Außer der Reihe

Claudia Weber

Die Zukunft des Clans

Überlegungen zum japanischen Organisationstyp
und Managementstil

Vielerorts arbeiten Frauen an einer Analyse des sozialen Wandels. Daß in diesem Zusammenhang auch Überlegungen ihren Platz haben, deren Wirklichkeitsbezug vermittelter ist als derjenige einfacher Trendextrapolationen unter den Stichworten ‚Neue Technologien‘ oder Postindustrielle Gesellschaft, dürfte allgemein akzeptiert sein. Meine Überlegungen stützen sich weniger auf etablierte Trends, greifen vielmehr Partikel einer scheinbar entlegenen sozialen Realität auf, setzen sie zu einem Denkmodell zusammen, hantieren mit diesem Gebilde von zweifelhaftem empirischen Gehalt und gelangen so zu Einschätzungen, die Frauen beunruhigen sollten. Was die Zukunft der Frauenarbeit betrifft, hat Ilse Lenz in ihrem inspirierenden Aufsatz „Frauenarbeits-Futurismus-Tango“ ein Panorama entworfen, das den Fall Japan einschließt.¹ Japan gilt bislang aus feministischer Sicht als fortgeschrittenes Industrieland mit rückständigen sozialen Strukturen. Daß sich dort „Trends erkennen (lassen), die auch für unsere Zukunft relevant werden könnten“ (Lenz, 1983, 83), dürfte nicht unmittelbar einleuchten, und auch Ilse Lenz verfolgt diesen Gedanken nur im Hinblick auf den Einsatz Neuer Technologien.

Meines Erachtens ist der vorherrschende Eindruck von der sozialen Rückständigkeit Japans keineswegs falsch. Es ist vielmehr das Hauptcharakteristikum der japanischen sozialen Realität, mehrdeutig zu sein in bezug auf die Frage, ob diese oder jene Phänomene – und dazu gehören auch die Strukturen der Frauenarbeit – als Überbleibsel der Vergangenheit oder als Vorboten der Zukunft interpretiert werden müssen. Oft scheint beides gleichermaßen möglich und letztere Option nicht frei von Willkür. Zweifellos hat sie über weite Strecken hin den Charakter eines Denkspiels. Verglichen damit zeichnen sich Darstellungen der Frauenarbeit in Japan, wie sie insbesondere von Renate Herold² und Angelika Ernst³ vorgelegt worden sind, durch eine detaillierte Bestandsaufnahme der Diskriminierung aus. Sie verzichten jedoch darauf, ein generatives Prinzip zu formulieren, von dem angenommen werden könnte, daß es jene Oberflächenstrukturen hervorbringt. Ich

meine, daß die Formulierung eines solchen Prinzips, so spekulativ es erscheinen mag, notwendig ist. Nur auf diese Weise läßt sich der Vermutung Rechnung tragen, daß den vielfältigen Erscheinungsformen der Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz eine Logik zugrundeliegt und nicht etwa nur die Machenschaften einzelner Akteursgruppen, eine Unterstellung, die Hoffnungen auf schnelle Abhilfe nährt. Als ein solches generatives Prinzip sehe ich den japanischen Organisationstyp an.

Das Material, auf das ich mich stütze, enthält die starke Behauptung, daß sich der japanische Organisationstyp vom westlichen unterscheidet, nicht nur in bestimmten organisatorischen Strukturen der Arbeitsteilung und der Verantwortlichkeit, sondern in den Kommunikationsformen und Wertprämissen schlechthin. Insbesondere den Managern wird nachgesagt, daß sie Verhaltensstilen folgen, die von westlichen abweichen. Was die ausländischen Forscher am meisten zu erstaunen scheint, ist der von ihnen vielbeschriebene Umstand, daß der japanische Organisationstyp eher Gemeinschaft als Gesellschaft ist oder Clan, um den in diesem Zusammenhang anstößigsten Begriff einzuführen. Handelt es sich dabei nicht um eine Neuauflage des Klischees von der Betriebsfamilie? Im Westen ist die Betriebsfamilie immer als Ideologie und noch dazu als eine besonders tölpelhafte denunziert worden. Warum aber sollte es prinzipiell ausgeschlossen sein, daß Organisationen des Wirtschaftslebens in mancher Hinsicht familienanalog funktionieren? Gesetzt den Fall, die Aussagen zum Clan-Charakter des japanischen Organisationstyps wären nicht völlig aus der Luft gegriffen, dann wäre damit immerhin nahegelegt, daß ökonomische Organisationen anders funktionieren können als nach den angeblich universal-rationalen westlichen Prinzipien. Der universelle Geltungsanspruch des tayloristischen und bürokratischen Organisationsmodells wäre in Frage gestellt. Das träfe insbesondere dann zu, wenn gezeigt werden könnte, daß der japanische Organisationstyp zukunftsweisend, Vorbote einer neuen Universalität ist, statt etwa nur ein Relikt der japanischen Vergangenheit zu sein. Wenn die Clans Zukunft haben, dann hieße das, daß Kommunikations- und Kooperationsformen, die angeblich nur im Kontext von Primärgruppen wie der Verwandtschaft, der Familie funktional sind, sich entgegen den Standardaussagen westlicher Organisationssoziologie sehr wohl erfolgreich auf (Groß-)Unternehmen übertragen lassen. Wäre das nicht für Frauen von Interesse, vielleicht auch von einer gewissen Ironie?

In feministischen Theorieansätzen war viel von einer antithetischen Spannung zwischen zwei Welten die Rede, von der Frauenwelt: Familie, der Männerwelt: Beruf, von den unvereinbaren Wertprämissen beider Welten, die von Frauen irgendwie sei's im zeitlich-biographischen Nacheinander, sei's in täglicher Koexistenz in psychisch komplizierten Kompromißbildungen ausgehalten, gelebt werden müssen.⁴ Zwar wurde die Sphärentrennung, die Ghettoisierung der Frauen im Binnenraum der Familie und der Dominanzanspruch der Männerwelt, die ihre Abhängigkeit von eben diesem Binnenraum leugnet, kritisiert. Aber bei aller grundsätzlichen Forderung nach Überwindung der Sphärentrennung wurde die Entwicklungslogik ihrer Differenzierung historisch rekonstruiert und als Inbegriff (Vorbedingung, Begleiterscheinung, Resultat) von Modernisierung anerkannt. Das kommt unter anderem in der ambivalenten Einschätzung zum Ausdruck, die gegenüber den Werten der Binnensphäre besteht. Sie werden teils verklärt, teils als defizient bewertet, aber es wird nicht angenommen, sie könnten in der Welt der Organisation vielversprechend, zukunftsweisend sein.

Auch feministische Theorieansätze unterstellen mit ihrem Insistieren auf der Unvereinbarkeit der Handlungslogiken beider Welten, Organisationen könnten nur als tayloristische oder bürokratische effizient funktionieren. Vielleicht sind aber familiäre Kommunikations- und Kooperationsformen, Verhaltensrepertoires gar nicht unterlegen oder inadäquat in der Welt des Kontrakts, der formalen Rationalität. Befänden sich Frauen da nicht

auf vertrautem Terrain?⁵ Wenn die Clans als neuer Organisationstyp in mancher Hinsicht nach Prinzipien funktionieren, die für Primärgruppen gültig sind, dann müßte eine solche Entwicklung Frauen als Spezialistinnen dieser Sphäre eigentlich entgegenkommen. Wenn japanische Manager – zumindest aus westlicher Sicht – eher als Mütter denn als Väter agieren, müßten dann nicht Mütter um so bessere Manager sein?⁶ Falls die Clans Zukunft haben, welche Zukunft bieten sie Frauen? Meine Antwort ist paradox: Ich werde argumentieren, daß der Clan als Organisationsform von Unternehmen, obwohl und gerade weil er eine Affinität zum femininen Umfeld und Verhaltensstil hat, Frauen noch stärker diskriminiert als tayloristische und bürokratische Organisationsformen. Die Oberflächenstrukturen der Frauendiskriminierung in Japan geben das jedoch nicht preis.

