

# Hybrid-Manager in Japan: Weg zum interkulturellen Erfolg

*Rolf D. Schlunze*

## **Hybrid-Manager in Japan: Path to Intercultural Success**

*To what extent are the acculturation and strategic intent of German managing directors important for successful collaboration with Japanese subordinates? To answer this question, foreign managing directors and presidents, listed by the German Chamber of Commerce in Japan, were surveyed with a new methodology to explore the synergy potentials of those managers. 81 out of 141 managers answered the online questionnaire. Unlike previous approaches, which produced lists of skills for intercultural competence or learning behavior, a new methodology has been developed specifically for Japan to explore and evaluate the acculturation and strategic intent of managers. This study proves the long-term effects of managers at their Japanese workplace. The overall hypothesis stated that synergy at the intercultural workplace can be created when acculturation is strong and the strategic intent clear. The analysis shows that a specific type of manager, the hybrid manager, especially succeeds via cultural adjustment and culturally negotiated strategic intent. Adjustment differences between Tōkyō and Ōsaka show that hybrid managers are even more successful when considering the workplace as a platform that circulates tacit knowledge about local capabilities and the domestic market within globalization processes.*

## **1. Einführung<sup>1</sup>**

In den 1980er Jahren erhielt Japan besondere Aufmerksamkeit von Seiten der deutschen Industrie wegen seines spezifischen Organisationssystems, obgleich die Märkte selbst ausländischen Unternehmen durch direkte und indirekte Handelshemmnisse

<sup>1</sup> Der Autor schuldet Gerhard O. Braun und zwei anonymen Gutachtern für ihre wertvollen Hinweise besten Dank. Die Studien über Auslandsmanager in Japan wurden durch Stipendien der japanischen Regierung finanziert (JSPS Projektnummer 17520548, 19520688 und 25370924).

meist verschlossen blieben. Entsendungen von Managern nach Japan galten seit jeher als schwierig. Bereits 1988 warnte Schwarzer, dass eine unvorbereitete Entsendung nach Japan fatale Folgen nicht nur für das betreffende Unternehmen, sondern auch für die eigenen Karrieren haben können. In den 1990er Jahren, zur Zeit der »Blasenwirtschaft«, gab es eine graduelle Öffnung Japans, die eine Entsendung von Managern in die Niederlassungen nach Japan sinnvoll erscheinen ließ, auch wenn es zahlreiche Hindernisse vor allem kultureller Art nicht nur an den Arbeitsplätzen zu überwinden galt. Nach Japan entsandte Manager beklagten vor allem, dass ihnen notwendige Ressourcen, wie unter anderem die Mittel zur Anstellung von talentiertem Personal, für ein erfolgreiches Wirtschaften verwehrt würden (Buckley 1997). Erst nach der ersten Wirtschaftskrise Ende der 1990er Jahre kam es zu einer weitergehenden Öffnung Japans für ausländische Unternehmen. Die Studie von Fukao und Amano (2004) würdigte insbesondere den potentiellen Beitrag ausländischen Managements. Die japanische Regierung erhoffte sich neue Investitionen auf der »grünen Wiese«. Jedoch bevorzugten Auslandsunternehmen mit ihren Investitionen meist Unternehmensfusionen und Unternehmenskäufe als Markteintrittsstrategie, die allerdings Friktionen mit bestehenden Strukturen hervorriefen. Nach Caprar (2011) waren es nicht nur Konflikte interkultureller, sondern auch solche personeller Art, die zu Neid und Missgunst unter den lokalen Managern führten und eine Abneigung vor allem zu den Karriere-Managern mit sehr hohen Bezügen auslösten. Inzwischen ist auch Raum für Startups geschaffen, der zunehmend von ausländischen, meist chinesischen Jungunternehmern mit Ausbildung in Japan, genutzt wird (Schlunze et al. 2015). Eine solche Relevanz von Studium und Praktika potentieller Kandidaten in Japan für deutsche Firmenniederlassungen wurde von Bebenroth und Pascha (2011: 22) bestätigt. Unabhängig von der Öffnung japanischer Märkte für Auslandsunternehmen scheinen in jeder Phase landesspezifische Kenntnisse und kulturelles Verstehen erforderlich, um sich als Manager oder Unternehmer in Japan erfolgreich etablieren zu können.

Es gibt nur wenige Studien, die die Lebensbedingungen und kulturelle Anpassung der ausländischen Manager und ihrer Familien untersuchen. Eine dieser Studien, erstellt vom JLRI (2001), geht sehr akribisch vor, vernachlässigt jedoch den räumlichen Aspekt. Die Studien von Morlok und Dolles (2005a, b) haben nicht Manager, sondern allein deren Familien ins Auge gefasst; hier spielen jedoch familiäre Zwänge eine bedeutende Rolle.

Welcher Expatrierte ist in besonderem Maße ausgewiesen und befähigt, in Japan effektiv an interkulturellen Arbeitsplätzen zu arbeiten und insbesondere Synergien zu kreieren? In seinen Studien von 2007 und 2012 zeigte Schlunze, dass Manager sehr unterschiedliche Synergiepotentiale besitzen können, wenn ihre Fähigkeiten durch kulturelle Umstände beeinträchtigt werden. Für Manager in solchen Situationen geht

es vor allem darum, kulturelle Einflüsse in positive Energie umzusetzen, um so Synergien möglich zu machen. Unter kultureller Synergie werden hier Produkt- und Prozessneuerungen, die sich aus einer erfolgreichen Zusammenarbeit der involvierten Kulturen ergeben, verstanden. In der Untersuchung wurde gezeigt, dass Hybrid-Manager vornehmlich durch kulturelle Sensibilität und positive Einstellung bei neuen Herausforderungen zu Synergien gelangen. Hybrid-Manager haben diese Fähigkeiten über einen Akkulturationsprozess erhalten. Sie sind befähigt, in einem fremden Land wie ein lokaler Manager zu arbeiten. Sie entwickeln und implementieren internationale Managementpraktiken und Ideen in einer Weise, die Synergieeffekte ermöglicht (Schlunze und Plattner 2007: 69). Anders als der »normale« von dem Mutterunternehmen entsandte Manager entscheiden sich diese Manager selbstbestimmt für eine Karriere in Japan und entwickeln schon im Vorfeld einer Anstellung Eigeninitiative beim Spracherwerb und bei der sozial-kulturellen Integration durch Vernetzung. Die Frage ist nun, wie »Hybrid-Manager« von dem »normalen« Entsandten analytisch objektiv unterschieden werden können. Es geht insbesondere darum, wie Unternehmensziele unter Nutzung interkultureller Inputs effektiv erreicht werden können, d. h. um Leadership anstelle reinen Managements. Malik (2014) beschreibt diese besonderen Anforderungen mit »führen, leiten und leben«. Diese Problemstellung wird in der nachfolgenden Studie aufgenommen.

Es ist allgemein anerkannt, dass Unternehmensziele nicht ausschließlich durch ökonomisch rationale Entscheidungen erreicht werden können. Vielmehr bedarf es Anpassungsstrategien in der Durchführung von Unternehmenszielen, die erhebliche Anstrengungen und Einsichten in der Unternehmensführung und deren Vertretern hervorrufen. Ganz im Sinne von Jean Piaget »überleben« Manager durch einen mehrfachen Anpassungsprozess, der über Assimilation, Akkommodation zu einer Adaption führt.

## **2. Forschungsstand zur Überprüfung von Anpassungs- und Managementenerfolg**

Nicht alle Manager in Japan passen sich in gleicher Art und Weise an oder sind in der Lage und bereit dazu. So haben manche Manager eine hohe relative Präferenz für eine Beibehaltung ihrer eigenen kulturellen Identität, während andere aktiv assimilieren und akkommodieren, um im täglichen Geschäfts- und Lebensumfeld erfolgreich sein zu können (siehe auch Berry 2005: 704). Adaption wird jedoch nur den Erfolgreichsten unter den Managern vorbehalten sein. Folgt man den bisherigen Studien zu diesem Themenbereich, dann gelten interkulturelle Fähigkeiten, vor allem kulturelle Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit als ein wesentlicher Be-

standteil interkulturellen Managements. Allerdings kritisieren Thomas und Fitzsimmons (2008: 207), dass es noch keine fundierte Basis für eine Theorie zur Erfassung effektiver interkultureller Interaktionen gibt. Sie kategorisierten die untersuchten Studien nach vier Dimensionen der interkulturellen Fähigkeiten: Informations-, Interaktions-, Aktions- und Analysefähigkeit unter Berücksichtigung von drei Effektivitätskriterien: Anpassung, Beziehungsentwicklung und Aufgabenerfüllung. Verstehen, kulturelle Empathie, Offenheit und Toleranz wurden dabei als wichtige Eigenschaften, die eine effektive Anpassung ermöglichen, dokumentiert.

