Managen statt nur verwalten

Das Human Resource Management westlicher Unternehmen in Japan beschränkt sich häufig auf administrative Aufgaben. Dabei ist es ein entscheidendes Element im erfolgreichen Cross Border Management global agierender Unternehmen.

Von Takeshi Mentzel und Chiaki Kataoka

Auf das häufigste Versäumnis von Personalabteilungen ausländischer Unternehmen in Japan weist die Bezeichnung Human Resource Management (HRM) selbst hin: Management von Menschen bedeutet nicht, sie nur zu administrieren. Doch darüber hinausgehendes HRM wie klare Aufgaben- und Prozessdefinition, Evaluierung, Fortbildung, Promotionsentscheidungen oder Team-Building wird oft nur unzureichend verfolgt. Gerade bei der grenz- und kulturübergreifenden Arbeit global agierender Unternehmen entstehen ohne gezieltes HRM sowohl persönliche als auch organisatorische Lücken. 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, um Maßnahmen zu definieren, die effektives Arbeiten ermöglichen und das Unternehmen und seine Strategie an die lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Aus der Erkenntnis lernen

Fragt man deutsche Firmen in Japan danach, warum es oft Probleme gibt, eine klar abgestimmte, effektive Organisation mit hinreichendem HRM zu etablieren, so hört man nicht selten, das Japan nun mal „anders" sei. Doch nicht die Erkenntnis selbst ist das Problem, sondern wie damit umgegangen wird: Zu häufig zeigen Unternehmen an falscher Stelle Toleranz gegenüber der fremden Kultur in Form von zu großer Nachsichtigkeit. Viele Unternehmen scheitern im Aufbau einer Organisation, die in der Lage ist, Unterschiede zu managen, indem sie grenzübergreifend kommuniziert und abgestimmt werden. Es entstehen Lücken und Ineffizienzen, die mit fortlaufender Dauer immer schwerer zu beheben sind und das Unternehmen verschenkt letztendlich Wachstumspotenzial.

Eine der Kernaufgaben eines HR Managers in einem multikulturellen Unternehmen ist es daher, eine effektive Kommunikation zwischen der lokalen Niederlassung und der Zentrale zu ermöglichen. Unabhängig von Sprachbarrieren und unterschiedlicher Kultur bedeutet Kommunikation in Organisationen in erster Linie, sich über konkrete Ziele abzustimmen, um diese zu erreichen. Das HRM sollte daher von Anfang an in die Strategie mit eingebunden sein und den Prozess unterstützend begleiten. Vor allem im Erzeugen eines gemeinsamen Verständnisses, der Marktanforderungen und des aktuellen Status der Organisation (Gap Analyse) spielt HR eine entscheidende Rolle. Als neutraler Prozessbegleiter hilft das HRM Inhalte zu versachlichen und bei japanischen und europäischen Kollegen ein gemeinsam getragenes Verständnis zu erzeugen.

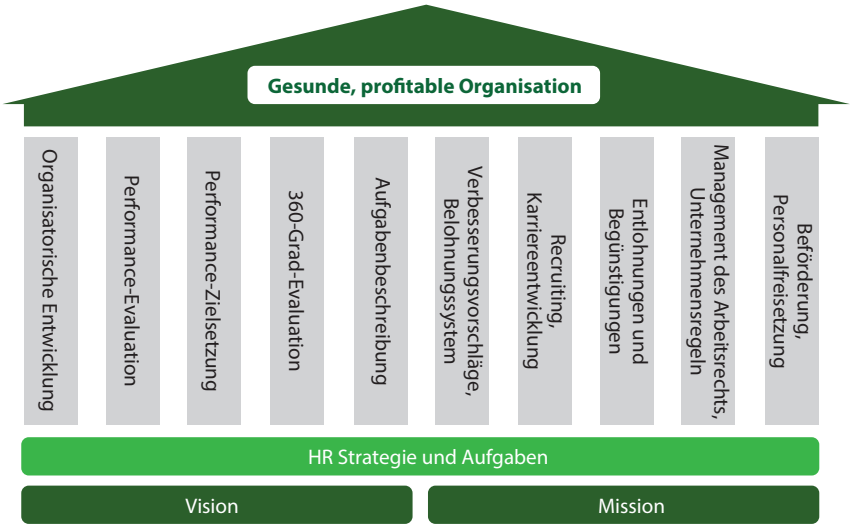
Manager als Kommunikationsschnittstelle

Auf Grund ihrer Schnittstellenfunktion müssen leitende HR Manager beidseitig kommunizieren können, mit dem japanischen Geschäftsalltag vertraut und gleichzeitig fachlich kompetent und durchsetzungsfähig gegenüber dem Headquarter sein, um auf beiden Seiten akzeptiert zu werden. Nur so lässt sich die Firmenkultur und -strategie etablieren und umsetzen. Vor allem das Management in Japan hat die Aufgabe, die beidseitigen Vorstellungen, Ansprüche und Forderungen auf eine Linie zu bringen.

Die HR Abteilung hat die Aufgabe, Führungskräfte und Personal einzusetzen und aufzubauen. Im Zuge dessen sollte angestrebt werden, etwaige Qualifikationslücken transparent zu machen und zu schließen. Gerade bei Topmanagern ist dazu die regelmäßige Evaluation bezüglich Funktion, Qualifikation und Performance notwendig. Darüber hinaus muss das HRM eingreifen, wenn vereinbarte Ziele aufgrund der Performance einzelner Manager nicht erreicht wurden.

