Geduld und Vertrauen

LEADERSHIP: Japanische Unternehmen brauchen westliche Manager, um außerhalb ihres Heimatmarktes bestehen zu können. Eine aktuelle Studie der Personalberatung Zehnder International zeigt, welche Chancen, aber auch Stolpersteine die japanische Unternehmenskultur für ausländische Führungskräfte bereithält.

Von Michael Meier

Seit China als erfolgreichste Wirtschaftsnation Asiens gilt, ist der Ruhm Japans etwas verblasst. Dabei expandieren Japans Unternehmen nach wie vor. Seit 2001 haben sie unter anderem in Nordamerika und Europa massiv investiert. In den Führungsetagen der größten Unternehmen – des Autoherstellers Toyota und des Mischkonzerns Mitsubishi oder des Telekomanbieters Nippon Telegraph and Telephone (NTT) – sitzen indes bislang nur wenige westliche Führungskräfte: Dieses Defizit wird für japanische Unternehmen zunehmend zum Problem, da Erfolge auf globalen Märkten nur durch multinationale Teams möglich sind.

Wir beobachten in unserer Beratungspraxis, dass immer mehr europäische Führungskräfte diese Chance nutzen, um bei japanischen Unternehmen einzusteigen. Dabei ist interkulturelle Kompetenz der Schlüssel zum Erfolg und auch zur persönlichen Zufriedenheit in einem japanischen Unternehmen. Am schwersten haben es ausländische Manager in konservativen japanischen Firmen, die schon vor dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurden. Jüngere international ausgerichtete Unternehmen wie der Elektronikriese Sony, der Autobauer Nissan und der Glasverarbeiter Nippon Sheet Glas (Pilkington) bieten ein eher westliches Umfeld. Eine kleine, aber stetig wachsende Zahl japanischer Firmen benennt inzwischen sogar nicht japanische Topmanager (siehe Kasten Seite 8).

Wir haben rund 250 westliche Führungskräfte über ihre Arbeit in japanischen Unternehmen befragt. Unsere Interviewpartner sind bei weltweit agierenden japanischen Konzernen in Japan oder für japanische Unternehmen in Westeuropa und Nordamerika tätig. Ihre Firmen sind hauptsächlich in der Hightech-, Konsumgüter- und in der Automobilbranche zu finden. Unsere Studie brachte zunächst zwei interessante Erkenntnisse.

Erstens: Wer als ausländischer Manager in einem japanischen Unternehmen reüssieren will, muss bereit sein, zu lernen. Er sollte die eigenen Denkmuster und Überzeugungen hinterfragen und sich auf ungewohnte, zunächst vielleicht unverständliche Wege einlassen. Die japanische Unternehmenskultur weist einige Besonderheiten auf: Dazu gehört etwa, dass Entscheidungen nur im Konsens und nicht aufgrund machtbasierter Minderheitenmeinungen fallen – für westliche Manager anfangs oft eine harte Geduldsprobe. Der Kommunikationsstil von Gesprächspartnern lässt vieles unausgesprochen. Westler brauchen ein gewisses Einfühlungsvermögen, wenn sie zwischen den Zeilen lesen möchten.

MICHAEL MEIER
arbeitet als Berater für die Personalberatung Egon Zehnder International in Düsseldorf. Er leitet dort den Japan Desk.

Zweitens: In der beziehungsorientierten, indirekt kommunizierenden Kultur dieser Unternehmen ist es besonders wichtig, einander zu kennen und Vertrauen aufzubauen. Erst auf dieser Basis können überhaupt Sachfragen verhandelt werden. Westliche Manager benötigen deshalb eine ausgeprägte Bereitschaft und Fähigkeit, aktiv auf andere zuzugehen und sie für sich – und die eigene Sache – zu gewinnen. Auch über organisatorische und geografische Grenzen hinweg müssen so vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut werden. Die hierarchischen Strukturen sind oft nicht erkennbar. Es bedarf einer Portion Fingerspitzengefühl, um diese offenzulegen.

