

GRENZÜBERGREIFENDES HR MANAGEMENT UND ORGANISATIONSABSTIMMUNG

HR Management westlicher Unternehmen in Japan beschränkt sich häufig auf administrative Aufgaben. Dabei ist es ein entscheidendes Element im erfolgreichen Cross Border Management. Warum HR gerade für global agierende Unternehmen so wichtig ist und welche Rolle es in der Organisationsentwicklung und -abstimmung spielt.

Von Takeshi Mentzel und Chiaki Kataoka

WARUM HR MANAGEMENT?

In unserer Tätigkeit als Consultingunternehmen wird CBI Partners häufiger gefragt, welche Funktion die wichtigste sei, um als deutsches Unternehmen in Japan erfolgreich zu sein. Eine Frage, auf die es natürlich keine einfache Antwort gibt. Geht es jedoch darum, welche Funktion unserer Erfahrung nach von ausländischen Firmen in Japan wohl am meisten unterschätzt wird, ist die Antwort eindeutig: Human Resource Management.

Die Bezeichnung Human Resource Management (HRM) selbst weist eigentlich auch schon auf das häufigste Versäumnis hin. Management von Menschen bedeutet nicht, sie nur zu administrieren. Doch oft handelt es sich bei der HR Funktion ausländischer Unternehmen in Japan in erster Linie um Administration, darüberhinausgehendes HR Management wie klare Aufgaben- und Prozessdefinition, Evaluierung, Fortbildung, Promotionsentscheidungen, Team-Building usw. ist des Öfteren unzureichend. Gerade bei der grenz- und kulturübergreifenden Arbeit und Kommunikation global agierender Unternehmen entstehen ohne gezieltes HR Management sowohl persönliche als auch organisatorische Gaps. Es ist eine Kernaufgabe der Personalabteilung, diese Lücken zeitnah zu identifizieren und transparent zu machen oder im Idealfall gar nicht erst entstehen zu lassen. Die HR Abteilung muss mit den Linienmanagern in Japan und Deutschland die kulturellen, arbeitsrechtlichen, marktspezifischen und firmenkulturellen Unterschiede verdeutlichen

und Maßnahmen definieren, die effektives Arbeiten ermöglichen.

Kleinere Unternehmen neigen dazu das Thema HR Management in Japan gänzlich zu ignorieren oder von Deutschland aus zentral zu steuern. Größere globale Unternehmen hingegen tendieren dazu, ihre Tools und Standards weltweit auszurollen, ohne die Notwendigkeit einer Lokalisierung ausreichend zu berücksichtigen. Regionale Faktoren wie soziodemographische Hintergründe (Bildung, Kommunikation usw.), unterschiedliche Marktanforderungen sowie Unternehmens- und Landeskultur werden meist unterschätzt. Erschwerend hinzu kommen häufig mangelnde Befugnisse Vorort in Japan und der zu dominante Einfluss der deutschen Zentrale. Im schwierigsten Fall überlagert sich dieser noch mit einer chinesisch geprägten Asienzentrale in Shanghai oder Singapur. Inkorrekt geführtes (japanisches) Personal und Organisationen bleiben meist weit hinter den gesetzten Zielen zurück und werden anschließend jedoch trotz mangelnder Strategieimplementierung alleine für Misserfolge verantwortlich gemacht.

IST JAPAN ANDERS?

Doch warum haben deutsche Firmen immer wieder Probleme in Japan eine klar abgestimmte effektive Organisation mit hinreichendem HR Management zu etablieren? Weil Japan so „anders“ ist? Schließlich bekommt man das als Nichtjapaner ja auch oft genug zu hören: „You have to understand, Japan is different!“, oder „This is not possible in Japan!“ sind typische Sätze, die vermutlich jeder ausländische