Neben der erwähnten fairen Evaluation, mit konstruktiven Feedback und anschließendem Training oder Fortbildung, umfasst effektives HRM weitere Elemente, die zum Teil nur unzureichend abgedeckt werden. Konkret sind dies das Gestalten klarer Definitionen und Regeln zu Positionen, Aufgaben, Arbeitsprozessen und Kommunikationswegen sowie aktives Team-Building. Die Implementierung wiederum bedarf klarer Methoden und Tools, die die Umsetzung unterstützen und so die Basis des HRM bilden (siehe Grafik).

Im Idealfall wird durch eine durchdachte HR Strategie ein motivierendes, kommunikatives und unterstützendes Arbeitsumfeld geschaffen und eine positive Firmenkultur etabliert. Da diese Aufgabe jedoch nicht nur in Japan sondern auch in der Zentrale vom HRM gemanagt werden muss, ist HRM auch



CBI Partners

◀ Der Methoden und Tools der HR Funktion unterstützten Aufgaben und Strategie und bilden so die Basis für den Unternehmenserfolg.

im internationalen Management ein entscheidender Faktor. Es gilt bestehende Unterschiede zu allen Seiten zu kommunizieren und als einen zu managenden Faktor in die Organisation mit einzubinden. Es muss ein ausbalancierter Kompromiss zwischen japanischen Marktanforderungen sowie Arbeitsbedingungen und Firmenkultur der Zentrale gefunden werden.

Die Realität im Unternehmen transparent machen

In der Regel sind sich die Manager und Mitarbeiter eines Unternehmens, das nicht richtig funktioniert, der problematischen Situation bewusst. Leider tendieren viele Menschen dazu, die Fehler zunächst bei Anderen zu suchen, besonders in einem leistungsorientierten Umfeld. Darüber hinaus ist falsch und richtig in einem multikulturellen Umfeld manchmal weder einfach noch klar definierbar. Daher sollten sowohl organisatorische als auch zwischenmenschliche Faktoren berücksichtigt werden umso alle Kernpunkte möglichen Misserfolgs systematisch abzufragen.

Um Transparenz zu erzeugen ist eine Analyse anhand von objektiven Methoden vonnöten, die unter Umständen durch außenstehende Dritte durchgeführt werden sollte. Der Analyseprozess kann durch interne und externe Interviews, Onlineumfragen, aber auch Analyse-Tools unterstützt werden. So kann die Situation des Unternehmens transparent gemacht und objektiv bewertet werden, um ein grenzüberschreitend akzeptiertes Verständnis dieser zu erzeugen. Die Einbeziehung der Zentrale in Deutschland oder Asien ist die Basis, um auf den Analyseergebnissen fundiert eine klare Strategie zu definieren und die meist nötigen Veränderungsprozesse anzustoßen.

Change Management bedeutet Abstimmung

Die Analyse und das Schaffen von geteilter Transparenz ist üblicherweise der erste Schritt um ein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Es wird ein gemeinsames Verständnis für die Notwendigkeit der Änderung erzeugt, um daraus Konzepte für einen Änderungsprozess zu entwickeln und anschließend zu implementieren.

Da jeder Change Management Prozess in erster Linie ein Abstimmungsprozess ist, übernimmt das HRM hierbei eine vermittelnde Funktion, sodass alle Parteien inklusive Headquarter auf dieselben Ziele ausgerichtet sind.

Ein grundlegendes Problem ist, dass sowohl Menschen als auch Organisationen nur selten offen für Veränderung sind. Vor allem Unternehmen sind meist nicht dafür gebaut, sich fundamental 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 die zentrale Organisation, fehlt oft und muss kommuniziert werden.

Indem das HRM den Strategieprozess mit dem Change Management verbindet und so alle Beteiligten auf die gleichen Ziele fokussiert, erreicht man die nötige Abstimmung innerhalb einer Organisation. Menschen folgen klaren Aufgaben und Prozessen, welche einer klaren Organisationsstruktur folgen. HR Management erzeugt den Rahmen, um eine an der realen Situation orientierte Strategie zu entwickeln und diese in operative und persönliche Ziele herunterzubrechen, um eine Verfolgung dieser Ziele auf Personenebene zu ermöglichen. Darüber hinaus sorgt HRM dafür, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gemäß ihrer Funktion qualifiziert sind oder werden, um ihre Aufgaben adäquat zu erfüllen. HRM ist eine wichtige wie spannende Aufgabe, in die es zu investieren lohnt, damit das Unternehmen das volle Potenzial seiner Mitarbeiter ausschöpfen kann. ■

CBI Partners Co., Ltd. wurde 2006 gegründet und ist eine der führenden Beratungen im deutsch-japanischen Unternehmensumfeld.



Takeshi Mentzel
berät als langjähriger Consultant bei CBI Partners deutsche und europäische Firmen in Japan in den Bereichen Analyse, Implementierung und Change Management.



Chiaki Kataoka
ist Partnerin bei CBI Partners und HR Expertin mit über 20 Jahre Erfahrung im Cross Border Management durch erfolgreiche Engagements bei globalen Unternehmen in Japan.