Hofstede 2006: 73).

In Ländern, in denen der Machtdistanzgrad klein ist (z.B. Holland), sind Mitarbeiter und Vorgesetzte gleichgestellt. Sie haben dieselben Rechte. Die dort auftretende Hierarchie, die sich als ungleiche Rollenverteilung versteht, wird lediglich aus praktischen Gründen durchgeführt. Die Rollen können ausgetauscht werden. Das bedeutet, dass ein Mitarbeiter von heute auf morgen zum Chef werden kann. Organisationen in diesen Ländern haben flache Hierarchiestrukturen. Es gibt nicht viele Hierarchiestufen und daher auch nicht so viele Vorgesetzte. Die Gehaltsunterschiede zwischen den Mitarbeitern variieren auch nicht so stark. Alle Mitarbeiter sind gut ausgebildet und haben geeignete Qualifikationen für ihre Arbeitsplätze. Erstklassige handwerkliche Arbeit wird mehr geschätzt als Schreibtischarbeit. Sonderrechte für Vorgesetzte werden nicht akzeptiert oder sind verpönt. Alle Mitarbeiter haben das Recht auf den gleichen Parkplatz, die gleiche Kantine, Toilette und so weiter. Jeder Mitarbeiter kann seinen Vorgesetzten zu jeder Zeit ansprechen. Ein einfallsreicher Demokrat macht den perfekten Chef aus. Der Mitarbeiter ist sich im Klaren, dass der Chef die endgültigen Entscheidungen trifft, aber er will immer nach seiner Meinung gefragt werden. Statussymbole erwecken eher Misstrauen als Bewunderung. Der Mitarbeiter würde eher skeptisch, dass sein Chef auf Firmenkosten ein großes Auto fährt, als damit anzugeben. Außerdem bevorzugt man in Ländern mit kleinem Machtdistanzgrad eher jüngere Chefs als ältere (vgl. Hofstede 2006: 74 – 75).

7.3. Westliche Individualität und japanische Gruppenstruktur

Der vorherrschende Teil aller Menschen lebt in der heutigen Welt in Gesellschaften, in denen die Interessen der Gruppe den Interessen des Individuums vorgezogen werden. Diese Gesellschaften gelten als kollektivistisch. Diese Bezeichnung betrifft dabei nicht die Autorität des Staates

gegenüber einem Individuum, sondern die Autorität der Gruppe. Die erste Gruppe, mit der jeder von uns zu tun hat, ist die eigene Familie, in die wir hineingeboren werden. Die Familienstrukturen sind jedoch von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich. Die Familie versteht sich in vielen kollektivistischen Gesellschaften als eine Gruppe von Menschen, die miteinander verbunden sind und zusammenleben. Damit sind nicht nur Eltern und ihre Kinder gemeint, sondern auch Großeltern, Onkel, Tanten, Dienstboten oder andere Mitbewohner. Eine solche Art der Familie heißt Großfamilie. Kinder, die in einer solchen Familie zur Welt kommen, lernen von Anfang an, dass sie ein Teil der Gruppe sind und dass diese Beziehung zwischen der Gruppe und dem Kind von der Natur vorgegeben ist. Eine Gruppe bildet die Hauptquelle der Identität des Menschen und bietet eine sichere Verteidigung gegen Lebensbedrohungen. Deswegen ist jeder verpflichtet, seiner Gruppe treu zu bleiben. Wenn man es nicht tut und die Treue bricht, so ist dies ein schlimmes Unrecht. Es besteht nämlich zwischen der Einzelperson und der Gruppe eine Beziehung gegenseitiger Bedingtheit. Diese ist sowohl praktischer als auch psychologischer Natur (vgl. Hofstede 2006: 100-101).

Eine Minorität der Menschen lebt heutzutage in Gesellschaften, in denen die Interessen des Individuums wichtiger sind als die der Gruppe. Solche Gesellschaften nennt man individualistisch. Kinder, die in einer individualistischen Gesellschaft zur Welt kommen, haben als Familie die Eltern und eventuell andere Geschwister. In einigen Gesellschaften sind zunehmend Familien anzutreffen, in denen es nur einen Elternteil gibt. Die übrigen Familienangehörigen wohnen andernorts und man pflegt oft nur selten Kontakte. Ein solcher Typ der Familie heißt Kleinfamilie oder Kernfamilie. Kinder, die in solchen Familien aufwachsen, lernen sehr schnell, sich als „Ich“ zu verstehen. Die Identität eines Kindes, die sich in diesem „Ich“ ausdrückt, unterscheidet sich natürlich wesentlich von dem „Ich“ anderer Menschen. Diese werden nicht nach ihrer Gruppenzugehörigkeit betrachtet, sondern nach individuellen Charakterzügen. Die Erziehung der Kinder in der individualistischen Gesellschaft strebt folgendes Ziel an: das Kind zu befähigen, schnell selbständig

zu werden und das Elternhaus zu verlassen. Oft kommt es dann dazu, dass das Kind, nachdem es das Elternhaus verlassen hat, seltene oder gar keine Kontakte zu den Eltern unterhält. Man geht davon aus, dass ein normaler und gesunder Mensch – als Vertreter einer individualistischen Gesellschaft – weder in praktischer noch psychologischer Beziehung auf eine Gruppe angewiesen ist (vgl. Hofstede 2006: 101-102).

Aus der von Hofstede durchgeführten Untersuchung (vgl. Hofstede 2006: 112) geht hervor, dass Japan eine kollektivistische Gesellschaft ist und Polen wie auch Deutschland individualistische Gesellschaften darstellen. Daraus folgen große und sehr wichtige Unterschiede zwischen den genannten Ländern, die die interkulturelle Verständigung erschweren. Hier einige Beispiele: In den meisten kollektivistischen Gesellschaften werden offene Auseinandersetzungen als grob und unwillkommen angesehen. Daher vermeidet man es, das Wort „Nein“ zu verwenden, denn es bedeutet Konfrontation. Man benutzt dagegen andere Formulierungen, um auf indirektem Wege etwas abzulehnen. Auch das Wort „Ja“ drückt kein Einverständnis aus, sondern ist ein Zeichen dafür, dass man seinem Gesprächspartner zuhört und die Konversation aufrechterhalten will. Im Vergleich dazu gilt es in individualistischen Gesellschaften als Tugend, seine Meinung offen auszusprechen. Das bedeutet dann, dass ein Mensch wahrhaftig und freimütig ist. Eine Auseinandersetzung kann Vorteile mit sich bringen, denn durch einen Meinungs austausch kann man zu mehr Wahrheit gelangen. Man achtet auf die Wirkung eines Gesprächs auf andere, aber das heißt noch lange nicht, dass man die Tatsachen verdreht. Erwachsene sollten imstande sein, Feedback nutzbringend anzunehmen. Die Kinder werden in den Familien dazu erzogen, immer die Wahrheit zu sagen, unabhängig davon, ob es sie schmerzt oder nicht. In kollektivistischen Gesellschaften dagegen lernen die Kinder, die Meinung anderer zu beachten. Persönliche Stellungnahmen gibt es nicht – die Gruppe entscheidet darüber. Falls die Gruppe noch keine fertige Meinung zu einem Sachverhalt hat, so versammelt sich eine Art von Familienrat und spricht zusammen eine gemeinsame Stellungnahme ab. Ein Kind, das eine andere Ansicht vertritt, hat demnach einen schlechten Charakter. In individualistischen

Gesellschaften wäre ein solches Verhalten angebracht, denn man bringt die Kinder eben dazu, sich ihre eigenen Anschauungen zu bilden und diese zu äußern. Ein Kind, das die Denkweise anderer übernimmt, gilt als schwach.

Ein anderes Merkmal in der kollektivistischen Gesellschaft ist es, der Gruppe gegenüber loyal zu bleiben. Dies spiegelt sich darin wider, dass man die vorhandenen Mittel im Rahmen der Gruppe teilt. Dementsprechend erwartet man von einem Familienmitglied, das eine voll bezahlte Arbeitsstelle hat, dass es die übrigen Angehörigen, die kein volles Gehalt beziehen, finanziell unterstützt. Und so kommt auch die ganze Familie für die Ausbildungskosten eines der Mitglieder auf und hofft, dass dieses dann später eine gut bezahlte Arbeit bekommt und sein Gehalt mit den anderen teilt (vgl. Hofstede 2006: 117).

Völlig anders sieht es in individualistischen Kulturen aus, wo sich die Eltern freuen, dass ihre Kinder nebenbei jobben, sich so ihr Taschengeld verdienen und selbst entscheiden, wofür das Geld ausgegeben wird. In vielen individualistischen westlichen Ländern unterstützt der Staat in großem Ausmaß den Lebensunterhalt der Studenten. Junge Menschen mit 18 Jahren werden dann als selbständig tätige Personen angesehen und behandelt (vgl. Hofstede 2006: 117).

Im Großen und Ganzen sind die Verbindlichkeiten einer kollektivistischen Gesellschaft gegenüber nicht nur finanzieller, sondern auch ritueller Art. Familiäre Begegnungen bei solchen Anlässen wie Taufen, Hochzeiten und überwiegend Beerdigungen sind sehr wichtig. Man sollte sie nicht verpassen. Die im Ausland arbeitenden Geschäftsmänner aus individualistischen Kulturen wundern sich nicht selten darüber, welche familiären Gründe ihre Mitarbeiter aus kollektivistischen Kulturen nennen, um Sonderurlaub zu bekommen (vgl. Hofstede 2006: 118).

Was die Kommunikation in kollektivistischen und individualistischen Kulturen angeht, so wird in der ersten Gruppe nur dann geredet, wenn man irgendwelche Informationen zu vermitteln hat. Wenn man nichts zu sagen hat, dann gibt es keinen Zwang bzw. Anlass zum Gedankenaustausch. Ganz anders sieht dies in der zweiten Gruppe aus. Wenn Vertreter einer individualistischen

Gesellschaft einander begegnen, haben sie auch ein großes Verlangen, sich untereinander auszutauschen. Nichts zu sagen, wird als anomal angesehen. Man kann sich sogar über belanglose Sachen unterhalten, aber es ist Pflicht, miteinander zu reden (vgl. Hofstede 2006: 118).

Die nächste Kategorie, die neben der Harmonie mit der kollektivistischen Familie verbunden ist, ist die *Scham*. Kollektivistische Gesellschaften nennt man auch Schamkulturen. Wenn ein Mitglied gegen die herrschenden Regeln handelt, beschämt es nicht nur sich selbst, sondern auch die Gruppe, der es angehört. Im Vergleich dazu sind individualistische Kulturen *Schuld*kulturen. Das bedeutet, dass wenn jemand aus diesen Kulturen gegen die in der Gesellschaft herrschenden Vorschriften handelt, so bekommt er Gewissensbisse, die abhängig vom Einzelnen entwickelt werden (vgl. Hofstede 2006: 119-120).

Von großer Bedeutung in kollektivistischen Gesellschaften ist auch der Begriff *Gesicht*. *Das Gesicht zu verlieren* bedeutet, beschämt und verletzt zu werden und seine Ehre zu verlieren. Dazu kommt es, wenn eine Person nicht imstande ist, eine Aufgabe (diese entspricht der sozialen Stellung der Person) zu bewältigen, und zwar wegen des eigenen Unvermögens oder wegen zu hoher Ansprüche seitens der Gesellschaft. Es gibt noch einen anderen Ausdruck in diesen Gesellschaften, nämlich *jemandem Gesicht geben*, also etwas so zu tun, dass eine Person an Ehre und Prestige gewinnt. Genau genommen dient der Begriff „Gesicht“ der Beschreibung der sozialen Zusammenhänge in der kollektivistischen Gesellschaft. Es ist sehr wichtig für jede Person und ihre Familie, ein gutes Verhältnis zu haben – dies ist so unverzichtbar wie die Vorderseite des Kopfes einer Person. In individualistischen Gesellschaften dagegen kommt ein ganz anderer Begriff vor, und zwar „Selbstachtung“. Diese hängt aber von der Betrachtungsweise eines Individuums ab und wird von ihm bestimmt (vgl. Hofstede 2006: 120 – 121).

Alle oben genannten Kriterien in den beiden Gesellschaften machen die Hauptunterschiede zwischen ihnen aus. Aufgrund mangelnder Kenntnis dieser Unterschiede kommt es zu Missverständnissen zwischen den Menschen während

interkultureller Begegnungen. Deswegen ist es wünschenswert, über diese Diskrepanzen aufgeklärt zu sein und dementsprechend zu handeln.

7.4. Offenheit für Risiken und Streben nach Sicherheit

In jeder Kultur und jedem Unternehmen wird im Falle der Unsicherheit anders vorgegangen. Man muss akzeptieren, dass man nicht weiß, was auf einen zukommt. Man kennt die Zukunft nicht und muss sich damit abfinden und weiterleben. Durch Unsicherheit entstehen starke und unangenehme Angstzustände, die die Einzelmenschen wesentlich belasten können. Die Menschen finden allerdings Mittel und Wege, um die Angst zu lindern. Man findet also einen Ausweg in Bereichen wie Technik, Recht und Religion. Die Technik, egal ob in ihrer einfachen oder modernen Form, vermindert die Unsicherheiten, die von der Natur geschaffen worden sind. Recht, also Gesetze und Regeln, helfen, die Unsicherheit im Benehmen anderer Menschen zu unterbinden. Die Religion dagegen bietet die Möglichkeit, auf dem Wege der Reflexion, Meditation und Selbsterkenntnis an transzendente Wissen und Kräfte teilzuhaben. Dieser innere Weg ist im Abendland zwar weniger bekannt, so im Unterschied zu Fernen Osten, dafür aber für jeden Menschen von Natur aus gegeben (vgl. hierzu die Spiegelmetapher „nach dem Bild Gottes geschaffen zu sein“ oder „das Fünkeln“). Darüber hinaus soll die Religion dabei behilflich sein, dass man seine Unbestimmtheit annimmt, gegen die man sich nicht wehren kann. In manchen Religionen wird die letzte Zuversicht gewährt, und zwar dass man nach dem Tod weiterlebt oder seine Gegner besiegt. Außerdem ist das Empfinden der Ungewissheit nicht nur personenbezogen, sondern mit der ganzen Gesellschaft verbunden. Das heißt, dass die Ungewissheit als ein Wert in der Gesellschaft erworben und erlernt wird und daher von allen Mitgliedern einer Gesellschaft geteilt wird. Die Emotionen und Methoden sie zu bewältigen, machen das kulturelle Erbe einer Gesellschaft aus. Man lernt sie von klein auf in der Familie und verstärkt werden sie in der Schule und vom Staat. Diese Emotionen zeigen sich in den von den Mitgliedern einer Gesellschaft vertretenen Werten, deren Quelle nicht vernunftgemäß ist. Diese Werte führen wiederum zu

gemeinschaftlichen Verhaltensmodellen einer Gesellschaft, die nach außen auf andere Menschen anomal und unbegreiflich wirken (vgl. Hofstede 2006: 230-231).

In Deutschland und Japan verbindet man Unsicherheit mit großer Gefahr und großem Stress. Deswegen muss man in diesen Ländern etwas unternehmen, um sich psychischen Komfort zu verschaffen. Dazu gehören sorgfältige Analysen, Regeln und ein sicherer Arbeitsplatz, welche auch zur effektiven Arbeit motivieren. In Gesellschaften, die die Unsicherheit möglichst vermeiden wollen, wie Japan und Deutschland, gibt es sehr viele formelle Gesetze und informelle Regeln, die die Rechte und Pflichten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bestimmen. Außerdem gibt es viele interne Vorschriften, die den Arbeitsablauf festlegen. Die Menschen aus diesen Gesellschaften haben aus emotionalen Gründen ein starkes Verlangen nach Regeln, denn sie wurden von klein auf so „programmiert“. Sie fühlen sich in einer durchorganisierten Welt am wohlsten. Die Deutschen sind um ihre Zukunft sehr besorgt und deswegen schließen sie verschiedenartige Versicherungen gegen unterschiedliche Gefahren ab. Außerdem plant man in Deutschland und Japan am Arbeitsplatz viel früher Konferenzen und Sitzungen, um einen gewissen Grad an Sicherheit zu gewährleisten. In Polen dagegen vertritt man den Standpunkt, dass sich alles im letzten Moment erledigen, improvisieren oder ändern lässt, und nach diesem Motto wird auch gehandelt. Sollte etwas fehlschlagen, so kann man das später verbessern oder nachholen. Dafür gibt es übrigens eine polnische Realienbezeichnung „poprawiny“. Ein solches Verhalten wird in Deutschland und Japan nicht geduldet. Vielmehr könne es bedeuten, dass man die Zeit des Geschäftspartners aus diesen Ländern nicht zu schätzen weiß (vgl. Hofstede 2006: 253).

In Ländern dagegen, in denen man nicht so stark auf Unsicherheitsvermeidung fixiert ist, wie beispielsweise in Polen, wird anders auf Gesetze und Regelungen reagiert. Man glaubt, dass man Regeln erst dann braucht, wenn es notwendig wird. Man kann nämlich viele Schwierigkeiten ohne besondere Regeln bewältigen. In den USA wird wiederum die Unsicherheit als

etwas Natürliches betrachtet und ruft keine Spannungen hervor. Die Amerikaner schätzen die Freiheit der Wahl und dulden nicht allzu viele Regeln. Riskante Situationen verursachen keine Angstzustände (vgl. Sakaguchi 2008 b: 385). In Kulturen, in denen man Unsicherheit scheut, sind die Menschen gern am Arbeiten. Man lebt schnell und Zeit bedeutet Geld. In Kulturen, in denen man Unsicherheit in geringerem Ausmaß bekämpft, sind die Menschen imstande, hart zu arbeiten, falls es nötig wird. Aber eine solche Motivation zu härterer Arbeit kommt nicht von selbst. Die Zeit wird als Stütze betrachtet, an der man sich orientiert, aber die man nicht ständig im Auge behalten muss (vgl. Hofstede 2006: 254).

7.5. Bevorzugung des Männlichen

Mit „Bevorzugung des Männlichen“ ist gemeint, dass die Rollen in der Gesellschaft exakt nach dem Geschlecht verteilt werden. Welche Rollen und somit Verhaltensweisen einer Frau oder einem Mann zugeordnet werden, variiert von Kultur zu Kultur. Im Folgenden werden Begriffe verwendet wie *männlich* und *weiblich*, im Sinne von biologischen Unterschieden, sowie *maskulin* und *feminin*, im Sinne der sozialen, kulturell vorgeschriebenen Rollen. Sowohl die femininen als auch maskulinen Rollen werden abhängig von der Gesellschaft, sei es eine traditionelle oder moderne, unterschiedlich gesehen. Die Unterschiede zwischen diesen Rollen werden am stärksten in verschiedenen Berufszweigen offenbar. Zum Beispiel sind in Russland sehr viele Frauen Ärzte, in Belgien sind sie Zahnärzte und in Westafrika sind viele Frauen Ladeninhaber. In Pakistan dominieren in männlichen Berufen die Schreibkräfte und in den Niederlanden die Krankenpfleger. In Japan ist es unvorstellbar, dass eine Frau einen Managerposten bekleidet, aber auf den Philippinen und in Thailand ist es dagegen Alltag, eine Frau in einer Führungsposition zu erleben. Nichtsdestoweniger ist in vielen herkömmlichen und fortschrittlichen Gesellschaften die Tendenz anzutreffen, dass man die Rollen geschlechtsabhängig verteilt. Die Männer werden in der Außenwelt, also außerhalb ihres Zuhauses, als leistungsorientiert angesehen. Sie sind außerdem

selbstbewusst, scheuen keinen Wettbewerb und sind hart. Frauen werden dagegen als fürsorglich und harmonisch gesehen, sie sind auf die Familie fixiert und üben hauptsächlich Rollen aus, die mit Fürsorge und Gefühlen verbunden sind (vgl. Hofstede 2006: 161-162).

In westlichen Kulturen heißt männlich zu sein, dass ein Mann die Position des Hauptfamilienversorgers einnimmt. Im Gegensatz dazu erfreut sich ein Mann in östlichen Kulturen eines in der Tradition verwurzelten Vorrangs (vgl. Sakaguchi 2008 b: 384). Aus der von Hofstede (2006: 165-167) durchgeführten Untersuchung ergibt sich, welche Länder den höchsten Maskulinitätsindexwert zeigen. Die am stärksten femininen Länder sind unter anderen Schweden, Norwegen, die Niederlande, Dänemark und Finnland. Polen ist mit seinem Maskulinitätsindexwert auf Platz 14/16 und Deutschland auf Platz 11/13 gelangt. Das stärkste maskuline Land ist auf Rang 1 die Slowakei und auf Rang 2 Japan.

Das kann also erklären, warum Geschäftsfrauen in Japan ganz anders betrachtet werden als in anderen Berufen tätige Frauen. Wie bereits erwähnt, ist es in der japanischen Kultur nicht üblich, dass eine Frau eine führende Position innehat und wenn doch, dann verlangt man von ihr viel mehr als von einem Mann. Frauen müssen notwendigerweise ihre Kompetenzen beweisen und zeigen, dass sie nicht schlechter arbeiten als ihre Kollegen auf denselben Posten. Nach beendeten Konferenzen und Sitzungen spielen Einladungen in Restaurants und in Bars in Japan eine große Rolle. Man sollte diese unbedingt annehmen, das gilt auch für Frauen. Soziale Kontakte pflegt man nämlich in Japan verstärkt außerhalb des Arbeitsplatzes. Man lädt ein, stattet Gegenbesuche ab und verschenkt Kleinigkeiten. All das gehört zum guten Ton, wenn man mit Japanern erfolgreich Geschäfte abwickeln will. Denn bei ihnen heißt es, dass „ein guter Geschäftsmann“ auch gesellig und hilfsbereit zu sein hat (vgl. Sakaguchi 2008 b: 384).