Manager schon mal an den Kopf geworfen bekommen hat. Doch die wichtige Gegenfrage wird nur selten ruhig und strukturiert gestellt: „Was müssen wir machen, damit es funktioniert? Und was können Sie dazu beitragen?“ Stattdessen werden diese (Schein-) Argumente zu häufig akzeptiert, ohne klare Verantwortung und Konsequenzen für den wahrscheinlichen Misserfolg zu definieren. Entsprechend wird auch gegenüber dem Headquarter argumentiert und auf die schwierigen japanischen Verhältnisse hingewiesen. Dort wird dies zwar häufig mangels Marktkennntnis geduldet, führt dann jedoch mittelfristig zu Frustration, Misstrauen gegenüber den Japanischen Mitarbeitern und mitunter zu personellen Konsequenzen für die verantwortlichen Manager. Solchen personellen Konsequenzen kommen dann für die Betroffenen häufig völlig unerwartet, weil vorher keine klare transparente Abstimmung der Erwartungshaltung stattgefunden hat. Häufen sich solch plötzliche Personalveränderungen, stören sie nicht nur die Organisation in Japan massiv, sondern haben meist auch einen negativen Einfluss auf die Kundenbeziehungen.

Zu häufig zeigen Unternehmen eine falsch verstandene Toleranz gegenüber der fremden Kultur in Form von zu großer Nachsichtigkeit und verschenken dadurch mögliche Marktanteile und Wachstumspotential. Es entstehen Lücken, Probleme und Ineffizienzen, die sich mit fortlaufender Dauer einschleifen und immer schwerer zu beheben sind.

Natürlich ist Japan anders! Gerade das japanische Geschäftsgebaren unterscheidet sich zum Teil erheblich von westlichen Industrienationen. In unzähligen Büchern und nicht zuletzt hier im JapanMarkt Magazin wurde und wird dieses Thema ausführlichst behandelt und sollte jedem halbwegs informierten Manager bewusst sein (Übersicht in Abbildung 1). Nicht die Erkenntnis selbst ist das Problem, sondern wie damit umgegangen wird: Viele Unternehmen scheitern daran, eine Organisation aufzubauen, die in der Lage ist, diese Unterschiede

auch zu managen, indem sie grenzübergreifend kommuniziert und abgestimmt werden.

	Westen	Japan
Kommunikation	Direkt, klare Aussagen, offene Kritik	Indirekt, nur Andeutungen, Konfliktvermeidung
Entscheidungsprozesse	Schnell, einzelne Zuständige entscheiden, kurze Wege, top down	Kompliziert, Gruppenentscheidung, lange Wege, harmonieorientiert, bottom up
Leadership	Entscheider, klare Befehle	Lenker, Vorgabe der Richtung
Teamwork	Klare Aufteilung, individuelle Arbeitspakete	Variable Aufteilung, intensive Zusammenarbeit
Rollenverständnis	Starke Individualität, Selbstdefinition	Gruppenorientiertes Denken, zugeteilte Rolle
Hierarchie	Leistungsprinzip	Senioritätsprinzip
Zulieferer	Eigenständig, unabhängig	In Konglomerate eingebunden (Zaibatsu), klare Erfüllungsvorgaben
Kunden / Service	Der Kunde ist König, aber nicht um jeden Preis	Der Kunde hat immer recht, extrem hoher Kundenservice

Abbildung 1: Unterschiede Westen / Japan

WAS IST KOMMUNIKATION?

Im Rahmen unserer Arbeit (z.B. Workshops) hören wir auch immer wieder: „Um unsere Probleme zu lösen müssen wir unsere Kommunikation verbessern.“ Doch dieser Erkenntnis folgt leider nur selten ein hilfreicher Lösungsansatz. Meist besteht der Irrglaube, dass die Kommunikation dadurch verbessert wird, die andere Seite von der Richtigkeit des eigenen Standpunktes zu überzeugen: „Sie (die andere Seite) müssen verstehen, dass dies so und so zu laufen hat...“. Das ist jedoch keine Kommunikation, sondern das einseitige Aufzwingen der eigenen Sichtweise, also der selbst definierten Realität (Wunschdenken). Dieses Verhalten ist kontraproduktiv, führt zu einer Verschlechterung der Kommunikation und in eine fatale Negativspirale des Misserfolgs.