Die M-Struktur der Erwerbsbeteiligung von Frauen und der gespaltene Arbeitsmarkt

Gemessen an der Frauenerwerbsquote kann Japan keineswegs als rückständig gelten. Sie ist insgesamt sogar höher als in anderen westlichen Industrieländern. Ihre graphische Darstellung ähnelt dem Buchstaben M darin, daß sie zwei Gipfel aufweist. Der erste Gipfel zeigt an, daß die Erwerbsbeteiligung japanischer Frauen in der Mitte des zweiten Lebensjahrzehnts einen Höhepunkt erreicht, dann steil abfällt. Sie steigt erst in der Mitte des dritten Lebensjahrzehnts wieder zu einem zweiten Gipfel an, der allerdings eher einem Gipfelplateau ähnelt. Auf den ersten Blick fällt es schwer, darin eine japanische Besonderheit zu sehen. Ein detaillierter Vergleich Japans mit den westlichen Industrieländern Frankreich, Westdeutschland, Großbritannien, wie ihn der japanische Soziologe Koike vorgenommen hat, zeigt jedoch folgende Unterschiede auf:⁷ Generell ist die M-Struktur in Japan am ausgeprägtesten. Weder Frankreich noch Westdeutschland haben ein vergleichbares Gipfelplateau in den mittleren Lebensjahren. Keines dieser Länder hat so viele ältere Frauen, die erwerbstätig sind, wie Japan. Als weitere japanische Besonderheit stellt Koike den vergleichsweise niedrigen Anteil der Frauen heraus, die in Büroberufen arbeiten und eine mehr als zehnjährige Betriebszugehörigkeit aufweisen. Die Lohndiskriminierung ist in Japan am krassesten unter den vergleichbaren Industrieländern. Nach Koike betrifft sie aber junge Frauen in Japan nicht stärker als etwa in Frankreich, Westdeutschland oder Großbritannien. Der Lohnabstand zwischen vollerwerbstätigen Männern und Frauen ist geradezu dramatisch erst in den mittleren Lebensjahren. Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen, verdienen nach ihrem Wiedereintritt ins Berufsleben weniger als in jungen Jahren.

Zweifellos lassen sich die M-Struktur der Erwerbsbeteiligung von Frauen, das Fehlen von Dauerarbeitsplätzen für Frauen insbesondere im Bürobereich und die massive Lohndiskriminierung als Anzeichen japanischer Rückständigkeit werten. Zukunftsweisend ist wahrscheinlich die hohe Erwerbsbeteiligung älterer Frauen; vermutlich jedoch auch der soziale, speziell der arbeitsrechtliche Kontext, in dem sie stattfindet, der verglichen mit demjenigen regulär beschäftigter Männer als skandalös bezeichnet werden muß. In der Ausweitung, Ausdifferenzierung und Feminisierung instabiler, unterwertiger Hilfs- und Teilarbeitsverhältnisse scheint Japan eine Führungsrolle übernommen zu haben. Daran wird aller Voraussicht nach auch das am 1. 5. 1986 in Kraft tretende Gleichstellungsgesetz *Kintōhō* nichts ändern.⁸

Als Hauptcharakteristikum des japanischen Systems industrieller Beziehungen gilt die scharf ausgeprägte Spaltung des Arbeitsmarkts in einen internen Sektor mit vielfach privilegierten Dauerarbeitsplätzen und einen externen Bereich mit einer Vielzahl unterwertiger Arbeitsverhältnisse, die jedoch nicht exklusiv entlang der Geschlechterlinie ver-

läuft.⁹ Die abhängig beschäftigten Männer arbeiten mehrheitlich im externen Bereich. Die als *office ladies* beschäftigten jungen Frauen, die formell regulär im internen Sektor Beschäftigte sind, stellen dennoch eine geschlechtsspezifisch konstituierte Sonderkategorie dar, da sie eine kürzere, anspruchslösere innerbetriebliche Ausbildung erhalten als ihre männlichen Kollegen und de facto von Weiterqualifizierung und Aufstieg ausgeschlossen sind. Die innerbetrieblichen Muster für Ausbildung, Jobrotation und Karriere gelten neben Senioritätslohn, Lebenszeitbeschäftigung, Betriebsgewerkschaften und einer spezifischen Betriebsloyalität als Elemente eines spezifisch japanischen Organisationstyps. Es gibt interessante Versuche, sie in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu analysieren. Koike vertritt die These, daß den innerbetrieblichen Arbeitsmärkten, zu denen Frauen in der Regel keinen Zugang haben, eine Schlüsselbedeutung zukommt. Alle oben erwähnten Systemelemente lassen sich nach ihm rational, das heißt ohne Rückgriff auf kulturelle Eigenheiten wie etwa die berühmte japanische Betriebsloyalität, als Korrelate solcher innerbetrieblichen Arbeitsmärkte deuten. Nach übereinstimmenden Aussagen gewinnen innerbetriebliche Arbeitsmärkte auch in den westlichen Industrieländern an Bedeutung. Organisationsformen, wie sie neuerdings in der deutschen Industriosozilogie unter Formeln wie „Neues Produktionskonzept“ (Kern/Schumann) gehandelt werden, sind in Japan keineswegs neu.¹⁰ Heißt das, daß sich die Verhältnisse bei uns ‚japanisieren‘?

Japanisierung oder Die letzten könnten die ersten werden

‚Japanisierung‘ und *Late-comer*-Syndrom sind meines Erachtens spekulative Formeln von heuristischem Wert. Sie legen nahe, Strukturen der Frauenarbeit und Frauendiskriminierung in Japan und ihrem unklaren Bezug zum System der Arbeitsmarktpaltung mehr Aufmerksamkeit als bisher zu schenken. Wie kommt es, daß sich die japanischen Frauen so gut wie ausschließlich am Rande oder im externen Bereich, in ungeschützten Arbeitsverhältnissen wiederfinden, auch und gerade wenn sie die formalen Zugangsbedingungen zum internen Sektor erfüllen? Die de facto-Entwertung der von Frauen erworbenen Bildungszertifikate ist auch bei uns im Gang. Wer jedoch von ‚Japanisierung‘ ohne Skepsis spricht, nimmt für sich in Anspruch, die Entwicklungsrichtung zu kennen. Zu welchen Fehlurteilen das verleiten kann, belegt die Diskussion um den Fall Japan, wie sie von Industrie- und Organisationssoziologen geführt worden ist.¹¹

Lange Zeit zweifelte niemand an japanischer Rückständigkeit, am allerwenigsten die Japaner selbst. Ging es nach jahrhundertelanger Isolation nicht unablässig um Modernisierung? Daß sich Traditionen nicht einfach abschütteln ließen, wurde als *cultural lag* in Kauf genommen. Die Frage, wie sie auf Dauer mit erfolgreicher Industrialisierung kompatibel sein sollten, beunruhigte alle diejenigen, die einer Art Konvergenztheorie der Industrialisierung anhängen. Müßte der Kapitalismus in seiner angeblichen Universalität nicht schleunigst die regionalen Besonderheiten aufsaugen? Ist zweckrationales Handeln in wirtschaftlichen Organisationen nicht langfristig unvereinbar mit der Tradierung partikularistischer, wertgebundener Umgangsformen? Der immense ökonomische Erfolg Japans und die Resistenz seiner Tradition ließen Zweifel an simplen konvergenztheoretischen Überlegungen aufkommen. Wie konnte es sein, daß japanische Organisationen nicht nach westlichen Standards funktionierten und trotzdem erfolgreich waren? ‚Anders, aber funktional äquivalent‘ lautete ein wenig befriedigende Antwort, die es erlauben sollte, die Besonderheiten anzuerkennen, aber den westlichen Universalitätsanspruch aufrechtzuerhalten. Erst spät wurde die Vermutung formuliert, Konvergenz bedeute nicht notwendigerweise das Einreihen Japans in den *mainstream*, sondern könnte umgekehrt auch auf eine ‚Japanisierung‘ des *mainstream* selbst hinauslaufen.

Der britische Japanexperte Dore sprach in seinem Standardwerk vergleichender Japanforschung (*British Factory - Japanese Factory*) von einem ‚Late-comer-Syndrom‘ Japans.¹² Er meinte, daß das japanische System industrieller Beziehungen eventuell Merkmale einer neuen Universalität vorwegnehme, weil Japan als *industrial late-comer* Entwicklungsschritte ausgelassen habe und in mancher Hinsicht frei sei vom Ballast der Vergangenheit. Der *late-comer* hätte sich sozusagen an die Spitze der Bewegung gesetzt nach dem Diktum, daß die letzten manchmal die ersten sind. Meines Erachtens ist es möglich, sich diese Denkfigur unabhängig von ihrer empirischen Plausibilität zu eigen zu machen und zu fragen, was die Clans als neuer Organisationstyp für Frauen implizieren. Die Texte, auf die ich mich stütze, geben darauf eindeutige Antworten.

Im folgenden bediene ich mich gewissermaßen eines Tricks. Ich stütze mich nicht in erster Linie auf Beschreibungen japanischer Organisationsrealität, sondern auf Propagandamaterial. Das ist eine vielleicht etwas zu geringschätzige Bezeichnung für eine Literaturgattung, die in den USA auf Bestsellerlisten gelangt ist: Amerikanische Managementratgeber, die unverhohlen das japanische Modell propagieren. Vorteilhaft an diesen Ratgebern scheint mir, daß sie den japanischen Organisationstyp in simplifizierender Weise herausarbeiten unter Hervorhebung seiner distinktiven Züge mit dem Ziel, ihn westlichen Organisationstypen zu kontrastieren. Obwohl sie eine Reform westlicher, tayloristischer und bürokratischer Organisationsmodelle nach japanischem Vorbild anregen wollen, sind sie nicht so naiv anzunehmen, daß ein einfacher Transfer möglich wäre. Es geht ihnen um den Entwurf neuer Leitvorstellungen (*Ouchis Theory Z*), um eine glückliche Synthese japanischer und amerikanischer Praktiken, wobei der Rekurs auf Japan das provokative Element darstellt.¹³ Genauso gut könnte man sagen: Es handelt sich bei diesen Texten um Ideologie, das heißt um eine eigenständige analytische Struktur, die explizit handlungsanleitend sein will.