Ein anderes Vorgehen wird von Oberg (1960) und Selmer (2001) bevorzugt, indem sie Anpassungsmodelle mit Stressverhalten bzw. Belastbarkeit von Managern im Ausland in Zusammenhang bringen. Andere Autoren haben sich mit den Fähigkeiten beschäftigt, die erforderlich sind, um in einer anderen Kultur erfolgreich durch Anpassung zu arbeiten (Mendenhall und Oddou 1985, Black und Mendenhall 1990, Ng und Tung 1998). Modelle der effektiven interkulturellen Anpassung kristallisierten sich um die Idee der Social Learning Theory nach Bandura (1977), und Experimental Learning Theory nach Kolb und Kolb (2005). Diese Modelle identifizieren Anpassungs-Entwicklungsstadien der Akteure und deren Handlungsstrategien in der Art und Weise, wie mit kulturellen Unterschieden umgegangen wird. Damit wird deutlich, dass Anpassung von der Absorptionsfähigkeit und den angewandten, interpersonellen Praktiken abhängt, wie auch Kayes, Kayes und Yamazaki (2005) belegen.

Die hierzu erforderlichen interpersonellen Beziehungen und Netzwerke lassen sich nur mit dem Willen und Einfühlungsvermögen zur interkulturellen Kommunikation, einem entsprechend positiven Sozialverhalten und profunden Sprachkenntnissen aufbauen. Die Fähigkeiten, sprachliche Nuancen zu erkennen und effektiv zu deuten, verstärken sich mit einer kooperativen Haltung der entsandten Manager. Sprache und Sprachakzente sind »machtvoll« und mitentscheidend für Anerkennung und Erfolg, andernfalls häufig Grundlage für »Missverständnisse«, die Entsandte im Ausland erfahren. Derartig positive Beziehungen zwischen Sprache und Anpassung wurden bereits 1985 durch Nishida nachgewiesen. Andere Autoren ergänzten diese Zusammenhänge dadurch, dass kulturelle Flexibilität einen positiven Einfluss auf die Leistungserbringung des Managers hat (Ward und Fischer 2010: 167). Jüngere Untersuchungen konzentrieren sich auf den Umgang mit Komplexität, kritischem Denken und kulturell bedingter Andersartigkeit von Wahrnehmungen. Diese Arbeiten helfen, die Bedeutung der analytischen Fähigkeiten zu verstehen. So haben Ang und Van Dyne (2010) zahlreiche dieser theoretischen, wie empirischen Studien vorgestellt, die Evidenz zu dem Konstrukt der kulturellen Intelligenz (CQ) liefern. Schlunze et al. (2015) nutzten dieses Konzept, um zu dokumentieren, dass chinesische Familienunternehmer sich mit kultureller Kompetenz

effektiv lokal verankern, um ihren Unternehmenserfolg in Japan zu sichern. Etablierte Ansätze greifen jedoch oft nicht, wenn es gilt, die erfolgsrelevanten Fähigkeiten von Auslandsmanagern in Japan zu erklären. Für die vorliegende Problemstellung war es notwendig, einen originären Ansatz zu entwickeln, bei dem der potentielle Erfolg des Managers durch eine Kombination von kultureller Anpassung und strategischer Absicht ermittelt werden konnte.

Aus welchen Gründen bevorzugt ein Mutterunternehmen Vertragsalternativen im Vergleich zwischen lokalen Managern und dem normalen Expat, dem vom Deutschland entsandten Manager? Diese Frage wurde von Bebenroth und Pascha bereits 2011 gestellt. Die hier vorliegende Studie konzentriert sich zusätzlich auf die Bedeutung kultureller Kompetenz, die vor allem bei der Entsendung von Managern ins Ausland von tragender Bedeutung für erfolgreiches Wirtschaften angesehen wird. Die dabei auftretenden Konfliktbereiche liegen zum einen zwischen Unternehmenszielen des Mutterunternehmens und des Tochterunternehmens im Ausland und zum anderen im interpersonellen Bereich zwischen Managern vor Ort im Unternehmen und den lokalen Aktionsräumen, in die sich diese ausländischen Manager nicht nur einleben, sondern vor allem integrieren müssen. Es soll nun Folgendes geklärt werden: Was kennzeichnet einen Auslandsmanager, der sich selbstverantwortlich auf ein Arbeitsleben in Japan vorbereitet hat?

In einer neuen Arbeits- und Lebensumwelt stellt die individuelle, innere Ausgeglichenheit eine wesentliche Voraussetzung für notwendige und vorteilhafte Interaktionen mit Menschen aus einem anderen Kulturkreis dar. Ziele im interkulturellen Management sollten effektive Zusammenarbeit bzw. Synergieerzeugung sein. Für das effektive Zusammenarbeiten der Manager im interkulturellen Arbeitsumfeld wird eine Vision bzw. strategische Absicht als wichtig erachtet. Die Ziele des Unternehmensleiters müssen den lokalen Mitarbeitern im Prozess einer Überzeugungs- bzw. Konsensbildung gut vermittelt werden. Wie gut eine strategische Absicht vermittelt wird, hängt von der interkulturellen Kompetenz des Managers ab. Als Arbeitshypothese kann somit festgehalten werden, dass Synergie im interkulturellen Management nur dann erzeugt werden kann, wenn die Akkulturation klar und die strategische Absicht stark ist.

Als Unternehmensleiter haben Manager prinzipiell die Möglichkeit, die Unternehmenskultur vor Ort zu verändern. Dass dies von der Bereitschaft und Fähigkeit zur Transformation individuellen Handlungsverhaltens abhängt, sollte in der Untersuchung deutlich werden. Mendenhall et al. (2002: 167) bemerken, dass Akkulturation nicht automatisch zur Effizienz führt; dennoch nehmen die meisten Autoren an, dass es eine wichtige Voraussetzung für den Arbeitserfolg im Ausland ist. So ist Akkulturation bei Berry (2005) definiert als kultureller Wandel, der aus einem

kontinuierlichen und spezifischen Kontakt zwischen Akteuren resultiert. Die Akteure haben dabei die Wahl zwischen vier Anpassungsstrategien: Marginalisierung, Absonderung, Assimilation und Integration. Dabei wird nach Berry die letzte Strategie als die effektivste Anpassungsstrategie gesehen (2005: 710). Auslandsmanager in Führungspositionen haben solche strategischen Optionen und die entsprechenden spezifischen Kontakte, die es ihnen ermöglichen, eine Integration in ihren jeweiligen globalen und lokalen Netzwerken zu bewerkstelligen. Akkulturation wird hier im weitesten Sinne als eine Integration von ausländischen und japanischen Arbeitspraktiken im lokalen Arbeitsplatz gesehen, die sich in Erfahrung, Sprachkompetenz, Arbeitsstil, Konfliktmanagement, Involviertheit, Informationsaustausch, Partnerschaft und Sozialisierung des Managers widerspiegeln.

Nach Hampden-Turner und Trompenaars (2000) ist die strategische Absicht ein ›animierter Traum‹, der die emotionale und intellektuelle Energie des Managers auf eine Reise mitnimmt. Diese Reise wird geführt durch die ›strategische Architektur‹ der professionellen Intuition des Managers. Manager sollten daher einen Hang zum Entdecken und Entwickeln von Neuem haben. Sie sollten wissen, dass die Zukunft nicht »drinnen«, sondern »da draußen« liegt, wenn sie ein Unternehmen in Übersee führen wollen. Die individuelle Vernetzung des Managers vor Ort kann strategisches Wachstum für das Unternehmen erzeugen (Peng 2002: 61). Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen ihre Mittel in Einklang mit der strategischen Absicht bringen. Dies ist nicht zuletzt erforderlich, weil die Strategien des Mutterunternehmens oftmals dann nicht greifen, wenn die sich verändernden Realitäten und Unterschiede eines ausländischen Marktes nicht ausreichend wahrgenommen werden (Mintzberg 1987).

Unternehmensstrategien werden oft zentral im Mutterunternehmen entworfen, ohne dabei stets kongruent mit der »inneren Richtung« der entsandten Manager zu sein. Um diese innere Richtung bzw. strategischen Absichten erfassen zu können, wurde in der vorliegenden Studie besonderer Wert auf Personalfragen, Entscheidungen, Motivation, Wachstumsziele, Innovationen und Raum gelegt.

