

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 76 (1996)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Gleichförmigkeit und Verlust an Individualität als Gefahr  
**Autor:** Matsushita, Masaharu  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-165614>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Masaharu Matsushita ist Chairman der Matsushita-Gruppe.

## GLEICHFÖRMIGKEIT UND VERLUST AN INDIVIDUALITÄT ALS GEFAHR

Auf meine Anregung hin, wurde letztes Jahr an einem Symposium in Kyoto über aktuelle Probleme Japans diskutiert. In einer fundierten Ansprache wies Professor *Taichi Sakaiya* darauf hin, dass «Japan-Prügeln» (*Japan-bashing*) kein Thema mehr sei; seine Sorge sei heute das «Japan-Überholen» (*Japan-passing*). Die Welt lasse heute Japan hinter sich zurück. Ein Grund dafür ist die in der japanischen Gesellschaft auf allen Gebieten zu beobachtende, zunehmende Gleichförmigkeit und Anpassung. In der Weise, wie die Gesellschaft strukturiert ist – ihre sozialen Systeme und sogar die Form der Kindererziehung – zeigt sich, wie stark diese Tendenzen geworden sind. Sie verbinden sich mit der Tendenz, Originalität zu unterdrücken. Die Gesellschaft bedarf der Vielseitigkeit; sie braucht Individuen, die unterschiedliche Dinge tun, die ihre Talente erforschen und fördern. Die japanische Gesellschaft jedoch wird immer homogener und befindet sich auf einer Talfahrt zum Mittelmässigen, Durchschnittlichen.

Die Geschichte kennt auch ein anderes Japan, in dem Originalität willkommen war. Das Jahr 1868 brachte das Ende der Feudalzeit in der Geschichte Japans, und ein neues Zeitalter brach an – die Meiji-Ära. Plötzlich wurde es möglich, dass begabte Leute ihre gesellschaftliche Stellung verbessern konnten. Ihnen war der rasche Fortschritt Japans zu verdanken, als dieses nach 200 Jahren der Isolation den Westen aufholte. Die Meiji-Periode ist auch bekannt als eine Zeit der wirtschaftlichen Entwicklung. Mehrere führende Industrielle, die aus armen Familien stammten, machten sich die neue gesellschaftliche Öffnung zunutze und wurden zur treibenden Kraft für eine moderne Gesellschaft. Auf einmal war Japan in der Lage, einen steten Zustrom bemerkenswerter Individuen hervorzubringen. Wie Professor Sakaiya am erwähnten Symposium ausführte, trat jedoch in den frühen zwanziger Jahren, am Ende der *Taisho*-Ära, eine Trendwende ein, in der wieder mehr Wert auf Gleichförmigkeit, Anpassung und Konformismus gelegt wurde.

Man sagt, dass in den Vereinigten Staaten, z. B. im MIT und in berühmten Universitäten wie Stanford, die besten Absolventen untereinander darum rivalisieren, Unternehmer zu werden. *Bill Gates*, der Grün-

der von Microsoft, ist dafür ein ausgezeichnetes Beispiel. Er hat den «amerikanischen Traum» verwirklicht und kann zu den anderen grossen Industrie- und Wirtschaftskapitänen wie *Ford*, *Carnegie* und *Rockefeller* gezählt werden. Sein Beispiel zeigt, dass die Vereinigten Staaten weiterhin Leader mit einem schöpferischen Geist hervorbringen.

Kürzlich hatte ich Gelegenheit, mit *Richard Kraft*, dem Präsidenten der Matsushita Electric Corporation of America, zu sprechen. Ich erwähnte dabei, dass die japanische Gesellschaft und das Erziehungssystem immer konformistischer und uniformer würden, was die Selbstverwirklichung stark behindere. Darauf antwortete er: «*Wir brauchen Leute mit schöpferischen Kräften, Leute, die Innovationen verwirklichen können, Leute mit besonderen Talenten oder Fähigkeiten. Wir müssen eine Firmenkultur schaffen, in der die Menschen ihre Begabungen voll einsetzen und ausschöpfen können. Ein japanisches Sprichwort sagt: «Ein herausragender Nagel muss flachgeklopft werden»; ich jedoch meine, dass es jene herausragenden Menschen sind, die sich weigern, flachgeklopft zu werden, die später zu Milliardären werden.*» Das Gespräch vermittelte mir einen Eindruck von der amerikanischen Nonchalance im Umgang mit formalen Vorschriften, aber auch vom Streben des Individuums, Risiken bewusst zu akzeptieren und die Verantwortung für die eigenen Taten zu übernehmen.

Ich glaube, dass es für die Menschen am besten ist, wenn sie in jungen Jahren ihre Fähigkeiten in den verschiedensten Aufgaben erproben. Diese Lernphase ermöglicht jedem Einzelnen, auf den verschiedensten Gebieten wertvolle Erfahrungen zu sammeln, und die Manager haben Zeit, ihre Talente realistisch einzuschätzen. Wenn jeder sein ideales Umfeld gefunden hat, ist es am besten, ihm oder ihr zu ermöglichen, in dieser Position ihre speziellen Fähigkeiten zu entwickeln. Für das Individuum ist dies die glücklichste Lösung, und das Unternehmen profitiert von den Leistungen. Ich bin überzeugt, dass die richtige Person am richtigen Platz die eigentliche Quelle von Kreativität und Originalität ist. ♦

.....  
Ausschnitt aus Matsushitas Rede beim «Annual Management Policy Meeting 1996».