Aus europäischer Sicht fällt es schwer, nachzuvollziehen, wie es zu dieser exzessiven Beschäftigung mit japanischen Managementmethoden, zum Schlagwort von *Japan as No One* (nach Vogels gleichnamigen Buch) gekommen ist.¹⁴ Es wird in den Vereinigten Staaten offensichtlich als Sakrileg empfunden, von den Japanern auf ureigenstem Terrain, insbesondere dem der Automobilproduktion, überrundet worden zu sein. Anders als in Europa gibt man sich mit dem globalen Verweis auf japanisches Sozialdumping nicht zufrieden. Daß die Japaner bessere Managementmethoden besitzen, glauben auch Praktiker der *business community* (Ouchi, 1981, 3). Unterstellt wird den Japanern, daß sie in Ermangelung anderer Ressourcen ihre menschlichen Arbeitskräfte optimal nutzen. Also sucht man bei ihnen nach einem Heilmittel gegen die ‚amerikanische Krankheit‘: Hohe Abwesenheitsraten, häufiger Arbeitsplatzwechsel, niedrige Produktivität. Erfolgreiche Beispiele vorzuführen ist Absicht von Ouchi und Pascale/Athos. In ihren Texten taucht ein neues Vokabular auf: Vertrauen, Subtilität, Intimität. Sie behaupten, daß Produktivität von Vertrauen und Subtilität abhängt. Subtilität bezeichnet all das, was nicht explizit und schon gar nicht in bürokratischen Regeln erfaßt werden kann (vgl. Ouchi, 1981, 7, 9). Fürsorglichkeit (*caring*), Unterstützung und disziplinierte Selbstlosigkeit (*unselfishness*) seien vonnöten, um produktive Arbeitszusammenhänge auf Dauer aufrechtzuerhalten (Ouchi, 1981, 8). Dazu sei Intimität in der Arbeitswelt durchaus angebracht. Intimität wird als Gegenbegriff zu Standardisierung aufgefaßt (Ouchi, 1981, 8, 49).

Zusammenhalt und Produktivität industrieller Clans

Der provokanteste Begriff in diesem Kontext ist der des *industrial clan* (Ouchi, 1981, 70), den Ouchi beschreibt als „enge Verbindung von Leuten, die mit ökonomischen Aktivitäten befaßt, aber durch vielfältige Bindungen zusammengehalten sind.“ (Ouchi, 1981, 70) Ouchi arbeitet das, was er unter einem Clan-Zusammenhang versteht, durch Abgrenzung von zwei Begriffen heraus, die bislang als zentral für das Verständnis von Arbeitsverhältnissen gelten: Markt und Bürokratie (Ouchi, 1980).¹⁵ Diejenigen, die ihre Arbeitskraft als Ware zu Markt tragen, sollen sich als Mitglieder einer verschworenen Gemeinschaft fühlen, mit der Bereitschaft, sich einander zu öffnen (Intimität), Vertrauen entgegenzubringen, mit der Absicht, eine langandauernde Bindung einzugehen. Daß Clans effizienter als tayloristische und bürokratische Organisationsformen sind, resultiert nach Ouchi aus ihren spezifischen Steuerungs- und Kontrollmechanismen: In Clans werde die Inkongruenz der Zielsetzungen zwischen Individuen durch eine lange Sozialisationsphase im Hinblick auf gemeinsame Werte und Ziele reduziert. Darin seien sie Märkten und Bürokratien überlegen, die weitaus höhere Transaktionskosten hätten, um einen kooperativen Zusammenhang zwischen Individuen herzustellen, entweder durch marktförmig organisierte Austauschbeziehungen, die durch Preise reguliert würden, oder durch die Legitimation von Hierarchien und ihren standardisierten Entscheidungsverfahren. In Clans erfolge Steuerung und Bewertung des Verhaltens nicht nach externen Belohnungs- und Bewertungskriterien, sondern es finde eine ständige subtile und komplexe Evaluierung durch die *intimate co-workers* statt (vergl. Ouchi, 1980, 130–136).

Noch für Durkheim, den Ouchi zitiert, waren Clans primitive Vergesellschaftungsformen, nur um wenig organisiert als Horden oder Banden (Ouchi, 1981, 234). Es ist ihr fiktiver Verwandtschaftscharakter, den Durkheim in seiner Definition hervorhebt, der sie nach Ouchi zu einem effizienten Organisationstyp macht:¹⁶

„Eine organische Verbindung, die Verwandtschaftsbeziehungen ähnlich ist, aber keine Blutsverwandtschaft einschließen muß (Durkheim, 1933, 175), kann bei der Vermittlung von Geschäften zwischen von einander abhängigen Individuen sehr wirksam sein.“ (Ouchi, 1980, 133)

Schon Durkheim habe betont, daß Clans von „organisierter Anarchie“ weit entfernt seien, vielmehr eine hohe Stabilität der Beziehungen aufwiesen (Ouchi, 1980, 135). Es sei die Implizitheit der Regeln, die es dem einzelnen Clanmitglied erlaubt, selbsttätig Auslegungen vorzunehmen, ohne den gemeinsamen Rahmen zu überschreiten, was gleichzeitig eine „elegante und komplette Form der Kontrolle“ sei (Ouchi, 1980, 136). An anderer Stelle spricht Ouchi vom

„Ideal einer vollständig effizienten und perfekt integrierten Organisation, [. . .] die kein organisatorisches Diagramm, keine Aufteilungen, überhaupt keine sichtbare Struktur hat [. . .] keine formellen Beziehungen der Berichterstattung und ein Minimum an Spezialisierung von Positionen und Aufgaben. Jede Person versteht ihre Aufgabe und deren Beziehung zu anderen Aufgaben so gut, daß die Koordination unausgesprochen läuft.“ (Ouchi, 1981, 90)

Daß solche Organisationstypen real existieren, meint er am Beispiel eines Basketballteams beweisen zu können, auf das das vorstehende Zitat gemünzt ist.

Felder für industrielle Clans bestehen nach Ouchi in technologisch avancierten Industrien, in denen Technologien schnell wechseln, Teamarbeit üblich und individuelle Performanz eine viel zu ungenaue Meßgröße sei (Ouchi, 1980, 136). Die harten organisationsstrukturellen Voraussetzungen seien der Verzicht auf Entlassungen, also Beschäftigungssicherheit, gründliche betriebsinterne Ausbildung, Jobrotation, Aufstieg. Japan beweise, daß ganzheitliche (*wholistic*) Beziehungen am Arbeitsplatz möglich sind (Ouchi, 1981,

47). Der japanische Organisationstyp sei mit fortgeschrittener Industrialisierung weitaus kompatibler als der westliche tayloristische oder bürokratische (Ouchi, 1981, 56).

Intimität, Vertrauen, Subtilität, implizite Regeln, gemeinsame Werte sind konstitutive Merkmale der Binnensphäre (Familie) und nach westlicher Auffassung unvereinbar mit der Außenwelt der Organisation, der Distanz, des Kontrakts, der expliziten Vorschriften und Wertinkongruenz. Es zeichnet sich ab, welche produktive Unordnung Ouchi mit der Behauptung anrichtet, Clans seien denjenigen Organisationstypen, die auf formale Rationalität setzen, überlegen und zwar nach einem ökonomischen Kriterium, dem der Produktivität. Sie seien ein alternatives Vergesellschaftsprinzip von Arbeit im Rahmen einer postindustriellen Gesellschaft, die von ihm weiterhin als kapitalistische unterstellt wird: „Kapitalismus und Vertrauen müssen sich nicht gegenseitig ausschließen“ (Ouchi, 1981, 5). Daß es Berührungspunkte mit links-alternativen Vorstellungen gibt, belegt die Studie der amerikanischen Soziologin Rosebeth Moss Kanter, die utopische Gemeinschaften mit ökonomisch erfolgreichen Unternehmen in den Vereinigten Staaten untersucht hat.¹⁷ Sie sind Clans nach Ouchis Konzept.

Hätten Ouchi und Pascale/Athos diesen Organisationstyp nicht auch ohne Rekurs auf Japan als ein, wenn auch fragwürdiges, Leitbild proklamieren können? Zweifellos. Dennoch glauben sie meines Erachtens zu Recht, darauf nicht verzichten zu können, denn die Pointe ihres Organisationsmodells ist, daß es offensichtlich als ‚japanische Herausforderung‘ erfolgreich existiert.