### 3. Quellen und Untersuchungsmethode

Im Zeitraum von 2005 bis 2015 wurden internationale Unternehmensleiter, die ausländische Niederlassungen in Japan führen, zur Bedeutung interkultureller Kompetenz befragt. Insgesamt wurden 200 internationale, insbesondere europäische, amerikanische und chinesische Manager für das Interview gewonnen. Mit einem akteurszentriertem Ansatz wurde untersucht, in welchem Umfang kulturelle Anpassung er-

forderlich ist, um wirtschaftlich erfolgreich mit lokalen Unternehmensführern und Mitgliedern gleicher oder anderer Unternehmen agieren zu können. Durch diese Untersuchungen wurde eine Vertiefung des Verständnisses über die kulturelle Anpassung der Manager und ihre Strategien zur Verankerung im lokalen Wirtschaftsumfeld angestrebt. Die vorliegende Studie beinhaltet die Befragung von 141 ausländischen Unternehmensleitern, die im Mitgliedsverzeichnis der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK Japan) gelistet sind. Im Vorfeld der Befragung wurden Experteninterviews mit Wirtschaftswissenschaftlern und Unternehmensberatern in Tōkyō durchgeführt, um die Vielschichtigkeit der Anpassungsproblematik zu verstehen. 81 Manager haben den Online-Fragebogen (Rücklauf 57 %) beantwortet.<sup>2</sup> Da deutsche Unternehmen auch Manager aus Drittländern als Unternehmensleiter einer japanischen Niederlassung beschäftigen, wurde der Fragebogen in englischer Sprache gehalten. Der Link zu dem Online-Fragebogen wurde ausländischen Managern und Unternehmensführern zugesandt. Der schriftlichen Befragung folgten Interviews mit 56 Unternehmensführern. Einzelne Manager, die sich für weiterführende Fallstudien zur Charakterisierung des Hybrid-Managers eigneten, wurden wiederholt befragt und zusätzlich zu einem Workshop bei der AHK in Tōkyō eingeladen. Ziel der Untersuchung war nun, Charakteristika zur Unterscheidung der Managertypen zu erhalten und die eventuelle Bedeutung von Standortunterschieden, hier zwischen Ōsaka-Kōbe und Tōkyō-Yokohama, mittels Diskriminanzanalyse herauszuarbeiten. Ergänzend wurden diese Manager in längeren Interviews zu ihrem Anpassungsverhalten und ihren strategischen Absichten befragt, um die Erzeugung von kultureller Synergie zu erforschen. Die in Tabelle 1 gelisteten Indikatoren bilden die konzeptionelle und theoretisch-fundierte Grundlage für die vorliegende Befragung und werden nachfolgend erläutert.

TABELLE 1: *Liste der Indikatoren für Akkulturation und die strategische Absicht*

A) Indikatoren für Akkulturation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung (vorausgegangene Entsendungen nach Japan, Vorbereitung, Alter, Länge des Aufenthaltes)</li> <li>• Sprachfähigkeit (Sprachkompetenz in Japanisch)</li> <li>• Arbeitspraktiken (Arbeitsumfeld, Flexibilität)</li> <li>• Konfliktfähigkeit (Kulturschock, Wahrnehmung der Unterschiede, Problemlösung)</li> <li>• Involviertheit (Entscheidungsprozess, Teilnahme an Besprechungen)</li> <li>• Informations- und Wissensaustausch (Austausch mit japanischen Kollegen, Klienten und/oder Managern, Erschließung japanischer Quellen wie Zeitungen etc.)</li> <li>• Partnerschaft (unterstützender japanischer Partner vor Ort)</li> <li>• Sozialisierung (Outdoor/Kulturelle Aktivitäten, private Vernetzung mit japanischen Kollegen)</li> </ul>

<sup>2</sup> Es konnten nur 80 Antworten für die Analysen verwendet werden, da eine Antwort nicht zugeordnet werden konnte.

B) Indikatoren für die strategische Absicht
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalwesen / HRM (Ermächtigung; Status: CEO, Präsident/Direktor)</li> <li>• Motivation (Japan-Expert, Beförderung)</li> <li>• Entscheidungen/Transparenz (Standortentscheidung, Expansion/Neue Produkte und Dienstleistungen)</li> <li>• Unternehmerische Wachstumsziele (Expansion des Firmennetzes, Marktanteilerweiterung, Anpassung von Produkten und Dienstleistungen)</li> <li>• Innovation (Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen, Produktverbesserung, F&amp;E Einrichtungen)</li> <li>• Raum (häufige Geschäftsreisen in Japan)</li> </ul>

### 3.1 Ableitung und Definition der Parameter bzgl. Akkulturation

#### *Erfahrungen*

Johnson und Cullen (2002: 340) zeigen, dass die Erfahrung eine wichtige Quelle des Vertrauens ist, weil sie Ungewissheiten in interkulturellen Beziehungen reduziert. Wichtig für den Akkulturationsprozess ist der Umfang der Erfahrungen, der zunimmt mit der Länge eines Aufenthaltes und der Einstellung dazu. Experten berichten, dass der Anpassungsprozess in Japan mindestens fünf Jahre dauert und erst dann die zum Wirtschaften in Japan benötigten Fähigkeiten erlangt werden. Erfahrene Führungskräfte können diese Japanerfahrungen durch Übersee- oder Lebenserfahrung zu einem gewissen Grad kompensieren. Die Hypothese für diesen Indikator lautet: Je länger die Periode des Aufenthaltes in Japan, desto besser ist die Akkulturation.

#### *Sprachfähigkeit*

Die Sprachfähigkeit ist auch von den Erfahrungen abhängig. Sprache wirkt als machtvolles Element einer Kultur (Triandis und Suh 2002). Informationen aus erster Hand führen zu einem tieferen Verstehen interpersonell wie interregional. Auf den starken Einfluss der Gruppenorientierung in der japanischen Sprache weisen Kashima und Kashima (1998) hin.

Es wird angenommen, dass je besser die Sprachfähigkeiten ausgeprägt sind, desto leichter die kulturelle Anpassung verläuft.

#### *Arbeitspraktiken*

Spezifische, gruppenorientierte Arbeitspraktiken, wie Konsensbildung durch Zirkulation von Informationen, sind grundlegend in Japan. Oft erfordert ein anderes kulturelles Umfeld eine bewusste neue Anpassung an veränderte Praktiken, um eine Integration des Managers zu bewerkstelligen. Kraimer, Wayne und Jaworski (2001) wiesen nach, dass Expats, die in der Lage sind, sich an ihren Arbeitsplatz



durch Adaption von neuen Praktiken anzupassen, bessere Leistungen zeigen. Eine oft von Auslandsmanagern ausgesprochene Anpassungsbarriere ist der weitverbreitete Stereotyp, dass Japaner nicht effizient arbeiten würden. Ausländische Manager gewinnen so leicht den Eindruck, dass Persistenz bzw. die physische Präsenz am Arbeitsplatz und die Loyalität zum Team wichtiger seien als die Leistung selbst. Die Bereitschaft, lange Arbeitsstunden zu akzeptieren, indiziert jedoch die Fähigkeit, sich lokalen Gepflogenheiten und Einstellungen anzupassen. Es ist also anzunehmen, dass ein Auslandsmanager, der japanische Arbeitspraktiken annimmt bzw. nicht grundsätzlich ablehnt, als eine gute Führungskraft angesehen wird, da er lokale Praktiken in ähnlicher Weise einsetzt.

### *Konfliktfähigkeit*

Stahl (1999) weist darauf hin, dass Rollenkonflikte die häufigsten und schwierigsten Probleme darstellen, die entsandte Manager in Übersee aushalten müssen. Konfliktfähigkeit am interkulturellen Arbeitsplatz kann nur dann erfolgreich sein, wenn eine Führungskraft die kulturelle Spezifik bewusst wahrnehmen (Torbiörn 1985) und bewerten kann. Oberg (1960) meint jedoch, dass diese erst nach einem »Kulturschock« wahrgenommen werden. Persönliche Erfahrungen der Führungskräfte sind eine wichtige Grundlage, um Anpassungsstrategien zu entwickeln, die Lösungen ermöglichen bzw. weitere Konflikte vermeiden helfen. Um kulturelle Unterschiede überwinden zu können, ist es wichtig, Unterschiede in der Kommunikation wahrzunehmen, einzuordnen und durch Bewertung für eine Entscheidungsfindung und Konsensbildung einzusetzen. Eine Führungskraft sollte die Fähigkeit besitzen, Unterschiede am japanischen Arbeitsplatz wahrzunehmen und neue, hilfreiche Ideen zur Überwindung von interkulturellen Konflikten zu entwickeln. Manager wirken als organisatorisches Bindeglied, um Risiken aus interpersonellen Interessenskonflikten zu minimieren. Kreative Richtlinien einer Unternehmensethik können über Verhaltensregeln, einen geeigneten Verhaltenscodex und über die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber allen Mitarbeitern helfen, Reibungen aus den jeweils betrieblich gegebenen Interaktionen einer Belegschaft zu minimieren oder sogar für positive Entwicklungen zu nutzen (Robertson 2002: 361). Als wichtiges Instrument des Konfliktmanagements an interkulturellen Arbeitsplätzen besitzen zahlreiche internationale Unternehmen solche Richtlinien, aber bei der Suche nach wirksamen Praktiken für Konfliktlösungen kommt es auch auf das kulturelle Einfühlungsvermögen des Managers an. Es wird angenommen, dass Manager mit interkultureller Kompetenz Achtsamkeit entwickeln und die Fähigkeiten besitzen, Konfliktsituationen vorausschauend positiv zu kanalisieren.