Darüber hinaus erfährt man bei Hofstede (vgl. 2006: 196), dass Maskulinität und Femininität großen Einfluss darauf haben, wie man Konfliktsituationen in der Industrie bewältigt. In maskulinen Gesellschaften, wie zum Beispiel in den USA oder Großbritannien, glaubt man, dass man

Auseinandersetzungen durch einen gerechten Kampf schlichten kann, frei nach dem Motto: „*Let the best man win*“, was auf Deutsch bedeutet: Der Beste soll gewinnen. Der Machtkampf kennzeichnet also die Geschäftskontakte in maskulinen Kulturen.

Im Vergleich dazu beseitigt man Konflikte in femininen Gesellschaften, wie zum Beispiel in den Niederlanden, Schweden oder Dänemark dadurch, dass man versucht, sich auf etwas zu einigen, indem man miteinander diskutiert. Kurios scheint das Verhalten während der Diskussionen in Frankreich zu sein. Man beschimpft sich dort gelegentlich untereinander: Unternehmer- und Arbeitnehmer, Vorgesetzte und Mitarbeiter. Hinter solchen Beschimpfungen versteckt sich das typisch französische „Gefühl der Mäßigung“, das es den Franzosen ermöglicht, weiter zusammenzuarbeiten (vgl. Hofstede 2006: 196).

Teil III

1. Das japanische Gesellschaftssystem

In diesem Kapitel werde ich versuchen, Japan aus der sozialen und kulturellen Perspektive zu beleuchten. Hier wird die Rede sein von der „japanischen Moderne“, die einerseits vom europäischen bzw. europäisierten Geist geprägt ist, andererseits aber in der überlieferten Tradition Japans (Konfuzianismus) ihre Wurzeln hat. In diesem „interkulturellen Dialog“ finden Japan und Europa ihr Selbst jeweils im Anderen, und dies ist ein wichtiges Ergebnis dieses Dialogs. Um das japanische Businessverhalten besser zu verstehen und zu nutzen, schlagen Winkels / Schlütermann-Sugiyama (vgl. 2000: 17) einen „Fünf-Phasen-Verlauf“ vor. Dieser umfasst verschiedene Kernelemente, die zum besseren Verständnis der Japaner führen können. Sie sind aus einer Geschäftskultur nicht wegzudenken. Im Folgenden sollen einige dieser Bereiche näher besprochen werden.

1.1. Die traditionelle japanische Gesellschaft. Rolle des Konfuzianismus

Das Thema der japanischen Religion und Philosophie ist unter anderem deshalb so wichtig, weil die japanische Gesellschaft aus einer Gesamtperspektive gesehen werden soll. Die japanische Gesellschaft ist vom Konfuzianismus geprägt. Benannt ist diese Philosophie nach ihrem Gründer Konfuzius, der von 551 bis 479 vor Christus lebte. Der Name Konfuzius ist die latinisierte Wiedergabe des chinesischen Kong Qiu (vgl. o.V. 2009: <http://de.wikipedia.org/wiki/Konfuzius>). Die Lehre des Konfuzius kam Ende des 4. Jahrhunderts aus China nach Japan. Der Konfuzianismus wurde dort sehr schnell aufgenommen und bildete bis in die Meiji-Zeit die ethische und politische Grundlage des nationalen Bewusstseins. Außerdem hat der Konfuzianismus einen sehr großen Einfluss auf die Entwicklung der japanischen Geistesgeschichte ausgeübt (vgl. Lewin 1995: 224). Der Konfuzianismus ist neben dem Schintoismus und dem Buddhismus eine der bedeutendsten

philosophischen Richtungen in Japan, China und Ostasien. Japan, China und die koreanische Halbinsel bilden den so genannten konfuzianischen Kulturkreis. Im Wesentlichen versteht sich der Konfuzianismus als eine praxisorientierte Sozialethik, wobei die konfuzianische Doktrin grundlegend auf Maximierung bestehender Möglichkeiten ausgerichtet ist (vgl. Fels o.J.: http://www.japanlink.de/II/II_religion_konfuzianismus.shtml). "Lernen ist für den Konfuzianismus [...] die unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass sich ein Mensch überhaupt zu einer moralischen Person entwickeln kann" (Pörtner 1995: http://www.japanlink.de/II/II_religion_konfuzianismus.shtml). Der Konfuzianismus und der Buddhismus bilden also das Fundament für die japanischen Verhaltens- und Kommunikationsnormen. Den Kerngedanken der alten Staatsmorallehre bildet die Harmonie des Universums bzw. des Kosmos. Dieser Gedanke umgibt die Natur der Menschheit und drückt sich in den folgenden grundlegenden, hierarchisch-patriarchalischen Wechselbeziehungen aus:

1. Vater/Sohn,
2. Fürst/Untertan,
3. Mann/Frau,
4. älterer Bruder/jüngerer Bruder,
5. älterer Freund/jüngerer Freund.

Diese Beziehungsarten werden mit den fünf Elementen Wasser, Feuer, Holz, Erde und Metall wie auch den fünf Himmelsrichtungen Ost, West, Süd, Nord und der eigenen Auffassung konfrontiert. Aus diesen fünf fundamentalen menschlichen Beziehungen ergibt sich erneut folgender Tugendkatalog: Menschlichkeit, Redlichkeit und Wohlwollen, Anstand und Sitte, Klugheit und Zuverlässigkeit. Der in Japan übernommene und veränderte Konfuzianismus entwickelte daraus drei soziale Pflichten:

1. Loyalität (Untertanentreue),
2. Pietät (kindliche Verehrung der Eltern) und
3. Höflichkeit.

Japan übernahm aus der konfuzianischen Denkweise alles, was mit dem Schintoismus – der eigenen religiösen Tradition - am meisten übereinstimmte, also: die Einheit von Natur und Mensch, die Loyalität und die Pietät. Da die Fürst-Untertanen-Beziehung im Gegensatz zum klassisch chinesischen Konfuzianismus eine größere Bedeutung als die Familie hatte, war die Tugend der Loyalität im gesellschaftlichen Bereich viel wichtiger als in China. Ordnung und Harmonie waren denkbar, wenn man den hierarchisch unterteilten Grundbeziehungen, der Beachtung ihrer Rangordnung und dem sich daraus ergebenden Sozialverhalten in allen Sphären der Gesellschaft uneingeschränkt nachkam. Diese Prinzipien der konfuzianischen Staatslehre spielen im modernen Japan sowohl firmenphilosophisch als auch politisch gesehen eine relevante Rolle (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 72-74).

Die traditionelle japanische Gesellschaft wird bei Winkels und Schlütermann-Sugiyama (vgl. 2000: 174) im Rahmen eines Pyramidensystems dargestellt. Was darunter zu verstehen ist, soll im Folgenden aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Die Japaner sorgen sehr intensiv für die Sicherung ihres Lebensabends, weil das soziale Netz nicht genügend ausgebaut ist. Es gibt zwar Familien, die aus zwei Elternteilen und einem oder zwei Kindern bestehen, aber es gibt kaum noch Großfamilien. Deswegen fällt die Rente durch die Altersstruktur der Bevölkerung dürftig aus. Daraus folgt die Tatsache, dass die Japaner im Alter weder mit ihren Kindern noch mit Rente rechnen können. Daher muss man sich früh um die Alterssicherung kümmern, indem man am besten in Großunternehmen arbeitet, weil man dort gute Arbeitsbedingungen vorfindet. Schon während der Kindergarten- und Schulerziehung bis hin zum Berufsstart im Großunternehmen wird den Japanern von klein auf beigebracht, dass am Ende des beruflichen Erfolgs eine Belohnung in Form eines gesicherten Lebensabends wartet (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 166-167).

In Japan basiert der Firmenaufbau auf einer festen hierarchischen Ordnung. Deswegen steht jeder neue Mitarbeiter zunächst am Ende der Hierarchieskala. Während der ersten Jahre der Zusammenarbeit wird er in

verschiedenen Abteilungen einer Firma beschäftigt sein und so zum Generalisten geformt. Das bedeutet, dass neue Mitarbeiter in Japan von ihren Berufskollegen anhand konkreter praktischer Bedingungen und Aufgaben im Tagesgeschäft ausgebildet werden. Diese Art der „Ausbildung“ dient dazu, dass die Mitarbeiter einerseits einen Überblick über alle Tätigkeiten in der Firma haben und andererseits leicht ersetzt und versetzt werden können. Das Personal in einer japanischen Firma ist also daran angepasst, flexibel verschiedene Aufgaben zu übernehmen. Es gibt zwar Arbeitsplatzbeschreibungen, wer wofür verantwortlich ist, aber diese werden wenig berücksichtigt. Darüber hinaus gibt es in Japan kein solch ausdifferenziertes Berufsausbildungssystem, wie es in Deutschland der Fall ist (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 167-168).

In Japan gibt es also weder eine anschauliche Verteilung von Aufgaben auf bestimmte Mitarbeiter noch Individualismus eines einzelnen Gruppenangehörigen. Bei der Arbeit setzt man voraus, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben selbst ausfindig macht und so viele Pflichten wie möglich schultert. Nur dann wird man als fähiger Mitarbeiter angesehen. Das ist auch eine Begründung dafür, warum die Japaner so viele Überstunden machen. Sie wollen als gute Mitarbeiter gelten und für den Aufbau ihrer Kompetenzen sorgen. Der Manager kümmert sich dabei darum, die Mitarbeiter ständig zu effektiver Arbeit anzuspornen und eine nette Atmosphäre am Arbeitsplatz zu schaffen, so dass man ständig beste Leistungen erbringen kann. Ein Manager muss also über eine ausgezeichnete Führungskraft verfügen, die ihm hilft, seine Mitarbeiter zu motivieren. An zweiter Stelle rangiert das fachliche Wissen eines Managers, besonders in größeren Firmen, wo man seit kurzem ein Beurteilungssystem eingeführt hat. Dabei beurteilen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten, die bis zu zwei Stufen höher stehen, nach festen Kriterien. Einige Kriterien lauten beispielsweise:

- Werden Sie von Ihrem Vorgesetzten wegen Ihrer Fähigkeiten beurteilt oder wegen persönlicher Vorliebe?
- Bemüht sich Ihr Vorgesetzter, die Ansprüche aller Mitarbeiter gleichermaßen zu erfüllen?

- Ist Ihr Vorgesetzter im Umgang mit seinen Mitarbeitern geduldig und geht er auf alle aufmerksam ein?

Als gutes Beispiel für eine hervorragende japanische Führungskraft gilt der ehemalige Premierminister Noboru Takeshita. Er wird als eine Person angesehen, die auf alles einen entscheidenden Einfluss ausübt. Er ist ein guter Stratege, Finanzfachmann und verfügt über viele wichtige Nachrichtenquellen. Darüber hinaus weiß er sehr gut wichtige Kontakte zu pflegen, indem er an die Frauen der höheren Finanzbeamten kleine Geschenke verschickt. So beeinflusst er unmerklich seine Mitmenschen. Dies ist nicht zu vergleichen mit Deutschland, wo man als Politiker oder Spitzenmanager Sachkenntnis und Durchsetzungskraft beweisen muss (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000:168-169).

Es besteht die große Sicherheit, dass ein Mitarbeiter eines großen Unternehmens sein ganzes Leben lang dort angestellt sein wird („shushin koyo“). Und wenn er lange gearbeitet und viele Erfahrungen gesammelt hat, ist es möglich, dass er in der Firma eine höhere Stellung erreichen kann („Senioritätsprinzip“). In der ehemals günstigen wirtschaftlichen Situation des Landes war es möglich, extra Stellen im Unternehmen zu schaffen, so dass auch ältere Mitarbeiter noch die Karriereleiter erklimmen konnten. Heute jedoch ist der Aufstieg auf der Karriereleiter, z.B. für Abteilungsleiter oder Sektionsleiter, in vielen Firmen mit einem Alter von ca. 55 Jahren beendet. Danach wird man zu einem einfachen Mitarbeiter degradiert, und zwar ohne Anweisungsbefugnis, und bekommt entsprechend weniger Geld. Das bedeutet, dass die mit der bisherigen höheren Position verbundene Prämie wegfällt und man 20 bis 30 Prozent weniger verdient. Mit 60 Jahren bekommt man dann oft nur noch einen Arbeitsvertrag, der auf ein Jahr befristet ist und bis zum 65. Lebensjahr Jahr für Jahr verlängert werden muss. Sogar in Krisenzeiten muss man keine Angst um die Arbeitsstelle haben, denn man kürzt zuerst die Gehälter und Bonifikationen von Managern, um so die Rezession aufzuhalten.

In japanischen Unternehmen gibt es, wie schon erwähnt, das so genannte Senioritätsprinzip („nenko joretsu“), von dem die Mitarbeiter mit vielen Dienstjahren profitieren und besser bezahlt werden. Außerdem stehen den

Mitarbeitern viele soziale Leistungen zur Verfügung, wie Wohngeld, Familienzuschüsse, Dienstwohnung, firmeneigene Entspannungs- und Freizeiteinrichtungen. Auch wenn man seine Arbeit verliert, bekommt man meistens eine zufrieden stellende Abfindung. Diese hängt jedoch in großem Ausmaß davon ab, wie viele Dienstjahre man hinter sich hat. Es sind aber auch negative Seiten des Senioritätsprinzips festzustellen. Man muss als Mitarbeiter nämlich befürchten, zu sehr dem Vorbild seines Vorgesetzten zu folgen. Bei dieser Denkart neigen die Mitarbeiter allmählich dazu, die eigene Meinung zu verdrängen und Zuständigkeiten ungeklärt zu lassen. Kritiklosigkeit sowie Unterdrückung und Blockade hervorstechender fachlicher Kenntnisse und Eigenschaften sind die Folge. Ungeachtet dieser einzelnen Vorbehalte lohnt es sich auf jeden Fall, der Firma gegenüber loyal zu bleiben. Denn man kann während der ganzen Laufbahn gutes soziales Kapital sammeln. In schwierigen Situationen wird man von anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten finanziell und psychisch unterstützt. Unter den Mitarbeitern einer Firma herrscht nämlich Nachbarschaftshilfe - *Amae* heißt der Schlüsselbegriff. Die Gruppenzugehörigkeit gibt einem das Gefühl der Sicherheit. Die Firma fungiert als eine große Familie, in der alle stark miteinander verbunden sind. Deswegen werden Mitarbeiter für wesentliche Fehler nicht sofort entlassen, denn alle fühlen sich gemeinsam füreinander verantwortlich (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 170-171).

Dafür dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern Geborgenheit garantiert, verlangt es von ihnen hundertprozentige Treue und volle Identifizierung mit dem Unternehmen. Darunter ist weiter zu verstehen, dass die Mitarbeiter nahezu gänzlich auf ihren Urlaub verzichten und unaufgefordert unentgeltliche Überstunden übernehmen. Außerdem müssen die Mitarbeiter bereit sein, den Betrieb in Krisenzeiten dadurch zu unterstützen, dass sie Aufgaben übernehmen, die nicht ihrer Ausbildung entsprechen, wie z.B. den Rasen auf dem Firmengelände zu mähen oder sich einen Gehaltsteil durch firmeneigene Produkte auszahlen zu lassen.

Man bezeichnet die japanische Gesellschaft als „Minuspunkt“-Gesellschaft. Aufstieg und Vergütung richten sich nicht danach, über welche Fachkompetenzen man verfügt und was man alles geleistet hat, sondern wie viele Minuspunkte man gesammelt hat. Je weniger Minuspunkte man hat, umso besser ist es für die allgemeine Einschätzung. Minuspunkte bekommt man für folgende Vernachlässigungen und Fehler: man lässt sich oft krankschreiben, man beansprucht seine Urlaubstage, man übernimmt wenige Überstunden, man nimmt mit seinen Kollegen und Vorgesetzten nicht an geselligen Anlässen teil, man bietet dem Vorgesetzten keine Hilfe beim Umzug an oder man beschenkt den Vorgesetzten nicht zu bestimmten Anlässen. Diese „negativen“ Taten zeugen eben davon, dass man nicht für Harmonie sorgt und nicht im Kollektiv zusammenleben kann. So zeigt man sich von seiner unangenehmen Seite und alle erinnern sich daran. So erscheint der Mitarbeiter als nicht fähig, einen führenden Posten zu übernehmen. Selbst wenn man viele Minuspunkte gesammelt hat, lohnt es sich nicht, die Arbeit zu kündigen. Im neuen Unternehmen muss man nämlich zu Anfang ganz unten in der Hierarchie beginnen. Darüber hinaus beanspruchen viele Japaner auf die zu erwartende Abfindung einen billigen Kredit für das eigene Haus. Deswegen lohnt es sich für die Japaner, im Unternehmen dazuzugehören und mitzuwirken (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 172-173).

Die Firmen werden in Japan überwiegend höchst effizient geleitet. Das bedeutet, man bindet permanent neue Technologien, Erfahrungen und Einsichten in die Arbeit ein und pflegt dabei durchgehend das Gemeinschaftsgefühl. Jeder Mitarbeiter bildet einen wichtigen und nicht wegzudenkenden Teil des Ganzen und kennt seine Verantwortlichkeiten. In vielen Firmen gibt es morgens vor der Arbeit eine Morgenversammlung, dann Gymnastik, es werden Pläne für den Tag besprochen und Mottos sowie Parolen ausgegeben, die zur Stärkung der Firma beitragen sollen. Falls Probleme auftreten, so werden sie angesprochen und offen geklärt. Auch am Nachmittag gibt es Radio-Gymnastik, um die Mitarbeiter aufzumuntern und aufzulockern (vgl. Lutterjohann 2009: 109).

1.2. Die japanische Gesellschaft im Umbruch oder die “japanische Moderne”

Seit Anfang der 1990er Jahre hat sich in Japan, bedingt durch die Wirtschaftskrise, verschiedenes bezüglich der Führungsorganisation und der Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeiter geändert. In den Firmen, in denen man während der guten wirtschaftlichen Lage viele zusätzliche Arbeitsstellen geschaffen hat, musste man sie wieder aufgeben. Viele Firmen können es sich nicht mehr leisten, in Krisenzeiten ihre Arbeitnehmer zu halten und diese nicht zu entlassen. In vielen großen Firmen reduziert man Personal. In erster Linie werden die älteren Mitarbeiter entlassen, weil sie durch das Senioritätsprinzip mehr Geld verdienen als die übrigen. In so bedeutenden Firmen wie Tokio Gas, Honda, Fujitsu, IBM Japan oder JTB hat man zu Anfang der 1990er Jahre einen Jahresgehaltsvertrag in die Wege geleitet. Ungefähr 15 Prozent aller Firmen haben dieses System auf der Abteilungsleiter-Ebene etabliert. 50 Prozent der Firmen befinden sich nach wie vor erst in der Planungsphase. Knapp 4 Prozent der Firmen sind beim alten Senioritätsprinzip geblieben. Dabei muss angemerkt werden, dass dieses Prinzip allmählich beginnt, hinfällig zu werden, besonders auf den Führungsebenen. Der Grund dafür ist, dass man in Krisensituationen sehr wichtige Voraussetzungen für das Senioritätsprinzip nicht mehr erfüllen kann, weil es kein dauerndes Wachstum und keinen sicheren Markt mehr gibt (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 175).

Die japanischen Arbeitnehmer schneiden im Vergleich mit den amerikanischen um 30 Prozent schlechter ab, wenn man die Produktivität betrachtet. Deswegen hat der japanische Wirtschaftsverband im Jahre 1995 eine neue Art der Firmenführung vorgeschlagen. Das bislang vorhandene Pyramidensystem wird im Falle gewöhnlich immer wiederkehrender Aufgaben aufrechterhalten. Im Bezug auf Aufgaben, die mehr Anpassungsfähigkeit verlangen, soll die horizontal ausgerichtete Organisation, das Network-System, eingesetzt werden. Eine Network-Organisation kann verstanden werden als Aufbau von Projektteams. In diesen arbeiten, abhängig von dem Erfordernis,

befugte Mitarbeiter über die Abteilungsgrenzen hinaus zusammen. Man nimmt an, dass man auf der einen Seite dank der neuen Organisationsform viel schneller Entscheidungen treffen und das Arbeitspotenzial bestimmter Mitarbeiter unterstreichen kann, auf der anderen Seite wird das Verbundenheitsgefühl zur Abteilung oder zur Firma deutlich schwächer.

Die beiden im Land aktuell populären Trends Headhunting und Zeitvertragssystem bilden das momentane Managementsystem in Japan. Das Headhunting fördert neue Gruppen und Systeme in Japans Gesellschaft, erschafft aber keine neue Denkweise unabhängiger Einzelgänger. Headhunting und Zeitvertragssystem sollten dazu beitragen, dass die Flexibilität der Arbeitnehmer unterstützt wird. Um dies erreichen zu können, sollten sich die Headhunter-Agenturen weiterentwickeln und vergrößern. Sie sollten aber im Sinne der Menschen und für die Menschen weiterentwickelt werden und nicht als Mittel im Kampf der Individualisten.

Werden die Veränderungen im japanischen Managementsystem beibehalten, resultieren daraus ohne Zweifel auch Veränderungen in den wechselseitigen moralischen Verbindlichkeiten im Sinne von: lebenslange Einstellung seitens eines Unternehmens und dafür absolute Treue seitens der Arbeitnehmer (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 177).