Das Thema Kommunikation ist eine Wissenschaft für sich, doch versucht man Kommunikation in Bezug auf den Strategieprozess im Cross Border Management zu definieren, ist folgende Prozessbeschreibung ein hilfreicher Ansatz: Kommunikation ist der Prozess, in dem die verantwortlichen Manager Vorort und im HQ ein gemeinsames Verständnis über die Marktanforderungen erzeugen. Darauf aufbauend reflektiert das Managementteam gemeinsam (Tochter und Headquarter) wo die Organisation in

Relation zu den Markanforderungen steht (Gap Analysis). Anschließend wird daraus eine Strategie entwickelt und Aufgaben und Verantwortung klar miteinander abgestimmt um die identifizierten Lücken zu schließen. In diesem Prozess sollten alle Aspekte die zum Scheitern führen können, systematisch mit einbezogen werden. Ein Ansatz hierzu ist der von CBI entwickelte holistische Ansatz (Abbildung 2). Abschließend ist für eine umfängliche Kommunikation auch ein strukturiertes Follow up, in dem immer wieder der Status gemessen und auf Abweichungen reagiert wird, notwendig. Auf diese Weise verbindet man die Kommunikation mit Fortschrittszielen, ermöglicht zeitnahe Korrektur und macht den Erfolg der Kommunikation messbar.

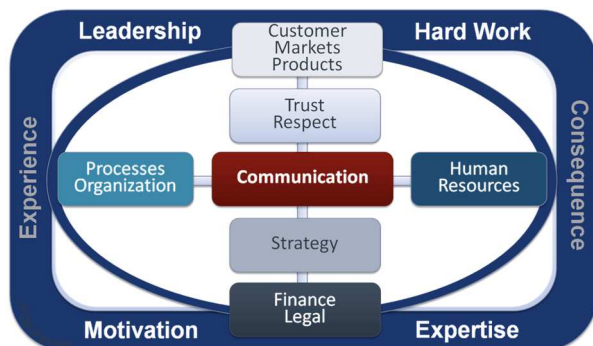


Abbildung 2: CBI's Holistic Approach

Doch in der Realität ist es wie so oft wesentlich schwieriger als in der Theorie. Kommunikation bei der der Sender nicht in der Lage ist einen Rapport¹ mit dem Empfänger zu erzeugen ist nur Geräusch oder eine Irritation (Peter F. Drucker: The effektive Executive). Unabhängig von Sprachbarriere und unterschiedlicher Kultur bedeutet Kommunikation in der Organisation in erster Linie sich mittels konkreter Ziele untereinander konstruktiv abzustimmen, um diese Ziele zu erreichen.

Kommunikation zu ermöglichen und zu unterstützen ist eine der Kernaufgaben eines HR

¹ **Rapport** (von französisch „Beziehung, Verbindung“)

bezeichnet eine aktuell vertrauensvolle, von wechselseitiger empathischer Aufmerksamkeit

Managers in einem multikulturellen Unternehmen in Japan. Das HR Management sollte von Anfang an in die Strategie mit eingebunden sein und den Prozess unterstützend begleiten. Vor allem im Erzeugen eines gemeinsamen Verständnisses, der Marktanforderungen und den aktuellen Status der Organisation sowie der Gap Analyse spielt HR eine entscheidende Rolle. Als neutraler Prozessbegleiter hilft das HR Management Inhalte zu versachlichen und bei japanischen und europäischen Kollegen ein neues gemeinsam getragenes Verständnis zu erzeugen.

