

1. Einleitung

1.1. Ziel der Arbeit

„Management ist eine Form von Kunst. Management erfordert Kreativität, Initiative, gute zwischenmenschliche Beziehungen, einen ausgeprägten Sinn für Organisationsformen und eine tiefe innere Überzeugung, dass der einmal eingeschlagene Weg der richtige ist.“¹ Mit diesen Worten beginnt Akio Morita, der Vorstandsvorsitzende von Sony, seine Einleitung zum Buch „Nippon“.

Miyamoto Musashi nennt in seinem „Buch der fünf Ringe“ (*Gorin no sho*) sowohl den Umgang mit dem Schwert an sich, als auch das Leben des Kriegers in der Gesamtheit, die „Schwertkunst“ oder „Kampfkunst“. Von „Kunst“ schreiben die Verfasser der Klassiker des Kriegswesens: Sunzi in „Die Kunst des Krieges“, Yamamoto Tsunetomo im *Hagakure* (Verborgenen Blätter) oder Daidōji Yūzan in seinem Traktat *Budō shoshinshū* (Elementarbuch über den Weg des Kriegers). Musashi beschreibt im ersten Teil seiner Niederschrift, im „Buch der Erde“, die gleichen Attribute, wie sie Morita für die Kunst des Managements nennt. Darüber hinaus führt Musashi in seinem Werk in dem Abschnitt „General und Zimmermann, ein Vergleich“, einen zunächst erstaunlich anmutenden Vergleich zwischen zwei gänzlich unterschiedlichen Berufsständen durch.² Im Laufe der Jahrhunderte wurde besonders Musashis *Gorin no sho* zur Vorlage für viele Autoren um ebenfalls einen Vergleich mit der Figur des japanischen Kriegers durchzuführen. Dabei wird der *bushi* (jap.: Krieger) immer mit der Figur des modernen Managers verglichen.

Zwar werden europäische Verfasser bekannter strategischer Texte, wie zum Beispiel Niccolò Machiavelli oder der preußische Offizier Karl von Clausewitz und auch Philosophen wie Friedrich Nietzsche immer wieder zitiert oder interpretiert und in Zusammenhang mit Wirtschaft gebracht, wenn es um strategisches Management geht. Verglichen mit den Klassikern der japanischen Kriegskunst ist das aber weitaus seltener der Fall.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Analyse der Umsetzung der Prinzipien der japanischen Kriegs- und Kampfkunst auf die moderne Unternehmens- und Personalführung. Parallelen zwischen modernem Management und klassischer Kriegskunst sind evident: „Verkaufsstrategie“, „Verhandlungstaktik“, „Geschäftsoperation“, „Kampfpreise“, „feindliche Übernahme“, ...die Liste der feststehenden Begriffe im wirtschaftlichen Sprachgebrauch heutiger Zeit ließe sich fortsetzen. Bezugspunkt ist häufig militärisches Vokabular.

Zwei empirische Belege werfen ein Licht darauf, wie in unserer westlichen Kultur die Themen „Kampf“ und „Konflikt“ behandelt werden. Nach einer Untersuchung von Witt & Witt 1993 ist für 900 Führungskräfte in vier Unternehmen „Kampf“ das mit Abstand meistverwendete Wort in der Umgangssprache des beruflichen Alltags. Auch andere Begriffe, die aus dem Bedeutungsumfeld von „Kampf“ stammen (Beute, Erobern, Durchmarsch, Attackieren, Fighten, etc.) finden häufig Verwendung.³

Der Organisationspsychologe Weick (1985, S. 75ff) hat einige dieser – wie er selbst meint – traurigen Beispiele zusammengetragen: „Organisationen haben Stab und Linien und Kommandoketten. Sie entwickeln Strategien und Taktiken. Organisationen geben ihren Leuten Marschbefehle, lassen

¹ Blum D., Follath E., Nippon, Stuttgart 1984, S. 4

² Vgl. Musashi M., Fünf Ringe, München 1994, S. 28

³ Vgl. Schettgen, P., Vom Konflikt zu Kooperation, in: Formen der Kooperation, Göttingen 1998, S. 216

anmustern, greifen Konkurrenten an, [...], führen Grundübungen durch, konferieren mit dem Leitungsstab im Hauptquartier, starten Kampagnen, beurteilen das Fußvolk, schicken gut gedrillte Vertreter ins Feld, bedauern eine Garnisonsmentalität, blasen zum Rückzug ziehen Informationen ein, schlagen Schlachten, feuern Verräter, reden von Meuterei, benutzen Ablenkungsmanöver, reiten Attacken, disziplinieren ihre Truppen und beklagen, dass der Verhaltenskodex nicht funktioniert.“⁴

Die Richtlinien für japanisches Kriegertum, allen voran Sunzis „Kunst des Krieges“, folgen alle dem Prinzip der Einfachheit. Die Anweisungen sind klar, in schlichte Worte gefasst, und so geschrieben, dass der Leser denkt, sie zeigten nur logische Zusammenhänge auf. Die enthaltenen Lehren sind allgemeingültig und auf viele Bereiche anwendbar: in dem ihnen ursprünglich zugeordneten Bereich, dem Militär, im täglichen Leben, in zwischenmenschlichen Beziehungen und in der Wirtschaft.