Untersuchungen heben übereinstimmend folgende Züge japanischer Organisationsrealität hervor:¹⁸ In japanischen Organisationen sind individuelle Positionen und Zuständigkeiten weniger strikt ausgewiesen als in westlichen Organisationen. Auf Spezialistentum, Professionalität wird weniger Gewicht gelegt. Verantwortung wird von Arbeitsgruppen übernommen, in denen Arbeitsteilung wenig ausgeprägt ist. Aufnahme in das Unternehmen erfolgt nach scharfer Selektion in einem relativ frühen Lebensalter, unmittelbar nach dem Schul- oder Hochschulabschluß. Das verleiht der langen internen Ausbildungsphase den Charakter einer (Nach-)Sozialisation. In deren Verlauf werden zeitweise auch Arbeitsplätze weit unterhalb des mitgebrachten Qualifikationsniveaus eingenommen. Generell werden Karrieren unten begonnen. Eine große Rolle spielen Mentor-Verhältnisse zwischen alteingesessenen und neueingetretenen Betriebsmitgliedern, wobei die Mentoren nicht unbedingt Vorgesetzte sind und auch Probleme des Privatbereichs breiten Raum einnehmen. Daß eine solcherart anti-spezialistische, anti-bürokratische Organisation wegen der vergleichsweise unklar geregelten Arbeitsteilung und Verantwortlichkeit auf die von Ouchi herausgestellten Mechanismen von Vertrauen, Intimität, Subtilität funktional angewiesen ist, erscheint mit plausibel. Auch daß sie Zeit und Raum dafür bereitstellen muß, damit sich die entsprechenden Kommunikations- und Kooperationsformen entwickeln in langen Ausbildungsphasen, langen Anläufen zu kollektiver Entscheidungsfindung, lange garantierter Verweildauer in der Organisation.

Es lassen sich noch andere Begründungsstränge dafür entwickeln, daß japanische Unternehmen dem Clan-Modell nahekomen. Das wird in anderen Zusammenhängen von denjenigen hervorgehoben, die sich in historischer und sozialanthropologischer Perspektive mit der Entstehung japanischer Großunternehmen und mit sozialen Grundstrukturen in Japan befassen. Sofern sie einer Theorie des *cultural lag* folgen, gehen sie von der Fortexistenz feudaler Muster aus. Schockierend wäre für sie lediglich Ouchis Behauptung, die Clans, die sie als feudale Überbleibsel interpretieren, seien Organisationsformen mit Zukunft. Ansonsten ließen sich viele ihrer Beobachtungen und Argumente als Bestätigung des Clan-Charakters japanischer Organisationen heranziehen. Auf der anderen Seite nimmt Ouchi an keiner Stelle eine feudale Kontinuität seines Organisationstyps an, so

daß die inzwischen überzeugend geäußerte Kritik an der *cultural lag*-Theorie für seine These irrelevant ist.¹⁹

Aufschlußreich ist auch die sozialanthropologische Diskussion um soziale Grundstrukturen in Japan. Sie hebt hervor, daß die japanische Verwandtschaftsgruppe niemals ein ausschließlich durch Blutsverwandtschaft konstituiertes Beziehungssystem gewesen sei. Das ist insofern nichts Neues, als Verwandtschaft und Familie nach sozialanthropologischem Verständnis nirgendwo auf der Welt diesen Charakter haben, aber es scheint eine Besonderheit Japans gewesen zu sein, daß der fiktive Charakter der Verwandtschaft und Familie dort stärker zu Tage trat als etwa in China oder Korea. Familie und Clan waren in Japan immer sozioökonomische Einheiten, die sich zur Kodierung ökonomischer Beziehungen einer Verwandtschaftsterminologie bedienten.²⁰ Das erklärt unter anderem auch die Leichtigkeit, mit der Fremde in diese Verbände kooptiert werden konnten. Sozialanthropologen behaupten, daß die Herausbildung komplexer sozialer Einheiten unter Beibehaltung familienanaloger Beziehungsformen der Kommunikation und Kooperation in der japanischen Geschichte gut dokumentiert ist und vielleicht auch eine der wichtigsten Voraussetzungen für Japans schnelle Modernisierung war²¹ – eine Sicht, die mit den Thesen von Ouchi und Pascale/Athos kompatibel ist.

Unbeschadet aller empirischen Plausibilität bezieht das Clan-Modell seinen heuristischen Wert aus der Konfrontation mit westlichen Organisationstypen tayloristischer und bürokratischer Art. Clan als relationaler Begriff hebt in assoziativ-stimulierender Weise das Abweichende, Provokative dieses Organisationstyps hervor. Auch Pascale/Athos, die mit Ouchi zusammengearbeitet haben, unterstellen die Überlegenheit des japanischen Modells.²² Sie legen jedoch weniger Gewicht auf die Skizzierung eines Organisationstyps. Statt dessen arbeiten sie unterschiedliche Managementstile weit plastischer als Ouchi an konkreten Akteuren heraus. Ihr Begriff von Management umfasst nicht nur Führungspraktiken in linearen Entscheidungsketten, sondern ist nahezu deckungsgleich mit Kommunikation und Kooperation schlechthin. Schon der Titel ihres Buchs soll provozieren: Management wird als Kunst deklariert. Das ist eine Kampfansage an Taylors *scientific management*.

Amerikanisches Management im Macho-Stil

Als exemplarische Figur für ihre Kritik an amerikanischen Managementmethoden greifen Pascale und Athos in ihrem Buch H.S. Geneen heraus, der die Leitung des international operierenden Konzerns *International Telephone and Telegraph* (ITT) zwei Jahrzehnte lang bis 1979 inne hatte. Er wird von ihnen als „Urbild einer bestimmten Art des amerikanischen Boss“ vorgestellt und mit Begriffen wie „*genius*“ und „*master corporate manager*“ beschrieben (in: *New York Herald Tribune*, vgl. Pascale/Athos, 1981, 87–89). Sein Verhalten und die Spannung, die er erzeugte, schufen jenen intensiven kompetitiven Druck, der die Angestellten seines Konzerns ohne Unterlaß antrieb. Er war in „*total command*“. Die Essenz seines Managements war ein raffiniertes System von *checks and balances*, ein gegeneinander Ausspielen von Linie und Stab: „kein Mann erhielt für irgendetwas die volle Verantwortung [. . .], er war Inspektionen, Kontrollen und Gegenkontrollen unterworfen“ (Pascale/Athos, 105). Versammlungen, auf denen Geneen brillierte, waren „Schauprozesse“ für seine Untergebenen. Sein System arbeitete mit Furcht: „Furcht, als einziger uninformatiert erwischt zu werden, auf Versammlungen ‚gedemütigt‘ zu werden, ‚bestraft‘ zu werden“ (Pascale/Athos, 107–108). Die Furcht war begründet, denn Geneen war nicht zimperlich im Feuern. Er faßte Untergebene als wenig zuverlässige Verlänge-

rungen seiner selbst auf: „Wenn ich genügend Arme und Beine und Zeit hätte, würde ich alles selber machen“ (Pascale/Athos, 116). Nichts war für ihn so wichtig wie sogenannte „unerschütterliche Tatsachen“. „Wenn man vor Geneen eine Meinung äußerte, die auf Empfindungen beruhte, war man ein toter Mann“, beschreibt ihn ein Mitarbeiter (Pascale/Athos, 94).

Zur Debatte steht nicht die Psychopathologie eines Individuums, sondern die Attraktivität eines Rollenmodells, das Geneen trotz seiner fanatischen Suche nach Schwachpunkten, seines mißtrauischen Kontrollsystems und seines diktatorischen Regiments unzweifelhaft bot. Pascale/Athos bezeichnen ihn als obsessiv, zwanghaft, dominant, perfektionistisch, paranoid und sogar süchtig (Pascale/Athos, 121), an anderer Stelle jedoch nicht ohne Bewunderung als „eindrucksvoll“, „hart und entschieden“: „Nichts Weiches oder Nachgiebiges oder Unselbständiges oder (um Gottes Willen) ‚Weibliches‘ war an ihm“ (Pascale/Athos, 240). Das entspricht dem amerikanischen Ideal vom Manager:

„Markige Worte und markige Taten sind das Zeug, aus dem der Managementstil vieler amerikanischer Betriebe gemacht ist. Die Fähigkeit eines Managers, auf Versammlungen Einwänden entgegenzutreten, die Standpunkte anderer analytisch anzugreifen, Untergebene wegen unterdurchschnittlicher Leistungen aufzuziehen und vor allem: Leute zu feuern, kann sein Image positiv beeinflussen.“ (Pascale/Athos, 241)

Management-Image und Macho-Konzept sind miteinander verschmolzen:

„In unserer Kultur ist die ehrliche, direkte Konfrontation – eine Art von Leg-ihn-um-Westernmentalität – vermischt mit Vorstellungen von Männlichkeit. Dummerweise funktioniert das Umlegen am besten, wenn der andere Kerl stirbt und der Film aus ist. Wenn man aber mit der Person auf die Dauer weiterarbeiten muß, kann eine übertrieben ‚direkte‘ Kommunikation das Leben erheblich erschweren. Dagegen ist ‚umwegige Zweideutigkeit‘ (devious ambiguity), die auf Empfindlichkeiten und Gefühle Rücksicht nimmt, in der westlichen Welt angeblich etwas Weibliches. Aber wenn wir die historischen Stereotype beiseite lassen und die gegenwärtigen Folgen dieser beiden Verhaltensweisen für das Leben in Organisationen ins Auge fassen, mag das Nachdenken die Einsicht nahelegen, daß primitive Vorstellungen von Männlichkeit auf die Dauer im Büro genauso wenig weit führen wie im Bett“ (Pascale/Athos, 159).