KOMMUNIKATIONSSCHNITTSTELLEN - DIE LEITENDEN MANAGER

In den meisten multinationalen Organisationen in Japan ist English eine Key Qualifikation, doch so wichtig Sprachkenntnisse auch sind, dürfen sie nicht zu sehr in den Vordergrund rücken. Nicht selten sind fähige japanische Mitarbeiter frustriert und / oder fühlen sich missverstanden, wenn zu viel Augenmerk auf Sprachfähigkeiten (Englisch, Deutsch) gelegt wird und dadurch das eigentliche Leistungsvermögen in den Hintergrund rückt. Hier kommt den leitenden Managern eine tragende Rolle zu: Sie müssen die Fähigkeit besitzen zu beiden Seiten zu kommunizieren, und das nicht nur im sprachlichem Sinne. Sie sollten ebenso mit dem japanischen Geschäftsalltag vertraut sein und gleichzeitig durchsetzungsfähig gegenüber dem Headquarter sein. Zusätzlich sind Führungsstärke und Team-Building-Fähigkeiten vonnöten, um auf beiden Seiten akzeptiert zu werden und Firmenkultur und -strategie zu etablieren und umzusetzen. Vor allem das Management in Japan hat die Aufgabe, Deutschland und Japan auf eine Linie zu bringen und die beiderseitigen Vorstellungen, Ansprüche und Forderungen in Einklang zu bringen.

getragene Beziehung, d. h. „guten Kontakt“ zwischen zwei Menschen. Der Psychoanalytiker Daniel Stern spricht hier auch von Attunement, also der Feinabstimmung der emotionalen Kommunikation.

Die HR Abteilung hat die Aufgabe, entsprechende Führungskräfte (wie auch sonstiges Personal) ausfindig zu machen und einzusetzen. Falls, wie meist, Qualifikationslücken bestehen, ist es an der HR Abteilung, diese Lücken transparent zu machen und den Mitarbeitern und Führungskräften zu helfen, diese Lücken zu schließen. Oft sind es gerade die Topmanager (Japaner und Ausländer) multikultureller Unternehmen in Japan, die die größten Lücken aufweisen, aber völlig außerhalb jeglicher HR Kontrollmechanismen agieren. Feedbackschleifen bezüglich Funktion, Qualifikation und Performance finden, wenn überhaupt, meist nur intransparent zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter statt

Unter Umständen kann es auch ratsam sein, externe Spezialisten als temporären Support zu engagieren. Generell sollte man sich nicht scheuen, externen Support in Anspruch zu nehmen. Es ergänzt fehlendes Knowhow und ermöglicht eine objektivere Sicht auf die Dinge.

HR MANAGEMENT

Doch was sind die weiteren, oft unzureichenden Elemente effektiven HR Managements? Neben der erwähnten fairen Evaluation (mit konstruktiven Feedback und anschließendem Training / Fortbildung) sind das konkret vor allem das Gestalten klarer Definitionen und Regeln (Qualifikation & Aufgaben, Positionen, Arbeitsprozesse & Kommunikationswege) sowie aktives Team-Building. Im Idealfall wird durch eine durchdachte HR Strategie ein motivierendes, kommunikatives und unterstützendes Arbeitsumfeld geschaffen, das ein kooperatives effizientes Arbeiten ermöglicht und eine positive Firmenkultur etabliert. Daher ist HR Management gerade auch im „Cross Border“ - Management ein entscheidender Faktor, vor allem in einem „anderen“ Land wie Japan, um die Unterschiede zu allen Seiten zu kommunizieren und als einen zu managenden Businessfaktor in die Organisation mit einzubinden. Es muss ein ausbalancierter Kompromiss zwischen japanischen Marktanforderungen und Arbeitsbedingungen sowie

deutscher Firmenkultur gefunden werden. Und nicht zuletzt dürfen natürlich auch die üblichen HR - Aufgaben nicht vernachlässigt werden: Administration, Arbeitsrecht, Unternehmensregeln, Personalbestand, Gehalt, Beförderung usw.



Abbildung 3: Die HR Säulen

ANALYSE - WIE MACHE ICH DIE REALITÄT IM UNTERNEHMEN TRANSPARENT?

