

Rezensionen

DIRKS, Daniel: *Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ekkehard Kappler.* Wiesbaden: Dt. Univ. Verl.; Wiesbaden: Gabler 1995 (= Gabler Edition Wissenschaft), 310 S.

Endlich ein Buch eines Ökonomen, das ich mit Vergnügen und persönlichem Gewinn gelesen habe! Hier liegt uns ein Werk vor, das allen in interkulturellen Zusammenhängen Lebenden die Augen öffnen und den Horizont erweitern hilft - über den eng beschriebenen Themenkreis von (japanischem) Management in interkulturellen Unternehmen hinaus. Konzentriert sich die Studie doch auf den Mikrobereich (interkulturelle Interaktion auf der Mensch-Mensch-Ebene) und ist mitgetragen von einer anthropologischen Optik, die einen Blick auf das

Leben in der Fremde mit seinen Kalamitäten und positiven Potentialen erlaubt (unter Anthropologie ist hier nicht die philosophische, sondern die völker- oder menschenkundliche nach amerikanisch-akademischem Verständnis gemeint).

Beschämt muß man sich bei der Lektüre als Sozialwissenschaftler fragen, ob nicht international tätige Manager heute die besseren Anthropologen seien: stehen sie doch täglich an der Front interkultureller Begegnung und müssen sich gezielt im alltäglichen Umgang mit kulturellen Unterschieden und deren Überbrückung auseinandersetzen. Ich verstehe dies auch als eine Aufforderung an Geisteswissenschaftler, ihren Schreibtisch und die warme Lesestube zu verlassen, um in Kontakt „mit dem Feld“, mit den beforschten Menschen zu kommen und zu bleiben, kein „Verandaforscher“ zu sein, wie Malinowski die akribisch aus sicherer Distanz anderskulturelle Phänomene verzeichnenden und katalogisierenden Völkerkundler einmal genannt hat.

Lassen wir vor der kritischen Auseinandersetzung den Inhalt des Buches Revue passieren: Die Einleitung führt zum Gegenstand hin, deutet die als wichtige Variable erkannte „Kultur“ als neues Element in der Betrachtung von internationalem Management an und eröffnet ein weites Feld der Untersuchung verschiedener Ebenen (Makro: umgebendes soziokulturelles System, Meso: die Organisation/das Unternehmen und

Mikro: der einzelne Manager). Dieser Einstieg enthält - wie dann auch der Ausblick - den entscheidenden Tip, kulturelle Differenz nicht als Handikap oder Hürde, sondern vielmehr als Potential und wertvollen Synergiefaktor zu sehen.

Das erste Kapitel schildert dann, mit Daten bestens illustriert, die Ausgangslage der „widerwilligen Inter- und Multinationalisierung“ japanischer Unternehmen. Die Höhe von Direktinvestitionen darf hier als Indikator gelten, der vor allem für die zweite Hälfte der 80er Jahre einen regelrechten Boom ausweist. Ursachen dessen werden nachgegangen sowie Trends angesprochen: dabei zeigt sich etwa eine zunehmende „Japanisierung“, d.h. starke bis ausschließliche Beteiligung des Mutterhauses, Diversifizierung und höherer Technologietransfer.

Im nächsten Kapitel werden die Möglichkeiten des Transfers von Managementtechniken diskutiert. Wie in einem wissenschaftlichen Werk zu erwarten, geschieht dies differenziert unter Abwägung und Vorstellung divergenter Theoriestränge. Dies gilt *ceteris paribus* für das ganze Buch, das dadurch Ausgewogenheit vermittelt, zuweilen Unschlüssigkeit suggeriert - oder besser: die heute wissenschaftlich übliche Ergebnisoffenheit, Revidierbarkeit spiegelt. Es geht um die Übertragung von Arbeitsorganisation, Arbeitgeber und -