2. Effektives Verhandeln mit japanischen Geschäftspartnern

Die Wertesysteme, Sitten und Kulturmodelle eines jeden Landes sind ein wichtiger Bestandteil des ökonomischen Erfolgs. Jede Kultur hat ihre eigenen, einzigartigen Riten und Traditionen, die man kennen lernen und verstehen sollte, um effektiv verhandeln zu können. Denn die vielen geschäftlichen Kontakte, über die Grenzen hinweg, verlangen von jedem, dass man die anderen Mentalitäten berücksichtigt. Wenn man ins Ausland reist, erwarten die Gastgeber meistens, dass man imstande ist, sich in ihre Rolle hineinzusetzen. Manchmal führen gerade Kleinigkeiten zu Missverständnissen. So reicht ein Japaner zur Begrüßung nicht seine Hand, sondern verbeugt sich höflich. Wenn man das nicht weiß, kann man leicht in Verlegenheit geraten. Man muss also im Bilde darüber

sein, welche Kulturen den physischen Kontakt mit dem Gesprächspartner bevorzugen (davon war die Rede im Teil II.). Solche und viele andere spezifische Informationen, die charakteristisch für jedes Land sind, sollte man beachten, wenn man sich auf geschäftliche Kontakte vorbereitet. Große Konzerne bereiten ihre Manager sorgfältig vor, bevor diese ihre neuen Positionen in ausländischen Filialen übernehmen. Bei Siemens, zum Beispiel, muss der Kandidat mehrere Tests bestehen und sehr gute Kenntnisse der Mentalität und Bräuche des Landes aufweisen, in das er versetzt werden soll. Darüber hinaus hat Siemens in Peking ein eigenes Managementinstitut eröffnet, das unter anderem Seminare zum Thema des Umgangs mit der chinesischen Kultur anbietet (vgl. „Zarządzanie na świecie“ 6/2001, S. 1-2). Wie erfolgreiche geschäftliche Kontakte mit Japan gelingen können, was dabei bedacht und was vermieden werden muss, wird im Folgenden näher betrachtet.

2.1. Der Geschäftskulturschock

Den Begriff „Kulturschock“ hat der amerikanische Anthropologe Oberg (vgl. Oberg 1960: 177-182) formuliert. Der Begriff Kulturschock meint einen erschütterten Gefühlszustand, in den die Menschen geraten können, wenn sie mit einer fremden Kultur konfrontiert werden. Zum Kulturschock kommt es, wenn es den Menschen an Offenheit, interkultureller Kompetenz oder kulturspezifischen, sozialen Fertigkeiten fehlt. Die für selbstverständlich gehaltenen Verhaltensmuster haben keine Bedeutung mehr und können nicht auf das fremde Land übertragen werden. Unerwartete Unterschiede in der Wahrnehmung, zwischen den Werte- und Normsystemen, im sozialen Umgang usw. führen zu Orientierungslosigkeit, zu einer Situation des Nichtverstehens und der Verunsicherung. Sie tragen also zu einem allgemeinen Sich-Unwohlfühlen in der fremden Kultur bei.

Analog dazu kann der Geschäftskulturschock als erschütterndes Erleben der Andersartigkeit im Bereich der Wirtschaft verstanden werden. Wie sich das im Einzelnen am Beispiel Japans darstellen kann, wird nun anschaulich aufgezeigt.

2.1.1. Die Informationssucht der Japaner

Alle Kontakte mit Japanern im Geschäftsbereich fangen gewöhnlich damit an, dass man ausgiebig Informationen über den zu verhandelnden Geschäftsgegenstand austauscht. Man sollte zum Treffen unbedingt sehr viel konkretes Material mitbringen, wie z.B. Statistiken, Tabellen und Grafiken. Die Japaner bevorzugen es, gut und detailliert informiert zu werden. Da sie aber auch pragmatisch eingestellt sind, sollte man es vermeiden, zu viel zu theoretisieren. Bringt man viele Unterlagen, so macht man damit immer einen guten Eindruck. Relevante Dokumente sollte man am besten ins Japanische übersetzen lassen, denn einerseits sind nicht alle Geschäftsleute des Japanischen mächtig, um selbst zu übersetzen, und andererseits wird man durch solche Übersetzungen von den Japanern besser angesehen (vgl. Lutterjohann 2009: 112-113).

Die Tatsache, dass sich die Japaner für die Informationen der potenziellen Geschäftspartner interessieren, bedeutet aber noch lange nicht, dass es zur Anknüpfung neuer Businessbeziehungen oder zur Abwicklung irgendeines Geschäfts kommt. Dieses Interesse an Informationen ist nämlich lediglich eine bloße Informationsbeschaffungshandlung und dient dazu, dass man den eigenen Wissensstand erweitert oder der Fortentwicklung der firmenbezogenen Technologie neue Impulse verschafft. So viele Informationen wie möglich zu bekommen, ist ein grundlegendes Verlangen aller Japaner. Winkels und Schlütermann-Sugiyama (2000: 19) weisen darauf hin, dass das japanische Bestreben, Informationen zu bekommen und diese dann zugunsten eines technologischen Vorsprungs zu gebrauchen, sich auf eine sehr alte Tradition in der Geschichte Japans stützt (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 18-19).

2.1.2. Der Umgang mit Originalideen

Wie bereits erwähnt, zeichnen sich japanische Geschäftspartner dadurch aus, dass sie alle möglichen Informationsquellen ausgiebig ausschöpfen, um auf dem Laufenden zu sein. Was außerdem den westlichen Partnern bei Begegnungen mit japanischen Geschäftsleuten auffällt, ist die Art und Weise, wie man miteinander bei der Informationsbeschaffung kommuniziert. Die Japaner fragen ständig nach, und zwar immer nach den gleichen Tatsachen oder zum selben Thema. Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass wenn die Japaner alle Informationen aus der fremden Kultur unter Berücksichtigung der eigenen Landesgeschichte verarbeiten, dann zeigen sie mit ihrem Verhalten, dass die Originalideen heilig und unantastbar sind. Diese Einstellung ist nicht selten für die westlichen Geschäftspartner schwer zu verstehen. Man kann sie sich aber erklären, wenn man auf die Geschichte Japans zurückblickt. In der Vergangenheit war es von gravierender Bedeutung für das persönliche Überleben, neue Ideen schnell aufzunehmen und für das eigene weitere Auskommen einträglich anzuwenden (vgl. Teil II Kapitel 6). Neben dem Nachmachen bildet auch das Wiederholen einen wichtigen und großen Bestandteil des schulischen und beruflichen Werdegangs eines jeden Japaners. Während im Westen das Wiederholen zwar als nicht wegzudenkendes, aber unkreatives Element in der Lernkultur eingesetzt wird, gilt es in Japan als etwas Selbstverständliches. Abzeichnen und Kopieren werden durchaus als schöpferisch angesehen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 20-22).

Dazu könnte ich auch selbst aus eigener Erfahrung kurz etwas berichten. Während meines Aufenthaltes in Deutschland mit einem Stipendium des Pädagogischen Austauschdienstes für ausländische Deutschlehrer durfte ich an einem deutschen Gymnasium in der so genannten Auffangklasse Deutsch als Fremdsprache unterrichten. Die Klasse bestand damals aus Schülern im Alter von 13 und 14 Jahren, die aus verschiedenen Ländern nach Deutschland gezogen waren. Unter anderem gab es in der Klasse zwei Schülerinnen aus Japan. Diese haben sich ziemlich schwer mit der deutschen Sprache getan. Es fiel ihnen nicht

leicht, Fortschritte zu machen. Wo die anderen Schüler aus Polen, Russland, Sri Lanka, Bosnien und Herzegowina schnell etwas zu lernen versuchten, um mit mir sprechen zu können, selbst wenn sie sich mit vielen Fehlern geäußert haben, so haben die Schülerinnen aus Japan zuerst den ganzen Dialog aus dem Lehrbuch ins Heft abgeschrieben und erst später versuchten sie, die auswendig gelernten Phrasen in kleinen Gesprächen mit mir wiederzugeben. Das ganze Schuljahr über konnte ich immer wieder beobachten, wie sorgfältig alle möglichen von mir durchgenommenen Texte und Dialoge ins Heft geschrieben und dann auswendig gelernt wurden. Dieses Verhalten der japanischen Schülerinnen ist nicht selten auf Verwunderung seitens der übrigen Schüler und Lehrer gestoßen. Es ist nämlich nicht leicht, sich in die Rolle eines Anderen hineinzusetzen und zu verstehen, warum jemand etwas Bestimmtes tut, wenn man dessen Kultur nicht kennt.

Im modernen Unterricht in Japan werden zen-buddhistische Lehren zwischen Meister und Schüler widergespiegelt, deren grundlegende Vorgehensweise in der Wissensvermittlung das Vorführen, Vorbilden, sich einfühlen und Nachahmen ist. Einüben, Wiederholen und die Wiederholung des Wiederholten bilden eine Ebene, auf der alle traditionsgebundenen, japanisch-zen-buddhistisch geprägten Kunst- und Kampfsportarten zu finden sind. Bei dem Ritual der Wiederholung geht man von der Vorstellung aus, dass der Akt der Wiederholung an und für sich zur Veränderung der betroffenen Person führt. Zugleich nimmt man an, dass jede Wiederholung anders ist als die vorherige. Denn es kommt bei Wiederholungen jeweils zu minimalen Abweichungen, die jedoch einen großen Effekt haben.

Wie äußert sich nun das oben Dargestellte, wenn es zu geschäftlichen Kontakten zwischen Japanern und ihren westlichen Partnern kommt? Jeder Geschäftsmann aus dem Westen, der aufgrund geschäftlicher Angelegenheiten nach Japan kommt, erlebt die Regel der Wiederholung. Besuchen verschiedene Delegationen desselben japanischen Unternehmens während mehrerer Jahre die potenziellen deutschen Geschäftspartner wegen immer desselben Produkts, dann werden immer wieder diesbezüglich, oft dieselben, Fragen gestellt und die

Informationen sorgfältig gesammelt. Die ständig auftretende Wiederholung bei den Japanern weist ohne Zweifel auf einen unentbehrlichen Bestandteil der japanischen Kommunikationsverhaltensweise hin. Dies ist wiederum darauf gerichtet, die möglicherweise jedes Mal ein wenig andersartige verbale Reaktion der westlichen Partner zu erkunden und deren vielleicht unbewusst innewohnende Mangelhaftigkeit oder auch Stabilität zu testen. Dies kommt zum Ausdruck, sowohl wenn man Entscheidungen zu finden versucht als auch wenn man Informationen strukturiert. Eine solche Kommunikations- und Verhaltensweise frappiert die westlichen Partner deutlich, unabhängig davon, wie gut sie ausgebildet und vorbereitet sind (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 22-24).

2.1.3. Die Doppelgesichtigkeit Japans: “honne to tatemae”

Die westlichen Geschäftsleute entwickeln oft Gefühle von Ratlosigkeit oder Unsicherheit, wenn sie über einen längeren Zeitraum hinweg Verhandlungsgespräche mit Japanern zu führen haben. Die westlichen Ausländer vermissen nämlich stets erkennbare und kommunikative Urteile seitens der Japaner, weil sie einfach nicht vorhanden sind. Nicht selten fragt man sich dann, ob und inwieweit die Japaner die Sache überhaupt ernst nehmen. Ungeachtet der Tatsache, dass sich seit der Meiji-Ära moderne westliche Tendenzen in der japanischen Gesellschaft durchgesetzt und integriert haben, indem die Geisteshaltungen Europas und Amerikas ungehindert in alle Sphären des Landes eindringen konnten, so gilt in Japan trotzdem für das gesellschaftliche Leben der Grundsatz: östliche Ethik, westliche Wissenschaft. Angesichts dieser Doppelgesichtigkeit, die die japanische Tradition und die westliche Moderne schon seit über einem Jahrhundert gesellschaftlich und individuell einträchtig nebeneinander existieren lässt, lässt sich Folgendes anmerken. Die in der Tradition verwurzelte japanische Denkart ist nicht mit der westlichen Modernisierung verschwunden. Sie existiert im japanischen Gefühlsleben, in der Seele und in den Anschauungen weiter. Obwohl Seele und Anschauungen der modernen Japaner modern zu sein scheinen, so sind und werden sie nach wie vor

von der konfuzianischen Ethik geprägt. Da das Vergangene nicht absichtlich verallgemeinert und in die Gegenwart übernommen wird, dringt es aus der Tiefe immer wieder ans Licht (vgl. Winkels / Schlütermann – Sugiyama 2000: 24).

Diese Zweiteilung in das “eigentliche/wahre Wesen” und die “äußerliche Form” (auf Japanisch: “*honne to tatemae*”), die von den meisten Japanern mehr oder weniger verinnerlicht ist, wurde zum sozialen Funktionsprinzip und umgibt somit alle gesellschaftlichen Sphären. Das bedeutet, dass sich das Berufliche und das Familiäre, das Formelle und das Informelle durch “*honne to tatemae*” verschiedenartig ausdrücken, was den Menschen aus dem Westen den Umgang mit den Japanern erschwert. Diese von Japanern eingesetzte Verhaltensweise und Kommunikationsmethode scheint bei den Europäern und Amerikanern den Eindruck hervorzurufen, dass die Japaner nicht ehrlich sind oder sich bedenkenlos zu ihren eigenen Gunsten Eigenwilligkeiten bzw. Doppelmoral leisten.

Man muss also bei den Kontakten mit Japanern immer die Taktik des “*honne to tatemae*” bedenken und zu entschlüsseln versuchen, denn den Japanern gilt sie quasi als zweite Haut. Diese Strategie und Taktik gut anzuwenden, gilt zugleich als eine hohe Kunst, die ihr Vorbild in der Geschichte der Samurai hat. Miyamoto Musashi war einer der anerkanntesten Krieger zu Beginn der Tokugawazeit, weil er alle seine Gegner erfolgreich besiegte. Dies war dadurch möglich, dass er sowohl zugleich mit dem Langschwert (“*tachi*”) als auch mit dem Kurzschwert (“*tantoo*”) umgehen konnte. Die japanischen Geschäftsleute lassen sich mit diesem Krieger vergleichen – beide wissen geschickt ihre “Schwerter im Kampf“ einzusetzen. Dementsprechend wenden Japaner während einer Geschäftsbegegnung *honne* (ehrlicher Geschäftsvorsatz) und *tatemae* (vorgeschobenes, zeremoniell protokollarisches Geschäftsgebaren) an. Neben dem *honne-to-tatemae*-Phänomen gibt es auch eine von Japanern negativ angesehene Abweichung des *tatemae*-Benehmens, und zwar: “*tobo keru*”, wörtlich übersetzt: “Man tut so, als ob man von nichts wüsste”, oder in freier Übersetzung: das Spiel mit dem Tigerschwanz. Diese Taktik kommt ebenfalls vor, wenn ein westlicher Geschäftsmann in Kontakt mit Japanern tritt und mit

ihnen Geschäfte abzuwickeln hat. Die japanische Seite zeigt nur so viel von sich wie ein Tiger, der in einem Dickicht auf ein Opfer lauert – man kann nur die Schwanzspitze sehen. Die scharfen Zähne des Raubtiers kann sich jeder selbst ausmalen. Diese Art der Untertreibung bildet eine ordnungsgemäße Dimension einer Geschäftsphilosophie, die für Japan charakteristisch ist, und lässt alle internationalen Anstrengungen allgemein anerkannter und bewährter Verhandlungsstrategien, im politischen oder im wirtschaftlichen Bereich, dahingestellt sein. Eben weil „*honne to tatemae*“ oder seine negative Abweichung „*tobo keru*“ ausgerechnet im förmlichen Teil des Geschäftsalltags ausdrücken, dass man sich der Form wegen unterhält, indem man nichts sagt, nichts verbindlich beschließt („*tatemae*“) und die echte Größe seiner Tigerzähne nicht sehen lässt („*honne*“). „Ein Krieger zeigt nur alle drei Jahre eine Gefühlsregung“, so das LieblingsSprichwort der Japaner. Daraus kann ein westlicher Geschäftsmann Schlüsse ziehen, wie lange es dauern kann, bis man imstande ist, Handelsbeziehungen mit Japanern anzuknüpfen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 25-26).

Welche Bedeutung hat also „*honne to tatemae*“ für den deutsch-japanischen Alltag? Diejenigen Geschäftspartner, die nur selten in Kontakt mit Japanern treten, können leicht den Eindruck gewinnen, dass alle Kontakte mit Japanern so aussehen. Und dieses Bild könnte auch leicht fälschlicherweise für andere Europäer in Bezug auf Japan stellvertretend sein: das scheinbare Einverständnis während einer Geschäftsbegegnung (*tatemae*-Verhalten!) wendet sich hinterher ins Gegenteil („*honne*“). Kommt es zu einem geschäftlichen Meeting auf formeller Ebene, wird das *tatemae*-Prinzip möglicherweise wirksam. Des Weiteren gilt „die Wahrung der äußeren Form“ als die wichtigste Verhaltensregel: man wird es unterlassen, strittige Fragen deutlich anzusprechen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 27).

Es reicht nicht aus, sich das Wissen des Managerverhaltens in einer fremden Kultur anzueignen oder der sachlich-betriebswirtschaftlichen Sachverhalte mächtig sein, um erfolgreich ein Geschäft abzuwickeln. Denn das angesprochene rhetorische, psychologische und sachliche Wissen kann bei vielen

deutsch-japanischen geschäftlichen Verhandlungen durcheinander gebracht werden. Um mit japanischen Partnern erfolgreich verhandeln zu können, sollte man ganz konkret die im Westen üblichen taktischen und strategischen Elemente einer auf Argumenten basierenden Rede einfach weglassen. Außerdem spielt die Überzeugungskraft während eines formellen Treffens keine Rolle, sondern lediglich nüchterne Fakten und tatkräftige Handlungen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 28).

2.1.4. Das japanische Einzigartigkeitsgefühl

Im Folgenden soll anhand einiger Beispiele dargestellt werden, worin die Einzigartigkeit Japans besteht. Es soll der Frage nachgegangen werden: Welche Kulturelemente bestimmen die Einmaligkeit dieses Landes? In Japan herrscht aktuell die größte Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit. Laut der Zeitschrift „Spiegel“ (vgl. o.V. 2009: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,625885,00.html>) stürzt Japans Wirtschaft, die zweitgrößte in der ganzen Welt, in die Tiefe. Dies ist eine dramatische Konjunkturkrise wie noch nie seit 1945. Im ersten Quartal dieses Jahres hat sich das Bruttoinlandsprodukt im Vergleich zum Vorquartal um 4 Prozent verringert. Die weltweite Krise macht Japan, dessen Wirtschaft auf Export ausgerichtet ist, ebenfalls zu schaffen. Der Gewinn der ausgelieferten Produkte hat sich nach Regierungsangaben von Januar bis März 2009 gegenüber dem vierten Quartal 2008 um 26 Prozent verringert. Besonders die Automobilindustrie und die Hochtechnologie haben darunter gelitten. Wegen dieser misslichen Lage mussten so große Firmen wie Toyota und Sony die Produktion kürzen, Vollzeitarbeitsstellen abbauen und Kurzarbeitsstellen einführen.

Trotz des oben Dargestellten versetzen die Japaner die westliche Welt mit ihrer politischen Ruhe in Erstaunen. Man versucht zwar, der japanischen Wirtschaft aus der Klemme zu helfen, aber dies geschieht auf der Geschäftsverhandlungsebene folgendermaßen: „Sie versuchen nach wie vor eigene Vorstellungen wie Zeitpläne mit Ignoranz durchzubringen.“ (zit. nach

Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 29). Davon zeugt Folgendes: „Für den europäischen Wirtschaftsraum sind die Aussichten laut der Weltbank besonders hässlich. Hier wird eine Schrumpfung des Bruttoinlandsprodukts um 4,5 Prozent statt zuvor um 2,7 Prozent erwartet. Die Wirtschaftsleistung der USA wiederum soll um 3 Prozent zurückgehen. Daneben bleibt Japan mit einem prognostizierten Rückgang um satte 6,8 Prozent das Schlusslicht unter den großen Wirtschaftsnationen. (...) Der asiatische Kontinent (ohne Japan) ist damit wieder einmal der einzige Fels in der Brandung.“ (vgl. Heinrich 2009: http://www.emfis.de/asien/asien/kolumnen/beitrag/id/Die_duестeren_Prognosen_der_Weltbank_ID80416.html).

Ein für Japan typischer Vorgang, der Land und Leute ausmacht, besteht darin, dass man fremde Kulturkomponenten nachahmend übernimmt und sie gemäß den japanischen Mustern verarbeitet und anpasst. Dies wird seit Jahrhunderten beharrlich in Japan praktiziert und zeugt gleichzeitig von seiner Einzigartigkeit in der ganzen Welt. Japaner, darunter speziell auch Wissenschaftler, begründen ihre Besonderheit gerne durch die Randlage ihrer Inseln, durch den geologischen Aufbau und die klimatischen Gegebenheiten. Weil sie die Grundlage des japanischen Selbstbildes darstellen, werden noch kurz einige weitere Informationen über Japans Geografie aufgegriffen, die der Deutung dienen sollen.

Japan besteht aus vier Hauptinseln: Hokkaido, Honshu, Shikoku und Kyushu und mehr als dreitausend kleineren Inseln. Insgesamt beträgt die Fläche Japans 378.000 qkm. Auf diesem Gebiet herrschen Gebirge als Landschaftsform vor - sie machen vier Fünftel des Landes aus. Der Rest der Gesamtfläche, also 63.000 qkm, bleibt für Siedlungen und Ackerbau übrig. Darüber hinaus sind die verschiedenen Klimazonen dafür verantwortlich, dass eine große Anzahl von Ballungszentren entstanden ist. Mit 339 Einwohnern pro qkm ist Japan eines der am dichtesten bevölkerten Länder in der ganzen Welt. Der Selbsterhaltungstrieb der Japaner wurde und wird seit Jahrhunderten auf eine nicht nachzuahmende Art und Weise durch die Armut an Bodenschätzen, die kleine Nutzungsfläche des Landes, die verbindlich festgelegte Zerstückelung des Ackerlandes und die

permanente Gefährdung durch Naturkatastrophen, wie Erdbeben, Taifune oder Vulkanausbrüche, verstärkt. Gerade aufgrund dieser Lebensbedingungen mussten und müssen die Japaner nach wie vor planmäßig und fleißig arbeiten. Diese Charaktereigenschaften sind keine besonderen Tugenden, sondern gelten als Mittel zum Überleben. Gerade die geografische Lage, der geologische Aufbau und das Klima Japans beeinflussen, wie die Beispiele zeigen, entscheidend das Verhalten der Japaner. Sie schwanken immer zwischen beträchtlichen Profiten und kompletten Einbußen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 29-30).