Seit 2006 beschäftigt sich CBI mit der Analyse und dem Anpassen von Cross-Border-Organisationen. Wir mussten lernen, dass das Erzeugen eines grenzüberschreitenden gemeinsamen Verständnisses der tatsächlichen Situation der grundlegende erste Schritt ist, um eine Verbesserung zu erzeugen. Auch wenn die Symptome in fast jedem erfolglosen Unternehmen gleich sind (stagnierende Marktanteile, kein Gewinn, hohe Mitarbeiterfluktuation) sind die Ursachen doch vielschichtiger.

In der Regel sind sich die Manager und Mitarbeiter eines Unternehmens, das nicht richtig funktioniert, der problematischen Situation bewusst. Nur haben leider fast alle Menschen die Neigung, die Fehler eher bei anderen zu suchen, als bei sich selber, besonders in einem Leistungs- und Performance orientierten Umfeld, in dem es um die eigene Existenz geht. Darüber hinaus ist falsch und richtig in einem multikulturellen Umfeld nicht ganz so einfach und klar definierbar. Daher hat CBI über die Jahre seinen eigenen ganzheitlichen Analyseansatz entwickelt (basierend auf dem holistischen Ansatz,

Abbildung 2), der systematisch Kernpunkte möglichen Misserfolgs abfragt.

Um Transparenz zu erzeugen ist eine Analyse anhand von objektiven Methoden vonnöten, die unter Umständen durch außenstehende Dritte durchgeführt werden sollte. Tools für so eine Analyse können interne und externe Interviews (Kundeninterviews) sein, aber auch Formate wie SWOT, USP oder Onlineumfragen können den Prozess unterstützen. Zwar haben die meisten Großunternehmen heutzutage globale Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, doch zum Zwecke der Grenzüberschreitenden Organisationsentwicklung sind sie meist nicht geeignet. CBI hat auf dem holistischen Ansatz aufbauend sogenannte Fitness-Checks entwickelt in denen wir objektiv und transparent die Situation des Unternehmens anhand verschiedenster Tools aufzeigen. Darüber hinaus unterstützt CBI die Teams in der Analyse der Ergebnisse, um diese objektiv zu bewerten und ein allseits akzeptiertes Verständnis der Realität zu erzeugen. Ein grenzüberschreitend getragenes Verständnis ist die Basis, um eine klare Strategie zu definieren und die meist nötigen Veränderungsprozesse anzustoßen. Daher bindet CBI in der Analysephase immer auch die Zentrale in Deutschland oder Asien mit ein. Zumal die Analyseergebnisse meist auch aufzeigen, dass auch außerhalb Japans größere Anpassungen notwendig sind um Fortschritte zu erzielen. Um notwendige Änderungsprozesse auch außerhalb Japans zu managen ist wiederum eine starke grenzüberschreitende HR Funktion vonnöten (siehe Abbildung 4: Beispielergebnis einer Analyse).

Question: Is there a clear strategy for the company how to achieve its targets in Japan?

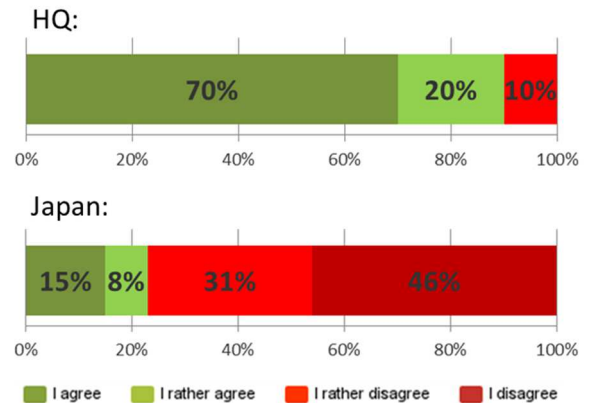


Abbildung 4: Beispielergebnis Unternehmensanalyse

CHANGE MANAGEMENT = ABSTIMMUNG

Die Analyse und das Schaffen von geteilter Transparenz ist üblicherweise der erste Schritt im Change Management Prozess, um ein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Es wird ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit der Änderung erzeugt, um daraus Konzepte eines Änderungsprozesses zu entwickeln und zu implementieren. Die Implementierung wird mit regelmäßigen Projektreviews überprüft, und sind die Ziele erreicht kann man zum regulären kontinuierlichen Verbesserungsprozess zurückkehren.

