

Anzen daiichi - Zum Umgang mit Risiken in Japan und Deutschland

Die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaften hängt davon ab, wie wir mit den, einer ungewissen Zukunft inhärenten Risiken und Chancen umgehen. Japan ist wie andere Industrienationen, insbesondere auch Deutschland, mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Beispiele sind der demographische Wandel, das Bemühen um eine nachhaltige Energiepolitik, die durch Globalisierung und technische Neuerungen hervorgerufene Strukturveränderungen der Wirtschaft, aber auch Fragen der internationalen Sicherheit. Die Herausforderungen bewältigen heißt, Risiken kontrollieren und Chancen nutzen. Das neue Forschungsprogramm des Deutschen Instituts für Japanstudien (DIJ) untersucht, wie dies auf privater Ebene, in Wirtschaft und Politik sowie in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten geschieht und gelingt (http://www.dijtokyo.org/research/risks_and_opportunities_in_japan). Im Folgenden soll einige Facetten der Risikoeinstellung beleuchtet werden

Im japanischen Alltag begegnet man überraschend vielen Warnschildern, die bildhaft und oft mehrsprachig auf verschiedene Gefahren hinweisen und Verhaltensanweisungen geben. Sie als Ausdruck eines besonderen Gefährdungsniveaus zu interpretieren wäre falsch. Japan ist, wie internationale Gesundheits-, Unfall- und Verbrechenstatistiken belegen, ein sicheres Land, wenn man von Naturkatastrophen einmal absieht. Die Warnungen signalisieren eher ein besonderes Bedürfnis nach Sicherheit und Ordnung. In dem seit 1911 als Slogan der Arbeitsplatzsicherheit in Japan verwendeten Begriff „Anzen Daiichi“ (safety first) kommt dies ganz deutlich zum Ausdruck.

Der hohe Grad an Sicherheit erklärt sich wohl aus einer geringen Toleranz gegenüber Unsicherheit. In der von Geert Hofstede herausgearbeiteten Kulturdimension „Unsicherheitsvermeidung“ belegt Japan unter 53 Nationen den siebten Rang.¹ Eine von Professor Yumiko Nara durchgeführte Befragung in Japan, China und den USA zu 19 verschiedenen Unfall-, Gesundheits-, Natur- und Wirtschaftsrisiken ergab, dass Japaner in Bezug auf alle Risikoarten am „ängstlichsten“ waren und das geringste Vertrauen in Wissenschaft, Experten und das öffentliche Risikomanagement besaßen.² Tobias Soeldner, wissenschaftlicher Mitarbeiter am DIJ, zeigt in einer Vergleichsstudie unter Japanern, Deutschen und US-Amerikanern, dass Autonomie und Normabweichung vor allem von erwerbstätigen Japanern anders als in den anderen beiden Ländern eher als Risiko, denn als Chance verstanden werden.³

¹ Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede: *Culture and Organisations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2005.

² Yumiko Nara, “Why is the anxiety level of Japanese people high? A cross-cultural study on anxiety and system trust among Japan, China and the United States”, in: Theresa M. Robinson (ed), *Social Anxiety: Symptoms, Causes and Techniques*. Nova Science Publisher, 2009.

³ Tobias Soeldner, *The risks of Autonomy and Deviation from Value Norms for Wellbeing in Japan, Germany and the US*. Vortrag auf der Jahrestagung der Japan Risk Management Society, 17. September 2015, DIJ Tokyo.

Die jüngst in Japan verabschiedeten Änderungen auf dem Gebiet der Corporate Governance verfolgen – ganz im Gegensatz zu den in Europa und USA ergriffenen Reformen – explizit das Ziel, japanischen Managern ein Umfeld zu schaffen, in dem es ihnen leichter fällt Risiken zu übernehmen.⁴ Die Vermutung, dass japanische Manager besonders risikoscheu sind, stützt sich auf die seit langem zu beobachtende Investitionszurückhaltung und die im internationalen Vergleich sehr hohen Liquiditätsreserven. Die Risikoscheu erklärt sich wohl nicht zuletzt aus dem Umstand, dass die Karrieren von Managern in Japan in der Regel unternehmensintern verlaufen. Das Karriererisiko ist somit eng mit dem Unternehmensrisiko verbunden. Wer setzt schon gerne seine Karriere aufs Spiel? Die Schaffung eines risikotoleranteren Umfelds würde also ein Aufbrechen der unternehmensgebundenen Karrieren erfordern. Reformen der Corporate Governance greifen allein zu kurz.

Die Alltagseindrücke, Forschungsergebnisse zur Risikowahrnehmung und die Corporate Governance Reformen weisen auf interessante internationale Unterschiede hin. Es ist durchaus lohnend und für das Verständnis Japans wichtig, hier weiter nach Erklärungen und vor allem auch Implikationen zu fragen. Dabei sind auch die Untersuchungsmethoden im Hinblick auf kulturell bedingte Verzerrungen kritisch zu hinterfragen. Einfache und pauschale Antworten sind wohl nicht zu erwarten.

⁴ Die Präamble des Japan Corporate Governance Code nennt die Schaffung eines Umfelds „where healthy entrepreneurship can flourish“ als Ziel der Reform. (<http://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/corporategovernance/20150306-1/01.pdf>)