Die japanischen Klassiker der Kriegskunst gelten mit ihren Prinzipien nach wie vor, werden aber unter den gegebenen technischen Voraussetzungen nur noch selten im militärischen Bereich angewendet. Nutzen zieht hieraus die Wirtschaft, in der andere „Waffen“ vorherrschen. So wie früher für die Krieger die Übung des Fechtens, der Umgang mit dem Speer, Reiten und Bogenschießen unerlässlich waren, benötigt der Manager von heute Fähigkeiten und Kenntnisse in den Bereichen Kommunikation, Problemlösung, Teamwork, Organisation von Konferenzen, Selbstdisziplin und kontinuierlicher Weiterbildung.⁵ Der richtige Umgang mit diesen Talenten wird in den klassischen Leitfäden für die Angehörigen der japanischen Kriegerkaste, den *samurai*, erklärt.

Die *samurai* galten als staatstragende und erhaltende Schicht von Soldaten, Lehrern und Gelehrten; sie waren das Rückgrat des in Japan vorherrschenden hierarchischen Konfuzianismus. In den 250 Jahren Frieden, die unter dem *Tokugawa*-Shōgunat auf 100 Jahre Bürgerkrieg folgten, waren sie langsam zu einer „service nobility“ geworden, was bedeutet, dass den *samurai* vornehmlich Verwaltungsaufgaben zufielen und sie den Beamtenapparat bildeten. Mit dem definitiven Ende des *Tokugawa*-*bakufu* (jap., wörtlich „Zeltregierung“, eine andere Bezeichnung für die Militärregierung durch den *shōgun*) 1868 kam es nach einigen Kontroversen über die Öffnung Japans zum Westen zu einer schnellen Wende vom Traditionellen hin zu Modernisierung und Industrialisierung. Dieser Prozess wurde bewusst und aktiv vom Staat betrieben. Die mehreren Millionen *samurai* waren aufgrund ihrer Ausbildung prädestiniert, die Führungskräfte für das neue Industriezeitalter zu stellen und den für sie noch neuen Schauplatz des globalen Industriewettbewerbs zu betreten. Viele der ältesten Industrieunternehmen gründen sich auf einflussreiche Kriegerfamilien, die zu diesem Zweck ihre Gefolgsmänner mitnahmen und so in die neue Wirtschaftsform ihre gewachsenen und bewährten Familienhierarchien mit einbrachten. Bezogen auf das Verhalten zwischen der Firmenleitung und ihren Führungskräften, zwischen Chef und Angestellten, bedeutet das, dass das Unternehmen heute so geführt wird, wie in den Zeiten davor die Clans geführt wurden.

Als Beispiel für Unternehmensgruppen, die auf die Gründung durch *samurai*-Familien zurückgehen seien hier Fuji, Mitsubishi und Sumitomo genannt.

12 Jahre nach der Meiji-Reform von 1868 waren 33% der Unternehmer ehemalige *samurai*.⁶

⁴ Schettgen, P., *Kampfkunst und Management*, in: *Innovative Weiterbildungskonzepte*, Göttingen 1994, S. 312

⁵ Vgl. Schmincke, D., *Samurai-Prinzipien*, München 1997, S. 105

⁶ Vgl. Thiede, U. u. Meid, K.-H., *Erfolgreich im Japangeschäft*, Stuttgart 1994, S. 37

Dabei ist anzumerken, dass die *samurai*-Kaste während des Prozesses der *Meiji*-Reform eine 180-Grad-Wendung im Bezug auf ihre Wertvorstellungen vollzog.

Es gab im feudalen Japan vier Kasten, in die ein Mensch hinein geboren werden konnte: die Kaste des Kriegers, also des *samurai*, die Kaste des Bauern, des Handwerkers und zuletzt, und damit am Ende der Hierarchie und am Ende der Wertschätzung stehend, die der Kaufleute:

„Daß der Mensch in der Welt lebe, dafür gibt es im ganzen vier Wege: des Samurai, des Bauern, des Handwerkers und des Kaufmanns.“⁷

Der Stand des Kaufmannes wurde verachtet, da sein Bestreben nur auf finanziellen Vorteil und somit auf verweichlichende Annehmlichkeiten des Lebens ausgerichtet war. Das widersprach der asketischen Vorstellung von Tugend, die für die Kriegerkaste charakteristisch war.