Der Rekurs auf Gewalt ist ständig präsent in den Metaphern, die in der amerikanischen Geschäftswelt verbreitet sind. Laut Aussage eines *Citicorp* (Bank-)Managers gibt sich der Managernachwuchs dieser Firma das positiv aufgefaßte Image von Tigern. Werde ihre „aggressive Energie“ nicht schnell genug von der expandierenden Organisation absorbiert, dann verwandeln sich die „Tiger“ in „Haie“, „die alle auf engem Raum herumschwimmen und warten“ (Pascale/Athos, 171). Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen des Managements nehmen oft eine sadomasochistische Färbung an: „Auf jeder Ebene von Management gibt es häufig einen Wechsel von Schlagen und Geschlagenwerden, von Furcht und Wut“ (Pascale/Athos, 245).

Maccoby hat in 250 Interviews mit Managern festgestellt, daß sie Mitleid und Empathie in der Welt der Organisation für dysfunktional halten:

„Einer war verblüfft [. . .] allein von der Vorstellung, die Gefühle seiner Untergebenen wahrzunehmen oder ein Gehör für andere zu entwickeln. ‚Wenn ich zulasse, daß ich ihre Probleme fühle‘, sagte er, ‚kriege ich nie etwas gemacht. Es wäre unmöglich, mit den Leuten umzugehen‘.“ (Pascale/Athos, 242)

Den Gegenteil zu Geneen arbeiten Pascale/Athos ebenfalls an konkreten Figuren heraus, an K. Matsushita, dem 91jährigen Gründer des gleichnamigen japanischen Elektrokonzerns, und an in ihrem Sinn fortschrittlichen amerikanischen Managern.²³ Ich werde mich auf ihre allgemein gehaltene Charakterisierung des japanischen Managementstils beschränken, weil es unter anderem zu diesem Stil gehört, daß Einzelpersonen weniger stark

im Vordergrund stehen. Wie Ouchi glauben auch Pascale/Athos nicht an einen simplen Transfer. Sie vertreten vielmehr ganz entschieden die Ansicht, daß die Unterschiede zwischen den Managementstilen in der kulturellen Tiefenstruktur begründet sind, in fundamentalen Annahmen über das Leben, das Selbst und sein Verhältnis zu den anderen.

„Männliche Mütter“ im japanischen Management

So problematisch es auch erscheinen mag, eine fremde Kultur mit ein paar Schlagworten charakterisieren zu wollen, so plausibel sind die von Pascale/Athos vorgeschlagenen Begriffe aus einer längeren Schilderung japanischer kultureller Eigenheiten entwickelt. Mit Ouchi stimmen sie darin überein, daß Ambiguität in Japan eine zentrale Annahme ist, neben Ungewißheit, Unvollkommenheit und Interdependenz: „Ambiguität (in dem was jemand meint oder was etwas bedeutet), Ungewißheit (im Ausgang möglicher Handlungen) und Unvollkommenheit (bei uns selbst, bei anderen Menschen und von Prozessen und Theorien, die zur Verfügung stehen)“ (Pascale/Athos, 140; vgl. Ouchi, 1981, 65). Westliches Denken versucht, Ambiguität, Ungewißheit und Unvollkommenheit so weit wie möglich zu reduzieren. In einen Managementstil übersetzt, resultiert daraus unter anderem ein Verhalten wie das von Geneen:

„Er versuchte Ungewißheit, Ambiguität und Unvollkommenheit stark zu reduzieren durch doppelte Kontrollen, besessenes Prüfen, Quantifizieren und harte Konfrontationen“ (Pascale/Athos, 140).

Management als Kunst besteht jedoch darin, mit dem in Organisationen unvermeidlichen Maß an Ambiguität, Ungewißheit und Unvollkommenheit zu leben (Pascale/Athos, 181). Den Japanern kommen dabei Besonderheiten des Sprachstils entgegen, der Indirektheit, Vagheit nahelegt, Konfrontation so gut wie immer vermeidet (vgl. Pascale/Athos, 152–153).

Wichtiger noch als die erwähnten Existentialannahmen und Kommunikationsmuster ist Interdependenz als zentraler japanischer Wert, der manchmal nicht ganz zutreffend mit Harmonie übersetzt wird. Nach Pascale/Athos und Ouchi zeichnet sich das amerikanische Wertsystem dagegen durch eine panische Furcht vor Dependenz aus. Nichts werde sozial so hoch geschätzt wie Unabhängigkeit. Nun sind aber Organisationen nach Barnard²⁴ „Systeme kooperativer Aktivitäten“, und das Bedürfnis, unablässig Unabhängigkeit zu demonstrieren, ist in ihrem Kontext alles andere als funktional. Es entspricht auch gar nicht immer individueller Motivation, sondern ist eher eine kulturell aufgezwungene Haltung:

„Der Imperativ des Erfolges scheint zu sein: Wenn man nicht sieht, daß du etwas allein machst, bekommst du keine Anerkennung dafür. Und dieses Axiom, mit dem jeden Tag Millionen von Handlungen motiviert werden, produziert die gleiche Anzahl von Anlässen für Frustrationen, verletzte Gefühle und kleinliche Vergeltung.“ (Pascale/Athos, 231 f.)

Die japanische Kultur, die die Einzigartigkeit des Individuums in bestimmten sozialen Bereichen entgegen landläufiger Meinung durchaus positiv wertet, hält jedoch in anderen Zusammenhängen das demonstrative Zurschaustellen individueller Unabhängigkeit für unreif. Angestrebt, wenn auch nicht immer erreicht, wird ein Zustand wechselseitiger Abhängigkeit, bei dem es darauf ankommt, sich als integraler Teil einer größeren sozialen Einheit zu verstehen. Vor diesem kulturellen Hintergrund ist es viel selbstverständlicher, zu unterstellen, daß für jeden, der im Rampenlicht steht, andere hinter der Bühne arbeiten (vgl. Pascale/Athos, 190–198, 232). Dennoch ist die positive Einschätzung wechselseitiger Abhängigkeit nicht spontan gegeben. Sie herzustellen und aufrechtzuerhalten gehört zu den Hauptaufgaben des Managements.

Versuche, Teamarbeit nach japanischem Vorbild in westlichen Organisationen einzuführen, scheitern nach Pascale/Athos oft an der Unfähigkeit westlicher Manager, die damit verbundenen Pflegearbeiten wie Streicheln (*stroking*), Fürsorge (*care*), Pflege (*nurturance*) zu übernehmen, obwohl die „Geburt einer Gruppe“ in vieler Hinsicht der „Geburt eines Kindes“ vergleichbar sei: „Gruppen brauchen das Streicheln, Pflege und Aufmerksamkeit“ (Pascale/Athos, 200). Es gebe zwar ein diffuses Bewußtsein von der Notwendigkeit dieser Gruppenpflege, aber die westliche Terminologie reflektierte die inhärente Verachtung der Männerwelt für diese Art fürsorglicher Tätigkeit. Westliche Manager sprechen vom ‚Händchen-Halten‘, ‚Zur-Brust-Nehmen‘, ‚Streicheleinheiten‘. Als Männer werden sie verlegen, wenn sie Aufgaben übernehmen sollen, die traditionell Frauenarbeit sind, „so als wäre Pflegen etwas für Mütter, nicht für Väter“ (Pascale/Athos, 202).