Welche Erfahrungen machen westliche Manager nun konkret in japanischen Firmen? Mit unserer Studie konnten wir fünf Aspekte beleuchten:

1. Sprungbrett Japan

Aus den Antworten lässt sich schließen, dass das Gros der Befragten die Tätigkeit im japanischen Unternehmen vor allem als Sprungbrett für die weitere Karriere in anderen Firmen betrachtet. Fast zwei Drittel der Befragten waren zwei bis sechs Jahre in Spitzenpositionen japanischer Unternehmen tätig, 35 Prozent sogar sieben Jahre und mehr.

Am häufigsten waren die Führungskräfte bei japanischen Arbeitgebern eingestiegen, weil sie die Art der Aufgabe (66 Prozent), starke Marken und Produkte (62 Prozent) sowie die Größe des Verantwortungsbereichs (48 Prozent) gereizt hatte.

Für rund ein Viertel der Befragten gaben die vielfältigen Lernmöglichkeiten und speziell die japanische Unternehmenskultur mit ihrer Betonung auf Teamarbeit, Respekt und ethischen Werten den Ausschlag. Es verwundert nicht, dass der Prozentsatz derer, die mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen zufrieden waren, in dieser Gruppe besonders hoch ist. Er liegt bei 95 Prozent. Wer mit Lernbereitschaft und angemessenen Erwartungen antritt, wird nicht enttäuscht, so kann man folgern. Ausreichend Hilfe auf dem steinigen Weg der Integration in die fremde Kultur erhielt allerdings nicht jeder. Lediglich die Hälfte aller Befragten fühlte sich hier gut unterstützt.

2. Maue Anreize

Nur wenige (17 Prozent) entschieden sich aus finanziellen Gründen für das japanische Unternehmen. Die Erwartung eines exorbitanten Gehalts wurde meist enttäuscht: Nur 36 Prozent dieser Gruppe waren mit der Honorierung ihrer Arbeit zufrieden. Sie bemängelten vor allem fehlende Anreiz- und Beteiligungssysteme, die den individuellen Erfolg und Aufstieg abbilden. Der Hintergrund: Das japanische Vergütungssystem orientiert sich in erster Linie an Seniorität, erst an zweiter Stelle an Leistung und Verantwortung.

Wenig positive Resonanz fanden auch die Verfahren zu Leistungsbeurteilung und Feedback. Nur 50 Prozent

Illustration: Niklas Briner für Harvard Businessmanager

Daten und Fakten zu Japan

Japan bleibt trotz der Finanzkrise die führende Wirtschafts- und Technologiemacht Asiens. Nach den USA ist Japan die zweitstärkste Wirtschaftsnation der Welt. Dort werden 9 Prozent des Welteinkommens erwirtschaftet.

Japanische Unternehmen expandieren. Nach Angaben des Auswärtigen Amtes verstärkten sie ihre Investitionen im Ausland von Januar bis November 2008 gegenüber dem Vorjahreszeitraum um das Dreifache.
Nach China ist Japan wichtigster Handelspartner Deutschlands in Asien. 2007 lebten insgesamt 5915 Deutsche dort.
Die Direktinvestitionen Japans in Deutschland sind seit 2003 stetig angestiegen. Sie betrugen im Jahr 2007 über zwölf Milliarden Euro. Deutschland importiert aus Japan vor allem Elektronik, Automobil(teil)e, Maschinen und Elektrotechnik.
Umgekehrt gehen Automobil(teil)e, chemische Erzeugnisse und Maschinen nach Japan.
Das größte Unternehmen Japans ist der Automobilkonzern Toyota.
Viele japanische Konzerne nutzen Deutschland als Europa-Zentrale.
Im Spitzenteam japanischer Firmen finden sich nur selten Ausländer.
Ausnahmen sind Carlos Ghosn als CEO bei Nissan und Howard Stringer als CEO von Sony.
Im Konzernvorstand des Kosmetikherstellers Shiseido sitzt sogar ein Deutscher: Carsten Fischer.

aller Teilnehmer bezeichneten diese als offen und fair. Ähnlich unzufrieden zeigten sich die befragten Manager mit den Fortbildungsmöglichkeiten, die nur 43 Prozent für ausreichend halten. Ein Viertel der Befragten äußerte sich zufrieden mit den gebotenen Aufstiegsmöglichkeiten. Fast 50 Prozent gaben an, dass ihnen keine attraktiven Karrierewege offenstanden. Viele stießen offenbar auf unüberwindbare Barrieren (Glass Ceiling). Nicht japanische Manager bleiben letztlich oft „Gaijin", das heißt Fremde.