Wie äußert sich das oben Erwähnte aber in den geschäftlichen Kontakten der Japaner mit Partnern aus anderen Kulturräumen? Die Mehrheit der Japaner ist sich dessen bewusst, inwieweit sie, existenziell gesehen, verletzbar sind. Dies wird dadurch ausgeglichen, dass die Japaner ihre Bestimmung annehmen, wodurch es ihnen wiederum gelingt, ihre psychische Belastbarkeit optimal auszunutzen. Im Japanischen heißt es „gaman suru“, was so viel bedeutet wie „durchhalten, koste es, was es wolle.“ Diese Tugend hat eine große Bedeutung im gesamten Katalog aller japanischen Tugenden und beeinflusst das Verhalten der Japaner wesentlich: sei es in Krisen gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Natur. Konkret bedeutet das, dass man sich nicht mit Schwarz-Weiß-Lösungen zufrieden gibt und diese sollten auch nicht ins Auge gefasst werden. In ähnlicher Weise sind auch strukturell revolutionäre und fundamentale Veränderungen tabuisiert. Die Fähigkeit, beharrlich und gleichzeitig nachgiebig sein zu können, wurde zum Überlebensrezept der japanischen Gesellschaft, die im Spagat des Widerspruchs lebt. Denn obwohl Japan so viele Einflüsse von der Außenwelt übernommen hat, ist es trotzdem gelungen, eine eigene Verhaltens- und Kommunikationskultur zu etablieren. Man verfolgt dabei aber die ganze Zeit die wichtige Faustregel, dass man sich ununterbrochen vor Fremden schützen muss, also: „Decision – making on vulnerability“. Anschaulich ausgedrückt: „What will happen to us, if we don't do X“. Bei einer solchen Handlungsparole geht man nicht gerne ein Risiko ein, ganz im Gegenteil. Man schätzt nur das, was alt ist und sich als geeignet und zuverlässig erwiesen hat. Neues wird nur schwer

durchgesetzt und nur mit Hilfe der daran interessierten Personen. Letzten Endes werden radikale Veränderungen nicht gerne gesehen, sondern eher vermieden. Geschäftliche Kontakte Japans mit der Außenwelt ähneln dem Verhalten einer Schnecke. Sie streckt ihre Fühler aus und sobald sie etwas Unübliches aufgenommen und erfasst hat, zieht sie sich zügig wieder in ihr Schneckenhaus zurück. Und das alles, um nach einer bestimmten Zeit mit einem leicht verschobenen Standpunkt von Neuem zu beginnen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 30-31).

2.1.5. Das Selbstbild der Japaner

Das Verhalten einer entscheidenden Mehrheit japanischer Geschäftsleute hat die westliche Businesswelt in den letzten Jahrzehnten überrascht und befremdet. Die Japaner erscheinen als selbstsicher, anspruchsvoll und sogar arrogant. Selbst wenn die Japaner früher mit Minderwertigkeitsgefühlen gegenüber der vermeintlich überlegenen westlichen Welt aufgetreten sind, so ist dies heutzutage nicht mehr der Fall. Keine Krise, die Japan durchgestanden hat, war imstande, das neue Selbstwertgefühl der Japaner zu zerstören – ganz im Gegenteil. Japan hat sich während der Tokugawazeit von 1603 bis 1863 politisch von der Außenwelt völlig abgeschottet, um die vom Imperialismus geprägten Ansprüche auf Expansion der damaligen europäischen Mächte abzuwehren. In demselben Zeitraum hat sich das Selbstbewusstsein der Auserwähltheit und Einmaligkeit des eigenen Volkes gegenüber allem Fremden und dem Rest der Welt verstärkt. Dieses Gefühl, etwas Besonderes und Auserwähltes zu sein, ist bis heute in der japanischen Gesellschaft zu beobachten. Das Gefühl der Besonderheit ist in den Japanern seit der Tokugawaära dermaßen stark verwurzelt, dass sie sich damit immer wieder eingehend befassen müssen – und besonders gegenwärtig aufgrund der schlimmen wirtschaftlichen Krise. Neuerdings – ähnlich wie in den vergangenen Epochen – versuchen Japaner, sich politisch und medial zu charakterisieren oder sich auf die historischen Erfolge und Tugenden zu beziehen. Dementsprechend sollte ein Japaner („nihonteki“) folgende Charakterzüge aufweisen: Aufrichtigkeit, Hilfsbereitschaft gegenüber

der Gruppe und Pflichtbewusstsein (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 32). Darüber hinaus gibt es sehr viele Veröffentlichungen, in denen man sich mit dem Dauerthema „Japaner zu sein“ auseinandersetzt. In diesen Werken kommen dann oft Formulierungen zum Ausdruck wie „Wir Japaner“ („ware, ware nihonjin“), „unsere Nation“ („wagakuni“) oder „das ist charakteristisch für ein Inselvolk“ („shimaguni konjoo“). Unterschiedliche Gesichtspunkte dieser Formulierungen sind auf den Bushido-Kodex („Der Weg des Kriegers“), also die Sittenlehre und das Wertesystem der Samurai zurückzuführen. Er betont Ehrlichkeit und Loyalität gegenüber dem Dienstherrn und deklariert Tugenden, wie Selbstdisziplin, Mut, Heldentum und den Willen, auf das Leben und die Familie zu verzichten, um dem Herrn zu folgen. Eben auf diesen Kodex hat man sich auch zu Anfang dieses Jahrhunderts berufen, um anpassungsfähige Mitarbeiter für die Großunternehmen zu gewinnen und sie zur Arbeit zu verpflichten. Aktuell bezieht man sich in vielen Publikationen auf Moralkodexe – Konfuzianismus und Bushido und die damit verbundene Edo- und Tokugawazeit – um den japanischen Identitäts- und Nationalcharakter aufrechtzuerhalten im „Kampf“ gegen den amerikanischen Eingriff in die japanische Wirtschaftspolitik. Dieser amerikanische Eingriff soll angeblich einer zweiten Niederlage nach dem Zweiten Weltkrieg entsprechen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 33).

Es lässt sich die Meinung beobachten, Japan solle sich mit seinen eigenen historischen Erfolgen befassen, um dadurch nicht mehr von Amerika und Europa abhängig zu sein. Konkret heißt es mit den Worten von Tsuneo Iida: „Japan must free itself as soon as possible from its single-minded devotion to the United States.“ (zit. nach Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 34) Dies ist eine sehr scharf formulierte antiwestliche Einstellung, die von vielen wichtigen japanischen Meinungsmachern geteilt wird.

Aus dem oben Dargelegten ergibt sich Folgendes für geschäftliche Anlässe: man unterhält sich immer gerne im Rahmen des so genannten Smalltalks über Japan, duldet aber auf gar keinen Fall Kritik. Kritische Wertungen bezüglich Land, Leuten und der japanischen Geschichte gelten als

absolutes Tabuthema. Was aber die Deutschen und Japaner bei Gesprächen verbinden kann, sind die parallelen geschichtlichen Ereignisse, die beide Länder durchgestanden haben: beide haben im Zweiten Weltkrieg verloren und große Zerstörung des Landes durchlitten; später hatten beide mit der amerikanischen Besatzungsmacht zu tun, beide Länder mussten neu aufgebaut werden und haben sich zu weltweit angesehenen Wirtschaftsmächten entwickelt (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 34-35). Mit Polen wiederum teilen die Japaner die Liebe zur Musik, besonders zu der Musik von Chopin. Die Besetzung von Chopin-Wettberwerben bezeugt dies.

2.1.6. Die japanische Sprache als Religionsersatz und ihre Bedeutung für westliche Geschäftspartner

Außergewöhnliche wirtschaftliche Erfolge, die in Japan in den 1980er Jahren zu beobachten waren, verursachten die sich oft verändernde Einstellung der westlichen Industriewelt gegenüber Japan. Es gab ein ständiges Hin-und-Her-Schwanken zwischen großer Anerkennung und starker Abneigung und Aggressivität. Gemäß dem Leitbild der japanischen Samurais, vom Ende des neunzehnten Jahrhunderts, hat man bestimmte Handlungen vorgenommen, um ein aufkeimendes Minderwertigkeitsgefühl zu bekämpfen. Man hat versucht, sich durch die Bekanntschaft mit der Sprache und Kultur den Weg in das fremde Land zu bahnen. Diese Unternehmung, von der man sich viel Erfolg und Anerkennung versprochen hatte, entwickelte sich aber schwieriger als gedacht. Viele deutsche Firmen, deren Personal auf dem Gebiet des Japanischen gut ausgebildet und dadurch geschickt im Umgang mit den Japanern war, mussten erleben, dass die Japaner mit ihnen nicht in erster Linie Verhandlungen beginnen wollten.

Die nähere Auseinandersetzung mit den eigenen historischen Vorbildern, um die unabhängige Identität als Volk zu beweisen, ist eine recht neue Erscheinung im von Krisen geschüttelten Japan. Früher hat man die eigene Muttersprache – einer der wichtigsten Wesenszüge der Japaner – mystifiziert. Auch Wissenschaftler haben sich auf diese Mystifizierung der japanischen

Sprache konzentriert. Takao Suzuki – der bekannte Sprachwissenschaftler – sagte Folgendes: „Nur jemand mit japanischem Blut kann japanisch sprechen.“ (zit. nach Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 35). Dies wird von den meisten Japanern betont. Die in Japan vertretenen Religionen Schintoismus und Buddhismus werden nicht ausschließlich als dogmatische Lehr- bzw. Glaubensinhalte vermittelt. Deswegen nimmt die Muttersprache die Rolle einer Ersatzreligion ein. Amerikanische Japanologen erklären die japanische Mystifizierung der Muttersprache dadurch, dass sie das einzig „originär Japanische“ sei. Alle anderen kulturellen Errungenschaften sind, wie nachgewiesen wurde, aus China oder aus dem Westen (Europa oder Amerika) übernommen worden. Da aber die japanische Schrift auch aus China kommt, ist wirklich nur die gesprochene Sprache das einzig originär Japanische. Daraus ergibt sich für die geschäftlichen Kontakte die Erkenntnis, dass man es besser vermeiden sollte, sich der japanischen Sprache in der Öffentlichkeit zu bedienen, wenn man sie nicht richtig beherrscht. Ansonsten kann man sich leicht blamieren, was einem die Japaner nicht selten zu verstehen geben. Diplomatisch gesehen ist es immer besser, einen guten Dolmetscher einzustellen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 35-36).

2.2. Verhandeln mit Japanern: Gepflogenheiten, zwischenmenschliche und Geschäftsbeziehungen

Wenn man sich auf eine Reise ins Ausland begibt, sind Fingerspitzengefühl und respektvolles Taktgefühl erforderlich, um keine bösen Überraschungen zu erleben. Auch wenn man eine Dienstreise macht, um mit potenziellen Geschäftspartnern neue Kontakte anzuknüpfen, ist gut fundierte Vorbereitung vonnöten. Denn man vertritt seine Firma, sein Land und seine gesellschaftliche Position. Was ist also zu beachten, wenn man nach Japan geht?

In erster Linie überlegt man sich, welche Delegation die Firma im Ausland repräsentieren sollte. Mindestens ein Vertreter sollte aus der Führungsebene kommen – dabei ist es nicht wichtig, ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt. Hauptsache ist, dass die Person einen hohen Posten in der

Firma bekleidet. Die Japaner haben nämlich ein sehr feines Gefühl für Rang und Status. Man kann also erwarten, dass auf der japanischen Seite auch ein Mitarbeiter anwesend sein wird, der eine ähnliche Position innehat. Daher sollte man vorab eine Nachricht mit der Information, welche Mitarbeiter die Delegation begleiten werden und welche Posten sie bekleiden, nach Japan schicken. Visitenkarten der an der Delegation teilnehmenden Mitarbeiter werden gern gesehen. Des Weiteren sollte man einen guten Dolmetscher anstellen, der mit der jeweiligen Firma und deren Produkten gut vertraut ist, und diesen auf die Reise mitnehmen. Es ist besonders wichtig, dass der Dolmetscher auch zu Meetings in Clubs nach der offiziellen Arbeitszeit mitkommt, denn mit Japanern zu verhandeln, heißt auch, gemeinsam mit ihnen auszugehen. Dabei kann man sehr viele zusätzliche Informationen über die japanische Firma sammeln und Kontakte mit potenziellen Partnern pflegen. Zu dem Dolmetscher sollte man am besten ein Vertrauensverhältnis aufbauen, denn Harmonie und Höflichkeit werden in Japan groß geschrieben. Neben einem guten Dolmetscher braucht man auch eine Person, die gegenüber der japanischen Firma – dem potenziellen Geschäftspartner – eine Empfehlung ausspricht. Wenn man nämlich mit Japanern effizient verhandeln will und einen potenziellen Partner ins Auge gefasst hat, sollte man sich durch Vermittlung anderer in Kontakt setzen. Dies sollte am besten eine Person sein, zu der man Vertrauen hat und die den künftigen Geschäftspartner gut kennt. Hilfreich ist es, wenn sich diese Person eines guten Ansehens erfreut und der japanische Geschäftspartner sich ihr verpflichtet fühlt. Das kann ein ehemaliger, bereits pensionierter leitender Angestellter sein, ein leitender Angestellter der Hausbank, ein enger Freund oder Verwandter eines leitenden Angestellten oder ein bedeutender Zulieferer. Kennt man keine solche Person, dann sollte man die deutsche oder polnische Industrie- und Handelskammer in Japan oder die Deutsche oder Polnische Botschaft um ein Empfehlungsschreiben bitten. Unmittelbar einen Kontakt zu suchen, wird nämlich nicht gerne gesehen. Wenn man außerdem die Hilfe eines Vermittlers nutzt, der die anvisierte japanische Firma kennt, dann verkürzt man den ganzen Aufwand, der damit verbunden ist, einen Ansprechpartner zu finden, einen ersten

Termin auszumachen usw. Der Vermittler kümmert sich dann meistens darum, dass die Verhandlungen auch gut verlaufen. Kurzum - ein Empfehlungsschreiben öffnet in Japan Tür und Tor. Darüber hinaus darf man nicht vergessen, dass bei der ersten Begegnung mit Japanern die Visitenkarten geradezu zeremoniell ausgetauscht werden sollten. Dies gilt als sehr wichtige erste Geste bei einem Treffen mit Japanern. Die Visitenkarte fungiert einerseits als Hilfsmittel zur Identifikation einer neuen Firma und als Gedächtnisstütze für eine spätere Wiederaufnahme des Kontakts. Andererseits sind die auf einer Visitenkarte vermittelten Informationen über die Stellung einer Person im Unternehmen ein wichtiges Zeichen für eine entsprechende Behandlung. Ohne Visitenkarte existiert man für Japaner nicht. Deswegen darf man es sich nicht leisten, ohne Visitenkarten nach Japan zu reisen. Man sollte sie immer parat haben, denn man kann nie wissen, wann sich eine günstige Gelegenheit zur Verteilung bietet. Letzen Endes sollte man bei all diesen Vorbereitungen die Geschenke nicht vergessen. Diese sind obligatorisch mitzubringen, wenn man Geschäfte mit Japanern abwickeln will. Es empfiehlt sich, solche Produkte zu verschenken, die landestypisch sind, wie z.B. Wein, Wodka, Lebensmittel, Wurst, Schinken oder Süßigkeiten – alles schön dekorativ verpackt. Mit dieser Ausstattung: einem guten Dolmetscher, einem Empfehlungsschreiben, reichlich Visitenkarten und Geschenken ist man bereit, nach Japan zu reisen. Noch zu beachten wäre, dass man sich dezent kleiden sollte. Konservatismus in Sachen Mode wird unter Japanern in Form von dunklen Anzügen und dezenten Krawatten vertreten (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 118-127). Erfolgreich mit Japanern zu verhandeln, bedeutet einen langen Weg, angefangen mit dem Ritual des Visitenkarten-Austausches, über japanspezifische Höflichkeitsformen, Geschenkübergabe, Geschäftsessen bis hin zum Vertragsabschluss. Und der ist noch lange nicht in Sicht, wenn man nicht über bestimmte Etappen der Geschäftsabwicklung mit Japanern informiert ist.

Das Ritual des Visitenkarten-Austausches

Wie schon erwähnt, gehört es sich, kurz nachdem man den Sitzungsraum betreten hat, den japanischen Partnern seine Visitenkarte zu überreichen. Beim Überreichen einer Visitenkarte ist es sehr wichtig zu beachten, dass die Schrift aus der Perspektive des Partners zu lesen ist. Die Visitenkarte des japanischen Partners muss mit Sorgfalt entgegengenommen und mit Aufmerksamkeit durchgelesen werden. Die Japaner konzentrieren sich bei der Annahme einer Visitenkarte zunächst auf den Namen der Firma, dann auf die Abteilung, weiter auf die Position und ganz am Ende auf den Namen. Der Austausch findet normalerweise gleichzeitig statt, so dass beide Hände eines Partners beschäftigt sind. Wenn es aber möglich ist, sollte man die Visitenkarte eines Japaners, besonders wenn dieser einen höheren Rang bekleidet, mit beiden Händen entgegennehmen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 128). Nachdem die Visitenkarten ausgetauscht worden sind, setzt man sich an den Tisch und legt die Visitenkarten vor sich, je nach der Sitzordnung der Partner. Während der Sitzung kann man dann diskret auf die Karten schauen, um sich die Namen derer zu merken, die das Wort ergreifen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 131). Die Visitenkarten, die man in ausreichendem Vorrat nach Japan mitbringt, sollten am besten in zwei Sprachen gehalten sein, und zwar Englisch und Japanisch. Visitenkarten tauscht man nach der Begrüßung oder Verbeugung aus. Es kann vorkommen, dass die Karten hochrangiger Partner von Untergebenen überreicht werden (vgl. Loos 2003: 134).

Verbeugung

Da die westliche Kultur in die japanische vorgedrungen ist, pflegt man in Japan heutzutage im Rahmen einer Begrüßung die Hand auszustrecken. Nichtsdestoweniger praktiziert man auch nach wie vor im Alltag die japanspezifische Höflichkeitsformel der Verbeugung. Diese ist Ausdruck der Hochachtung und Verehrung gegenüber einer Person von wesentlich höherem Alter und Rang. Je tiefer man sich verbeugt, desto mehr Verehrung zeigt man

seinem Partner. Man verbeugt sich vor allem gegenüber älteren Japanern. Man orientiert sich daran, wie tief sich ein Japaner verbeugt hat, und antwortet mit einer Verbeugung ähnlicher Tiefe (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 130). Die japanische Verneigung bringt vieles zum Ausdruck: Gruß, Dank oder Bedauern, Bescheidenheit, Anerkennung oder Respekt. Die Japaner sind froh, wenn man als ausländischer Gast diese Geste zeigt. Aber sie schütteln auch gerne in westlicher Manier die Hand. Wenn man sich nicht sicher ist, welchen Rang der Gesprächspartner hat, kann man sich tiefer als üblich verbeugen. Haben beide Partner denselben Rang oder Titel, so verbeugt man sich vergleichbar tief. (vgl. Loos 2003: 133).

Sitzordnung

Auch bei der Sitzordnung richten sich die Japaner nach bestimmten Regeln. Die Reihenfolge der Vorstellung von japanischen Partnern deutet darauf hin, wer wo in der Rangordnung steht. Dementsprechend wird der Hierarchiehöchste zuerst vorgestellt. Sowohl bei beruflichen Anlässen, wie z.B. bei Konferenzen, als auch außerhalb des Büros, wie im Restaurant, wird diese Ordnung beachtet. Die leitenden Personen sitzen in der Mitte und die niedrigeren Ränge an den Seiten des Tisches. Gäste werden im hinteren Teil des Raumes, mit Blick zur Tür, platziert. Vorausgesetzt, dass der japanische Partner weiß, wer in der Delegation der Gäste der Ranghöchste ist, kann er zeigen, wo sich die Gäste hinsetzen sollten. Während der Sitzung sollte man sich am besten auf alle Partner konzentrieren, nicht nur auf den Ranghöchsten. Denn man weiß oft nicht, von wem man letzten Endes zur Rechenschaft gezogen wird und wer die entscheidende Position und somit das Entscheidungsrecht hat (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 133). Man sollte am besten die Gruppenloyalität der Japaner mit einbeziehen, denn die Entscheidungen werden von der Gruppenidentität beeinflusst (vgl. Loos 2003: 134).

Besprechungen mit Japanern

Nachdem man sich gegenseitig begrüßt, Visitenkarten ausgetauscht und den angemessenen Sitzplatz eingenommen hat, beginnt nun das Gespräch. Man versucht zu Beginn der Sitzung eine gute Beziehung zu den japanischen Gastgebern herzustellen. Deshalb führt man einen kurzen Small Talk und keine Diskussion. Dann kommt man zum Kernpunkt der Sache, also zum eigentlichen Besuchszweck. (Man kann jedoch nicht erwarten, dass japanische Partner gleich irgendeine Entscheidung treffen). Darüber ist die japanische Seite bereits informiert, und zwar durch den Brief, den man vor der Anreise verschickt hatte. Man bedankt sich bei den Japanern dafür, dass sie sich Zeit für den Besuch genommen haben, man äußert einige lobende Worte über das Büro oder die Architektur des Gebäudes und dann greift man das eigentliche Thema auf. Man präsentiert anschaulich mit Hilfe von verschiedenen Unterlagen, Skizzen und Statistiken das Unternehmensprofil und erklärt den Grund, warum man die Zusammenarbeit mit den Japanern sucht. Man wiederholt also all das, was man in dem Kontaktbrief früher bereits dargelegt hat. Wenn man selbst auf Englisch referiert, sollte man solche Wendungen wählen, die die Tatsachen kurz und bündig darstellen. Japaner sind pragmatisch eingestellt und bevorzugen nüchterne Daten und Fakten. Die wichtigen Informationen sollten am besten ins Japanische übersetzt werden, so dass die japanische Seite sehen kann, dass man die eventuelle Zusammenarbeit ernst nimmt (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 134).

Man neigt in Japan dazu, alles wortwörtlich zu nehmen, was gesagt wird. Deswegen sollte man bildhafte Wendungen, manche Witze und idiomatische Formulierungen, wie z.B. „Das haut mich aber um“ oder „Sie sitzen zwischen zwei Stühlen“, vermeiden (vgl. Loos 2003: 134).