Managementaufgaben nach dem Primärbereich (der Familie) zu modellieren, deckt sich dagegen in manchen Fällen durchaus mit der Eigenperspektive japanischer Manager, ist also nicht nur eine vom ausländischen Forscher herangezogene Interpretation. Pascale/Athos erwähnen das Beispiel eines „Controllers“ bei *Matsushita*, der sich seine Aufgabe im Stil einer japanischen Ehefrau zurechtlegt. Sein Job besteht darin, als Stabsmitglied Linienabteilungen und ihr Management von einem unabhängigen Standpunkt aus zu evaluieren, eine heikle Aufgabe, die unter Geneens Regiment bei ITT als Instrument des Terrors gehandhabt wurde. Anders im japanischen Fall:

„Er wählt seine Worte mit Bedacht, baut eine ausgewogene Spannung zwischen dem Allgemeinen und dem Besonderen, dem Unklaren und dem Klaren, so sucht er seinen Weg durch schwieriges Gelände. Ob er mit dem Abteilungsleiter vor der Planungsgruppe oder mit der Aufsicht in der Werkshalle zu tun hat, er ist immer am Abwägen. Wenn er eine Abweichung oder ein Problemfeld diskutiert, wird er vielleicht bis zu dem Punkt gehen, sicherzustellen, daß der Manager weiß, was nicht stimmt, aber nicht so weit, ihn zu bedrängen oder seine Verteidigung zu provozieren [. . .] Die Controller von Matsushita konnten ohne Scheu das Wort ‚Frau‘ benutzen (um ihr Verhalten zu beschreiben, C.W.), so wie es mit den traditionellen Fähigkeiten von Frauen in vielen Kulturen verbunden ist. Es ist schwer vorzustellen, daß eine ähnliche Metapher von amerikanischen Leitern benutzt würde.“ (Pascale/Athos, 151)

Generell werden hierarchisch strukturierte Beziehungen in japanischen Unternehmen – sowohl die zwischen einem direkten Vorgesetzten und seinen Untergebenen, als auch die zwischen einem Mentor und seinem Schützling – als Gefolgschaftsverhältnis, einer japanischen Eltern-Kind-Beziehung entsprechend, aufgefaßt.²⁵ In diesen Beziehungen nimmt der Höherrangige in der Regel eine wohlwollende, aus westlicher Sicht eher mütterliche als väterliche Haltung ein:

„Die Grundregeln der Beziehung zwischen Boss und Untergebenem verpflichten den japanischen Manager nicht ständig zu handeln, als hätte er den ‚Oberbefehl‘: Er sieht sich nicht berufen, alle Versammlungen schulmeisterlich zusammenzufassen, in jedem Thema auf dem Laufenden zu sein oder dauernd ‚Führung geltend zu machen‘. [. . .] Dadurch, daß er ausfindig macht, was die Stärken seines Untergebenen sind und seine eigenen Schwächen offenlegt, leitet er den Untergebenen auf eine Weise, die beiden zugutekommt.“ (Pascale/Athos, 217)

Eine wichtige Voraussetzung für die Existenz dieses eigentümlichen Paares ist, daß es eine den westlichen Ländern vergleichbare Beziehung zwischen Boss und Sekretärin in Japan nicht gibt.

Gegenüber Untergebenen Inkompetenz oder Verwundbarkeit durchblicken zu lassen, ist undenkbar für amerikanische Manager. Pascale/Athos belegen anhand authentischer Äußerungen, daß jedes Abrücken von zwanghafter Dominanz als identitätsvernichtend aufgefaßt wird, als eine schreckliche und demütigende Erfahrung, ausgeliefert zu sein wie ein „mißbrauchtes Kind“, ein „(Kriegs-)Gefangener“ oder eine „angegriffene Frau“ (Pas-

cale/Athos, 244). Japanische Manager als „männliche Mütter“,²⁶ Ehefrauen, Elternfiguren – sind das nicht bloße Metaphern und Ideologien? Pascale/Athos setzen sich mit Kritikern auseinander, die im japanischen Organisationsmodell den Prototyp einer totalen Institution sehen oder die Clans sogar als faschistisch bezeichnen. Ich werde mich mit diesen Thesen hier nicht befassen, unter anderem auch deshalb nicht, weil die Clans aus feministischer Sicht bereits unterhalb einer Kritik diese Kalibers bedenkliche Züge aufweisen. Das sollte jedoch nicht dazu verleiten, ihre ‚Aktiva‘ zu übersehen: Nach Ouchi und Pascale/Athos macht es den harten Kern des japanischen Managementstils aus, zumindest bei den Kernbelegschaften auf Praktiken wie *hire and fire* zu verzichten. Statt dessen werden redundante Arbeitskräfte und solche, die Qualifikationsmängel aufweisen, in andere Arbeitsgruppen oder Subunternehmen transferiert. Ihnen werden Weiterqualifikationschancen und im Fall technischer Umstellung Akzeptanzzeiten eingeräumt. Konflikte werden generell eher durch „gegenseitige Angleichung“ als durch „Konkurrenz um Gewinn oder Verlust“ (Pascale/Athos, 208) gelöst – Behauptungen, die vielleicht unglaubwürdig erscheinen, sich prinzipiell aber empirisch überprüfen lassen, obwohl zuverlässige Schilderungen japanischer Organisationsrealität noch spärlich sind.

Nach Pascale/Athos sind es häufig amerikanische Unternehmen im Dienstleistungssektor, die ähnlich verfahren. Das mag darauf hindeuten, daß zwischen Clan-Organisation, japanischem Managementstil und den Problemen des Dienstleistungssektors eine Affinität besteht. Dort, wo Kooperation sich nicht einfach technisch erzwingen läßt, führt an der Motivation der Beschäftigten kein Weg vorbei:

„Unterwürfigkeit kann man befehlen, nicht aber rückhaltlose Unterstützung. In einem Dienstleistungsbetrieb ist das eine Differenz ums Ganze“. (United Airlines Manager, nach Pascale/Athos, 260)

Lange Zeit galt die tayloristische Automobilproduktion als prototypische Organisationsform. Sollte es die stetige Expansion des Dienstleistungsbereichs nicht nahelegen, von diesem Prototyp abzurücken und die Möglichkeit anderer, stark davon abweichender Organisationsformen und Verhaltensstile in Erwägung zu ziehen? Denn: *„Being tough is not good business“*.²⁷

Pascale/Athos demonstrieren am oben zitierten Topmanager von *United Airlines* vorbildliches Verhalten im Konfliktfall. Es besteht unter anderem darin, keine oder wenigstens keine vorschnelle oder autoritäre Entscheidung zu treffen, sondern zu „jonglieren“, „die Dinge in der Schwebe“ zu halten (nach seinen eigenen Worten). Wer kennt dieses Jonglieren besser als Frauen mit Kindern, als berufstätige Mütter? Offensichtlich sind manche familialen Kommunikations- und Kooperationsformen und Verhaltensrepertoires nicht ganz so archaisch, gültig nur in einer überwiegend weiblichen Enklave, einem Reservat der Gefühle, sondern durchaus funktional in einem Kontext, in dem sie angeblich nichts zu suchen haben: in der Welt der Organisation, der Distanz, des Kontrakts und der Formalität. Ist das Managen von Menschen in Unternehmen, das Koordinieren ihrer Tätigkeiten, Aufrechterhalten von Motivationen, Schlichten von Konflikten dem engeren Bereich der Reproduktion nicht viel verwandter als gemeinhin angenommen? Auch Hausfrauen und Mütter ‚managen‘, und der Transfer ihrer dabei erworbenen Fähigkeiten in die Organisationen ist vielleicht nur künstlich, institutionell blockiert zum Schaden derselben und zum Schaden der Frauen und nicht deshalb, weil die Verhaltensanforderungen der Sphären Betrieb und Familie so divergent wären.

Was die essentiellen Eigenschaften des Feldes anbelangt, in dem sich nach Ouchi und Pascale/Athos Management abspielt, nämlich Ambiguität, Ungewißheit, Unvollkommenheit, so dürften Frauen damit bestens vertraut sein, denn das Umfeld, das ihnen traditionell zugewiesen ist – Liebe, Ehe, Familie – ist eben davon geprägt. Welcher Familienhaushalt ließe sich bloß nach tayloristischen oder bürokratischen Normen organisieren?

Vorschläge dieser Art hat es immer wieder gegeben. Die Unvereinbarkeit hausarbeitsnaher Arbeitsanforderungen mit den Prinzipien tayloristischer Arbeit ist in feministischen Theorieansätzen erörtert worden.²⁸ Der Alltagserfahrung entspricht es, daß Familienhaushalte trotz ihres angeblichen Rationalisierungsrückstands in der Regel gut funktionieren. Es muß also noch andere effiziente Organisationskriterien geben als die tayloristischen und bürokratischen. Die meisten Frauen verfügen über ein differenziertes Verhaltensrepertoire, was den Umgang mit ihren Nächsten, Kindern zumal, anbelangt. Es ist längst anerkannt, daß alle differenzierten pädagogischen Techniken ihr Fundament im alltagspraktischen Umgang mit Kindern haben. Das gilt auch für Technik und Praxis der Psychotherapie als einer Form nachholender Sozialisation. Sind Frauen eher zu Interdependenz fähig als Männer? Psychoanalytische Untersuchungen weisen auf ein entsprechendes Potential bei Frauen hin.

Pascale/Athos behaupten, daß Management nach japanischem Muster Verhaltensdimensionen aufweist, die sich – zumindest vor dem Hintergrund des westlichen Geschlechterrollenstereotypes – eher als feminin auffassen lassen. Das allein ist kein japanisches Spezifikum. Die vergleichende Kulturanthropologie hat gezeigt, daß Tätigkeiten und Verhaltensweisen, die der einen Kultur als weiblich gelten, ohne weiteres in einem anderen kulturellen Kontext von Männern ausgeübt, übernommen werden. Konstant ist nur die Differenzierung nach männlich und weiblich, nicht aber eine inhaltliche Zuschreibung. Darüber hinaus lehrt die Ethnopschoanalyse, daß Kulturen wechselseitig unterdrückte, verdrängte Verhaltensdimensionen ans Licht bringen. So sind bestimmte bei uns als feminin geltende Verhaltensdimensionen offensichtlich mit dem japanischen Männlichkeitskonzept vereinbar, während sie für das amerikanische, zumindest für viele Mitglieder der *business community*, noch immer unannehmbar sind.