### *Involviertheit*

Das Engagement von ausländischen Führungskräften kann dann als erfolgreich angesehen werden, wenn sie Entscheidungs- und Realisierungsprozesse maßgeblich beeinflussen können. Ng und Tung (1998) ermittelten, dass unter Managern aus Asien die höchsten Raten an betrieblicher Involviertheit bestehen. Deshalb kann die Teilnahme an Besprechungen vor Ort und in vollem zeitlichem Umfang als ein entscheidendes Kriterium für interkulturelles Potential angesehen werden. Auslandsmanager können insbesondere in Asien nur dann Synergien erzeugen, wenn sie physisch und argumentativ aktiv an Besprechungen teilnehmen und dabei bemüht sind, über interkulturelle Kompromisse hinauszugehen (Adler und Gundersen 2008: 119). Je mehr Manager sich an solchen Besprechungen beteiligen, desto höher sind deren kulturelle Anpassungen einzuschätzen, da damit auch das Synergiepotential wächst.

### *Informations- und Wissensaustausch*

Allmeida et al. (2002) fanden heraus, dass sich die Erfolgswahrscheinlichkeit eines internationalen Managers erhöht, wenn Herausforderungen des kulturübergreifenden Wissenstransfers realistisch angefasst werden. Wissen wird oft als »anhaftend« bezeichnet und ist daher räumlich gebunden, zirkuliert aber einfach innerhalb des jeweiligen Arbeitsplatzes (Allmeida et al. 2002: 68). Der ausländische Manager benötigt daher die Fähigkeit, Information aus lokalen Quellen realistisch interpretieren zu können und diese in einen Wissenskreislauf einzubringen. Die erfolgreiche Verankerung des Managers durch informelle Prozesse am interkulturellen Arbeitsplatz mag positive Effekte für die Zusammenarbeit hervorbringen. Führungskräfte sollten nicht nur auf das implizite Wissen der Mitarbeiter vertrauen, sondern imstande sein, effizient Informationen aus relevanten lokalen Quellen als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. Je mehr der Manager einen intensiven Informations- und Wissensaustausch mit den lokalen Kollegen und Kunden aufnimmt, bzw. seine Kenntnisse über die Belange der Niederlassung und des lokalen Marktes durch eigenständige Informationsbeschaffung reifen, desto besser verläuft seine kulturelle Anpassung.

### *Partnerschaften*

Die Potentiale von Anpassung und Unterstützung durch Familienmitglieder der Manager werden nur selten in das Auswahlprozedere für eine Entsendung eingeschlossen (Morlok und Dolles 2005a, 2005b; Tung 1998a). Eine stabile, fördernde Partnerschaft gilt nach Adler als wesentlich für die Effektivität des Managers während einer Auslandsentsendung und für eine spätere Reintegration (Adler 1981:

348). Eine Familie mit nach Japan zu nehmen, kann für den Erfolg eines gesetzten Unternehmensziels vor allem zeitlich belastend wirken, aber auch fördernd eingebracht werden. Eine Partnerschaft mit einem japanischen Staatsangehörigen hingegen kann den Akkulturationsprozess fördern, birgt aber auch besondere Probleme, die sich gleichfalls negativ auf das Berufsleben auswirken können. Baber (2012) fand jedoch heraus, dass der Einfluss einer Person, die starke interkulturelle Kenntnisse besitzt, eine bisher nicht erkannte Quelle für die kulturelle Anpassung der Auslandsmanager ist. Diese Person sensibilisiert den Manager für den richtigen Umgang mit Kunden und Mitarbeitern. Wichtig scheint es daher, dass im Arbeits- oder Lebensumfeld ein vertrauenswürdiger, kulturell versierter Berater konsultiert werden kann.

### *Sozialisierung*

Kolb und Kolb (2005: 200) zeigen, dass Sozialisierung, die zu einer Mitgliedschaft in einer *community of practice*, wie z. B. im Kōbe Club oder dem Tōkyō American Club führt, lokale Identität stiften kann. Soziale Interaktionen mit bereits erfahrenen Akteuren im Gastland können Auslandsmanagern vielfach emotionale Unterstützung bieten. Die Gefahr eines Lock-in-Effekts besteht jedoch, wenn an solchen Orten Stereotype zirkulieren, die sich negativ auf die Anpassung auswirken. Der schlechte Beitrag kulturell resistenter Auslandsmanager wurde von Mendelhall et al. (2002: 170) bestätigt; vor allem bei Managern, die sich nach mehreren Auslandsentsendungen oder nach aufgestauter Antipathie »weigern«, sich den lokalen Gepflogenheiten anzupassen. Ang und Van Dyne (2010) vermuten, dass emotionale Unterstützung mit der Häufigkeit der Interaktionen steigt und die Einstellung zu Land und Leuten positiv beeinflusst. Der Erfolg der Anpassung gilt danach als abhängig von der kulturellen Intelligenz und den Sozialisierungsbemühungen des Managers im Gastland. Die Anpassung an Mentalität und Stil japanischer Verhandlungspraktiken mit Kunden und Klienten ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Auslandsmanagers in Japan (Tung 1984, 1998b). Unternehmensintern zählen auch Rituale wie das Auswärtsessen- und Trinkengehen mit japanischen Kollegen als ein probates Mittel zur Verbesserung der Sozialisierungsfähigkeit eines Managers. Je mehr solche Gelegenheiten von dem Auslandsmanager wahrgenommen werden, desto besser verläuft i. d. R. die kulturelle Anpassung.

### 3.2 Ableitung und Definition der Parameter bzgl. »Strategische Absicht«

#### *Personalwesen / Human Resource Management (HRM)*

Mendenhall et al. (2003) beschreiben Herausforderungen im Personalwesen im Zeitalter der Globalisierung mit der Metapher »ein Elefant, den Blinde betasten«. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass der effektive Manager seine neue – und nicht nur diese – Welt mit den Augen der Mitarbeiter zu sehen lernt. Leadership und nicht so sehr traditionelles Management wird damit zur bedeutendsten Fähigkeit eines Managers. Viele Manager nehmen jedoch an, dass sie ihre Macht nur dann entfalten können, wenn sie auf Wandel setzen (Malik 2014: 211). Wichtig ist jedoch, dass Manager eine klare strategische Absicht mit dem Wandel verfolgen und diese auch mit ihrer Belegschaft kommuniziert haben.

#### *Entscheidungen / Transparenz*

Es gibt strategische Entscheidungen, die ein Unternehmen im Markt erfolgreich machen können. Loyalität ist einer dieser Schlüssel, die zum Erfolg in einer gruppenorientierten Kultur wie Japan führen kann. Dieses Phänomen kann aber auch ein Hindernis bei Markteintritt vieler Auslandsunternehmen sein (Usunier und Lee, 2005: 93). Deshalb müssen Manager in Japan differenzierte Marktstrategien verfolgen. Ausländische Manager, die im Markt erfolgreich sein wollen, zielen auf neue Produktentwicklungen, Verbesserung der Dienstleistungen und auf Marktexpansion ab. Adler (2015: 489) vertritt auch die Auffassung, dass gute Entscheidungen von Unternehmensführern mit einer entsprechenden Ästhetik in den jeweiligen kulturellen Kontext eingebunden werden müssen. Daher sollten Entscheidungen nicht nur auf monetären Ziele beruhen, sondern auch die Ästhetik der Entscheidung berücksichtigen. Japanerfahrene Manager wissen daher, dass wichtigen Entscheidungen eine Konsensbildung vorausgehen sollte, damit diese Entscheidungen zeitnah umgesetzt werden. Wichtig für die Motivation aller Mitarbeiter ist es, auf machbare Ziele, wie die Kundenzufriedenheit und die Verbesserungen der Produkte und des Service, abzielen. Je mehr der entsandte Manager auf qualitative Verbesserungen setzt, desto realistischer und unterstützenswerter wird seine strategische Absicht.

#### *Motivation*

Selmer (2001) geht davon aus, dass sich Manager dann am wenigsten anpassen, wenn deren Motivationen auf die finanzielle Gier, Entlohnung nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen oder vornehmlich auf die eigene Karriere fokussiert ist. Solche strategischen Absichten werden schnell von den Mitarbeitern durchschaut

und treffen auf eine negative Resonanz. Während die normalen, entsandten Manager eine Beförderung nach der Auslandsentsendung anvisieren, zielen die Hybrid-Manager eher darauf ab, mit Wissen über erfolgreiches Personalmanagement und guten Marktkennntnissen, langfristig in Japan zu wirtschaften. Um Mitarbeiter zu motivieren, müssen Manager die richtigen Instrumente finden (Usunier und Lee, 2005: 93). Die erfolgreichen Auslandsmanager sind hoch motiviert, Herausforderungen anzunehmen und von ihrem Team zu lernen. Es kann vermutet werden, dass begeisterungsfähige Manager sich besser an einen neuen Arbeitsplatz anpassen können. Experte für den japanischen Markt zu werden, wird in der vorliegenden Analyse als ein wirksames Ziel gesehen. Es ist anzunehmen, dass eine solche Motivation als eine klare strategische Absicht erkannt wird und zur erfolgreichen interkulturellen Zusammenarbeit beiträgt.