Gesichtsverlust

Der Gesichtsverlust ist ein sehr wichtiges Phänomen in den zwischenmenschlichen Beziehungen in Japan, das es unbedingt zu berücksichtigen gilt. Schlägt ein japanischer Partner etwas vor, womit man nicht ganz einverstanden ist, dann gehört es sich zu sagen, dass man sich den Vorschlag überlegt. Will man einen Vorschlag grundsätzlich ablehnen, gilt es, unter sehr höflichen Entschuldigungen, alle Gründe zu nennen, warum eine solche Lösung nicht angenommen werden kann. All dies ist nötig, damit der Japaner sein Gesicht nicht verliert. Man vermeidet nämlich in Japan jegliche offene Kritik, um die Harmonie zu wahren. Selbst wenn man sich unter seinen Kollegen, aber in Anwesenheit von Japanern befindet, sollte man gegenseitige Kritik vermeiden. Diese ruft bei Japanern unangenehme Unruhe und Verstimmung hervor und verdirbt die Atmosphäre. Auch wenn man sich nicht sicher ist, ob man verstanden worden ist, sollte man nicht direkt danach fragen, sondern die Frage stellen, was die Japaner davon halten. So vermeidet man, dass der östliche Partner sein Gesicht verliert. Hat man nach wie vor Zweifel, ob alles richtig verstanden worden ist, sollte man am besten in lockerer Atmosphäre in einer Bar nochmals darauf zu sprechen kommen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 134-135).

Verhaltensdeutung

Sehr oft kommt es vor, dass die Japaner während einer Sitzung minutenlang schweigend dasitzen. Manchmal schließen sie sogar dabei die Augen. Man sollte sich dadurch nicht verunsichern lassen. Dies ist nämlich ein Zeichen dafür, dass sich die Japaner auf das behandelte Thema konzentrieren. Sollte ein Japaner jedoch eingeschlafen sein, ist der westliche Partner nicht schuld daran. Die Japaner sind einfach überarbeitet und deswegen verhalten sie sich so. Am besten bleibt man gelassen und versucht nicht, die peinliche Stille mit nervöser Beredsamkeit zu überbrücken. Wenn man sich seiner Sache sicher ist, sollte man einfach geduldig abwarten und ebenfalls nichts sagen. Japaner

bejahen während eines Gesprächs mit englischen „yes, yes“ und nicken dabei mit dem Kopf. Eine solche Verhaltensweise bedeutet aber lediglich, dass Japaner dem Gesagten zuhören und anzeigen, das Gehörte verstanden zu haben. Es ist aber noch lange nicht ein Zeichen dafür, dass sie mit irgendwelchen Vorschlägen einverstanden sind. Unwissen führt oft zu kulturbedingten Missverständnissen. Man glaubt, die Zustimmung zu seinem Vorschlag bekommen zu haben, die sich anschließend als Ablehnung herausstellt. Außerdem äußern Japaner ihr Hauptanliegen häufig nicht so klar, sie vermeiden ein offenes „Nein“, um eventuell unangenehme Situationen aus dem Weg zu gehen. Deswegen sollte man seinen japanischen Geschäftspartnern sehr gut zuhören. Kommt ein bestimmtes Thema mehrere Male zur Sprache, sollte man misstrauisch werden und daraufhin weitere Entwicklungen aufmerksam verfolgen. Die Fähigkeit intuitiv erfassen zu können, worin das Anliegen besteht, ist ein Schlüssel zum Geschäftserfolg in Japan. Die Japaner erwarten nämlich, dass man sogar das Unausgesprochene zu verstehen weiß (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 136-137). Darüber hinaus sollte man immer darauf achten, sein Gesicht zu wahren. Man sollte sich in die seriöse Gesprächsatmosphäre einfügen. Deshalb ist es nicht angebracht, flachen Humor oder Konversationen zum Ausdruck zu bringen. Dafür ist Zeit in den Pausen, außerhalb des Büros und so weiter. Man sollte während des Gesprächs leise, gelassen und sehr höflich reden. Lebendige Gesten und Mimik, die man aus dem Heimatland kennt, sollte man in Japan besser nicht benutzen. Man kann nämlich falsch verstanden werden. Will man auf Japanisch Ablehnung zeigen, sollte man die offene Hand leicht hin und her bewegen, die Fläche nach links. Will man sich etwas gründlich überlegen, kann man die Arme verschränken. Es gehört sich nicht, Gefühle und Emotionen, wie z.B. Ärger, Antipathie oder Zweifel, zu zeigen. Man sollte sich nichts anmerken lassen. Sich nicht aus der Fassung bringen zu lassen und ruhig Blut zu bewahren, gilt als sehr wichtig in den Beziehungen mit Japanern. Sollten die Japaner plötzlich lachen oder Heiterkeitsausbrüche zeigen, bedeutet das, dass sie ihren Ärger oder ihre Nervosität verstecken wollen (vgl. Loos 2003: 134).

„Nein“ auf Japanisch

Japaner vermeiden es, ein „Nein“ offen zu äußern. Um eine Ablehnung auszudrücken, verwenden sie den Spruch „Zenrei ga arimasen“, was bedeutet: „Es gab kein derartiges Beispiel in der Vergangenheit.“ Dies ist eine deutliche Abweisung. Andere Beispiele für japanische Ausdrücke der Ablehnung sind: „Kentoshite dekirukagari no koto o itashimasu“ – „Ich werde die Angelegenheit überprüfen und alles tun, was in meiner Macht steht.“ Oder: „Joshi to sadan sasete itadakimasu“ – „Ich werde mit meinem Vorgesetzten darüber sprechen.“ Oder: „Kangae sasete itadakimasu“ – „Ich werde es mir durch den Kopf gehen lassen“ (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 138).

Geschenkübergabe

Nachdem das Gespräch beendet worden ist, spricht man nochmals seine Danksagung aus und überreicht dem Höchststrangigen in Anwesenheit aller anderen Gesprächspartner ein schön verpacktes Geschenk. Falls man zum ersten Mal zu Besuch in Japan ist, empfiehlt es sich, eine Visitenkarte des Geschäftsführers der heimatlichen Firma an dem Geschenk zu befestigen. Derjenige, der das Geschenk annimmt, muss nicht unbedingt das Geschenk gleich behalten. Das nicht ausgepackte Geschenk gelangt weiter bis zur höchsten Stelle der zuständigen Abteilung der Firma und wird dann unter den Mitarbeitern adäquat aufgeteilt oder während einer internen Feier bereitgestellt. Die Visitenkarte am Geschenk weist darauf hin, wer es spendiert hat (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 139).

Das Ritual der Geschenkübergabe ist wichtiger als das Geschenk an sich. Deswegen kann man in einer Skala zwischen bescheiden und sehr teuer eigentlich alles schenken. Man muss jedoch darauf achten, welche Produkte schlecht ankommen, weil sie kulturbedingt etwas anderes bedeuten als im eigenen Land. Dazu gehören Lotosblüten, Lilien und Kamelien – diese verbindet man in Japan mit dem Begräbnis. Weiße Blumen bedeuten Krankheit und die Zahl Vier ist ein schlechtes Omen. Die Aussprache der Zahl Vier bedeutet im Japanischen Tod. Auch rote Karten sind verpönt, denn ihre Farbe wird bei

Todesanzeigen benutzt. Wenn man das Geschenk überreicht, sollte man dies mit einem Kommentar tun, der das Geschenk und seine Qualität herabsetzt, selbst wenn es teuer und außergewöhnlich ist. So sagt man „tsumaranai mon“, was bedeutet: „Das ist nur ein kleines, einfallsloses Ding.“ Man macht Partnern, die verschiedene Ränge haben, nicht dasselbe Geschenk. Will man einer Einzelperson etwas schenken, so tut man dies unter vier Augen und mit beiden Händen. Als Glücksbringer gelten Blumen in ungerader Anzahl sowie paarweise Geschenke, z.B. Porzellanfigürchen – sie bringen angeblich dem Beschenkten Glück (vgl. Loos 2003: 136). Winkels (Winkels / Schlutermann-Sugiyama 1997: 13) erklärt Anlass und Bedeutung von Geschenken folgendermaßen: “Bei der Vorstellung drückt ein Geschenk Sympathie und Engagement aus; bei erfahrener Gefälligkeit symbolisiert ein Geschenk die Dankbarkeit; bei verschuldetem Fehler entschuldigt man sich mit einem Geschenk; bei gelegentlichen Treffen bedeutet ein Geschenk Anerkennung und Einverständnis und beim Abschiednehmen bringt man mit einem Geschenk Dankbarkeit, Respekt und Hoffnung auf Weiterbestehen der Beziehung zum Ausdruck.“

Der Entscheidungsweg, das ringi-System

Der erste Besuch und das erste Gespräch mit Japanern sollten nicht die Erwartungshaltung hervorrufen, dass die Japaner einem Projektvorschlag gleich zustimmen und dass man sofort eine Zusammenarbeit eingehen wird. Ein Projektvorschlag muss gewöhnlich viele Instanzen in der Firma durchlaufen, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Allein kann so etwas kein Mitarbeiter entscheiden. Es zählen die Stimmen aller daran interessierten Mitarbeiter. Die Größe der Firma und der Umfang des Geschäfts bedingen die Zeit des Durchlaufs des Projektes im Betrieb. Das Entscheidungssystem, nach dem man sich bei der Entscheidung richtet, heißt *ringi*-System. Will ein Mitarbeiter im Betrieb ein Projekt präsentieren, das seine Kompetenzen überschreitet, muss er einen Antrag bei seinem direkten Vorgesetzten stellen. Wenn dieser dem Antrag zustimmt, leitet er ihn weiter an die nächste Ebene. Dieser Antrag heißt *ringi*-Dokument und darin werden alle Informationen zur Sachlage und die präzise

Vorgehensweise zur Umsetzung des Projektes beschrieben. Sobald alle Vorgesetzten das Projekt positiv beurteilt haben, wird es angegangen. Sollte das Projekt von irgendeiner höheren Ebene abgewiesen werden, geht es auf demselben Weg an den Antragsteller zurück. Erwartet wird, dass er die betreffenden Stellen im Antrag korrigiert. Der Antrag kann auf jeder Führungsebene abgelehnt werden und muss dann immer wieder vom Antragsteller neu bearbeitet und verbessert werden. Diese Vorgehensweise, *ringi*-System genannt, ist der Grund dafür, warum es immer so lange dauert, bis eine Entscheidung getroffen wird. Eigentlich sollte dieses System die Entscheidungsdauer verkürzen, weil man auf zeitaufwendige Sitzungen verzichten konnte. In der Tat hat sich aber etwas Gegensätzliches entwickelt. Da die zuständigen Vorgesetzten aller Hierarchiestufen dem Inhalt eines Projektes zustimmen müssen, dauert alles ziemlich lange. Daher haben die Großunternehmen in jüngerer Zeit Veränderungen vorgenommen, das heißt, man hat die Zuständigkeitsbereiche einzelner Mitarbeiter ausgebaut und das Personal mit Unterschrifterlaubnis wurde begrenzt. In manchen Firmen wird sogar das *ringi*-Dokument per Email mitgeteilt, so dass man noch mehr Zeit sparen kann.

Nemawashi ist neben dem *ringi*-System eine zweite Methode, die bei erfolgreichen Verhandlungen mit Japanern von großer Bedeutung ist. Will man seinen Vorschlag durchsetzen, so reicht es nicht aus, bei seinem Vorgesetzten den Antrag zu stellen. Man muss seinen Chef von der Wichtigkeit des Vorschlags überzeugen, ihn für sich gewinnen. Dazu empfiehlt es sich, nach Arbeitsschluss persönlich mit dem Vorgesetzten zu reden. Das *nemawashi*-Prinzip bedeutet, dass man sich schon im Vorfeld um seine Angelegenheiten kümmert. Es ist in Japan normal, dass Entscheidungen schon im Vorfeld gefällt werden. In Sitzungen werden dann die bereits getroffenen Entscheidungen bekräftigt (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 140-142).

Budgetplanung

Das Geschäftsjahr in Japan dauert vom 1. April bis zum 31. März des Folgejahres. Geschäfte erledigt man nach einem Einjahres-, Dreijahres- und Fünfjahresplan. Der Einjahresplan teilt sich dann noch in die beiden Halbjahre, also von April bis September und von Oktober bis März. Einen Monat vor Beginn des Geschäftshalbjahres wird ein Budgetplan angefertigt. Er wird dann alle drei Monate kontrolliert, je nachdem wie sich die Konjunktur- und Geschäftslage oder die Entwicklung des Devisenmarktes darstellen. Als Beispiel kann man Folgendes nennen: wenn der Yen hoch oder niedrig steht, wird dementsprechend der Export oder der Import verstärkt. Es ist angebracht, dieses Wissen bei einem Besuch in Japan zu beachten und zu nutzen. Kommt man nämlich ungefähr drei Monate vor der Budgetplanung, so kann man wahrscheinlich mit einer kurzen Wartezeit für die Berücksichtigung im Budgetplan rechnen. Es ist dagegen völlig unpassend nach Japan zu kommen, wenn dort gerade das Budget für das nächste Geschäftsjahr geplant oder der Jahresgeschäftsabschluss erstellt wird und alle sehr beschäftigt sind (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 143).

Einbeziehung von Handelsfirmen

Will man sein Produkt durch eine japanische Handelsfirma verkaufen lassen, folgt daraus folgender chronologischer Ablauf auf der Seite der japanischen Firma:

1. Vorstellung eines Produkts,
2. Anfertigung einer Projektplanung, möglicherweise nach dem „ringi“-System, einschließlich Kostenkalkulation,
3. Einbinden des Projekts in den Budgetplan,
4. Ansprechen möglicher Kundschaft durch die Handelsfirma,
5. Sichten von Konkurrenzangeboten,
6. Vergleich der Angebote,
7. Realisierung des Projektes.

Es dauert zirka ein halbes Jahr, bis man die Stellen 4 bis 7 durchlaufen hat. Diese Zeitspanne ist auch ausschlaggebend für den eventuellen Erfolg oder Misserfolg des Geschäfts. Die wegen des Produkts angesprochenen Kunden werden nämlich gezielte Fragen zum Produkt stellen, die die japanische Handelsfirma, sprich die ausländische Zielfirma, schnell beantworten muss. Reagiert man auf die Fragen mit Verspätung oder überhaupt nicht, hat man seine Chance vertan. Wenn die Kaufentscheidung aber gefällt wurde, setzen die Japaner den Plan schnell um. Dies ist quasi ein Ausgleich für den häufig arbeits- und zeitaufwendigen Entscheidungsprozess (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 143-144).

Das Geschäftsessen

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird man nach der Sitzung zum Abendessen eingeladen. Selbst wenn man sehr müde von der anstrengenden Reise ist, sollte man diese Einladung annehmen. Ein gemeinsames Essen, außerhalb des Büros, bietet einen guten Anlass dafür, sich besser kennen zu lernen oder die bereits bestehende Bekanntschaft zu vertiefen. Sollte man auf die Einladung abschlägig reagiert haben, wird dies der japanische Partner nicht übel nehmen, aber man hinterlässt einen negativen Eindruck. Die Japaner könnten dann meinen, man hielte die zwischenmenschlichen Beziehungen für nicht wichtig. In der japanischen Kultur richtet man sich nach strengen Konventionen – daher ist es offensichtlich, dass die Japaner ihre ausländischen Gäste einladen und mit gutem Essen und Trinken versorgen wollen.

Bevor man sich nach dem Essen voneinander verabschiedet, sollte man die japanischen Partner ins Heimatland zur Firmenbesichtigung einladen. Die Japaner werden die Einladung annehmen, wenn sie an einem gemeinsamen Geschäft Interesse haben (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 145).

Im Einzelnen kann man ergänzend zu dem oben Genannten, nach Loos (vgl. 2003: 135-136), folgende Ratschläge für Geschäftsessen auflisten:

- Eine Einladung zum Essen deutet auf einen Vertrauensbeweis eines Japaners hin. Er bezahlt die Rechnung für seinen Gast.

- Der Gastgeber bestellt im traditionellen Restaurant für den Gast das Essen. Es sei denn, man kennt sich in der Kultur des Landes aus und kann selbst seine Bestellung aufgeben.
- Es kann passieren, dass man im Restaurant einen Kimono zum Anziehen bekommt. Dabei sollte man beachten, die Schärpe, den Obi, nicht von rechts nach links zu wickeln. Das ist ein Totenritual.
- Karaokebars erfreuen sich in Japan großer Beliebtheit. Man sollte auf jeden Fall mitsingen, selbst wenn man falsch singt.
- Die Anwesenheit von Frauen in Geishahäusern oder beim Sumo-Ringen wird nicht gerne gesehen.
- Der Trinkspruch nennt sich „Kampai“. Man stößt an, bevor man zu nippen beginnt. Der Gastgeber trinkt gewöhnlich zuerst.
- Wenn man irgendein angebotenes Gericht tatsächlich nicht essen kann, sollte man sich höflich entschuldigen und gesundheitliche Gründe als Rechtfertigung angeben, wie beispielsweise eine Allergie usw.
- Es gehört sich nicht, mit Stäbchen auf andere zu zeigen und die Stäbchen in den Reis zu stecken.
- Schlürfen ist erlaubt.
- Man wartet ab, bis jemand ein Getränk einschenkt.

Essen hat in Japan eine wichtige Bedeutung. Die Japaner geben für Essen und Trinken fast dreimal so viel aus wie die Deutschen. Man isst mit Essstäbchen aus einer Reisschale. Im Restaurant serviert man gewöhnlich alle Speisen zur gleichen Zeit. Sollten Fleisch, Fisch und Gemüse nicht ausreichen, tischt man den Reis oft am Ende der Mahlzeit auf. Japaner essen besonders gern Fisch, rohen Fisch (als Sashimi, Sushi oder gekocht im Feuertopf), Gemüse, Soja, Algen, Rind- und Schweinefleisch. Man bedient sich der Servierstäbchen und Löffel, um sich Essen in die eigene Schale zu tun. Essstäbchen legt man auf dem dazu gehörigen Bänkchen oder am Rand der Schale ab. Es gehört sich nicht, die Stäbchen in die Schale mit dem Reis zu stecken. Diese Vorgehensweise ist als Opfer für die Verstorbenen bestimmt. In traditionellen Restaurants zieht man die

Schuhe aus. Falls man zur Toilette gehen muss, stehen dafür Sandalen zur Verfügung (vgl. Homburg 2007: http://www.focus.de/karriere/perspektiven/arbeiten-im-ausland/tid-6784/arbeiten-in-japan_aid_65980.html)

Der Vertragsabschluss

Hat man alle Etappen der geschäftlichen Verhandlung mit Japanern erfolgreich hinter sich gebracht, kommt es nun zum Vertragsabschluss. Im Vergleich zur westlichen Kultur, wo man Verträge schriftlich absichert, gilt in Japan das Wort als verbindliche Zusage. Diese hat denselben Stellenwert wie ein schriftlicher Vertrag. Ähnlich sieht es auf der Ebene zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer aus – man unterschreibt keinen Arbeitsvertrag, denn die mündliche Zusage von beiden Seiten gilt als bindend. Inzwischen verändern sich die Gepflogenheiten in Japan – man übernimmt die westlichen Gebräuche und schließt häufiger schriftliche Verträge ab. Man vergleicht in Japan den geschäftlichen Vertragsabschluss mit einer Ehe. Diese geht man mit der Voraussetzung ein, dass sie das ganze Leben lang halten wird. Deswegen müssen viele Bedingungen erfüllt werden, wenn die Ehe bis zum Lebensende dauern soll. So bevorzugen es die Japaner, den potenziellen Partner mit Hilfe eines Vermittlers zu finden oder eine Agentur zu beauftragen, den Lebenslauf des möglichen Ehepartners zu erkunden. Die Agentur überprüft, ob der künftige Ehepartner tatsächlich der Mensch ist, für den er sich ausgibt. Man holt Informationen über ihn in seiner Nachbarschaft ein, bei seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten, um herauszufinden, ob und wie sehr er geschätzt wird. Ausschlaggebend ist, ob er Schulden hat oder früher ein freizügiges Leben geführt hat. Dasselbe geschieht im Fall einer Geschäftsbeziehung. Zu Anfang recherchiert man, welche Philosophie die Firma verfolgt, und welche Geschäfte bisher getätigt worden sind. Außerdem zeigt man auch Interesse für die Geschäftsberichte der letzten Jahre. Im Vertrag steht üblicherweise folgende Klausel: „Die beiden Parteien kommen dann noch einmal zusammen und besprechen erneut den Inhalt des Vertrags, wenn sich die Voraussetzungen

geändert haben.“ Sollte diese Klausel im Vertrag nicht vorkommen, muss man davon ausgehen, dass sie für Japaner selbstverständlich ist. Denn veränderte Voraussetzungen, wie z.B. Schwankungen des Devisenkurses oder des Rohölpreises, bedeuten gleichzeitig eine Veränderung des Vertragsinhalts.

Es ist unüblich in Japan, bei Meinungsverschiedenheiten einen Rechtsanwalt einzuschalten. Dies ist eher das letzte Mittel. Die Dissonanzen versucht man durch Verhandlungen zu lösen und hofft auf Entgegenkommen und Kompromissbereitschaft. Wenn man Einigungsbereitschaft zeigt, sammelt man Pluspunkte bei den Japanern. Es lohnt sich, denn Geschäfte mit Japanern sind mit langfristiger Zusammenarbeit verbunden. Im schlimmsten Fall, wenn eine Übereinstimmung nicht zu erreichen ist, ist davon abzuraten, alle Brücken hinter sich abubrechen. Es ist gut, dem japanischen Geschäftspartner für die Möglichkeit zur Unterbreitung des Produkts zu danken. Darüber hinaus sollte man dem Partner seine andauernde Bereitwilligkeit versichern, in der Zukunft erneut eine Zusammenarbeit einzugehen. Letzten Endes empfiehlt es sich, den Kontakt mit den Japanern aufrechtzuerhalten, indem man Weihnachts- oder Urlaubsgrüße verschickt oder mindestens einmal im Jahr nach Japan zu Besuch kommt - vorausgesetzt, man ist nach wie vor an einer Zusammenarbeit interessiert (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 146-148).

Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen

Wie schon angedeutet wurde, sind für Japaner die zwischenmenschlichen Beziehungen bei geschäftlichen Anlässen sehr wichtig. Daher sollte man den Kontakt sowohl zu hochrangigen Mitarbeitern aufrechterhalten als auch zu denen, die für das zu verhandelnde Geschäft unmittelbar zuständig sind. Diese Personen kann man dann jedes Mal während der Zusammenarbeit ansprechen und sie leiten alle wichtigen Informationen, Anregungen und Vorstellungen zum Projekt an ihren Vorgesetzten weiter. Es ist davon abzuraten, per Fax oder E-Mail mit Japanern zu kommunizieren. Diese schnellen und zeitsparenden Methoden unterstützen die gemeinsame Arbeit mit Japanern nicht wirklich. Wenn man jedoch kontinuierlich E-Mails und Faxe verschickt, werden auch die

Japaner ihre Höflichkeiten auf ein Minimum begrenzen, sich kurz und bündig äußern und dazu tendieren, unverblümt zu sein (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 150).

Japaner verbringen viel Zeit in der Geschäftswelt mit ihren Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden. Es ist auch üblich, nach der Arbeit zusammen auszugehen, um etwas zu trinken, zu essen oder in Karaoke-Bars zu singen. Wichtige Kundschaft wird darüber hinaus an Wochenenden zu Golfspielen eingeladen. Es lohnt und empfiehlt sich, diese Einladungen anzunehmen. Denn während solcher Begegnungen außerhalb des Büros kann man sich näher kommen, gut kennen lernen und sogar Freundschaften schließen. Denn leicht alkoholisierte Japaner nehmen ihre Masken ab und werden für die ausländischen Gäste zugänglicher. Dann kann man auch seine persönliche Meinung zu bestimmten Themen offen ausdrücken, was sonst bei offiziellen Anlässen nicht angebracht wäre.

Japaner trinken zum Essen in Restaurants und Bars zuerst gerne Bier. Erst später kann man zu Sake wechseln. Man schenkt sich gegenseitig die Getränke ein – es ist tabu, sich selbst das Glas zu füllen. Sollte das eigene Glas leer sein - was eigentlich nicht passiert, wenn man zu Gast ist, denn ein solcher wird mit großer Gastfreundschaft bedient – kann man seinem Nachbarn am Tisch ein Getränk einschenken. Dann sollte dieser Nachbar bemerken, dass man selbst auch etwas trinken will. Während einer firmeninternen Feier ist oft zu beobachten, dass sich der Ranghöchste unter den anwesenden Mitarbeitern mit einem Sake-Gläschen einem ausgewählten Mitarbeiter nähert und ihm das Glas zu trinken gibt. Der genannte Mitarbeiter trinkt das Glas leer, gibt es dem Vorgesetzten zurück und schenkt jenem Sake ein. Das ist ein Zeichen der Wertschätzung für einen Mitarbeiter, dessen Leistungen belohnt werden sollen. Dasselbe gilt für einen neuen Mitarbeiter oder für einen, der den Arbeitsplatz räumt. Man feiert ungefähr zwei Stunden. Danach geht man noch in eine Bar, wo eine Fortsetzung in einigen kleinen Grüppchen stattfindet. Ist man in einer Karaoke-Bar gelandet, sollte man unbedingt mitmachen. Dieser Unterhaltungsart frönt man in Japan mit großer Leidenschaft. Man besucht sogar angemessene

Kurse, in denen man sich im Karaoke-Singen üben kann. Deswegen empfiehlt es sich, bevor man nach Japan kommt, ein Repertoire vorzubereiten, um mindestens einmal auftreten zu können. Tut man das nicht, wird man als Spielverderber und Spaßbremse abgestempelt (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 151-152).

Gastfreundschaft wird in Japan groß geschrieben. Daher kümmern sich die Japaner hingebungsvoll um ihre ausländischen Gäste. Dasselbe wird auch erwartet, wenn die Japaner selbst zu Gast kommen. Man lädt sie dann, am besten jeden Tag, zum Essen ins Restaurant ein. Es gehört sich in diesem Fall nicht, in Anwesenheit der Japaner die Rechnung zu begleichen. Dies sollte möglichst diskret gemacht werden. Private Einladungen nach Hause sind eher selten. Man pflegt das Berufliche vom Privaten, Männer- und Frauengesellschaft zu trennen. Eine feierliche Veranstaltung nimmt in Japan gewöhnlich zwei Stunden in Anspruch. Nach dieser Zeit teilt der Gastgeber mit, der offizielle Teil sei abgeschlossen. Die Gäste können natürlich länger bleiben. Dabei ist das *honne-* und *tatema-*Prinzip im Spiel, so dass die Japaner wissen, wann sie den Raum verlassen müssen. In Deutschland oder Polen ist es dagegen so, dass sich die Gäste so lange unterhalten, bis sich der letzte Gast verabschiedet. Japaner nehmen das als sehr anstrengend wahr. Es bleibt ihnen nichts anderes übrig, als geduldig abzuwarten, bis der ausländische Gastgeber den Schluss der Feier verkündet (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 153).

Neben der Kommunikation, dem gemeinsamen Ausgehen und Singen in Karaoke-Bars sorgen auch die zu angemessenen Anlässen gegebenen Geschenke für gute zwischenmenschliche Beziehungen. Es herrscht in Japan eine ungeschriebene Regel bezüglich des Beschenkens. Man versucht immer, das Gleichgewicht zu halten. Wenn jemand ein Geschenk oder Hilfe bekommen hat, will derjenige sich bedanken, indem auch er etwas verschenkt, zum Essen einlädt, ein Geldgeschenk macht oder Ähnliches. So wird es unter Gleichgestellten, wie z.B. unter Freunden, Kollegen oder Verwandten, gehandhabt. Auch in Geschäftsbeziehungen ist es üblich, den japanischen Kunden oder Kollegen kleine Geschenke zu machen, wenn man in Japan wohnt,

zu Besuch kommt oder in sein Heimatland zurückgeht. Der japanische Kunde wartet darauf, von einem Verkäufer ein Präsent zu erhalten. Der Kunde ist in Japan König. Überdies gibt es in Japan zweimal im Jahr eine große Geschenkzeit, *chungen* bzw. *seibo* genannt – das erste Mal in der Mitte des Sommers (Zeit der „Hitze“-grüße) und das zweite Mal zum Jahresende (Zeit der Weihnachtsgrüße). Beschenkt werden Geschäftspartner, Kunden, Vorgesetzte, Lehrer und alle anderen, denen man sich verpflichtet fühlt. Lebt man längere Zeit als Ausländer in Japan, muss man diesen Brauch mitmachen. Wert und Größe des Geschenks hängen in einer solchen Situation davon ab, welche Beziehung man zu dem Anderen hat (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 154-155).

3. Japanische Realienbezeichnungen aus dem Businessbereich

Die hier dargestellten Überlegungen zu japanischen Bezeichnungen in der Wirtschaft, wurden überwiegend aus nicht veröffentlichten Quellen bezogen. Dazu gehören vor allem: „Informationsmaterial für Geschäftsreisende nach Japan“ – angefertigt und erhältlich bei der Firma TAKATA-PETRI (Autoteilezuliefererfirma) in Aschaffenburg sowie Unterlagen zum Seminar für Manager: „Verhandeln mit japanischen Geschäftspartnern“ – durchgeführt von Yoko Schlütermann-Sugiyama und Ute Winkels.

In erster Linie sollten kurz die Kommunikationsregeln und -gesetze dargestellt werden, nach denen sich Japaner richten. Denn es besteht immer wieder die Gefahr, dass Verhandlungen mit Japanern fehlschlagen, wenn man die historisch unterschiedlich geformten Verhaltensstandards und Kommunikationsgewohnheiten nicht kennt. Die japanische Sprache deutet darauf hin, dass die ganze Denkhaltung und die Hierarchie gemeinschaftsbezogen sind. Die Sprache zwingt jeden Angehörigen der japanischen Gesellschaftskultur dazu, sich als Teil einer Gruppe zu sehen. Es fehlen nämlich in der japanischen Sprache der Artikel, die Personal- und Geschlechtsformen. Darüber hinaus gibt es keine Personalformen des Verbs. Dadurch wird die Gleichgültigkeit gegenüber der handelnden Person enthüllt. Es ist nicht wichtig, wer handelt –

wichtig ist dagegen, dass es jemand aus der Gruppe tut. Die erste Person kommt nicht als Subjekt im Satz vor und wird gern außer Acht gelassen. Es ist gang und gäbe, einige Bemerkungen unbestimmt auszudrücken, was grammatikalisch gesehen durchaus üblich ist. Auf diese Art und Weise kann man die eigene Absicht oder die wahre Absicht („honne“) indirekt erkennen lassen, bis die ganze Gruppe eine gemeinsame Meinung ausgearbeitet hat. Trotzdem lässt sich an der Wortwahl und besonders an den Verbindungen genau erkennen, ob die Sprechende oder angesprochene Person männlich oder weiblich, höhergestellt, gleichrangig oder untergeben ist. Im Japanischen gibt es ein Höflichkeitssystem, Keigo genannt, das als spezifische sprachliche Erscheinung in der Komplexität in keiner anderen Sprache vertreten ist. Allerdings heißt das „jedoch keineswegs, dass die deutsche [oder polnische] Sprache weniger höflich wäre; schließlich hat man hier ebenso die Möglichkeit, sich je nach Situation und Intention höflich auszudrücken“ (Yamashita 2002: 315). Die Grammatiker nennen die japanischen Höflichkeitsformen „Soziativ“; es ist keine gesonderte Sprachvarietät. Man kann sie im verbalen und nominalen Bereich wieder erkennen, in Form von Höflichkeitspräfixen, (*o-*, *go-*), -kopula *desu*, *degozaimasu*, dem Hilfsverb *masu* und in syntagmatischen Konstruktionen. Beispiel mit den Höflichkeitskopula im Japanischen: a) *Kyoo wa doyoobi da* (heute ist Samstag; neutral), b) *Kyoo wa doyoobi desu* (höflich), c) *Kyoo wa doyoobi degozaimasu* (äußerts vornehm) (vgl. Yamashita 2002: 321).

Selbst aus kurzen und simplen Aussagen kann man eindeutig schließen, dass dieses Soziativ- bzw. Höflichkeitssystem für die soziale Umgebung eines jeden Japaners, für die Gruppe und die Hierarchie eine bedeutende Rolle spielt.

Im Japanischen gibt es drei Arten von Höflichkeitsausdrücken: 1) partnerbezogener Verbindlichkeitsausdruck („höflich“), 2) Ehrerbietungsausdruck („respektvoll“) und 3) („bescheiden“) (vgl. Yamashita 2002: 320). Der Verbindlichkeitsausdruck wird dann verwendet, wenn der Sprecher sich dem Partner gegenüber in besonderer Weise wohlert und formell verhält. Der Ehrerbietungsausdruck kommt zum Einsatz, wenn der Sprecher betonen will, dass sein Partner sozial höher steht als der Sprecher

selbst. Den Ergebenheitsausdruck gebraucht man, wenn vom Sprecher gezeigt werden soll, dass die Handlungsperson (einschließlich des Sprechers) sozial tiefer steht als der Handlungsbeteiligte (einschließlich des Partners). Das richtige Einsetzen dieses „Regelwerks“ - entsprechend dem Kommunikationspartner und der -situation – verlangt von einem japanischen Sprecher, dass er über gewisse Grundinformationen verfügt, die wiederum behilflich sind, seinen und den sozialen Status des Gesprächspartners richtig abzuschätzen. Deswegen ist es so wichtig und unentbehrlich, sich bei dem ersten Treffen ausgiebige Informationen über den Gesprächspartner zu beschaffen: Visitenkarten geben schriftliche Auskunft über die Gruppenzugehörigkeit, mündlich tauscht man Informationen über den Arbeitsplatz, die Schule und die Universität aus. Der Status des einzelnen Sprechers ist in jeder Sprechsituation durch den jeweiligen Bezugsrahmen bedingt, der die Firma, die Familie, der Golfclub oder die Fremdsprachenschule sein kann. In diesen als Beispiele genannten Gruppen ist die Position des Sprechers anders und dementsprechend anders ist auch das Sprachverhalten (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 1997: 7).

Japanische Sprecher sind kommunikations- und gesellschaftsfähig, das bedeutet – sie sind imstande, bestimmte Situationen richtig zu deuten und sich adäquat zu verhalten, selbst wenn sie unterschiedliche Beziehungen zu den Angehörigen der eigenen Gruppe haben. Von Frauen wird ausdrücklich diplomatisches Sprachgeschick verlangt. Die Tatsache, dass die Frauen sehr viele unterschiedliche Respektbezeugungsformen verwenden, ist für die Sprachforscher ein Beweis dafür, dass es Frauen- und Männersprache in Japan gibt. In westlichen Sprachen gibt es auch geschlechtsspezifische Formen und an die Gesprächssituation angepasste Höflichkeitsformen. Die japanische Sprache ist jedoch gekennzeichnet durch sehr viele Nuancen im Bezug auf solche Sprachformen und -formeln, die ein extrem feines Gespür für alle möglichen Kommunikationssituationen erfordern. Besonders die Formen, derer sich die Frauen bedienen, sind sehr konventionalisiert und haben nahezu gänzlich obligatorischen Charakter. Die konventionalisierten Sprechformen im Japanischen machen den Japanern die Verständigung mit Westlern allerdings

schwer. Die Japaner verhalten sich nämlich, wenn sie auf Englisch reden, japanisch, das heißt sie sind entweder sehr höflich und unverbindlich oder sehr direkt. Daher sollte man sich im Klaren sein, worin die typisch japanischen Kommunikationsformeln bestehen, um verstehen und richtig interpretieren zu können, wenn Englisch sprechende Japaner ihre Sprechverhaltensweisen in die Fremdsprache übertragen. Das Wissen darüber hilft oft, unnötige Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Die Japaner tun sich schwer, sich einer Fremdsprache zu bedienen – selbst wenn diese Sprache erlernt wurde. Deswegen sollte man unbedingt vermeiden, Diskussionen mit Japanern in einer Fremdsprache zu führen, denn das können Japaner eigentlich nicht leisten (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 1997: 7-8).

Das Kommunikationsprinzip der Routineformeln im Japanischen vereinheitlicht die Kommunikationssituation und macht sie zum Ritual unter Berücksichtigung folgender Aspekte: die hierarchische Strukturierung der japanischen Gesellschaft, die Wichtigkeit der Wahrung des Gesichts und die Erfordernis eines normgemäßen Verhaltens. Darauf aufbauend sollen nun bestimmte Bezeichnungen aus dem japanischen Geschäftsalltag genannt werden. *Uchi* nennt man die für einen männlichen Japaner nahe und wichtige Umgebung, sei es Familie, ehemalige Schul- oder Golfclubfreunde, Kommilitonen, Sprachschulbekanntschaften oder Firmenkollegen. Im *soto*-Bereich sammeln sich dagegen alle übrigen Gesellschaftsmitglieder von anderen Organisationen und Institutionen. Die Verbundenheit eines jeden Japaners mit dem *uchi*-Bereich bildet die Basis für die zwischenmenschlichen Kontakte im sozialen Raum. Im Rahmen dieses *uchi*-Bereichs gilt für jede Gruppe und somit für jeden Japaner ein vorgeschriebenes Gruppenverhalten und abhängig von seiner Stellung innerhalb der jeweiligen Gruppe weist jeder Japaner auch ein unterschiedliches Kommunikationsverhalten auf (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 81-82). Während im *uchi*-Bereich sehr viele Verhaltensregeln anzutreffen sind, sieht es im *soto*-Bereich genau umgekehrt aus. Es fehlt dort sowohl an einem moralisch übergreifenden als auch an einem temporär festgelegten Verhaltenskodex, nach dem sich Japaner gewöhnlich richten. Daraus ergibt sich

im sozialen Umfeld die Tatsache, dass die Mitglieder des *soto*-Bereichs nicht als wichtig angesehen, ja sogar ignoriert werden (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 84).

Ein anderer Begriff, *ningen-kankei*, wirkt als Freundschaftsbarometer und informiert im Verlauf des Geschäftsverhältnisses darüber, in welchem Ausmaß Enge und Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Geschäftspartnern vorhanden sind. Eine gute menschliche Beziehung mit Japanern aufzubauen, gilt als Grundlage für einen geschäftlichen Erfolg. Japanische Geschäftsleiter tauschen sich während ihrer Geschäftsabwicklungen permanent darüber aus, welche Art von *ningen-kankei* jeder zu seinen Kollegen, Kunden, Vorgesetzten und Untergebenen hat. Das für Japan charakteristische *ningen-kankei* für gute zwischenmenschliche Beziehungen unterscheidet sich wesentlich von westlichen Freundschaftsbeziehungen. Die Bedeutung von *ningen-kankei* kommt zum Tragen, wenn man sich klar macht, dass ausschließlich der frühere Studienfreundstatus genügt, um später im Geschäftsleben einen starken *ningen-kankei*-Status aufzubauen. Dieser Status ist dermaßen dauerhaft, dass er für eine gut funktionierende Geschäftsbeziehung eine grundlegende Rolle spielt. Auch in der westlichen Geschäftswelt ist die gemeinsame Universitätsvergangenheit wichtig und kann bei der Anbahnung geschäftlicher Kontakte behilflich sein. Sie ist aber keine Garantie oder keine Voraussetzung für eine dauerhafte gemeinsame Geschäftszusammenarbeit und ein gemeinsames Streben nach Erfolgen (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 2000: 85-86).

Darüber hinaus nennen Winkels und Schlütermann-Sugiyama (1997: 14) weitere wichtige japanische Realienbezeichnungen, die zum Teil frei übersetzt worden sind:

- *amae* – Freiheit in Abhängigkeit
- *bushido* – der Weg des Kriegers (Samuraiethik)
- *daimyo* – der Fürst
- *funiki* – Atmosphäre, Stimmung
- *giri* – Pflicht-, Dankbarkeitsgefühl

- *honne* – wahre Absicht
- *ie* – Haushalt
- *ishindenshin* – von Herz zu Herz kommunizieren
- *izon kankei* – Abhängigkeitsverhältnis
- *ka* – japanisches Arbeitsteam
- *keigo* – japanische Höflichkeitssprache
- *keya-ronri* – Böttcherlogik
- *kobun* – Rangniederer/ der Dienstjüngere
- *mura* – Dorfgemeinschaft
- *nihonjinron* – japanische Denkweise
- *nemawashi* – Baumwurzelverpflanzung(smethode)
- *oyabun* – Ranghöchster (Dienstältester)
- *on* – Wohltat/ Dankbarkeitsgefühl
- *senpai* – Ranghöherer/ der Dienstältere
- *shafu* – Unternehmenskultur
- *shinjinrui* – neue Menschheit
- *shogun* – Militärgouverneur
- *tatemaie* – Form/ Fassade
- *wa* – Harmonie
- *ware, ware nihonjin* – „Wir Japaner“

Einige von den oben genannten Begriffen, wie *honne to tatemaie*, *amae*-Prinzip, *ware, ware nihonjin*, *bushido* (in der Zusammenstellung: Bushido-Kodex) oder *giri* kamen früher in der Arbeit bereits zum Ausdruck und wurden im Bezug auf geschäftliche Begegnungen erklärt. Im Folgenden sollen auch noch das *nemawashi*-Prinzip und die Bedeutung der Harmonie, also *wa*, ins Auge gefasst werden.

Nemawashi ist ein japanischer Grundsatz des Meinungsaustausches, dient dem Aufbau und der Pflege von japanischen Kontakten, besonders Geschäftskontakten, und spielt eine sehr wichtige Rolle in Verhandlungen mit Japanern. Da man im offiziellen Rahmen alle Auseinandersetzungen vermeidet, um die Harmonie zu wahren, betreibt man *nemawashi* am besten inoffiziell

außerhalb des Büros. Diese für Japaner charakteristische Gedankenaustauschmethode wird deswegen als *nemawashi* bezeichnet, weil die Prozedur ebenso gewissenhaft und zeitaufwendig durchgeführt wird, wie die Verpflanzung eines Baumes mit allen Wurzeln. Die Japaner gehen bei allem, was sie tun, sehr akkurat vor, um sicherzugehen, dass keine unerwünschten oder unerwarteten Schwierigkeiten auftauchen. Jeder, der mit Japanern in Kontakt tritt, sollte das *nemawashi*-Verfahren kennen und es anwenden können. Der Versuch, dieses Verfahren zu verkürzen oder zu umgehen, bringt den Erfolg des Geschäfts in Gefahr (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 1997: 6).

Harmonie wird in Japan groß geschrieben. Die Idee des *wa*, also der Harmonie und des Friedens, ist in der japanischen Gesellschaft derart ausgeprägt, dass sie bei allen Streitigkeiten die wichtigste Regel für jede Lösung ist. Die Neigung zur Intervention, Simplifikation und letztendlich zur Standardisierung ist sehr stark. Dies ist auf eine uralte japanische Tradition zurückzuführen, die sich in dem Grundgedanken des Konfuzius – in allem müsse Frieden herrschen – niederschlägt. Harmonie und friedliches Zusammenleben gehen über alles und das Streben nach ihnen ist oft mit Kompromissen verbunden. Eine solche Vorgehensweise muss dem Ausländer nicht selten unverständlich erscheinen. Neben *nemawashi* gehören auch *honne to tatemae*, *amae*, *on*³, *giri* und *Gesichtswahrung* zu den Komponenten, die die Harmonie in der japanischen Kulturwelt gewährleisten (vgl. Winkels / Schlütermann-Sugiyama 1997: 6).