Das bedeutet jedoch nicht, daß die japanische Gesellschaft Frauen mehr chancengleiche Beteiligung einräumt. Die japanischen Unternehmen sind *Männerclans* im trivialen Wortsinn. Paradoxerweise resultieren aus dem familialen Charakter des japanischen Organisationstyps und aus dem eher femininen Managementstil keineswegs größere Partizipationschancen von Frauen. Ouchi und Pascale/Athos gelangen übereinstimmend zu dieser negativen Einschätzung, unterscheiden sich jedoch in ihrer Begründung und bringen damit die unterschiedliche soziale Realität japanischer und amerikanischer Unternehmen zum Ausdruck.

Die sexistische Struktur des Clans

Ouchi vertritt die These, daß es keine sexistischere und rassistischere Organisationsform gebe als den japanischen Clan (Ouchi: 1981, 78). Dem Clan-Modell als solchem (in seiner Terminologie auch Type Z-Companies) sei eine sexistische und rassistische Tendenz inhärent, unabhängig vom Superioritäts- und Exklusivitätsanspruch konkreter Akteure und einer bewußt diskriminierenden Geschäftspolitik. Der Sexismus der Clans ist nach Ouchi vielmehr eine logische Folge ihrer Funktionsbedingungen, der Kommunikations- und Kooperationsweisen, die für sie typisch sind. Priorität hat, wie erläutert, die Wertkonsistenz:

„Ein Clan tendiert immer zur Xenophobie, zur Furcht vor Fremden. [. . .] Denn da der Kitt, der ihn zusammenhält, mehr die gemeinsame Überzeugung als das Bestehen auf Hierarchie ist, versucht er, jede Unvereinbarkeit rücksichtslos auszuschließen.“ (Ouchi, 1981, 78)

Intimität als Verzicht auf Standardisierung, Stabilität in der wechselseitigen Interpretation, Vertrauen – diese Kommunikations- und Kooperationsformen, die zugleich Mecha-

nismen sozialer Steuerung und Kontrolle sind, setzen kulturelle Homogenität voraus. Clans operieren als homogene Sozialsysteme, „die sehr schwache explizite oder hierarchische Mittel zur Überwachung haben und deshalb interne kulturelle Unterschiede nicht aushalten“ (Ouchi, ebd.). Mitgebrachte Minimaldivergenzen schleifen sich in einem langandauernden Homogenisierungsprozeß ab, und auch deswegen ist Beschäftigungssicherheit die wichtigste strukturelle Voraussetzung dieses Organisationstyps. Nichtsdestoweniger ist kulturelle Homogenität von vornherein Hauptkriterium für Rekrutierung, und das führt dann ganz automatisch dazu, daß das Topmanagement „gesund, diszipliniert, hart arbeitend und ehrlich, jedoch immer weiß, männlich und aus der Mittelschicht“ ist (Ouchi, 1981, 77).

Ouchi beschreibt das Dilemma an einem konkreten Fall, der die wechselseitige Verstärkung sexistischer und rassistischer Ausschlußmechanismen enthüllt:

„Sowohl ein weißer, männlicher Techniker als auch eine mexikanisch-amerikanische Frau sind gut qualifiziert für eine Beförderung (. . .) Da hat man nun in der Vergangenheit vierzig oder fünfzig weiße, männliche Techniker beurteilt, über zwanzig Jahre tagtäglich mit ihnen gearbeitet, weiß, wie sie zu eichen sind, weiß ihre tieferen Gefühle, Werte und Überzeugungen zu erkennen (. . .) Aber was ist mit der mexikanisch-amerikanischen Frau? Sie ist vielleicht die erste. Man kann nicht sicher sein, ob die Anzeichen von Ehrgeiz, Reife oder Integrität das halten, was sie versprechen. Es kostet Zeit und Erfahrungen, die Feinheiten an jemandem, der kulturell anders ist, zu erkennen, und weil Feinheiten in der Organisation nach Typ Z alles bedeuten, kann man nicht sicher sein, die Kandidatin richtig eingeschätzt zu haben, und darum ist sie in einem beträchtlichen Nachteil, denn niemand, der bei Verstand ist, wird eine Ungewißheit einer Gewißheit vorziehen.“ (Ouchi, 1981, 78)

Das genaue Gegenteil eines Clans ist nach Ouchi die *U.S. Federal Bureaucracy*, in der die Beschäftigung und Beförderung von Frauen und ethnischen Minoritäten dank entsprechender Gleichstellungsprogramme Fortschritte gemacht hat. Der Preis, der dafür zu zahlen ist, seien bürokratische Ineffizienz, Unflexibilität, Trägheit und Unpersönlichkeit. Kommunikation und Kooperation blieben expliziter, schwerfälliger Regelung überlassen. Für Intimität, Vertrauen, Subtilität sei kein Platz in der Mischung der Geschlechter und Rassen (Ouchi, 1981 78–79).

Bürokratische und auch tayloristische Organisationsformen haben mehr Frauen integriert als die Clans, weil sie in ihren sozialen Steuerungsmechanismen nicht – wie der Extremfall ausländischer Arbeitsemigrantinnen zeigt – auf kulturelle Homogenität angewiesen sind, das tayloristische Modell noch weniger als das bürokratische. Frauenpartizipation war jedoch nur auf der untersten Qualifikationsstufe gewährleistet oder in Bürokratien durch Außeninstanzen oktroyiert. Ouchis These von der zentralen Bedeutung kultureller Homogenität für die Clan-Organisation kann den Ausschluß von Frauen nur dann erklären, wenn die tatsächlich vorhandene kulturelle Divergenz zwischen den Geschlechtern als hoch eingeschätzt wird. Das dürfte auf Japan zutreffen, wo zum Beispiel immer noch eine Frauensprache und eine Männersprache üblich sind.²⁹ Auf diese Weise wird der Geschlechtsunterschied kulturell stark akzentuiert. Dieser Umstand könnte erklären, warum Frauen in japanischen Unternehmen ein gleichberechtigter Beschäftigtenstatus verwehrt wird. Die kulturelle Stilisierung des Geschlechtsunterschieds läßt ihn nicht zu, weil kulturelle Homogenität für den japanischen Organisationstyp und den ihm korrespondierenden Managementstil von überragender Bedeutung ist: Wenn soviel von impliziter Kommunikation und Kooperation abhängt, dann müssen alle auf gleicher Wellenlänge senden. Paradoxiertweise verstärken gerade die familienanalogen Züge und Verhaltensrepertoires den Ausschluß der Frauen.

Selbst wenn man die kulturelle Divergenz der Geschlechter im Westen geringer veranschlagt, spricht immer noch viel für die These, daß deren Restbestand dem Aufstieg von

Frauen entgegensteht. Pascale/Athos analysieren entsprechende Mechanismen. Sie gehen dabei von der sozialen Realität der Vereinigten Staaten aus, in der Frauen durchaus Chancen haben, ins mittlere Management aufzusteigen. Frauen zeichnen sich nach Pascale/Athos auch und gerade als Managerinnen durch eine „weiterentwickelte Fähigkeit zur Interdependenz“ aus (Pascale/Athos 203). Für die Organisation insgesamt und ihre ‚unabhängigen‘ männlichen Kollegen seien sie damit wichtige Rollenmodelle, aber ab einer bestimmten Hierarchiestufe und Beschäftigungsdauer mache jene Fähigkeit und Bereitschaft zu wechselseitiger Unterstützung sie verwundbarer als die Macho-Manager. Sie liefen Gefahr, einem Prozeß des *burn out and drop out* zum Opfer zu fallen, den Pascale/Athos folgermaßen beschreiben:

„Männliche Kollegen können die Bereitschaft zu gegenseitiger Abhängigkeit in einer unterstützenden Beziehung als kulturell verboten ansehen, als bedrohlich für die Unterschiede der Geschlechterrollen, als sexuelle Anmache oder als eine möglicherweise unerquickliche Aufforderung, für eine Ansprüche stellende, abhängige Person zu sorgen. [. . .] Wenn sie (die Frauen, C.W.) bemerken, daß sie zwar wechselseitige Abhängigkeiten eingehen und Fürsorglichkeit austauschen wollen, innerhalb anerkannter, bestehender Arbeitsbeziehungen aber zurückgewiesen werden, dann finden sie weder durch Geben noch durch Nehmen Zufriedenheit, [. . .] tatsächlich geben sie sehr viel mehr als sie nehmen. Und das ist es, was sie fertig macht.“ (Pascale/Athos, 204)

Es handelt sich um das Stenogramm eines komplizierten sozialen Prozesses, wie er wahrscheinlich täglich in Organisationen abläuft, in denen Männer und Frauen auf annähernd gleicher Qualifikationsstufe zusammenarbeiten oder Frauen sogar höherrangige Positionen innehaben: Mißverständnisse, paranoide Fehldeutungen, kränkende Zurückweisungen. Der Rat, Frauen sollten sich eine „kongenialere Umgebung“ suchen, dürfte in diesem Zusammenhang wenig hilfreich sein (Pascale/Athos, 205). Ist es realistisch, eine Verschärfung des Prozesses von *burn out and drop out* anzunehmen, wenn Frauen in(post-)industriellen Organisationen Fuß fassen, die sich dem Clan-Modell annähern? Oder ist es realistischer, von einer Verringerung der kulturellen Divergenz auszugehen, von Intimität, Subtilität, Vertrauen im Umgang der Geschlechter am Arbeitsplatz, wenn sie schon im Primärbereich der Familie mehr Wunsch als Wirklichkeit sind?