#### *Unternehmerische Wachstumsziele*

Die Motivation eines Managers beeinflusst wesentlich die Umsetzung der Wachstumsziele einer Firma (Malik 2014: 152). Es kann angenommen werden, dass die Begeisterung eines leitenden Managers über einen Ausbau des Firmennetzwerkes oder Marktanteilerweiterungen sowie Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen eine positive Resonanz bei den Mitarbeitern hervorruft. Liegen strategische Absichten vor, die für das Unternehmen als solches umsetzbar sind, stellen sich Mitarbeiter gern neuen Herausforderungen. In diesem Fall kann man annehmen, dass strategische Absichten erfolgreich implementiert und umgesetzt werden, und es zu interkulturellen Synergien kommt. Es wird angenommen, dass Wachstumsziele wie Expansion des Firmennetzwerkes innerhalb Japans, Marktanteilausweitung und Anpassung von Produkten und Dienstleistungen eine klare strategische Absicht erkennen lassen, die bei den lokalen Mitarbeitern Unterstützung findet.

#### *Innovationen*

Hedlund und Nonaka (1993) weisen darauf hin, dass der Prozess der Wissensbeschaffung in Firmen kulturell verankert ist. Auslandsmanager kommen mit unterschiedlichen technischen Fähigkeiten und Zielen nach Japan. Die Idee, überlegene technische Produkte oder Dienstleistungen des Mutterunternehmens zu verkaufen, ist keine Option in einem wettbewerbsstarken Markt wie Japan. Es ist bekannt, dass Unternehmen eine Langzeitstrategie verfolgen müssen, um in Japan zu bestehen. Die Überlegenheit von inkrementellen Innovationen gegenüber radikalen Innovationen für den Erhalt von privatwirtschaftlichen Organisationen wurde auch in der Managementliteratur ausreichend belegt (Ali 1994). Der Auslandsmanager muss die notwendigen Anpassungen der Produkte und Dienstleistungen vornehmen, um

langfristig im japanischen Markt bestehen zu können. Es wird angenommen, dass eine strategische Absicht, die auf inkrementellen Innovationen abzielt, den Erfolg im japanischen Markt nachhaltig befördert.

### *Raum*

Der experimentelle Raum ist bei Kolb und Kolb (2005: 200) definiert durch anziehende und abstoßende Kräfte von Aktion und Erfahrung. Die Dialektik, die die Reflexion über Aktionen sowie die Konzeptualisierung des Erfahrenen beinhaltet, produziert eine zweidimensionale Karte des kognitiven Raumes. Auch in Japan wurden Konzepte zur Wissensbeschaffung, die eine räumliche Komponente haben, entwickelt (Nonaka und Takeuchi 1997). Hiernach ist das Wissen eingebettet im Raum, der mit dem japanischen Wort *ba* umschrieben wird. Ursprünglich hat der Philosoph Kitarō Nishida den Begriff *ba*, der Raum, Platz oder Ort bedeutet, als einen wichtigen Aspekt bei der Wissensgenerierung gesehen. Mentale, virtuelle oder physische Plätze wie Orte der Erfahrung, das Internet und Büroräume spielen bei der Wissensbeschaffung und Weitergabe eine wichtige Rolle. *Ba* bietet die Möglichkeit, experimentelles Wissen zu implizitem Wissen durch Internalisierung umzuwandeln. Synergetisches Wissen entsteht durch Austausch und Sozialisation am jeweiligen Arbeitsplatz. Dieses Wissen wird zu Modellen umgewandelt und implizit mittels *ba* zur Befähigung einer wirksamen Zusammenarbeit am interkulturellen Arbeitsplatz eingesetzt. Als lokalisiertes Wissen ist *ba* stillschweigend und kann nur durch den Austausch von Gefühlen, Gedanken und der Erfahrung in Räumen explizit gemacht werden (Bennett 2001). Viele Japaner sehen Wissen als vornehmlich stillschweigend an, als etwas, das nicht einfach sichtbar oder ausdrückbar ist (Nonaka und Konno 1998: 42). Die Wahrnehmung von *ba*, im Sinne eines geschützten, befähigenden Raumes, wird wichtig, um die facettenreichen Wissensträger und Netzwerke zusammenzubringen (Brinkhoff, Suwala und Kulke 2015: 27). Wachstumsziele, wie Personalerweiterung und Marktexpansion, haben daher auch eine räumliche Komponente. Dienstreisen zu Kunden und Klienten in Japan, aber auch zu Mitarbeitern, die an anderen Standorten arbeiten, sind notwendig, um eine Kundenzufriedenheit und optimale Koordination im Unternehmensverband zu erreichen. Nonaka und Konno (1998: 43) sehen neben Selbsttranszendenz auch das »Management durch Herumlaufen innerhalb des Unternehmens« (*Genba wo aru-kimawaru keiei*) als einen Prozess der Wissensbeschaffung an. Diese Aktivitäten sind nicht nur ein wichtiger Indikator zur Beurteilung der räumlichen Mobilität des Managers, sondern auch seines kognitiven Verhaltens und seiner Partizipation an verschiedenen Standorten, die der Schaffung von unternehmensrelevantem Wissen dienen. Es kann vermutet werden, dass Reisen innerhalb Japans zu spezifizierten

Ortskenntnissen und damit zu einem tieferen Verständnis des japanischen Marktes führen. Häufige Geschäftsreisen zu Städten wie Nagoya, Fukuoka, Hiroshima, Sendai und Sapporo wurden als Indikator für die Kenntnisse über *ba* als Orte des Wissens bzw. die Qualität von Aktionsräumen genommen. Diese Kenntnisse, verbunden mit der Wissensumwandlung, wirken sich gleichfalls positiv auf die Umsetzung der strategischen Absichten des Managers aus. Es ist also anzunehmen, dass bei der Umsetzung der strategischen Absicht die räumliche Mobilität und die damit verbundene Wahrnehmungsfähigkeit von *ba* zur Wissensbeschaffung hilfreich sind.

Die alle Indikatoren zusammenfassende Arbeitshypothese lautet, dass unternehmerische Ziele, strategische Absichten und eine erfolgreiche Akkulturation entscheidende Komponenten für ein effektives Wirtschaften am interkulturellen Arbeitsplatz sind. Die Schnittstelle hierzu bilden die jeweils entsandten Manager. Denn um Synergiepotentiale zu erhalten, müssen entsprechende individuelle Fähigkeiten, Einsichten und Arbeitspraktiken des Managers gegeben sein. Diese jeweiligen Parameter aus betrieblicher wie individueller Ebene sind durch die empirischen Auswertungen zu testen. Sie werden wie folgt in einer impliziten Gleichung fixiert:

*Synergiepotentiale* = *Akkulturation* (Erfahrung + Sprache + Arbeitsstil + Konfliktfähigkeit + Beteiligung + Information + Partnerschaft + Sozialisierung) x *Strategische Absicht* (Personalwesen + Entscheidungen/Transparenz + Motive + Wachstumsziele + Innovation + Raum)

Die Auswertungsmethode wurde so definiert, dass für jedes erfüllte Kriterium ein Punkt vergeben wurde (Gewichtungen einzelner Parameter konnten aufgrund der hohen Interkorrelationen nicht definiert werden). Für jeden Manager konnten so zwei Punktschichten ermittelt werden. Die Synergiepotentiale der Manager wurden aus der Multiplikation aus den beiden Punktschichten ermittelt. Die beiden Parametergruppen wurden miteinander multipliziert, da es sich um zwei unabhängige Dimensionen handelt, die über die Produktbildung gekoppelt wurden. Für einen Vergleich von Managertypen wurden die Ergebnisse in Kreuztabellen überführt und statistisch auf signifikante Unterschiede geprüft.

#### 4.1 Ergebnisse der Überprüfung von Synergiepotentialen

Die Arbeitshypothese war, dass Synergie im interkulturellen Management nur dann erzeugt werden kann, wenn die Akkulturation klar und die strategische Absicht stark ist. Die Überprüfung der Akkulturationsfähigkeit der Manager

zeigt, dass der Hybrid-Manager dem »normalen« Expat-Manager deutlich überlegen ist (siehe Tabelle 2). Während 30 Hybrid-Manager sich überdurchschnittlich akkulturiert haben, sind es bei den Expats nur sechs. Die meisten entsandten Manager (36 von 42 Expats) haben sich nur unterdurchschnittlich akkulturiert.<sup>3</sup> Wie in der Tabelle 3 zu sehen ist, liegt die Stärke der vom Mutterunternehmen entsandten Expat-Manager auch nicht unbedingt in ihrer strategischen Absicht, denn auch hier punkten 34 von 42 Expats nur unterdurchschnittlich. Hingegen schaffen es 19 Hybrid-Manager, ihre strategische Absicht für Mitarbeiter akzeptabel und klar zu formulieren.<sup>4</sup> Mit dieser Analyse wird nachgewiesen, dass nicht nur die Akkulturation, sondern auch eine klare strategische Absicht den Hybrid-Manager charakterisiert.