Dabei gilt: Jeder Change Management Prozess ist in erster Linie ein Abstimmungsprozess. Das Problem bei Veränderungsprozessen ist, dass sich Menschen im Prinzip nicht ändern wollen. Sie reagieren ablehnend und sind selten offen für Veränderung, die sie aus einem gewohnten Prozess, ihrer Komfortzone reißen. Das gilt erst recht für Organisationen: Sie sind definitiv nicht aufgebaut um sich zu verändern, sondern um möglichst effektiv zu funktionieren, indem sie Prozesse laufend wiederholen und optimieren. Das bedeutet, dass alle beteiligten Personen von der Notwendigkeit und der Art und Weise der Veränderung überzeugt und auf Linie gebracht werden müssen. Dieses Bewusstsein und die Bereitschaft nicht nur die Mitarbeiter in Japan zu verändern, sondern auch sich selbst, bzw.

die eigene, zentrale Organisation, fehlt meist und muss kommuniziert werden. Der Veränderungsprozess, sodass alle Parteien inklusive Headquarter auf dieselben Ziele ausgerichtet sind, muss gemanagt werden, durch Sie ahnen es, HR Management.

Doch wie erzeugt man eine solche Abstimmung innerhalb einer Organisation? Indem man den Strategieprozess mit dem Change Management verbindet und so alle Beteiligten auf die gleichen Ziele fokussiert. Menschen folgen klaren Aufgaben und (Arbeits-) Prozessen, welche einer Organisation / Organisationsstruktur folgen. Die Organisation

wiederum muss der Strategie, also den Marktanforderungen folgen.

HR Management erzeugt den gesamten Rahmen, um eine Strategie an der realen Situation orientiert zu entwickeln, diese in operative und persönliche Ziele herunterzubrechen und eine Verfolgung dieser Ziele auf Personenebene zu ermöglichen. Darüber hinaus sorgt HR Management dafür, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gemäß ihrer Funktion qualifiziert sind oder werden, um ihre Aufgaben adäquat zu erfüllen. Eine wichtige wie spannende Aufgabe und Rolle, die leider erst in wenigen Unternehmen auch so etabliert ist, um wie beschrieben zu funktionieren.

Die Autoren:



Takeshi Mentzel ist langjähriger Consultant bei CBI Partners, Diplom-Volkswirt, als Deutsch-Japaner bilingual und bikulturell aufgewachsen und berät deutsche und europäische Firmen im Rahmen von Analyse-, Implementierungs- und Change Management-Projekten in Japan.



Chiaki Kataoka ist Partnerin bei CBI Partners und verfügt durch erfolgreiche Engagements bei globalen Unternehmen in Japan über 20 Jahre Erfahrung im Cross Border Management. Darüber hinaus ist sie HR Expertin mit MBTI- und Reteaming Lizenzen.

Die Firma:

CBI Partners Co., Ltd. ist eine der führenden Beratungen im deutsch-japanischen Unternehmensumfeld. 2006 gegründet beschäftigt sich das multinationale Expertenteam von CBI mit 4 Hauptthemenfeldern, die für den Erfolg in Japan wichtig sind.

- **Operatives Consulting (Analyse, Strategie & Organisationsentwicklung)**
- **M&A, Joint Ventures und Partnerschaften (Research, Beratung, Kontaktierung, Verhandlungsbegleitung)**
- **Repräsentation & Interims-Management (Von Markteintritt über Vertretung bis zur temporären Leitung von Firmen in Japan)**
- **Human Resource Development (Training, Coaching & Teambuilding von Cross Border Teams)**