Abschließend zitiere ich nach Winkels und Schlütermann-Sugiyama (1997: 9) Wendungen, die sich als Leitfaden für „richtige“ Ausdrücke in der diplomatischen Debatte verstehen:

1. ***Kentosuru*** (überprüfen): es wird überprüft, aber mehr auch nicht.
2. ***Maemukini kentosuru*** (ich überprüfe die Angelegenheit mit dem Blick nach vorn): man macht dem Gesprächspartner Hoffnung, dass sich die

³ Verpflichtungen gegenüber Eltern, Lehrern und Kaiser, die man nicht imstande ist, abzugelten - deswegen ist man gesellschaftlich aufgefordert, diese Instabilität durch ständige *giri*-Akte so gut wie möglich auszugleichen und gleichzeitig sein Gesicht zu wahren.

Angelegenheit zwar nicht sofort, aber in ferner Zukunft zum Positiven entwickeln könnte.

3. *Jubunni kentosuru* (ich überprüfe die Angelegenheit ausführlich): man nimmt sich reichlich Zeit dafür.
4. *Shinchoni kentosuru* (sorgfältig überprüfen): es besteht keine gute Aussicht, aber man will nicht einfach ablehnen. Es wird praktisch nichts getan.
5. *Tsutomeru* (sich Mühe geben): für das Ergebnis trage ich keine Verantwortung.
6. *Hairyosuru* (berücksichtigen): man legt die Sache auf den Arbeitstisch und sie bleibt dort liegen.
7. *Mimamoru* (behutsam beobachten): man tut selbst nichts und gibt die Angelegenheit an andere weiter.
8. *Okikisuru* (anhören): man verleiht Gehör, aber mehr auch nicht.

4. Globale Kommunikation angesichts der Philosophie des Dialogs

Durch die Globalisierung der Wirtschaft, durch politische und wirtschaftliche Zusammenarbeit auf der Weltbühne oder wissenschaftliche Zusammenarbeit im akademischen Bereich, durch Ein- und Auswanderung und Tourismus rund um die ganze Welt sind Menschen viel stärker als je zuvor mit anderen Kulturen und unbekanntem Umgangsformen konfrontiert – mit allen Erfolgsaussichten, aller Faszination und allen Strapazen und Problemen, die damit verbunden sind. Kommen Menschen miteinander in Kontakt, treffen verschiedene Welten und somit Ansichten, Wertorientierungen, Normen, Vorstellungen und Einstellungen aufeinander. Kulturelle und soziale Muster sind jedoch nicht von der Natur gegeben, sondern sie beruhen auf Übereinkunft und Tradition. Sie gehen aber in solchem Maß in Fleisch und Blut über, dass man sie erst dann als kulturelle Eigenheiten wahrnimmt, wenn jemand sich nicht daran hält. Der Umgang mit Menschen, die einen anderen kulturellen Hintergrund, andere Wertvorstellungen und Verhaltensweisen haben, ist ein Teil des Alltags geworden (vgl. Kumbier / Schulz von Thun 2008: 11-12). Die Eigenartigkeiten

anderer Kulturen stehen jedoch in diesem Kapitel nicht im Zentrum meines Interesses, sondern das Geschick, mit kulturbedingten Verwirrungen und Hindernissen reflexiv fertig zu werden. Da es immer öfter zu Begegnungen zwischen Vertretern verschiedener Kulturen kommt, versteht sich interkulturelle Kommunikation als Schlüsselqualifikation und als Brücke zur Verständigung zwischen den Kulturen, auch über deren Grenzen hinaus.

Trompenaars (1993) vertritt den Standpunkt, dass es einen einzigen und sicheren Weg zur Verständigung nicht gibt, wenn die Menschen in interkulturellen Situationen Handels- oder Geschäftsbeziehungen usw. anknüpfen, aufrechterhalten und führen wollen. Er schreibt: „Selbst in erfahrenen interkulturellen Firmen haben die vielen, mit gutem Willen eingesetzten, ‚universellen‘ Verwaltungstheorien keine guten Ergebnisse gebracht. Zum Beispiel bringt die Regel ‚Entgelt für ausgeführte Tätigkeit‘ in vielen Fällen auf dem afrikanischen Kontinent ein schlechtes Resultat. Denn es gibt dort besondere, oft ungeschriebene Gesetze über die Zeitsequenz zur Vergütung und Versetzung. Das ähnliche Schema ‚Verwalten durch Ziele‘ bringt nichts in multinationalen Organisationen in Südeuropa, denn die Manager wollen die abstrakten Vorgehensweisen nicht anerkennen.“ (Trompenaars 1993: 2; übers. aus dem Poln. - A.W.). Hofstede (vgl. 2006: 492-497) nennt dagegen drei Phasen zum Erlernen interkultureller Kompetenz, die er als Schlüssel zum Geschäftserfolg sieht, und zwar: das Bewusstwerden, das Wissen und die Fertigkeiten. Zuerst muss man sich dessen bewusst werden, dass man durch seine Umgebung, in der man aufgewachsen ist, vorprogrammiert wurde, also mit einer bestimmten mentalen „Software“ ausgerüstet ist. Ebenso geht es allen anderen Menschen, die in anderen Kulturen aufgewachsen sind. Danach kommt das Wissen zum Einsatz. Wenn man mit fremden Kulturen umgehen will, sollte man etwas über sie erfahren. Dementsprechend lernt man Verschiedenes über Symbole, Helden und Rituale des jeweiligen Landes. Außerdem versucht man, auch die Werte des fremden Landes zu verstehen, obwohl man sie nicht unbedingt teilen kann oder muss. Abschließend werden Fertigkeiten auf der Bewusstmachung und dem Wissen aufgebaut und beziehen die Praxis mit ein.

Man muss die Symbole der anderen Kultur begreifen und verwenden, ihre Helden erkennen und ihre Rituale betreiben. So kann man in einem neuen Umfeld anfangen zu leben, mit allem Neuen versuchen klarzukommen – zuerst bewältigt man einfache und danach immer schwierigere Probleme des Lebens mitten unter Andersdenkenden. Daraus ergibt sich folgende Schlussfolgerung: interkulturelle Kommunikation kann erlernt werden. Dies verlangt aber von einem Menschen, dass er große Offenheit zeigt, vorübergehende Ungewissheit im Leben in Kauf nehmen kann, emotional stabil ist und keine Vorliebe für Rechtsextremismus und Ausländerfeindlichkeit an den Tag legt. Darüber hinaus muss man viel Abstand zu sich selbst und seinen Überzeugungen haben.

Um all diese Gesichtspunkte auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, scheint das Konzept der Philosophie des Dialogs viel versprechend zu sein. Dieses soll als Basis für interkulturelle Begegnungen dienen. Die Philosophie des Dialogs ist ein Denkansatz, der das zwischenmenschliche Zusammensein und die Verständigung in der gegenwärtigen, modernen Welt unterstützen sollte. Der philosophische und religiöse Aspekt, der auch einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat, soll dazu beitragen, dass die an geschäftlichen Kontakten interessierten Partner sich gegenseitig als Subjekte und nicht als Gegenstände betrachten. Die Kommunikation zwischen Menschen sollte nämlich auf der Freiheit des Einzelnen basieren. Der Wert verschiedener Beziehungen besteht nicht darin, sich den anderen Menschen untertan zu machen oder ihn besitzen zu wollen. Der echte Wert versteht sich als Raum des Dialoges zwischen den kommunizierenden Menschen. Die Einfühlung hilft dabei, in die innere Realität des Mitmenschen einzudringen, so dass man sich über sein eigenes Empfinden und das seines Gegenübers klar wird. Der andere Mensch ist ein autonomes Wesen, das man sich nicht untertan machen darf (vgl. Sakaguchi 2008 b: 374-375; übers. aus dem Poln. - A.W.).

Die Philosophie des Dialoges befasst sich u.a. mit Überlegungen zum Thema der zwischenmenschlichen Beziehungen. Dialogiker sind bemüht, auf die Bedeutung und Rolle der Philosophie des Dialogs in der gegenwärtigen Welt aufmerksam zu machen. Sie lehren, wie man seine Persönlichkeit entdecken und

entfalten kann. Außerdem weisen Dialogiker auch darauf hin, wie wichtig das Gespräch, das Treffen und das Sich-Einlassen auf den anderen Menschen sind. Das Sich-Selbst-Kennenlernen und das Kennenlernen des anderen Menschen sind stark miteinander verbunden. Man kann über sich selbst mehr erfahren, indem man ins Gesicht des Anderen schaut, und nicht wenn man in den Spiegel blickt. Das Gesicht des Anderen, seine Reaktionen auf das Gegenüber geben Auskunft darüber, was für ein Mensch man ist. Dies sind wichtige Themen, über die man in der Hektik des Alltags nicht mehr nachdenkt. Die von den Dialogikern betrachteten philosophischen und kulturellen Aspekte haben allgemein geltenden Charakter und ermöglichen es, die Realität besser zu sehen und einzuschätzen. Die Philosophie des Dialogs ist behilflich bei Erwägungen bezüglich der interkulturellen Kommunikation, Ökologie, Pädagogik, Medizin, Psychotherapie und erweist sich auch in der Wirtschaft als sinnvoll (vgl. Sakaguchi 2008 b: 376; übers. aus dem Poln. - A.W.).

Die Philosophie des Dialogs ermöglicht es, den Menschen besser zu verstehen und zu achten. Es gibt aber auch solche Bereiche, die sich auf den Menschen beziehen, und die man noch nicht versteht. Paul Ricoeur – französischer Philosoph - war derjenige, der damit befasst war, unbestimmte Sphären des Dialoges zwischen Menschen zu verdeutlichen. Er war der Meinung, dass die Verantwortlichkeit im Dialog auf beiden Seiten vorhanden sein sollte. Man kann nämlich von einem Menschen nicht verlangen, dass er für sich und den Anderen verantwortlich ist. Es muss die Regel der Gleichheit, also *suum cuique* befolgt werden. Somit weicht Ricoeurs Standpunkt davon ab, was Lévinas und Tischner vertraten. Für diese verstand sich ein Dialog als vollkommene Hingabe und Opferung für den anderen Menschen. Ricoeur stellt die Frage, ob man auf eine solch strenge Regel das menschliche Zusammensein im sozialen Umfeld stützen kann? Und er antwortet, dass es unmöglich sei, nach Lévinas'schen Prinzipien im Leben vorzugehen. Es sei nämlich zu gefährlich, von Menschen etwas zu verlangen, dem sie nicht gewachsen sind. Für Ricoeur lautet die Regel eines gelungenen Zusammenseins so: „Vollkommenes Leben mit und für die anderen Menschen.“ Erst wenn man für die Anderen da ist, ist man

auch mit ihnen zusammen. Dies widerspricht nicht dem, was Lévinas vertrat, sondern gilt als Ergänzung (vgl. Kłoczowski 2005: 140-141; übers. aus dem Poln. – A.W.).

Buber zufolge sollte man die menschliche Fähigkeit zum aufrichtigen Dialog, der in der heutigen Zeit fast unmöglich geworden ist, auffrischen. Daher sollten die Menschen bemüht sein, in zwischenmenschliche Kontakte zu treten, miteinander zu sprechen und nicht mit leerem Gerede zu versuchen, die Leere auszufüllen. Ein gutes Gespräch ist nicht ein solches, wo viele Worte gemacht werden. Vielmehr bedeutet ein richtiges Gespräch eine Brücke, die zwischen Menschen entsteht und sie so verbindet (vgl. Kłoczowski 2005: 50-51).

Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Kontakte unter Menschen in der modernen Welt werden immer intensiver. Der Schlüsselgedanke meiner Doktorarbeit lag in der Frage: Welche Anforderungen müssen in einer sinnvollen interkulturellen Kommunikation im wirtschaftlichen Bereich erfüllt werden? Die meisten Polen sind um den wirtschaftlichen und kulturellen Anschluss an die Europäische Union bemüht. Am gemeinsamen europäischen Tisch spielen also auch die polnischen und deutschen Sprach- und Kulturkenner eine nicht unwesentliche Rolle, die mit Menschen anderer Kulturen und Kontinente zusammen arbeiten wollen. In meiner Arbeit wurden Anforderungen und Fähigkeiten zu sinnvollem Verhandeln der Polen und Deutschen mit den Japanern hinterfragt. Meine Ausführungen in dieser Arbeit haben eindeutig gezeigt, dass ohne menschliches Zutun Kommunikation mit Menschen anderer Kulturkreise überhaupt nicht möglich ist.

Man könnte vermuten, dass die Kommunikation in der Wirtschaft sich auf Phänomene eingrenzen lässt, die nur sinnlich beobachtbar sind. Ich bin jedoch zu der Überzeugung gelangt, dass man in jeder Art zwischenmenschlicher Kommunikation auch das intuitive, subjektive Wissen der tiefen Bewusstseinsstrukturen zu berücksichtigen hat. Dazu gehören die Einfühlung (Empathie), ganzheitliches (holistisches) Denken, religiöse Intelligenz sowie künstlerisches Empfinden (geistige Kultur).

Der philosophische und religiöse Faktor, der den Erfolg im wirtschaftlichen Bereich steigern kann, hat zum Ziel, den Subjektcharakter der Personen hervorzuheben, die an Business-Kontakten teilhaben. Kommunikation in der Wirtschaft bietet die Gelegenheit, sich selbst, die eigene Gesellschaft, aber auch andere Menschen und Gesellschaften besser kennen zu lernen. Die gegenseitige Kommunikation muss sich auf die Freiheit und Verschiedenartigkeit der Menschen gründen. Die Einfühlung ermöglicht das Eindringen in die innere Wirklichkeit des Anderen. Unser Sein muss also in einem *Miteinandersein* bestehen, unabhängig von der Art der Kommunikation. Auch das sinngemäße

Erfassen von Überzeugungen, Ideen und Ansichten des Partners spielt in jedem Miteinander eine Rolle. Denn das gegenseitige Nichtverstehen oder Missverstehen verursacht normalerweise Abneigung und Abstand. Dies wiederum ruft oft Gereiztheit, Mangel an Interesse oder Fremdheit hervor.

Meine Betrachtungen habe ich im Kontext der *Begegnung mit dem Antlitz des Anderen* dargestellt, eines der Schlüsselthemen in der Philosophie des Dialogs von Emmanuel Lévinas. Meine Überlegungen habe ich auch aus der Sicht zweier Existenzweisen betrachtet: des *Habens* und des *Seins*. Dabei verwendete ich eine Konzeption von Erich Fromm. Fromms Analyse diente mir als ein geeignetes Instrumentarium, um das seelisch-geistige Wesen des Menschen zu erfassen, darunter auch seine Veranlagung zum Dialog.

Philosophen sehen das Übel unserer Zeit in einer Zersplitterung, in wissenschaftlichen Analysen ohne Synthese, in einer Verstricktheit in eigene Interessen, die den Blick von oben unmöglich machen. Der Fortschritt mag sich in einer scheinbar quantitativen Einheit erschließen, qualitativ jedoch werden bestehende Unterschiede und Mängel offenbar. Bloßes Wissen, darunter Fachwissen, eines Einzelnen sollte nicht die Eigenschaft eines Dogmas annehmen, das den Menschen versklavt. In der Weise des Seins sei Wissen der eindringende Denkvorgang – Denken, das nie den Wunsch verspüre, stillzustehen, um Gewissheit zu erlangen. An das, was wir besitzen und tun (soziale Stellung, Rollen, Funktion), sollen wir nicht gefesselt und gekettet sein. Freiheit im Sinne von Ungebundenheit erscheint hier als die Voraussetzung für produktives Sein, ja für jede echte Aktivität. Im Rahmen der Philosophie des Dialogs wird auch Raum für das Subjektive geschaffen: eine eigene spezifische Lebensform und ein eigener Stil, die individuelle Art sich auszudrücken, eigene Ideen, Einfälle. All das geht über etliche (persönliche oder nationale) eingefahrene Verhaltensnormen, Vorbilder oder Denkschulen hinaus.

Weisheit, Gerechtigkeit, Aufmerksamkeit, Geduld, Vertrauen, die Bereitschaft sich selbst zu steigern oder kommunikative Bereitschaft gehören zu den Normen im Ethos des Seins. Diese grundlegende ethische Position ist aus dem Verhältnis zum Mitmenschen nicht wegzudenken. Hier wird vor allem

gefordert, die Selbstsucht einzudämmen und sich dem Verständnis des Anderen zu widmen.

Deshalb scheint mir ein Nachdenken über die Philosophie des Dialogs von Emmanuel Lévinas, Martin Buber, Józef Tischner oder Paul Ricoeur bei den hier gestellten Fragen besonders fruchtbar zu sein. Beim Schaffen von geschäftlichen Kontakten, Kultur und Frieden, sollten wir die angesprochenen Inhalte ins Zentrum unserer Tätigkeit stellen. *Ethische Relation* bedeutet für Lévinas die authentische religiöse Relation. Sie ist frei von äußerer Lenkung und von Gewalt. Der ganze Prozess des menschlichen Suchens und Findens habe nämlich keinen Sinn, solange der Verstand an Machtvorstellungen und Autorität gebunden ist. Freiheit des Denkens und des Handelns sei notwendige Voraussetzung für seelisch-geistige Entwicklung und schöpferische Arbeit, auch im wirtschaftlichen Bereich. Das in der Philosophie des Dialogs enthaltene Ethos ist nicht imperativisch, kollektiv, belehrend. Im Gegensatz dazu: Gedanken der Dialogiker lassen den Geist lebendig bleiben.

Es zeigt sich also, dass heute effektive Kommunikation, sei es im alltäglichen Bereich, sei es in der Wirtschaft, nicht nur von gut fundiertem Wissen über Geschichte und Politik, über Lebensverhältnisse, Kultur, Kommunikationsverhalten und Mentalität der Ausländer abhängt. Es ist vielmehr die Fähigkeit, dieses Wissen in Einklang mit den Einblicken der Philosophen des Dialogs zu bringen und es in Kontakten mit Vertretern anderer Kulturen einzusetzen. Denn Verhaltensregeln während Verhandlungen, Diskussionen, Telefongesprächen, Geschäftsessen oder Empfängen und vieles mehr kann jeder schnell und einfach nachlesen und lernen. Eine Kunst dagegen ist es, kulturelle Einflüsse auf eigenes und fremdes Erleben und Verhalten zu erkennen und dieses Verständnis auf neue Alltagssituationen übertragen zu können. Dabei muss man immer darauf achten, nicht sein Ego in den Vordergrund zu stellen, denn darauf lassen sich Kontakte nicht wirklich aufbauen. Das Wesen des Menschen besteht in der Beziehung zu dem anderen Menschen, wobei jede Beziehung auf Akzeptanz des Mitmenschen und seiner Andersheit beruhen soll. Zwischenmenschliche Kommunikation, unabhängig von der Situation, kann

erfolgreich sein, wenn man nur seinen Gesprächspartner anzuerkennen und zu schätzen weiß.

Trompenaars (1993) ist der Meinung, geschäftlicher Erfolg lasse sich erreichen, indem man universell geltende Verhaltensregeln mit denen, die im jeweiligen Land herrschen, verbindet und ihnen Folge leistet. Dazu gibt er ein interessantes Beispiel (vgl. 1993: 4): Die Japaner haben im Prozess der Internationalisierung angefangen, das Funktionieren anderer Gesellschaften ernst zu nehmen. Sie haben das Gesetz erkannt, dass wenn man in Rom ist, man sich so verhalten sollte, wie die Römer es tun. Die Japaner haben dieses Gesetz übernommen und es innovativ modifiziert, indem es folgendermaßen praktiziert wird: wenn man in Rom ist, sollte man das Verhalten der Römer verstehen und wenn man heimkehrt, sollte man ein noch vollkommenerer Japaner werden. Daraus ergibt sich, dass man in jeder kulturellen Welt die andere Verhaltensweise herausarbeiten sollte, die die eigene kulturbedingte Verhaltensweise mit fremden Methoden wirksamen Handelns in Einklang bringt (vgl. Mikułowski-Pomorski 1999: 139).

Meine Überlegungen in dieser Arbeit, die als Hinweise zur gelungenen Kommunikation im internationalen Umfeld angesehen werden können, haben mich zu folgenden Schlussfolgerungen geführt:

- Man sollte sich bemühen, das jeweilige fremde Land – seine Kultur, Bräuche, Lebensverhältnisse, Werte und Normen so gut wie möglich kennen zu lernen und das Wissen über die interkulturellen Unterschiede im Alltag mit den Vertretern der jeweiligen Kultur praktisch anzuwenden;

- Während einer Begegnung, eines Gesprächs mit dem Anderen, sollte man ihn schätzen und akzeptieren. Man sollte sich Mühe geben, sich in seine Rolle hineinzusetzen, ihn kennen zu lernen und zu verstehen, eine ehrliche offene Einstellung zu präsentieren und auf den Anderen einzugehen;

- Man sollte Engagement zeigen, indem man einen aufrichtigen und inhaltsreichen Dialog führt;

- Man sollte sich von kurzfristigen wirtschaftlichen Interessen lösen, die meistens die Standpunkte aller Geschäftsleute bestimmen – andernfalls

vergegenständlicht man seine Partner während eines beruflichen Zusammentreffens;

- Man sollte mit seiner Verhaltensweise die Offenheit und den Willen zeigen, das Fremde kennen zu lernen und zu verstehen;

- Man sollte sein Ego in den Hintergrund stellen und seine Überzeugungen nicht um jeden Preis durchsetzen wollen;

- Man sollte das, was fremd ist, nicht beurteilen und werten – es ist eben etwas anderes als das, was von zu Hause bekannt ist. Es ist besser, die Rolle eines aufmerksamen Beobachters einzunehmen.