TABELLE 2: *Akkulturation nach Managertypen*

Managertyp	Expat	Hybrid	
<b>Akkulturation</b>			<b>Absolut</b>
unterdurchschnittlich	36	8	44
überdurchschnittlich	6	30	36
Absolut	42	38	80

TABELLE 3: *Strategische Absicht nach Managertypen*

Managertyp	Expat	Hybrid	
<b>Strategische Absicht</b>			<b>Absolut</b>
unterdurchschnittlich	34	19	53
überdurchschnittlich	8	19	27
Absolut	42	38	80

Es wurden signifikante Unterschiede für die Quellen der Synergiepotentiale bei Expat- und Hybrid-Managern nachgewiesen.<sup>5</sup> In Tabelle 4 ist ersichtlich, dass die überdurchschnittlichen Synergiepotentiale von 28 Hybrid-Managern aus den beiden Komponenten von Akkulturation und strategischer Absicht resultieren. Es ist interessant festzustellen, dass der Hybrid-Manager sich also nicht nur über die Akkulturation, sondern auch über seine strategische Absicht definiert. Um diesen Aspekt tiefer zu ergründen, wurden weitere Analysen vorgenommen, die im Folgenden vorgestellt werden.

<sup>3</sup> Pearson Chi-Square 33,702; Signifikanz: 0,000.

<sup>4</sup> Pearson Chi-Square 8,548; Signifikanz: 0,003.

<sup>5</sup> Pearson Chi-Square 19,900; Signifikanz: 0,000.



TABELLE 4: Synergiepotential nach Managertypen

Managertyp	Expat	Hybrid	
<b>Synergiepotential</b>			<b>Absolut</b>
unterdurchschnittlich	32	10	42
überdurchschnittlich	10	28	38
Absolut	42	38	80

## 4.2 Merkmale des Hybrid-Managers

Welche Variablen der beiden Komponenten, Akkulturation und strategische Absicht, zeichnen also den Hybrid-Manager ganz besonders aus? Um signifikante Unterschiede zwischen Hybrid- und »normalen« Expat-Managern zu ermitteln, wurde eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Die wichtigsten Determinanten zur Unterscheidung von Expat- und Hybrid-Managern sind entsprechend der Analyseergebnisse in Tabelle 5 dargestellt. In dem Model konnten 80 Prozent der Manager mit Gewissheit zugeordnet werden. Es gab neun normale Expats mit Hybrid-Manager-Charakteristika, aber nur vier Hybrid-Manager mit Eigenschaften eines normalen Expats. Mit großer Sicherheit können drei wichtige Charakteristika der Hybrid-Manager wie folgt benannt werden: 1) Japanischkenntnisse, 2) Unterstützung durch einen japanischen Partner und 3) die Mitwirkung im Entscheidungsprozess.<sup>6</sup> Die Ergebnisse werden im Folgenden näher diskutiert.

TABELLE 5: Charakteristiken des Hybrid-Managers

Koeffizienten der standardisierten, kanonischen Diskriminanzfunktion	Funktion 1
Sprachkompetenz	0,708
Involviertheit	0,470
Lokaler Partner	0,551

Die Sprachkompetenz von Hybrid-Managern liefert das Werkzeug für ein tieferes Verständnis und einen effektiven Zugang zur Gastkultur. Obgleich einige Hybrid-Manager Bescheidenheit bei der Selbsteinschätzung zeigten, wurde deutlich, dass ein qualifiziertes Sprechvermögen wichtig für das Führen einer Geschäftsniederlassung in Japan ist. Bescheidenheit kann ebenso als ein Indiz für einen fortgeschrittenen Grad der Anpassung angenommen werden. Immerhin sehen zweiundzwanzig Hybrid-Manager ihre Sprachkenntnisse als fortgeschritten an, während die meisten

<sup>6</sup> Wilks' Lambda: 0,541; Signifikanz: 0,000.

Expat-Manager sich als Anfänger einordneten. Nur wenige entsandte Führungskräfte sind im Stande, japanische Informationsquellen für sich selbst zu erschließen. Folglich ist der Hybrid-Manager eher in der Lage, *ba* wahrzunehmen, unternehmerisches Wissen umzuwandeln und bietet daher akzeptable Problemlösungen am interkulturellen Arbeitsplatz an, die zu Synergien führen.

Die Unterstützung durch einen japanischen Partner ist eine wichtige Komponente in dem Akkulturationsprozess; umgehendes Feedback kann nur von einer Person erwartet werden, die dem Manager auch persönlich nahesteht. Hybrid-Managern gelingt es eher, eine solche Vertrauensperson zu rekrutieren. Diese hat i. d. R. einen positiven Einfluss und hilft Voraussetzungen zu schaffen, die die Wahrnehmung von *ba* steigert und Synergien mit japanischen Mitarbeitern und Kunden fördert. Diese Manager können daher besser den gegenseitigen Nutzen erkennen, das Wissen vor Ort bündeln und integrieren; und damit zufriedenstellende Ergebnisse für alle Beteiligten erzielen. Dank einer vertrauensvollen Partnerschaft am oder außerhalb des Arbeitsplatzes, zeigt der Hybrid-Manager eine besondere Wahrnehmungsfähigkeit beim Interagieren mit seinen Mitarbeitern und ist im Stande, synergetische Prozesse am interkulturellen Arbeitsplatz zu kreieren. Ein japanischer Partner kann der Schlüssel zum Verständnis von *ba*, und damit auch des japanischen Arbeitsplatzes, werden und dem Manager Hinweise für einen besseren, lokalprofessionellen Umgang mit den Mitarbeitern geben. Trotz der Unterstützung durch eine solche Partnerschaft kommt es auf die Lernfähigkeit und Führungsqualitäten des Managers selbst an.

Ein Hybrid-Manager wird von einem Expat dadurch unterschieden, dass er stärker in die Entscheidungsprozesse einbezogen ist. Er nimmt regelmäßig an den in Japan manchmal sehr langandauernden Sitzungen teil, weil er weiß, dass *ba* auch Wissensbildungsprozesse beschleunigt. Hier gilt es mehr an die Verantwortung des Teams als an die des einzelnen Mitarbeiters zu appellieren und die Potentiale eines interagierenden *ba* zu nutzen.

Ausländische Manager benötigen daher die Fähigkeit, mit der starken Gruppenorientierung umzugehen. Manager, die Gruppendynamiken bewusst wahrnehmen und nutzen, haben einen Schlüssel zum Konfliktmanagement in der Hand (Black und Mendenhall 1993; Fischer et al. 2009). In Japan sind universelle Ansätze nicht sonderlich effektiv. Vor allem wenn sie nicht mit kulturellem Feingefühl implementiert werden. Entscheidungen müssen durch Zirkulation von Informationen und Unterlagen gut vorbereitet werden. Hybrid-Manager besitzen die Fähigkeit, das Unternehmen mit lokalen Praktiken auf Japanisch zu führen. Sie sind flexibel, akzeptieren lange Arbeitsstunden und dies auch schon mal an einem Wochenende, ohne dass private Leben wirklich zu opfern.

### 4.3 Merkmale der Standortunterschiede

Eine zweite Diskriminanzanalyse zeigte, dass a) Erfahrungen, b) Entscheidungen und c) Wachstumsziele der Manager die wichtigsten drei Charakteristika sind, um zwischen den Verhaltensweisen von Managern an den Standorten Tōkyō-Yokohama bzw. Ōsaka-Kōbe zu unterscheiden.<sup>7</sup> Die Fälle wurden in dem statistischen Modell gut zugeordnet. Es gab neun Expat-Manager, aber nur vier Hybrid-Manager, die der jeweils anderen Gruppe zugeordnet wurden. Nachfolgend sollen, neben den gewichtigen, kulturellen Erfahrungen, auch das Entscheidungsverhalten und die besonderen Wachstumsziele der Hybrid-Manager diskutiert werden.

TABELLE 6: *Standortbedingte Unterschiede*

Koeffizienten der standardisierten, kanonischen Diskriminanzfunktion	Funktion 1
Entscheidungen	0,691
Unternehmenswachstumsziele	-1,092
Erfahrungen	0,740

In der Metropole Ōsaka-Kōbe führt der Manager, der mit seinen kulturellen Erfahrungen den normalen Expat in Tōkyō überragt, da er auf einen längeren Aufenthalt in Japan zurückblicken kann als sein Gegenüber in der Weltstadt Tōkyō-Yokohama (siehe Tabelle 6). Viele von den bi-kulturellen Managern lebten vor ihrer Anstellung als Unternehmensleiter schon einmal in Japan. Manche bekamen sogar eine Ausbildung in Japan. Die meisten Manager hatten zumindest einen Intensivsprachkurs und unternahmen auch im Privatleben große Anstrengungen, sich der Gastkultur anzupassen. Eine wirkungsvolle Vorbereitung für die Aufgabe in Japan wird vor allem von den Hybrid-Managern wahrgenommen. Sie haben oft zuvor in Japan studiert und gearbeitet. Von Deutschland entsandte Führungskräfte bringen dagegen oftmals die Bereitschaft und Fähigkeit sowie ein ausdauerndes Interesse zum Erlernen der japanischen Sprache nicht mit. Eine Evaluierung der Zielorte von Auslandsgeschäftsreisen zeigt, dass die Manager oft innerhalb Ostasiens reisen, aber im Wesentlichen die meiste Zeit am Arbeitsplatz bzw. in der jeweiligen Stadtregion verbringen. Der physische Arbeitsplatz bzw. *ba* scheint also die Orientierung und Qualität von Entscheidungen maßgeblich zu beeinflussen. Dies ist deshalb zu vermuten, da, wie in Tabelle 6 zu erkennen ist, Entscheidungen, die den Erfolg eines Unternehmens sicherstellen sollen, sich standortbedingt unterscheiden. In Ōsaka setzt man weniger auf Rationalisierungsstrategien als im wettbewerbseifrigen Tōkyō. Ver-