nehmerbeziehungen und das pyramidenartige Lieferantensystem. Mit letzterem zeigen übrigens japanische Manager vor Ort häufig Unzufriedenheit. Es erweist sich, daß die unter „*lean production*“ bekannten Methoden und Techniken (z.B. Qualitätskontrolle, permanente Verbesserungs- d.s. *kaizen*- Aktivitäten, Teamarbeit, Disziplin und Kontrolle, Chancen der Ideeneinbringung etc.) im *blue-collar*-Bereich dank ihrer ökonomischen Rationalität relativ problemlos transferierbar sind. Hingegen entstehen Reibungen im *white-collar*-, also im Management- und Büro-Sektor, dort, wo es um direkte menschliche Kontaktnahme geht. Konflikte und Spannungen umfassen Führungsstil, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, Rollen - und Statushierarchie sowie Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten (dazu eine aus mehreren Studien erstellte Synopse in Tabellenform auf den Seiten 48 und 49, die manch Betroffenen ein „Aha“ entringen dürfte). Getadelt wird die starke Zentralisierung von Entscheidungen bzw. die „Hörigkeit“ gegenüber dem japanischen Mutterhaus, die schwache Einbindung lokaler Kräfte in höhere Führungsebenen („Zweite-Klasse-Status“) und wichtige Deliberationsprozesse, wodurch deren Motivation und Leistung sinkt. Besondere Probleme ergeben sich bei der Übertragung der „Software“ Entscheidungs- und Kommunikationspraktiken. Diese werden als zeitraubend, undurchsichtig, mehrdeutig, zu gruppen- und konsensorientiert und teils exklusiv beschrieben. Im schlimmsten Fall kommt es gar zu einer Trennung und Polarisierung zweier Kulturen im selben Unternehmen oder zu einer expliziten Segregationspolitik. Dadurch werden lokale Mitarbeiter von der Entscheidungsfindung häufig ausgeschlossen und der ohnedies einseitige Informationsvorteil der japanischen Entsandten zementiert. Auch hier wird moniert, daß entsprechende Konflikt-handhabung zu einer positiven Nutzung von Handlungspotentialen führen kann, wenngleich dies Zeit braucht, Geduld, Empathie, Lernen durch Erfahrung und „abgeklärte“ Fremd- wie Eigenwahrnehmung.

Das dritte Kapitel überschreibt sich „Mythos des japanischen Managements“. Darin wird die Welle von Thesen zu die-

sem Thema, die seit den siebziger Jahren über uns hinweggeschwappst ist, geglättet. Dirk zeigt, daß „das Ausland“ aus Gründen wie Sprachbarriere, Geheimniskrämerei japanischerseits, Mangel an guter englischsprachiger Literatur zum Thema, unzureichender Begriffssysteme etc. ein Wissensdefizit aufweist - das es auch einigermaßen suggestibel macht für Exotismen und japanische Selbst-Exotisierungen. Der Autor identifiziert dann mehrschichtig die Elemente dessen, was als „japanisches Management“ wahrgenommen wird (dazu gibt es wieder eine informative Tabelle). Als Grundakkord der vorliegenden Arbeit kann der wiederholte Hinweis gelten, daß kulturell verschiedenartige Phänomene der (besseren) Erkenntnis der eigenen Situation dienlich sein können, ganz gemäß dem an Charlotte von Stein überlieferten Goethe-Wort: „Die Existenzen fremder Menschen sind die besten Spiegel worin wir die unsrige erkennen können.“ Dirks geht noch einmal auf die Ansätze zur Übertragbarkeit ein, die je nach Standpunkt auseinanderdriften. Ist das Ganze so eng mit dem Gesamtsystem verknüpft, daß „Einzelteile“ schlechthin nicht transplantierbar sind oder handelt es sich um ökonomisch rationale Elemente, die „entzauberbar“ sind und universeller Anwendung zugänglich sind? Oder ist das japanische Management so tief in der japanischen Kultur verwurzelt, daß es schlichtweg einzigartig ist? (*Nihonjinron*-Thesen: dazu das im Buch zu findende Bonmot von Chalmers Johnson: „*Japanese statements claiming a connection between their economy and culture should be understood as political expressions of neo-nationalism*“). Bei der Erläuterung dieser „Diskussion um das wunderliche Japaner-Sein“ geht Dirks quellenmäßig (wohl notgedrungen) selektiv vor. Denkbare religiöse Einflüsse (Pragmatismus, Eklektizismus, Disseitsorientierung ...) werden recht grobstrichig skizziert - zuweilen gerät er damit selbst in riskante Nähe zu den *nihonjinron*. Der Exkurs zu Maruyama wirkt hier nur mäßig korrektiv. Gehört Murayama ja in eine Denkschule, die bis in die 50er Jahre japanischer Kultur, Gesellschaft, Ideengeschichte etc. die Schuld an der Katastrophe des Tennno-Faschismus gab.