Zweifellos ist uns der japanische ‚konfuzianische Kapitalismus‘ sehr fern. Aber es spricht viel dafür, dem japanischen Organisationstyp und Managementstil auch außerhalb Japans, in technologisch avancierten Industrien, im Dienstleistungssektor und alternativen Bereich Zukunftschancen einzuräumen. Was folgt daraus? Aus feministischer Sicht ganz sicher keine positive Neubewertung des tayloristischen und bürokratischen Organisationsprinzips, der Meriten von Arbeitsteilung, Formalität und Spezialistentum, die Frauendiskriminierung aktiv gefördert oder wenigstens nicht verhindert haben. Wichtig wäre für Frauen eine Beschäftigung mit den Spielregeln des Clans. In ihrem Buch *Corporate Gamesmanship for Women* rät Betty Lehan Harragan³⁰ aufstiegswilligen Frauen, sich zum Training an kompetitiven Ballspielen zu beteiligen, um ihr diesbezügliches Sozialisationsdefizit auszugleichen (vgl. Ouchis Parallelisierung der Clans mit Basketball-Teams, 1981, 90). Bezeichnenderweise trägt Harragans Managementratgeber für Frauen den Obertitel *Games Mother Never Taught You* (Spiele, die Mutter dir nie beigebracht hat). Er deutet an, daß die weibliche Subkultur Frauen mit den organisatorischen Spielregeln nicht vertraut macht, deren Kenntnis notwendig ist, solange die Clans mehrheitlich eine Männerdomäne sind. Was, wenn die ausgeschlossenen Frauen unter sich blieben, Frauenunternehmen gründeten? Wären das nicht Clans in potenziierter Form? Nicht das Clan-Prinzip als solches diskriminiert Frauen; in ‚Frauenc clans‘ würden die Spielregeln von den Frauen selbst gemacht.

Anmerkungen

- 1 Ilse Lenz, „Frauenarbeits-Futurismus-Tango. Zum Einfluß der neuen Mikroelektronik-Technologien auf die Zukunft der Frauenarbeit“, in: *Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis*, November 1983.
- 2 Renate Herold, *Die Blume am Arbeitsplatz – Japans Frauen im Beruf*, Tübingen und Basel 1980.
- 3 Angelika Ernst, „A Comparison of the Position of Women in the Labour Markets of Japan and West Germany“, Second German-Japanese Conference on Industrial Relations, Darmstadt, 1983, Manuskript; vgl. dies., *Japans unvollkommene Vollbeschäftigung*, Hamburg 1980.
- 4 Vgl. Ilona Ostner, *Hausarbeit und Beruf. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft*, Frankfurt 1978, und Christel Eckart, Ursula G. Jaerisch, Helgard Kramer, *Frauenarbeit in Familie und Fabrik. Eine Untersuchung von Bedingungen und Barrieren der Interessenwahrnehmung von Industriearbeiterinnen*, Frankfurt 1979.
- 5 Damit unterstelle ich keine biologische Zuordnung der Frauen zur Familie, sondern eine kulturelle Zuschreibung. Außerdem dürfte deutlich sein, daß ‚Familie‘ deskriptiv, wertneutral als soziale Organisationsform mit spezifischen Kommunikations- und Kooperationsweisen gemeint ist. Es liegt mir fern, sie zum Hort der Freiheit, des Glücks zu stilisieren.
- 6 Der Gebrauch dieser Begriffe führt mitten hinein in die Problematik des interkulturellen Vergleichs. Verhältnisse und Verhaltensweisen, die wir als ‚familial‘, ‚feminin‘, ‚mütterlich‘ etc. auffassen, haben im japanischen Kontext nicht unbedingt dieselbe Konnotation. An der Fremde wird vorzugsweise das wahrgenommen, was im eigenen kulturellen Relevanzsystem provozierend wirkt. Wozu, wenn nicht auch zu Anstößen dieser Art, sollte Kulturkontakt gut sein?
- 7 Kazuo Koike, „Workers in Small Firms and Women in Industry“ in: Taishiro Shirai (Hrsg.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, Madison, Wisconsin 1983; ders. „Internal Labor Markets“, ebd.
- 8 Vgl. zum japanischen Gleichstellungsgesetz Claudia Weber, „Blumen des Arbeitsplatzes“, in: *Emma*, 1/1986.
- 9 Vgl. Shigeyoshi Tokunaga, Joachim Bergmann (Hrsg.), *Industrial Relations in Transition. The Cases of Japan and the Federal Republic of Germany*, Tokyo 1984.
- 10 Vgl. Horst Kern, Michael Schumann, „Neue Produktionskonzepte haben Chancen“, in: *Soziale Welt*, 1–2, 1984.
- 11 Vgl. Haruo Shimada, „Japanese Industrial Relations – A new General Model? A Survey of the English-Language Literature“, in: Shirai, a.a.O., S. 3–27 (S. Anm. 7).
- 12 Ronald P. Dore, *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkely 1973.
- 13 William G. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, New York 1981.
- 14 Ezra F. Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, Cambridge, Mass. 1979.
- 15 William G. Ouchi, „Markets, Bureaucracies and Clans“, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, 3, 1980.
- 16 Emile Durkheim, *The Division of Labor in Society*, New York 1933.
- 17 Rosebeth Moss Kanter, *Commitment and Community*, Cambridge 1972.
- 18 Vgl. Thomas P. Rohlen, *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*, Berkely 1974, und Dore a.a.O. (s. Anm. 12).
- 19 Hauptvertreter der These von der feudalen Kontinuität des japanischen Organisationstyps in James C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, Glencoe, Ill. 1958; vgl. zur Kritik der *cultural lag* – These Shimada in: Shirai a.a.O.
- 20 Vgl. Chie Nakane, *Kinship and Economic Organization in Rural Japan*, London 1967, und die Dissertation von Ilse Lenz, *Kapitalistische Entwicklung, Subsistenzproduktion und Frauenarbeit. Der Fall Japan*, Frankfurt/New York 1984.
- 21 Vgl. den chinesisch-amerikanischen Sozialanthropologen Francis L.K. Hsu, *Iemoto: The Heart of Japan*, Cambridge Mass. 1975.
- 22 Richard Tanner Pascale, Anthony G. Athos, *The Art Of Japanese Management. Applications for American Executives*, New York 1981.
- 22 Konosuke Matsushita stellt sein Business-‚Ethos‘ und seine Management-‚Ethik‘ selbst dar in: *Not For Bread Alone*, Kyoto 1984. Eine ausgezeichnete japanische Quelle japanischer Managementideologie ist Koza Nishida, *Nihon Shakai to Nihon-teki Kei'Ei* (Japanische Gesellschaft und Management im japanischen Stil), Tokyo 1982.
- 24 Barnard, Chester I., *The Function of the Executive*, Cambridge 1968³⁰.
- 25 Japanisch: *oyabun-kobun* = Eltern-Kind-artig.
- 26 Die emotionalen Valeurs erinnern an Radcliffe-Browns Beschreibung des „Mutterbruders“ als *male mother* in einer ethnologischen Abhandlung, die das Verhältnis ‚Mutterbruder-Schwestersohn‘ in Südafrika zum Gegenstand hat; A.R. Radcliffe-Brown, „The Mother's Brother in South-Africa“, in: *Structure and Function in Primitive Society*, London 1952 (zuerst veröffentlicht 1924).
- 27 Vgl. Ouchi, 1981, 152; das ist von westlichen Organisationssoziologen wiederholt vertreten worden, aber ihre Empfehlungen ließen sich als ‚ideali-

stisch' abqualifizieren. Erst die japanische Herausforderung zwingt, sie ernster zu nehmen (vgl. Pascale/Athos, 127).

- 28 Vgl. Helgard Kramer, „Hausarbeit und taylorisierte Arbeit“, in: *Leviathan*, Sonderheft 4/1981, 136–151.

- 29 Vgl. zur japanischen Frauensprache; Robin Lakoff, *Language and Woman's Place*, New York 1975.

- 30 Betty Lehan Harragan, *Games Mother Never Taught You*, New York 1977.