<sup>7</sup> Wilks' Lambda: 0,741; Signifikanz: 0,000.

mutlich werden durch eine bessere Wahrnehmung von *ba* die Entwicklungspotentiale der Beschäftigten besser genutzt. Die Manager in der Weltstadt zweiten Ranges konzentrieren sich nicht so sehr auf den organisatorischen Wandel der Niederlassung, sondern wenden Praktiken an, die mehr auf die Anpassung ihrer Produkte und Dienstleistungen im Markt abzielen. Fast alle nach Japan entsandten Manager gaben an, in den Entscheidungsprozess involviert zu sein, aber nur ein Drittel nimmt mehr als einmal im Monat an den Meetings der Niederlassung teil. Wie die Analyse der Daten zeigt, nutzen Hybrid-Manager *ba* für die Wissensbeschaffung und nehmen an ihrem interkulturellen Arbeitsplatz in der Regel mindestens an zwei Besprechungen pro Woche teil. Sie nutzen die Zeit, um Konsens mit ihren Mitarbeitern herzustellen, der für die Effektivität bei der Ausführung dieser Entscheidungen sorgt.

Es wurde deutlich, dass die Manager in Tōkyō-Yokohama stärker auf Wachstum durch Expansion im japanischen Markt setzen. In Ōsaka hingegen setzt man nicht auf die bloße Marktausweitung durch die Intensivierung des Verkaufes, sondern fördert auch andere Ideen wie z. B. den Aufbau von Marktforschungskapazitäten. Die Manager am Standort Ōsaka-Kōbe betonen andere Wachstumsziele als ihre Kollegen in Tōkyō. Vielmehr als auf den Gewinn von Marktanteilen zielen sie auf eine Verbesserung der Produkte bzw. Dienstleistungen ab.

## 5. Diskussion

Was zeichnet einen Hybrid-Manager aus? Die Analyse brachte als wichtigstes Merkmal hervor, dass der Hybrid-Manager neben seinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen vor allem gute Japanischkenntnisse mitbringt. Er hat einen unterstützenden japanischen Partner zur Seite und unternimmt vor Ort alle notwendigen Anstrengungen, die Entscheidungen in der japanischen Niederlassung maßgeblich zu beeinflussen, denn er weiß, *ba* als eine Plattform zur Wissensbeschaffung zu nutzen. Aufgrund der Analysen der unterschiedlichen Fähigkeiten und Praktiken der Manager können wir davon ausgehen, dass der Hybrid-Manager zu einer besseren Arbeitsleistung an einem interkulturellen Arbeitsplatz befähigt ist. Der Hybrid-Manager beeinflusst die Entscheidungsfindung maßgebend, weil er auch dem Beiwerk bzw. der Atmosphäre am Arbeitsplatz strategisch Aufmerksamkeit schenkt. Seine sensitive Wahrnehmung und kreative Nutzung von *ba* sichert den Schutz eines Raumes für Mitarbeiter und Klienten und befähigt zur effektiven Zusammenarbeit. Er besitzt die Kompetenz, entscheidende Wissensträger und Netzwerke zweier unterschiedlicher Kulturen zusammenzubringen.

Gibt es standortbedingte Unterschiede beim interkulturellen Wirtschaften in Japan? Standortspezifische Unterschiede wurden ermittelt. Demnach verfügen i. d. R. die Manager in Ōsaka-Kōbe über mehr Erfahrungen, die aus der Länge des Japanaufenthaltes resultieren. Zweitens zielen sie auf Entscheidungen, die zu qualitativen Verbesserungen führen, ab. Die daraus resultierenden Wachstumsziele fokussieren nicht nur auf Wachstum durch Expansion des Unternehmens im Markt. Der Auslandsmanager nimmt diesen räumlich-kognitiven Aspekt des japanischen Managements stärker in der »Provinzstadt« Ōsaka-Kōbe wahr, da hier der Lokalisierungsdruck stärker ist als in der Weltstadt Tōkyō. Auslandsmanager können hier i. d. R. auf ein Mehr an Erfahrung am interkulturellen Arbeitsplatz und im Umgang mit Kunden zurückgreifen.

Wer ist nun der bessere Manager am interkulturellen Arbeitsplatz? Ist es der normale Expat oder der Hybrid-Manager, der in höherem Maße akkulturiert ist und strategische Absichten besser kommuniziert? Es wurde festgestellt, dass die unterschiedlichen Typen von Managern auch unterschiedliche Synergiepotentiale haben. Welcher Manager versteht es nun besser, kulturellen Einfluss mittels *ba* in positive Energie umzusetzen und eine Dynamik zu entfalten, die Synergien möglich macht? Es ist der Hybrid-Manager, der im Prozess der Entscheidungsfindung kulturelle Sensibilität gegenüber lokalen Normen und Werten zeigt, und *ba*, einschließlich der Emotionen und Gefühle am Arbeitsplatz, besser wahrnimmt. Kurz, der Hybrid-Manager begreift sich als ein Teil von *ba*, da er akkulturiert ist. Dieser Weg ermöglicht ihm, auf das stillschweigende Wissen vor Ort zuzugreifen. Daher gelingt es ihm, seine strategische Absicht erfolgreich zu kommunizieren und richtige Entscheidungen auch hinsichtlich der Marktstrategie zu treffen.

Dem erfolgreichen Hybrid-Manager gelang es in der Regel, seine Führungsposition auszubauen oder bei einem Unternehmenswechsel seine Karriere in Japan in einem führenden Auslandsunternehmen fortzusetzen. Häufig führte dieser Wechsel weg von Ōsaka-Kōbe an einen zentralen Standort in Tōkyō oder Yokohama. Eine voranschreitende Globalisierung geht einher mit einer zunehmenden Zentralisierung der japanischen Wirtschaft auf den Raum Tōkyō, die langfristig Expat und Hybrid-Manager räumlich zusammenführt. Trotz einem Mehr an interkultureller Kompetenz und daraus resultierender Erfolge steht er in multinationalen Unternehmen oft hinter seinem Opponenten, dem Expat-Manager. Deshalb sollte er lernen, seine Erfolge im Konzern besser zu kommunizieren.

Die hier vorgestellte Studie stellt eine erste Analyse über die kulturelle Anpassung von Auslandsmanagern deutscher Unternehmen in Japan dar. Die Befragungen hatten explorativen Charakter mit dem Ziel, Eigenschaften eines erfolgreichen, biculturellen Managers zu charakterisieren. Der hier vorgestellte statisch struktu-

rierte Ansatz wird in weiteren Studien dynamisiert, um dann Anpassung als Prozess erfassen zu können. Diese Ergebnisse könnten für internationale Unternehmen von strategischer Bedeutung sein, wenn sie sich in Vorbereitung einer Entsendung von potentiellen Auslandsmitarbeitern an japanische Arbeitsplätze befinden.

## Literatur

- Adler, Nancy J. (1981), »Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions«, in: *Group & Organization Studies*, 6 (3): 341–356.
- Adler, Nancy J. (2015), »Finding Beauty in a Fractured World: Art Inspires Leaders – Leaders Change the World«, in: *Academy of Management Review*, 40 (3): 480–494.
- Adler, Nancy J. und Allison Gundersen (2008), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Mason: Thomson South-Western.
- Ali, Abdul (1994), »Pioneering versus Incremental Innovation: Review and Research Positions«, *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1): 46–61.
- Almeida, Paul, Robert Grant und Anupama Phene (2002), »Knowledge Acquisition through Alliance: Opportunities and Challenges«, in: Martin J. Gannon und Karen L. Newman (Hg.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford: Blackwell Publishers, S. 67–77.
- Ang, Soon und Linn Van Dyne (Hg.) (2010), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, New York: M. E. Sharpe.
- Baber, William W. (2012), »Adjusting to a Distant Space: Cultural Adjustment and Interculturally Fluent Support«, in: Rolf D. Schlunze, Nathaniel O. Agola und William W. Baber (Hg.), *Spaces of International Economy and Management: Launching New Perspectives on Management and Geography*, London: Palgrave Macmillan, S. 254–268.
- Bandura, Albert (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bebenroth, Ralf und Werner Pascha (2011), »Strategic Management Staffing Decisions among German Subsidiaries in Japan: Agency Concerns and Resource Endowment Issues«, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81: 5–25.
- Bennett, Roger (2001) »Ba $\alpha$  as a Determinant of Salesforce Effectiveness: An Empirical Assessment of the Applicability of the Nonaka-Takeuchi Model to the Management of the Selling Function«, in: *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3): 188–199.
- Berry, John W. (2005) »Acculturation: Living Successful in Two Cultures«, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (6): 679–712.
- Black, J. Stewart und Mark E. Mendenhall (1990), »Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research«, in: *Academy of Management Review*, 15 (1): 113–136.