Mit den hohen Wachstumsraten wurden dann die *nihonjinron* populär, in denen in umgedrehter Manier japanische Kultur, Normen, gesellschaftliche „Eigenheiten“ etc. für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich gemacht wurden. Jedenfalls werden vertikale Organisation, Gruppen-Binnenorientierung, Reisbaukultur und dergleichen alte Strohütte mehr etwas distanzlos als wirkmächtig festgemacht. Er stellt aber auch einen weniger verfänglichen Zugang vor, der als „Lernen-vom-anderen-Ansatz“ bezeichnet wird und davon ausgeht, daß konkrete Instrumente der Motivation und Arbeitsorganisation nicht kulturgebunden sind - und dies ist ja auch Leitidee der vorliegenden Arbeit. Im ganzen gesehen gibt einem dieses Kapitel aber einen vorläufigen Kompaß durch den „Managementtheorien-Dschungel“ in die Hand und bietet eine brauchbare Basis für das kommende, das sich ausführlich mit dem Entscheidungsverhalten und dem Umgang mit Information beschäftigt - beide Elemente können als distinktiv für die Organisation japanischer Art gelten.

Der „Informationshunger“ japanischer Unternehmen kann nicht nur über verschiedenste staatliche und private Einrichtungen gestillt werden, sondern wird dies auch in akribischer, systematischer, umfänglicher, redundanter und wachsender Weise. Dabei spielt die Diffusion und das Feedback innerhalb der betroffenen Gruppe eine wichtige Rolle beim Informationsmanagement. Im Rahmen eines ausgedehnten Kommunikationsprozesses, in dem die gesamte Entscheidungssituation unter Beteiligung möglichst aller Involvierter profund ausgelotet wird, wird eine kollektive Veranstaltung des Lernens und der Generierung von Wissen inszeniert. Die Langwierigkeit, Undurchsichtigkeit, aber auch schnelle Umsetzung von zustandegebrachten Übereinkünften wird nicht verschwiegen. Im weiteren wird als sich ankündigendes Paradigma ein Modell (nach Nonaka) skizziert, das im Sinne des organisationalen Lernens vornehmlich auf Informationskreation und Gruppendynamik setzt. Der Lernaspekt wird immer wieder betont (wobei es auch keinen kulturell bedingten „Horror vor Imitation“ gibt). Dabei schwankt die Organisation zwischen Chaos und Ord-

nung, Stabilität und Labilität, womit sie sich der Umwelt rasch anpassen kann. Durch die Vorgabe relativ unspezifischer Visionen (hübsche Slogans, moralische Appelle und niedliche Mottos werden in Japan ja auch andernorts gerne ausgeleitet) soll Unruhe, Bewegung ins Unternehmen kommen. Gruppenorientiert wird nun nach einer Lösung, Interpretation und neuer Information gesucht, wobei das „still verschwiegene Wissen“ (*tacit knowledge*) der Beteiligten angezapft und in organisatorisches Know-How verwandelt wird. Es wird also eine Mini-Krise ausgelöst, die durch die Alchemie gemeinsamen Lernens zu Innovationsschüben führen soll. Drehpunkt der Affäre ist das mittlere Management, weshalb auch von einem „Middle-up-down-Management“ die Rede ist. Resümierend stellt der Autor dem japanischen Management jedoch nur zweifelhafte interkulturelle Befähigung in Rechnung. Der enge Gruppenbezug, die Einseitigkeit des Informationsflusses, Selbstisolierung, Zentralisierung usw. führen nicht selten zum Ausschluß oder zur Abtrennung des Arbeitsbereiches des lokalen Personals.

Das fünfte und mit 84 Seiten umfangreichste Kapitel befaßt sich mit dem für diese Studie innovativen Aspekt, nämlich mit Kultur (in multinationalen Unternehmen). Zunächst wird die Forschungslage bezüglich einer Theorie internationalen Managements sondiert, wonach Kultur als die zentrale Organisationsvariable ausgemacht wird. In einem für ein ökonomisches Werk höchst ausführlichen Teil befaßt sich der Autor mit der Annäherung an einen konsensfähigen Kulturbegriff - ein Unternehmen, das als solches Lob verdient, ist ja „Kultur“ seit dem 17. Jahrhundert zu einer Generalchiffre für alle menschlichen Lebensäußerungen ausgeartet. Dabei werden Aspekte der Dynamik, Lernfähigkeit und Offenheit für Wandel herausgearbeitet, was einem jüngst in rechtskonservativen Köpfen wieder herumpukenden romantisch-statischen Kulturbegriff eins auswischt. Sehr bedenkenswert auch die Liste der Trugschlüsse, denen man/frau im Herangehen an andere Kulturen unterliegen kann. Fast sollte man sich diese als „Expatriierter“ in Form von Geboten oder Kalendersprüchen über den Schreibtisch

zur täglichen Besinnung und Einkehr aufhängen (man verzeihe mir diese Popularisierung):

- 1.) Schließe nicht von Analysen/Beobachtungen auf individuellem Niveau auf den Charakter der gesamten Kultur zurück (*ecological fallacy*).
- 2.) Schenke idealisierten Aussagen über Werte/Normen nicht blinden Glauben. Sie sind nicht mit dem tatsächlich zu erwartenden Verhalten in Deckung zu bringen (*positivistic fallacy*).
- 3.) Denke nicht, daß sich eine Person in einem fremden Kulturkontext absolut gleich verhält wie in der eigenen Kultur (*international comparison fallacy*).