Ulrich Pfister

## DIE MORAL DER GESCHICHTE

Wenn Vorgänge, die mehr als ein halbes Jahrhundert zurückliegen, plötzlich ins gleisende Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit rücken, werden einzelne Objekte scharf konturiert sichtbar – und dahinter Schatten, die irritieren. Die Erinnerung an Schicksale aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs fördert Emotionen zutage, die den Nachgeborenen nur noch teilweise verständlich sind. Der Verdacht, dass manche Seiten dieser Geschichte noch ungeschrieben sind, weckt andererseits Neugier und mündet in die Forderung, dass endlich die ganze Wahrheit aufgeklärt und beurteilt werden müsse. Wer aber nimmt sich die Mühe, die ungezählten geschriebenen Seiten zu lesen oder auch nur zur Kenntnis zu nehmen, dass es sie gibt? Historikerfutter, ungeeignet, das flüchtige Interesse ungeduldiger Zeitgenossen und der kurzlebigen Aktualität verpflichteter Journalisten zu finden.

Was *Daniel Goldhagen* in Deutschland ein publizistisches Erdbeben und volle Säle bescherte, hat in der Schweiz zumindest ein Rauschen im Blätterwald verursacht: der Holocaust, das Kapitalverbrechen des Unrechtsregimes des Dritten Reiches. Dort ist der Mord das Thema, die Spur des Blutes, hier ist es die Spur des Geldes, der geraubten und der hinterlassenen Vermögen. Unvergleichbar, gewiss, aber während die Untat nicht ungeschehen gemacht werden kann, wäre Unrecht immerhin noch korrigierbar. Das macht die Brisanz der internationalen Diskussion über das Verhalten der Schweiz – nicht nur der Schweiz – während des Zweiten Weltkrieges aus: Es geht, wer wollte es bestreiten, um die Moral, aber es geht auch um Geld.

Ausgelöst wurde die Diskussion vor bald zwei Jahren durch den Vorwurf an die Adresse der Banken, sie hüteten noch herrenlose Vermögen, die von Holocaustopfern stammten und von Nachfahren nicht eruiert werden könnten. Das Bankgeheimnis, das seinerzeit die Eigentümer schützte, erschwerte zweifellos Nachforschungen aufgrund ungefährender Angaben oder zweifelhafter Legitimation. Hinzu kam, dass bereits in den sechziger Jahren eine staatlich verordnete Suchaktion stattgefunden und einige Millionen zutage gefördert hatte, die zu einem grösseren Teil Berechtigten ausbezahlt, zum restlichen Teil in der Opferhilfe engagierten Organisationen überwie-

sen wurde. Die Zweifel an der Vollständigkeit dieser Untersuchung veranlasste die Banken nach einigem Zögern zu nochmaligen, erweiterten Ermittlungen und zur Errichtung einer Anlaufstelle, um die individuelle Suche zur erleichtern.

Was folgte, ist bekannt: Empörung über das Ergebnis von 40 Millionen Franken, politische Vorstösse in der Schweiz und in den USA und schliesslich eine Vereinbarung der Bankiervereinigung mit den jüdischen Organisationen über eine Überprüfung der Untersuchung. Inzwischen aber hat sich das Interesse an der Geschichte erweitert. Es wandte sich von den Vermögen der Opfer, die ja auch über Mittler in der Schweiz angelegt worden und die deshalb möglicherweise gar nie nachrichtenlos wurden, den viel spektakuläreren Beträgen zu, die im Verkehr mit dem Dritten Reich gehandelt wurden, dem Gold, den Raub- und Fluchtgeldern. Die verschonte neutrale Schweiz wurde wieder zur Zielscheibe im In- und Ausland. Lücken in der immerhin umfangreichen Geschichtsschreibung und – weit dramatischer – im Geschichtsbewusstsein erzeugten publizistischen und politischen Druck und führten schliesslich zum raschen und geradezu demonstrativen Bundesbeschluss über eine historische und rechtliche Untersuchung aller aufgeworfenen Fragen.

Das Unternehmen wird einige Zeit in Anspruch nehmen, was die Ungeduld fördert und zu übertriebenen Erwartungen Anlass gibt. Immerhin könnten bereits die Fragestellungen zu Nachforschungen auch in anderen Ländern anregen und könnte die Sammlung bereits vorhandener Studien voreilige Kritiker zu vertiefter Auseinandersetzung mit der Materie zwingen. Wer bloss Abrechnungen und Schuldzuweisungen erwartet, wird vermutlich auf mehr Verflechtungen stossen, als ihm lieb ist. Und wer aus heutiger Warte moralische Urteile fällen möchte, muss sich zuerst in die Ungewissheit jener Zeit zurückversetzen, um das Handeln und Unterlassen jener Generation zu verstehen. Schliesslich wird sich die tückische Frage stellen, ob und wie die Aufklärung über die Spuren des Geldes sich in Ziffern fassen lässt. Denn wenn es etwas abzurechnen gilt, kommt die Moral der heutigen Generation auf den Prüfstand. Es wird sich dann zeigen, wie endgültig die Geschichte geschrieben sein wird. ♦