Miyamoto Musashi betrachtete den Weg des Kaufmannes jedoch sehr nüchtern und losgelöst von Ständesdünkel:

„Da ist ... der Weg des Kaufmanns. Derjenige zum Beispiel, der Sake herstellt, beschafft sich die nötigen Zutaten, und indem er daraus einen mehr oder weniger großen Gewinn erzielt, führt er ein entsprechendes Leben. In allen Fällen geht es darum, aus erworbenem Vorteil seinen Unterhalt zu bestreiten. Soweit der Weg des Kaufmanns.“⁸

Die Kriegerkaste wusste die errungenen Eigenschaften von Mut und Disziplin auf die gegebene neue Situation, die ihnen von außen stehenden Mächten im Laufe der Geschichte aufgezwungen wurde, umzusetzen. Es bleibt unklar, ob sich die *samurai* bewusst waren, dass optimale Wirtschaftlichkeit nur zu einem bequemen Leben verhalf, oder ob sie in der veränderten neuen Situation eine Herausforderung ähnlich einer Schlacht sahen, in der sie sich auf dem neuen Feld der Weltmärkte mit ihren Strategien profilieren konnten. Angesichts der Mentalität der *samurai* ist der zweite Ansatz wahrscheinlicher.

Ein weiterer Grund dafür, dass die Krieger ihre Verachtung für den Kaufmannstand und die Abneigung gegen Geld überwinden und Unternehmer wurden, mag darin liegen, dass sie nicht gewillt waren, im modernen Japan ihre seit Jahrhunderten dominierende Stellung und Privilegien aufzugeben.⁹

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen feudalem japanischen Krieger und modernem Manager besteht in der Art zu kämpfen. Während in modernen Armeen die Manpower zum großen Teil von Technik abgelöst wurde, galt im feudalen Japan der Kampf Mann gegen Mann als die ehrenhafteste Form. Vor dem Bekanntwerden von Feuerwaffen traten sich auf dem Schlachtfeld die tapfersten Krieger der Armeen gegenüber und imponierten sich gegenseitig mit der eigenen Tapferkeit und den Namen ihrer mehr oder weniger verdienstvollen Vorfahren.¹⁰

Die dabei benutzten Waffen machten es notwendig, dem Gegner sehr nahe zu kommen und ihm in die Augen zu schauen. Das ist vergleichbar mit der Situation im Geschäftsleben, bei der der Herausforderer auch einen wirklichen Namen, ein wirkliches Gesicht und eine wirkliche Persönlichkeit hat. Obwohl es

⁷ Musashi, M., Fünf Ringe, München 1994, S. 26

⁸ Musashi, M., Fünf Ringe, München 1994, S. 26

⁹ Vgl. Mauer, K., Die Samurai, München 1981, S. 217

¹⁰ Vgl. Mauer, K., Die Samurai, München 1981, S. 306

sich selbst bei schwerwiegenden Verhandlungen nicht mehr um eine Angelegenheit auf Leben und Tod handelt, ist eine solche Atmosphäre sehr persönlich.¹¹

Auch wenn die *samurai* oft mystifiziert wurden und noch heute in Japan mit Pathos betrachtet werden, so zeigte der ideale *samurai* Züge eines Übermenschen im Nietzscheschen Sinne.¹² Nietzsche geht auf der Suche nach dem Übermensch auch auf den Krieg und das Kriegsvolk ein: „Der Krieg und der Muth haben mehr grosse Dinge gethan, als die Nächstenliebe. Nicht euer Mitleiden, sondern eure Tapferkeit rettete bisher die Verunglückten.“¹³ Der deutsche Philosoph rechnete beim Verfassen seiner Worte sicher nicht mit einer derartigen Verzerrung seiner Worte durch die Nationalsozialisten. Aus dem „Übermensch“, der den anderen als Vorbild dienen sollte, wurde unter der Naziherrschaft der „Herrenmensch“, der die anderen „beherrschte“ und unterdrückte, anstatt konstruktiv durch Vorbild zu führen.

Nachfolgende Definitionen sollen eine klare Abgrenzung zwischen den in der Arbeit verwendeten Begriffen erleichtern.

¹¹ Vgl. Krause, D., Fünf Ringe für Führungskräfte, Wien/Frankfurt 1998, S. 18

¹² Vgl. Dolin, A., Kempo, Frechen 1991, S. 254

¹³ Nietzsche, F., Also sprach Zarathustra, Stuttgart 1994, S. 47