Im Abschnitt über komparative Managementforschung stellt der Autor dann die Hofstede'schen Kulturdimensionen vor, wobei in der entsprechenden Tabelle auffällt, daß in der Dimension „Unsicherheitsvermeidung“ Japan mit 92 (Indexmaximum: 100) an der Spitze steht. Um gleich dem modellimmanenten ökologischen Kurzschluß auf den Leim zu gehen, die zugespitzte Frage: Wer kennt nicht bei Terminvereinbarungen in Japan das x-malige Sich-Ab- und Rückversichern, den Versuch, jegliche Eventualitäten und Kontingenzen auszuschließen und die Schreckensstarre, wenn doch etwas Unvorhergesehenes geschieht? Das Modell hat bei vorsichtigem Genuß wohl heuristischen Wert und ihm kommt der Verdienst zu, kulturelle Unterschiede systematisch zu thematisieren. Dirks untersucht dann auf drei Ebenen die entsprechenden interkulturellen Interaktionen: auf der Makro-Ebene, d.h. der Beziehung Mutterhaus-Tochter (z.B. Kontrolle, Delegation oder Autonomie etc.), auf der Meso-Ebene, d.h. der Unternehmenskultur (z.B. ethno-, regio-, geozentrisch) und auf der Mikroebene. Hier tun sich im Umgang Mensch zu Mensch vor allem subjektiv empfundene Kommunikationsprobleme auf, wobei Kultur als zentraler Einflußfaktor betrachtet werden darf.

Wieder stellt Dirks übersichtlich und umfänglich die Dimensionen und Fähigkeiten interkultureller Interaktion aus verschiedenen Quellen in einer Tafel

zusammen. Ein Dreieck interkultureller Fähigkeiten bildet sich aus kognitiven Kompetenzen (z.B. Erkennen lokaler Normen, Verstehen lokaler Rollenstrukturen ...), emotional-psychologischen (Empathie, Neugier, Selbst-Bewußtsein ...) und sozialen (aktives Zuhören, Akzeptanz eigener Fehler, persönliches Netzwerk ...). Ein Phasenmodell beschreibt den Ablauf von Kulturschocks: vom „honeymoon-stage“ in den Abgrund der Verstörung und der darauf folgenden Erholung und Anpassung. Er verweist auch auf die Schwächen dieses Idealtypus: so kann ein Aufenthalt durchaus mit Enttäuschungen anstelle exotischer Verzücktheit beginnen. Ein Exkurs führt uns in interkulturelles Handlungstraining ein, das bislang in der Praxis noch viel zu wenig verbreitet ist. Ebenso zu wenig geschätzt blieb bislang die Rolle von Kulturvermittlern (sog. *interfaces*) innerhalb eines Unternehmens. Diesen Kulturjongleuren sollte in Zukunft auch ein größerer (Stellen-)Wert zugemessen werden.

Das sechste und letzte Kapitel trägt den Buchuntertitel und ist als Versuch zu verstehen, das Erlebnis des „Fremden“ produktiv (im Psycho-Jargon:) „aufzuarbeiten“. Der Kulturschock wird hier als positive „Krise“ gesehen, die zum Lernen auffordert. Über eine Kulturbrille, die verschiedenste Dimensionen der beiden involvierten Organisationen und Kulturen (Aufgabenumwelt, rechtlich-politische Normen, soziale Beziehungen, kulturelle Wertvorstellungen, Wissensstand/Technologie, natürliche Umwelt) in den Blick nimmt, soll ein tieferer Vestehensprozeß möglich werden. Abschließend werden die Chancen einer Organisationsentwicklung beschrieben, wobei wieder auf ein Modell Nonaka's zurückgegriffen wird, das etliche „japanische“ Elemente enthält, wie extensives Informationsmanagement, ständige *kaizen*-Aktivitäten, Experimentierfreude etc. Die Wahrnehmung kultureller Diversität als verwertbarem Kapital (und nicht als Defizit) kann zu Kreativitätsgewinn durch Ideenpluralität, Perspektivenerweiterung, flexibler Anpassungsfähigkeit, erweiterter Akzeptanz und vielem mehr führen. Wenn gleich dies noch etwas abstrakt und idealistisch formuliert ist, bleibt zu hoffen,

daß durch Forschung im Sinne des vorliegenden und gegläckten Buches sowie deren Umsetzung wirklich „internationalisierte“ Unternehmen und Unternehmer geboren werden mögen.