- Black, J. Stewart und Mark E. Mendenhall (1993), »Resolving Conflicts with the Japanese: Mission Impossible?«, in: *Sloan Management Review*, 34 (3): 49–59.
- Brinkhoff, Sascha, Lech Suwala und Elmar Kulke (2015), »Managing Innovation in ›Localities of Learning‹ in Berlin and Seville«, in: Grzegorz Micek (Hg.), *Understanding Innovation in Emerging Economic Spaces: Global and Local Actors, Networks and Embeddedness*, Farmham: Ashgate, S. 11–31.
- Buckley, Peter J. (1997), »Foreign Direct Investment in Japan: Theoretical Explanation and Evidence from European Direct Investors«, in: Noritake Kobayashi (Hg.), *Management: A Global Perspective*, Tōkyō: The Japan Times, S. 85–93.
- Caprar, Dan V. (2011), »Foreign Locals: A Cautionary Tale on the Culture of MNC Local Employees«, in: *Journal of International Business Studies*, 42 (5): 608–628.
- Fischer, Ronald, Maria Cristina Ferreira, Eveline Assmar, Paul Redford, Charles Harb, Sharon Glazer, Bor-Shiuan Cheng, Ding-Yu Jiang, Corbin C. Wong, Neelam Kumar, Joscha Kärtnner, Jan Hofer und Mustapha Achoui (2009), »Individualism-Collectivism as Descriptive Norm: Development of a Subjective Norm Approach to Culture Measurement«, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40 (2): 187–213.
- Fukao, Kyoji und Tomofuni Amano (2004), *Tainichi Chokusetsu Toshi to Nihon Keizai* [Direktinvestitionen in Japan und die japanische Wirtschaft], Tōkyō: Nihon Keizai Shinbunsha.
- Hampden-Turner, Charles und Fons Trompenaars (2000), *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, New Haven: Yale University Press.
- Hedlund, Gunnar und Ikujiro Nonaka (1993), »Models of Knowledge Management in the West and Japan«, in: Peter Lorange, Bala Chakravarthy, Johan Roos und Andrew Van de Ven (Hg.), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning, and Co-operation*, Oxford: Basil Blackwell, S. 117–144.
- JLRI (Japanese Labor Research Institute) (2001), *Zainichi Gaishikei Kigyō ni okeru Gaikokujin Haken Kimmusha no Shokugyō to Seikatsu ni kan suru Chōsa* [Untersuchung über die Arbeit und das Leben von Auslandsmanagern der Auslandsfirmen in Japan], Tōkyō: Hobunsha.
- Johnson, Jean L. und John B. Cullen (2002), »Trust in Cross-Cultural Relationship«, in: Martin J. Gannon und Karen L. Newman (Hg.): *Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford: Blackwell Publishers, S. 335–360.
- Kashima, Emiko und Yoshihisa Kashima (1998), »Culture and Language: The Case of Cultural Dimensions and Personal Pronoun Use«, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29 (3): 461–486.
- Kayes, D. Christopher, Anna B. Kayes und Yoshitaka Yamazaki (2005), »Essential Competencies for Cross-cultural Knowledge Absorption«, in: *Journal of Managerial Psychology*, 20 (7): 578–589.

- Kolb, Alice Y. und David A. Kolb (2005), »Learning Style and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education«, in: *Academy of Management Learning & Education*, 4 (2): 193–212.
- Kraimer, Maria L., Sandy J. Wayne und Ren Ata A. Jaworski (2001), »Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment«, in: *Personnel Psychology*, 54 (1): 71–99.
- Malik, Fredmund (2014), *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Mendenhall, Mark E., Robert J. Jensen, J. Stewart Black und Hal B. Gregersen (2003), »Seeing the Elephant: Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization«, in: *Organizational Dynamics*, 32 (3): 261–274.
- Mendenhall, Mark E., Torsten M. Kühlmann, Günther K. Stahl und Jozse S. Osland (2002), »Employee Development and Expatriate Assignments«, in: Martin J. Gannon und Karen L. Newman (Hg.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford: Blackwell Publishers, S. 155–183.
- Mendenhall, Mark E. und Gary Oddou (1985), »The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review«, in: *Academy of Management Review*, 10 (1): 39–47.
- Mintzberg, Henry (1987), »The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy«, in: *California Management Review*, 30 (1): 11–24.
- Morlok, Eva und Harald Dolles (2005a), »Die Auslandsentsendung aus der Sicht der mitreisenden Familie: Umzug nach Japan«, in: *Japan Markt*, 14 (1): 22–25.
- Morlok, Eva und Harald Dolles (2005b), »Die Auslandsentsendung aus der Sicht der mitreisenden Familie: Verbesserungswünsche und Empfehlungen«, in: *Japan Markt*, 14 (2): 22–25.
- Ng, Eddy S. W. und Rosalie L. Tung (1998), »Ethno-cultural Diversity and Organizational Effectiveness: A Field Study«, in: *International Journal of Human Resource Management*, 9 (6): 980–995.
- Nishida, Hiroko (1985), »Japanese Intercultural Communication Competence and Cross-cultural Adjustment«, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 9 (3): 247–269.
- Nonaka, Ikujiro und Hirotaka Takeuchi (1997), *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt: Campus-Verlag.
- Nonaka, Ikujiro und Nonoru Konno (1998), »The Concept of ›Ba‹: Building a Foundation for Knowledge Creation«, in: *California Management Review*, 40 (3): 40–54.
- Oberg, Kalervo (1960), »Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments«, in: *Practical Anthropology*, 7 (4): 177–182.
- Peng, Mike W. (2002), »Cultures, Industries, and Strategic Choices: Toward an Institutional Perspective on Business Strategy«, in: Martin J. Gannon und Karen L. Newman (Hg.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford: Blackwell Publishers, S. 52–66.



- Robertson, Diana C. (2002), »Business Ethics across Cultures«, in: Martin J. Gannon und Karen L. Newman (Hg.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford: Blackwell Publishers, S. 361–392.
- Schlunze, Rolf D. (2012), »Hybrid Managers Creating Cross-Cultural Synergy: A Systematic Interview Survey from Japan«, in: Rolf D. Schlunze, Nathaniel O. Agola und William W. Baber (Hg.), *Spaces of International Economy and Management: Launching New Perspectives on Management and Geography*, London: Palgrave Macmillan, S. 24–45.
- Schlunze, Rolf D. und Michael Plattner (2007), »Evaluating International Managers' Practices and Locational Preferences in the Global City: An Analytical Framework«, in: *Ritsumeikan Business Review*, 46 (1): 63–89.
- Schlunze, Rolf D., Weiwei Ji, Masaki Mori und Ming Li (2015), »Does Chinese Managers' Guanxi Networking Matter to Their Managerial Success?: A Multiple-Case Study from Japan«, in: *Ritsumeikan Business Journal*, 9: 47–63.
- Schwarzer, Ursula (1988), »Erfahrungen deutscher Manager im Ausland«, in: *manager magazin*, 3: 246.
- Selmer, Jan (2001), »Psychological Barriers to Adjustment and How They Affect Coping Strategies: Western Business Expatriates in China«, in: *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2): 151–165.
- Stahl, Günter K. (1999), »Deutsche Führungskräfte im Auslandseinsatz: Probleme und Problemlöseerfolg in Japan und den USA«, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59 (5): 687–703.
- Thomas, David C. und Stacey R. Fitzsimmons (2008), »Cross-Cultural Skills and Abilities: From Communication Competence to Cultural Intelligence«, in: Peter B. Smith, Mark F. Peterson und David C. Thomas (Hg.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 201–215.
- Torbiörn, Ingemar (1985), »The Structure of Managerial Roles in Cross-Cultural Settings«, in: *International Studies of Management & Organization*, 15 (1): 52–74.
- Triandis, Harry C. und Eunhook M. Suh (2002), »Cultural Influences on Personality«, in: *Annual Review of Psychology*, 53: 133–160.
- Tung, Rosalie (1984), »How to Negotiate with the Japanese«, in: *California Management Review*, 16 (4): 62–77.
- Tung, Rosalie (1998a), »A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited«, in: *Human Resource Management Review*, 8 (1): 23–37.
- Tung, Rosalie (1998b), »American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans«, in: *Journal of World Business*, 33 (2): 125–144.
- Usunier, Jean-Claude und Julie Lee (2005), *Marketing across Cultures*, London: Prentice Hall.
- Ward, Colleen und Ronald Fischer (2010), »Personality, Cultural Intelligence, and Cross-Cultural Adaptation«, in: Ang, Soon und Linn Van Dyne (Hg.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, New York: M. E. Sharpe, S. 159–173.