

werden ergänzt durch Delegation von Aufgaben" (S. 24) in außerstaatliche Bereiche, deutlich sichtbar im Bildungs-, Forschungs- und Sozialbereich.

Die Beiträge von Pauer und Antoni behandeln die Frage, wie und warum sich das eingangs dargestellte Modell entwickeln und stabilisieren konnte. Während letzterer die Kontinuität des spezifisch japanischen "Nationalwesens" (*Kokutai*) herausarbeitet, macht ersterer die Gründe dafür sichtbar, daß die japanische Staatstätigkeit so aussieht und nicht anders, indem er eine bestimmte geistige Haltung in Japan als Determinante für die Industrialisierung identifiziert. Die folgenden Kapitel übernehmen bestimmte gesellschaftliche Teilbereiche (Thränhardt: Sozialbereich; Flüchter: Bereich der Raumordnung; Schaede und Holzhausen/Park: Wirtschaftsbe- reich; Deyda: Bereich der Forschung; von Kopp: Bildungsbereich) und beleuchten die Beziehung zwischen diesen und dem politischen Teilsystem unter dem Aspekt des "schlanken Staates". Zwei weitere Beiträge (Dolles/Köster und Fuhr) erarbeiten jeweils ein spezielles Thema, nämlich die Privatisierung der Staatsbahn sowie Änderungen am "schlanken japanischen Staat" durch neue Konzepte nach dem Ende der LDP-Herrschaft, konkretisiert bei Ozawa und Hosokawa. Das abschließende Kapitel von Kevenhörster ergänzt das Kapitel von Foljanty-Jost, indem es das japanische Modell sowohl im internationalen Kontext als auch unter dem Aspekt der geschichtlichen Entwicklung interpretiert. Es bleibt noch anzumerken (was in dem Band nur angedeutet wird), daß der japanische Staat im Lande selbst durchaus nicht so glänzend dasteht, wie er vielen im Westen erscheinen mag. Er wird jedenfalls hinsichtlich der Ergebnisse seiner Politik von nicht wenigen Wissenschaftlern und sogar Wirtschaftsführern kritisiert, besonders seit der jüngsten schweren Wirtschaftskrise.

Das Werk deckt mit seinen Kapiteln die systematische, die historische und die exemplarische Ebene ab und vermittelt dadurch einen breiten Überblick über die japanische Staatstätigkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Darüber hinaus ermöglicht es dem Leser ein tiefgreifendes Verständnis für verschiedene Teilbereiche der japanischen Gesellschaft bzw. für einzelne Themenbereiche aus Expertensicht.

Mikiko Eswein

Patricia Gercik: Japan für Geschäftsleute. Ein Leitfaden für erfolgreiche Beziehungen

Frankfurt, New York: Campus Verlag, 1995, 249 S.

Patricia Gercik zeigt an 17 faszinierend und kurzweilig geschriebenen Beispielen im Umgang mit Japanern, wie sich Menschen aus dem Westen Japan ohne Kulturschock nähern können. Von den lebendig erzählten Geschichten profitiert sowohl der Japankenner als auch der Neuling gleichermaßen.

Die Erkenntnisse des Buches basieren auf einer Reihe von Interviews mit MIT-Studenten (Massachusetts Institute of Technology) und Geschäftsleuten mit Berufserfahrung in Japan als auch auf der persönlichen Erfahrung von Patricia Gercik, die die ersten zwanzig Jahre ihres Lebens in Tokio verbrachte. Seit 1986 leitet sie Un-

ternehmensworkshops in Japan und ist Managing Director des Japanprogramms am MIT.

Gercik unterteilt ihren *japanischen Ansatz* zum Ausbau von Beziehungen in vier Stufen: Bekanntschaft, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Gemeinschaft.

Die Bekanntschaftsphase beginnt, noch ehe man sich von Angesicht zu Angesicht begegnet ist. Sie fängt bei umfassenden Nachforschungen an und führt zu den ersten formelleren Treffen. Gercik weist auf die Wichtigkeit einer gründlichen Vorbereitung des ersten Treffens hin: Alle Informationskanäle sollten ausgeschöpft werden, um umfangreiche Kenntnisse über das japanische Unternehmen zu erhalten. Die Kenntnisse auf deutscher Seite über das japanische Unternehmen sind für den japanischen Geschäftspartner wichtige Indizien zur Einschätzung der Ernsthaftigkeit des Partners. *Wissen ist Glaubwürdigkeit.*

Das nächste Stadium ist die Glaubwürdigkeit, indem das Engagement für ein Projekt oder eine Gruppe durch subtile Tests auf die Probe gestellt wird. Glaubwürdigkeit ist eine Sache von Beständigkeit, der Anteilnahme und der Aufrichtigkeit. Sie ergibt sich aus der Bereitwilligkeit zur vollkommenen Identifizierung mit den Zielen der Gruppe.

In die Vertrauensphase fällt die aktive Teilnahme am geschäftlichen als auch gesellschaftlichen Leben Japans. Während dieser Phase werden neben harten Verhandlungstaktiken auch Möglichkeiten zur Vertiefung der Arbeitsbeziehungen geschaffen. Durch große Sachkompetenz, gute Kenntnisse über das Projekt, der beteiligten Unternehmen, Mitarbeiter und Institutionen wird es möglich, zuverlässige Beziehungsnetze aufzubauen und zu pflegen, um die Zufriedenheit aller Beteiligten zu sichern. Gercik spricht von Annäherungsritualen, Beispiele illustrieren die umfangreichen Schachzüge hinter den Kulissen. Außerdienstliche Zusammenkünfte in Restaurants und Karaoke-Bars sind elementare Voraussetzungen, um bestehende Konflikte zu lösen.

Im abschließenden Stadium der Gemeinschaft geht es nach der Etablierung der Beziehung um deren Pflege und Kultivierung. Gercik betont immer wieder, daß die Bedeutung der konstanten Pflege von Geschäftsbeziehungen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Bekommt man den Zugang in den inneren Kreis in Japan, so wird von den Japanern uneingeschränkte Loyalität erwartet und man sollte der daraus entstandenen Verantwortung und Verpflichtung ständig gerecht werden.

Alle Phasen werden durch spannend erzählte Fallstudien nahe gebracht. Und die jeweils anschließende Analyse macht dem Leser die japanischen Verhaltensweisen noch transparenter.

Ein empfehlenswerter Wegweiser für vielversprechende deutsch-japanische Beziehungen.

Birgit Zinzius