3. Es lebe der Konsens

Wie beurteilen die befragten Manager ihren Arbeitsalltag? Womit sind sie zufrieden, womit nicht? Um das herauszufinden, haben wir verschiedene Schlüsselkriterien untersucht.

Rollen und Verantwortlichkeiten werden in japanischen Unternehmen durchaus klar beschrieben, in der Praxis aber recht flexibel gehandhabt. Eine Redensart wie „Das ist nicht meine Baustelle" wäre undenkbar. Jede „Baustelle" gilt immer als die eigene, denn alle sind für den Unternehmenserfolg verantwortlich. Was Westlern zuweilen unübersichtlich erscheint und als Einmischung in den eigenen Aufgabenbereich empfunden wird, funktioniert im traditionellen, auf Gemeinsamkeit und Konsens basierenden japanischen System – und bietet durchaus auch Chancen. Für Nichtjapaner ist es jedoch oft mehr als gewöhnungsbedürftig. Zwischen der Klarheit der Rollendefinition und der Zufriedenheit der befragten Führungskräfte besteht denn auch ein deutlicher Zusammenhang: 80 Prozent derer, die mit ihrer Arbeit zufrieden waren, erlebten ihre Rollen und Zuständigkeiten als klar definiert und kommuniziert.

4. Black Box Headquarter

Die Beziehungen zur Unternehmenszentrale in Japan sind ein weiterer wichtiger Aspekt. Rund 68 Prozent der Studienteilnehmer bezeichneten diese als gut. Die große Mehrheit scheint zufrieden. Wie so oft steckt hier der Teufel im Detail. In den Kommentaren zur Befragung äußerten sich viele Manager frustriert darüber, ein Übermaß an Zeit und Mühe in den Aufbau und die Pflege dieser Beziehungen investieren zu müssen. Die größten Hürden liegen also in mangelnder Transparenz und einem zu geringen Vertrauen der japanischen Spitze in das ausländische Management. Beklagt wurden auch häufig wechselnde Direktiven aus der Zentrale sowie langwierige Entscheidungsprozesse, in denen überdies die Vorschläge der ausländischen Büros oft nicht gehört werden. Nicht selten behindern außerdem Vorgesetzte die Handlungsfähigkeit der nicht japanischen Führungskräfte durch ständige Kontrollen und Anweisungen bis ins kleinste Detail (Mikromanagement).

5. Perfektion ist Trumpf

Die Beziehungen zu den japanischen Kollegen stuften über 80 Prozent der Befragten als gut ein. Jedoch hielt nur die Hälfte der westlichen Manager die Abgrenzung ihrer Verantwortlichkei-

ten zu japanischen Mitarbeitern für klar und effektiv – eine weitere Quelle der Unzufriedenheit und Frustration. Japanische Mitarbeiter haben in der Wahrnehmung der nicht japanischen Manager deutliche Stärken, aber auch Schwächen. Einerseits werden sie als äußerst engagiert und loyal ihrem Unternehmen gegenüber beschrieben. Sie arbeiten hart und ergebnisorientiert, wobei ihre absolute Loyalität ebenso wie die oft extrem langen Arbeitszeiten nicht japanische Kollegen gelegentlich irritieren.

Für ihre Kunden streben japanische Manager nach technischer Perfektion und höchster Qualität. Sie denken strategisch, orientieren sich dabei aber an eher konservativen Werten wie Stabilität und einer langfristigen Verpflichtung dem Markt und dem Unternehmen gegenüber. Fähige japanische Manager verstehen sich darüber hinaus auf die Beziehungspflege und helfen gern, zwischen dem lokalen Management und der Unternehmenszentrale zu vermitteln. Schwächen zeigen viele japanische Mitarbeiter bei ihrer Führungskompetenz in den Bereichen Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement. Auch fehlt es ihnen nach Meinung ihrer nicht japanischen Kollegen häufig an interkultureller Kompetenz.