Die Philosophie des Dialogs mit ihrem biblischen Kern wird in der interkulturellen Kommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnen. Wissenschaftler aus den Bereichen der Geisteswissenschaften und Kulturgeschichte zeigen ein wachsendes Interesse an den verschiedensten Formen des dialogischen Denkens. Zeitgenössische theoretische Diskussionen in verschiedenen Disziplinen sind ein Nachweis für einen wachsenden Stellenwert des dialogischen Denkens. Daraus ergibt sich, dass die Dialogik eine hervorragende Bedeutung in der Philosophie und in der kritischen Theorie hat, aber auch im weiten Bereich von Literatur, Kultur und Sozialwissenschaften sowie in den Rechtswissenschaften, der Religionswissenschaft und der Theologie. Auch in der Politik kann die Philosophie des Dialogs bei der Lösung von Konflikten, wie zwischen Palästina und Israel, gewiss fruchtbare Impulse vermitteln. Heutzutage hat die Philosophie des Dialogs schon vielfältigen Einfluss auf die interkulturelle Arbeit, Pädagogik, Eltern-Kleinkind-Beratung oder Partnerkontaktsport. Dieser neuere Denkansatz ist in Polen allerdings bis heute noch zu wenig beachtet worden.

Die Fähigkeit, sich mit Menschen so zu verständigen, wie die dialogische Philosophie es vorsieht, wird eine wichtige Schlüsselqualifikation sein, sei es in der Politik, in der Wirtschaft, in der Wissenschaft, an Schulen oder Universitäten. Die Dialogphilosophie mit ihrem so klaren Grundsatz, den Anderen zu respektieren und zu beachten, sollte also unbedingt beachtet werden. So wie man aktuell im Arbeitsumfeld denjenigen, die sich auf eine Dienstreise ins Ausland

begeben, Workshops im Bereich der interkulturellen Kommunikation anbietet, so wird es auch mit der dialogischen Philosophie sein. In einer Welt, in der die Menschen immer hektischer leben und wichtige Werte aus den Augen verlieren, Konflikte und Kriege anfangen und sich des Öfteren missverstehen, scheint die - im biblischen Denken verwurzelte - Philosophie des Dialogs mit ihrem universellen Kern eine sinnvolle Hilfe zu sein.

Das Verfassen der vorliegenden Arbeit war für mich nicht nur ein langwieriges Studium der polnischen, deutschen und japanischen (Geschäfts-)Kultur und ein Versuch, einen gemeinsamen Nenner für die gelungene Kommunikation zwischen den Vertretern dieser Nationen zu finden. Ganz im Gegenteil: Die Zeit des Schreibens bereicherte mich auch im persönlichen Sinne in vielerlei Hinsicht, sei es in meiner Einstellung zu anderen Menschen, durch die Auseinandersetzung mit den Thesen Edith Steins (Einfühlung) oder Erich Fromms (*Haben* oder *Sein*), sei es durch das tiefgründige Studium zwischenmenschlicher Beziehungen oder meine Bekanntschaft mit den eigenartigen japanischen Realienbezeichnungen und Höflichkeitsstilen. Aus diesen Gründen war und ist meine Arbeit für mich von großem Belang. Sie lieferte mir wichtige Impulse für meine künftige Arbeit als Geisteswissenschaftlerin und Pädagogin.

LITERATUR

ARGYLE, M. (1975): *Bodily communication*. New York: Internat. Univ. Press.

ARGYLE, M. (1979): *Körpersprache und Kommunikation*. Paderborn: Junfermannverlag.

BARNOWU, V. (1979): *Culture and personality*. Homewood, Ill: Dorsey Press.

BECK, U. (Hrsg.) (1998): *Politik der Globalisierung*. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.

BOLTEN, J. (2003): *Interkulturelle Kompetenz*. 2. Aufl., Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung.

BRISLIN, R.W. / CUSHNER, K. / CHERRIE, C. (1986): *Intercultural interactions*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publication.

Brockhaus Enzyklopädie (1994): (Wertessystem). Band 24, Mannheim: Brockhaus, S. 93.

Brockhaus Enzyklopädie (1973): (Kultur). Band 16, Wiesbaden: F.A. Brockhaus, S. 61.

BRUCK, P.A. (1994): „Interkulturelle Entwicklung und Konfliktlösung.“ In: LUGER, K. / RENGER, R. (Hrsg.): *Dialog der Kulturen: die multikulturelle Gesellschaft und die Medien*. Wien: Österr. Kunst- und Kulturverlag, S. 343-357.

BUBER, M. (2005): *Ich und Du*. 14. Aufl., Gütersloh: Gütersloher Verlag-Haus.

CONDON, J.C. / YOUSEF, F.S. (1975): *An introduction to intercultural communication*. Indianapolis, Ind.: Bobbs-Merrill Educat. Publication.

DOI, L.T. (1976): „The Japanese patterns of communications and the concept of Amai.“ In: SAMOVAR, L.A. / PORTER, R.E. (Hrsg.): *Intercultural communication*. Belmont, Cal. 2. Auflage. S. 188-193.

FRIEDEL, E. (1976): *Kulturgeschichte der Neuzeit: die Krisis der europäischen Seele von der Pest bis zum Ersten Weltkrieg*. Band 1 und 2. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

FROMM, E. (1988): *Haben oder Sein: die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

GOLONKA, J. (2004): „Der interkulturelle Transfer von Werten und Werthaltungen expliziert am Beispiel der deutschen und der polnischen Werbung.“ In: ENGEL, U. (Hrsg.): *Sprachwissen in der Hochschulgermanistik / Interkulturelle Kommunikation. Referate von den Konferenzen in Karpacz 2001, in Stubice 2002*. [Bonn]: DAAD, S. 302-322.

GOTTLIEB, S. (2005): *Sag mir, wo die Werte sind: die neue deutsche Sehnsucht*. München: Coll. Rolf Heyne.

GRZEGORCZYK, A. (2004): *Filozofia światła Edyty Stein*. Poznań: Drukarnia i Księgarnia Św. Wojciecha.

HALL, E.T. (1969): *The hidden dimension*. Garden City, N.Y.

HEIDTMANN, H. / Plate, Ch. (Hrsg.) (1987): *Manana: Entwicklungshelfer berichten aus drei Kontinenten*. Baden-Baden: Signal-Verlag.

HAINER, J. (2002): „Ein christlicher Beitrag zur Zukunft Europas - Die Philosophie der Begegnung von Józef Tischner.“ In: HOFFMANN, Dirk / LÄMMER, Thomas: *Integration als Aufgabe - Polen, Tschechien und Deutschland vor der Osterweiterung der Europäischen Union*. Göttingen, S. 227-230.

HALL, E.T. (1959): *The silent language*. New York: Garden City.

HALL, E.T. (1969): *The hidden dimension*. New York: Garden City.

HAMPDEN-TURNER, C./TROMPENAARS, A. (1998): *Siedem kultur kapitalizmu USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Dom Wydawniczy ABC.

HANSEN, K.P. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft: eine Einführung*. 2. Aufl., Tübingen: Francke.

HEISE, I. (2005): *Einführung bei Edith Stein: überraschende Einblicke in die Doktorarbeit einer sensiblen Heiligen*. Wien: I. Heise.

HERINGER, H.-J. (2004): *Interkulturelle Kommunikation*. Tübingen: Francke.

HOFSTEDE, G. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

HUNTINGTON, S.P. (1996): *Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster.

HUIZINGA, J. (1956): *Homo ludens*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

INGARDEN, R. (1966): *Przeżycie, dzieło, wartość*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.

IYER, P. (2001): „Ein Land wahrt die Form: Japan stört sich nicht an seinen Widersprüchen; es erhebt sich zur Kunst.“ In: *Merian Magazin Japan* 2/2001, S. 29-33.

JACHNIS, A. / TERELAK, J.F. (1998): *Psychologia konsumenta i reklamy*. Bydgoszcz: Branta.

JAN PAWEŁ II (1988): *Wiara i kultura: dokumenty, przemówienia, homilie*. Rzym: KUL.

JĘDRASZEWSKI, M. (Red.) (2006): *Transcendencja i odpowiedzialność w stulecie urodzin Emmanuela Lévinasa 1906-1995*. (= Filozofia Chrześcijańska. Tom 3), Poznań: UAM Wydział Teologiczny.

KARMASIN, H. (1993): *Produkte als Botschaften: was macht Produkte einzigartig und unverwechselbar?; die Dynamik der Bedürfnisse und die Wünsche der Konsumenten; die Umsetzung in Produkt- und Werbekonzeptionen*. Wien: Ueberreuter.

KLUCKHOHN, F. / STRODTBECK, F.L. (1961): *Variations in value orientations*. Evanston, Ill.

KŁOCZOWSKI, J.A. (2005): *Filozofia dialogu*. Poznań: Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów „W drodze”.

KOCHANEK, D. (2007): „Welche Werte den Deutschen wichtig sind.“ In: *Readers Digest Deutschland* 7/2007. S. 53-59.

KRACAUER, S. (1958) *Von Caligari bis Hitler. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Films*. Hamburg: Rowohlt.

KROEBER, A. / KLUCKHOHN, C. (1952): *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Papers of Peabody Museum*. Cambridge Mass.

KUMBIER, D. / SCHULZ VON THUN, F. (2008): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

KUMBRUCK C. / DERBOVEN, V. (2005): *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenz in der Arbeit*. Heidelberg: Springer.

KUNCZIK, M. (1985): *Communication and social change: a summary of theories, policies and experiences for media practitioners in the third world*. Bonn: Friedrich-Erbert-Stiftung.

LASKOWSKA, E. (1993): *Wartościowanie w języku potocznym*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej.

LEWIN, B. (1995): *Kleines Lexikon der Japanologie: zur Kulturgeschichte Japans*. Wiesbaden: Harrassowitz.

LÉVINAS, E. (2006): *Istniejący i istnienie*. Kraków: Homini. (De l'existence à l'existant 1963.)

LÉVINAS, E. (1991): *Trudna wolność. Eseje o judaizmie*. Przedmowa: M. Jędraszewski. Gdynia 1991: „Atest”. (Original: *Difficile liberté. Essais sur la judaïsme*. 1963.)

LINS, U. (2009): *Esperanto aktuell* 2/2009, S. 8-9.

LOOS, L. (2003): *Knigge aktuell. So benehmen Sie sich richtig in Beruf & Alltag*. München: Bassermann.

LUTTERJOHANN, M. (2009): *Kulturschock Japan*. Bielefeld: Reise-Know-How-Verlag Rump.

MALETZKE, G. (1996): *Interkulturelle Kommunikation: zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

MATHEWS, G. (2000): *Supermarket kultury: kultura globalna a tożsamość jednostki*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

McGRANAHAN, D.V. / WAYNE, J. (1948): “German and American traits reflected in popular drama.” In: *Human Relations* 1/1948, S. 429-455.

MIKUŁOWSKI-POMORSKI, J. (1999): *Komunikacja międzykulturowa: wprowadzenie*. Kraków : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

„Mentalność menadżerów w różnych krajach.” In: *Zarządzanie na świecie* 6/2001, S. 1-6.

MÜLLER, B.-D. (1991): „Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft.” In: MÜLLER, B.-D. (Hrsg): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. München: Iudicium-Verlag, S. 27-52.

MÜLLER, S. / UHR, W. (1999): „Aktivierende Prozesse.“ In: MÜLLER, S. / UHR, W.: *Marketing [Elektronische Ressource]*. Kapitel 3.6.1.1. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

MÖLLER, S. [bez roku wydania]: *Polska da się lubić*. Poznań. Publicat S.A.

NÖKEL, S. (1997): „Vielleicht bin ich so etwas wie eine Emanze: Islam und Authentizität in Deutschland.“ In: *Feministische Studien* (Heft 2), Jahrg. 15, S.6-20.

OBERG, K. (1960): „Cultural shock: adjustment to new cultural environments.” In: *Practical Anthropology* 7/1960, S. 177-182.

PAŁASZ-RUTKOWSKA, E. (2005): „Japońskie reakcje na spotkania z Zachodem.” In: KRZYWICKI, J. et al.: *Wizerunek Europejczyków i kultury Zachodu w Azji i Afryce*. Warszawa: Wydawnictwo Trio, S. 21-83.

PÖRTNER, P. (1995): „Japan- Annäherung an eine Gesellschaft der Widersprüche.” In: *Forschung und Lehre*. 7/1995. Bonn: Deutscher Hochschulverband 1995.

ROTH, K. (Hrsg.) (1996): *Mit der Differenz leben - Europäische Ethnologie und interkulturelle Kommunikation*. Münster: Waxmann.

ROTHLAUF, J. (2008): „Ab ins Unbekannte. Schlüsselqualifikation bei Auslandsmanagern: Interkulturelle Kompetenz.“ In: *Economag*. 6/2008.

ROWLAND, D. (1985): *Japanese Business Etiquette. A practical guide to success with the japanese*. New York: Warner Books.

SAKAGUCHI, A. (2004): „Der Jargon des Esperanto-Weltbundes: einige Besonderheiten.“ In: ENGEL, Ulrich (Hrsg.): *Sprachwissen in der*

Hochschulgermanistik / Interkulturelle Kommunikation. Referate von den Konferenzen in Karpacz 2001, in Slubice 2002. [Bonn]: DAAD, 2004, S. 323-334.

SAKAGUCHI, A. (2008 a): „Kommunikation im sprachwissenschaftlichen Bereich im Spannungsfeld zwischen ‚Haben‘ und ‚Sein‘.“ In: GRUCZA, F. / SCHWENK, H.-J. / OLPIŃSKA, M. (Hrsg.): *Translatorik in Forschung und Lehre der Germanistik.* Warszawa: Verband Polnischer Germanisten, S. 155-168.

SAKAGUCHI, A. (2008 b): „Komunikacja interkulturowa w życiu gospodarczym w świetle filozofii dialogu Emmanuela Lévinasa.“ In: MYCZKO, K. / SKOWRONEK, B. / ZABROCKI, W. (Red.): *Księga Pamiątkowa na 70 lecie urodzin profesora Waldemara Pfeiffera.* Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, S. 373-391.

SAKAGUCHI, A. (2008 c): „Moralność w życiu gospodarczym współczesnych Polaków i Japończyków na tle zmian cywilizacyjnych“. W: BANIAK, J. (Red.), *Socjologia Religii* tom 6, Poznań: UAM, Wydział Teologiczny, S. 273-287.

SAKAGUCHI, A (im Druck a): Agape und eros: die Liebe im Spannungsfeld zwischen *Haben* und *Sein*. W: Szatmári, P. / Cseresznyak, M. (Hrsg.) *20 Jahre Germanistik in Szombathelyi.* Szombathelyi.

SAKAGUCHI, A. (im Druck b): „Agape i eros: miłość w kontekście spotkania z twarzą Drugiego. Kilka refleksji na temat filozofii dialogu Emmanuela Lévinasa.“ In: MOŃ, Ryszard (Red.) *Materiały z konferencji „Jeden za drugiego - Lévinas filozofem więzi społecznej“.* UKSW/UŚ, Warszawa, 18-19.04.2007.

SAKAGUCHI, A. (in Vorbereitung): *Kres wyrażalności językowej? Doświadczenie Boga w języku mistyków żydowskich i chrześcijańskich.*

SARTRE, Jean-Paul (1995): *Das Sein und das Nichts. Versuch einer phänomenologischen Ontologie.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

STRASSER, S. (1978): *Jenseits von Sein und Zeit: eine Einführung in Emmanuel Lévinas' Philosophie.* Den Haag: Nijhoff.

SPENCER-OATEY, H. (2000): *Culturally speaking: managing rapport through talk cross cultures*. London, Continuum.

SZOPSKI, M. (2005): *Komunikowanie międzykulturowe*. Warszawa: WSIP.

TAKATA-PETRI (2007): *Japan Guide – Informationsmaterial für Geschäftsreisende nach Japan*. Aschaffenburg. [Nichtveröffentlichtes Material für Managerseminare].

TISCHNER, J. (1982): *Ethik der Solidarität: Prinzipien einer neuen Hoffnung*. Graz: Verl. Styria.

TISCHNER, J. (1989): *Das menschliche Drama: phänomenologische Studien zur Philosophie des Dramas*. München: Fink.

TISCHNER, J. (2000): „O potrzebie i pułapkach altruizmu.” In: *Tygodnik Powszechny 2000*, Nr. 29 (2662), S. 1, 9, 10.

TROMPENAARS, F. (1993): *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Intercultural Management Publishers NV.

TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, C. (2002): *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

VOLKMANN, L. / STIERSTORFER, K. / GEHRING, W. (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz*. Narr: Tübingen 2002.

YAMASHITA, Hitoshi (2002): „Höflichkeitsstile im Deutschen und Japanischen“. In: LÜGER, H.-H. (Hrsg.) *Höflichkeitsstile*. 2. Aufl. Frankfurt: Lang, S. 315-334.

WATZLAWICK, P. / BEAVIN, J.H. / JACKSON, D.D. (1969): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

WEDGE, B.M. (1965): *Visitors to the United States and how they see us*. Princeton. NJ: Van Nostrand.

WEGGEL, O. (1989): *Die Asiaten*. München: Beck.

WERSIG, G. (1993): *Fokus Mensch: Bezugspunkte postmoderner Wissenschaft: Wissen, Kommunikation, Kultur*. Frankfurt am Main: Lang.

WINKELS, U. / SCHLÜTERMANN-SUGIYAMA, Y. (2000): *Verhandeln mit Japanern: das japanische Businessverhalten besser verstehen und nutzen*. München: Gabler.

WINKELS, U. / SCHLÜTERMANN-SUGIYAMA, Y. (1997): *Verhandeln mit japanischen Geschäftspartnern – Intensivseminar für Manager*. Düsseldorf/München/Frankfurt am Main. [Nichtveröffentlichtes Material für Managerseminare]

WOLF, E.R. (1986): *Die Völker ohne Geschichte: Europa und die andere Welt seit 1400*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

WOLFSTEIN, M / Leites, N. (1950): *Movies*. Glencoe. III.

INTERNETQUELLEN

Außenwirtschaftsportal Nordrhein Westfalen (2008): *Grundbeispiele interkultureller Kommunikationsregeln*. <http://www.nrw-international.de/fileadmin/nrw-international.de/pdf/TextAWPIk.pdf> [31. Juli 2009].

Biechele, B. (2006): „Anmerkungen zum interkulturellen Bildverstehen.“ In: *Interculture Journal 2006 / 1*. http://www.interculture-journal.com/download/article/biechele_2006_01.pdf [09. August 2009].

Dahl, S. (2000): *Der Begriff der Kultur in der Interkulturellen Kommunikation*. http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml [31. Juli 2009].

Dahl, S. (2000): *Warum interkulturelle Kommunikation?* www.intercultural-network.de/einfuehrung/warum_interkulturelle.shtml [31. Juli 2009].

Fels, A. (o.J.): *Konfuzianismus*.

http://www.japanlink.de/ll/ll_religion_konfuzianismus.shtml [5. Juli 2009].

Grünefeld, E. (2005): *Polen und Deutsche: Verschiedene Mentalitäten – gemeinsamer Erfolg. Erfolgreich verhandeln und kommunizieren mit polnischen Geschäftspartnern*.

http://www.een-bayern.de/een/inhalte/Anhaenge/Polen_und_Deutsche_Verschiedene_Mentalitaeten_Gemeinsamer_Erfolg_November_2005.pdf
[20. August 2009].

Heller, A. (1998): „Warum sind uns die Japaner so fremd?: ein Gespräch über Vorurteile und Klischees.“ In: *NZZ Folio* 9/1998.

<http://www.nzzfolio.ch/www/d80bd71b-b264-4db4-afd0-277884b93470/showarticle/19066add-c6e4-4758-b5ea-7492169d2445.aspx> [20. August 2009].

Heinrich, G. (2009): *Die düsteren Prognosen der Weltbank*.

http://www.emfis.de/asien/asien/kolumnen/beitrag/id/Die_duesteren_Prognosen_der_Weltbank_ID80416.html [8. September 2009].

Homburg, E. (2007): *Arbeiten in Japan: FAQ II – Verhalten bei Einladungen*.

http://www.focus.de/karriere/perspektiven/arbeiten-im-ausland/tid-6784/arbeiten-in-japan_aid_65980.html [9. September 2009].

Herzog, R. (1998): *Rede von Bundespräsident Roman Herzog anlässlich der Verleihung der Goethe-Medaillen*. <http://www.bundespraesident.de/Reden-und-Interviews/Reden-Roman-Herzog-,11072.12385/Rede-von-Bundespraesident->

Roma.htm?global.back=/Reden-und-Interviews/-%2C11072%2C3/Reden-Roman-Herzog.htm%3Flink%3Dbpr_liste [18. August 2009].

Melzer, E. (2002): *Wer viel reist, versteht die Sprachen dieser Welt*.
<http://home.uninet.ee/~ecm/> [19. August 2009].

Okrój-Hernik, I. (2008): *Hierarchia wartości Polaków: rodzina najważniejsza*.
<http://www.egospodarka.pl/27224,Hierarchia-wartosci-Polakow-rodzina-najwazniejsza,1,39,1.html> [7. September 2009].

Schmidt, A. (2007): *Vertrauen und Dialog: das religiöse Denken Martin Bubers*.
http://buber.de/de/vertrauen_dialog [30. Juli 2009].

Tischner, J. (1978): *Wertedenken.*:
<http://www.tischner.org.pl/d/artykulym.php?aid=2> [19. August 2009].

Treanor, P. (1997): *Globalisierung – ein Mythos?*
<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/1/1176/1.html> [18. August 2009].

o.V. (o.J.): *Werte in Japan – Giri.*:
<http://www.japan-infos.de/japan-gesellschaft/japan-giri.html> [20. August 2009].

o.V. (2009): *Japans Wirtschaft stürzt ab*.
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,625885,00.html> [8. September 2009].

o.V. (2009): *Konfuzius*.
<http://de.wikipedia.org/wiki/Konfuzius> [9. September 2009].

o.V. (2009): *Kulturkreis*. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturkreis> [20 August 2009]

ABBILDUNGEN

Abb.1: Eine Kultur ist eine Lebensform nach Heringer 2004: 107

Abb. 2: Kultur-Zwiebel-Modell nach Spencer-Oatey 1999, vgl. Dahl 2000:
http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml, [31. Juli 2009].

Abb. 3: Wertorientierungen nach Kluckhohn und Strodtbeck 1961: 12