Ein Desiderat wäre eine Abkürzungsliste. Daß es sich bei DD um den ehrlich geschätzten Autor handelt, ist bald klar, bei IF, OE, OL, GD, IC ... (nicht Intercity, sondern *information creation*) muß der wohl nicht immer konzentrierte und das Buch zuweilen längere Zeit aus der Hand gebende Leser manchmal zur Entzifferung nachblättern, um das Kürzel bei seinem ersten Auftreten zu erwischen. Der Druckfehlerkobold hat sich auf S. 22 (Präsenz statt Präsens!), S. 86 (rund statt zund!) und S. 113 (daß statt das!) eingeschlichen. Eine Diskrepanz findet sich bei Hofstede's Dimensionen zur Unterscheidung von Kulturen. Steht im Text IDV für „Individualismus-Index“ (S. 192), heißt es in der Tabelle der folgenden Seite IND - aber es kann wohl nur dasselbe gemeint sein. Im übrigen sind die vielen Abbildungen und zusammenfassenden Tafeln äußerst instruktiv, wenngleich eine größere Drucktype für sehschwache Konsumenten wünschenswert wäre (das gilt auch für den „Minimalismus“ bei den abgesetzten Zitaten und Fußnoten). Stellenweise ist das Werk nicht ganz vor Generalisierungen gefeit, diesem Nachtmahr skrupulöser Geister-

, ich meine natürlich Geistes- und Sozialwissenschaftler. Solange diese aber keine Schablone der Wahrnehmung werden, die andere Optiken beschneidet, können sie als Geländer für die ersten Schritte in der Begegnung mit dem Fremden hilfreich sein, später sollte dann ein freihändiger (Um)Gang mit und in der Fremde möglich werden. „Der Fremde“ wird übrigens mit einem an Simmel und Waldenfels geschulten Blick betrachtet - das Buch darf nicht nur deswegen als genuin interdisziplinär bezeichnet werden. Das 39 Seiten umfassende Literaturverzeichnis unterstreicht die Gründlichkeit der Bestandsaufnahme und die umfassende Berücksichtigung von Forschungen verschiedener Gebiete. Dort werden allerdings in japanischen Titeln englische Lehnwörter fröhlich in der englischen Schreibweise wiedergegeben (z.B. Interface, Program, Culture Assimilation, Social Skill Training, Organizing u.a.). Das wäre zwar ein wünschenswerte Reform, ist aber nicht Usus. Die Termini lesen sich korrekt japanisiert bzw. „katakanisiert“ etwas bizarrer: intâfêsu, puroguramu, karuchâ ashimirêshon, sôsharu sukiru torêningu, oruganaishingu... . Bei aller Umsicht und mehrseitigen Beleuchtung der Gegenstände gibt es ein paar Einseitigkeiten. Im nihonjinron-Abschnitt hätte als Korrektiv ein Hinweis auf die Funktion dieser „JapanerInnen-Sein-De-

batte“ (Identitätsvergewisserung etc.) und deren Pseudowissenschaftlichkeit Platz gehabt - das gehört zumindestens zum guten japanologischen Geschmack. Im Abschnitt zum Thema „Ambiguität“ (S. 62) werden nur Japaner und Einzelstimmen zitiert, so etwa mit der Aussage: „Foreigners, in particular Westerners, dislike working in an ambiguous and opaque world.“ Dies ist eine Zuschreibung japanischerseits, die schon zum Stereotyp degeniert ist. Eine Befragung von „Ausländern“ dazu - und die haben wiederum höchst divergente kulturelle Hintergründe und Präferenzen - wäre durchaus von Interesse.

Die Herumreiterei auf solchen kleinen Details soll aber nicht als Kritiker-(schaden)freude mißverstanden werden - als Spaß an einem lobenswerten Wurf doch ein paar Fehlleistungen gefunden zu haben. Sie entstammt vielmehr der Ansicht, daß dem Buch eine verbesserte (evtl. leicht popularisierte) Auflage in einem größeren Verlag zugemutet, ja nachgerade gewünscht wird, ebenso wie eine Ferment- und Katalysatorwirkung in Richtung weiterer Forschung in diesem praxisrelevanten Gebiet. Daniel Dirks' Studie verdient eine breite Leserschaft unter Theoretikern wie Praktikern.

WOLFGANG HERBERT