Diese Wahrnehmung stimmt weitgehend mit den Führungskräfteanalysen (Management Appraisals) von über 500 japanischen Managern überein, die Egon Zehnder International in jüngster Zeit in Japan durchgeführt hat. Dabei lagen japanische Manager im Vergleich vor allem bei den Kriterien Marktkenntnis und Fachkompetenz hinter dem weltweiten Durchschnitt zurück. Der Hauptgrund: Das japanische System der Jobrotation im Rahmen einer lebenslangen Anstellung teilt auch Managern mit begrenztem Sach- und Erfahrungswissen Aufgaben wie die eines Country Managers zu, auf die diese aber nicht immer adäquat vorbereitet sind.

Fazit

Auch wenn sie offen, engagiert und sensibel zur Sache gehen: Leicht ist es für westliche Manager in japanischen Unternehmen nicht. Viele verlassen die Firma nach einigen Jahren wieder.

Für deutsche Topmanager ergeben sich neue Möglichkeiten in japanischen Unternehmen. Sie sollten sensibel für die kulturellen Unterschiede sein und besonders gut in Teams arbeiten beziehungsweise Teams führen können. Denn für das internationale Parkett brauchen japanische Unternehmen Manager mit Eigeninitiative, die selbstständig entscheiden und handeln. Auch wenn Nichtjapanern selten der Aufstieg in die oberste Führungsriege gelingt, können sie von der Tatsache profitieren, dass die japanischen Manager alle drei Jahre im Zuge der Jobrotation wechseln: So machen sie sich mit fundierter Kenntnis der Organisation und des Fachbereichs im mittleren bis oberen Management unentbehrlich.

Wer sich in einem japanischen Unternehmen gut geschlagen hat, hat später auch in deutschen Firmen einen Trumpf in der Hand. In deren Führungsetagen zählt interkulturelle Kompetenz heute mehr denn je.

SERVICE

LITERATUR

MORTAGH, N.: Blauäugig in Tokio, Ullstein 2008

GERMAN ASIA PACIFIC BUSINESS ASSOCIATION: Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik 2009/10. Zu bestellen: über www.oav.de

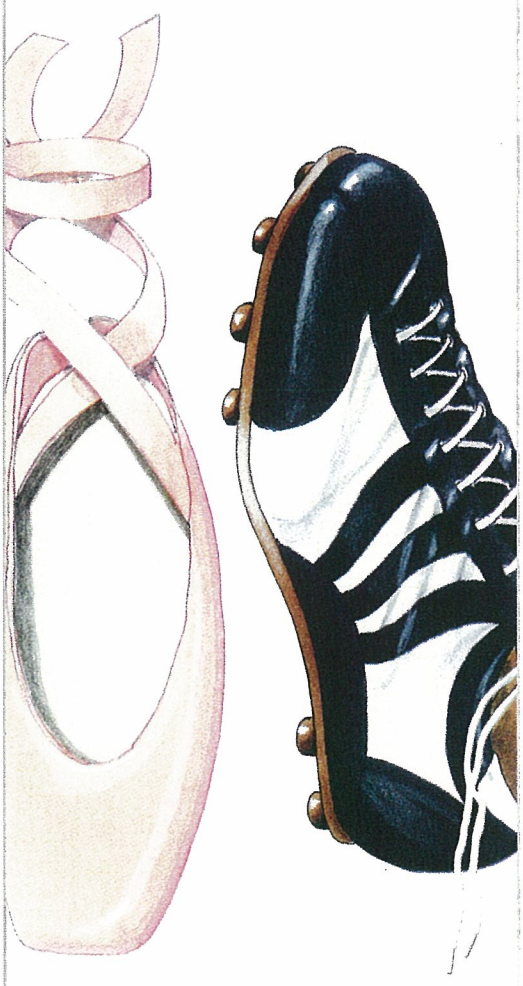
KONTAKT

michael.meier@ezi.net

© 2009 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200907006, siehe Seite 104

MACHT IHR BERATER KARRIERE BEIM AUFTRITT ?

BESSER, ER IST SPIELMACHER MIT ANTRITT !



MOVING YOUR ENTERPRISE

MANAGEMENT ENGINEERS
Consulting to Completion

www.ManagementEngineers.com