

Interkultureller Wissenstransfer in multinationalen japanischen Unternehmen

Parissa Haghirian und Florian Kohlbacher

1 Einleitung

Die moderne Managementliteratur hat sich in den vergangenen Jahren vermehrt mit den Herausforderungen interkultureller Kommunikation in Unternehmen beschäftigt. Besondere Diskussionspunkte sind hier die Zusammenarbeit im interkulturellen Team und die zielgerechte Ansprache internationaler Kunden. Im Zeitalter steigender Globalisierung stellen sich Unternehmen aber noch andere Fragen. Multinationale Unternehmen gründen eine immer höhere Anzahl von Auslandsniederlassungen, was in vielen Fällen zu einer intensiveren Zusammenarbeit weltweit verstreuter Unternehmenseinheiten führt. Ein besonderes Problem ist dabei die Wissensübermittlung bzw. der Wissenstransfer zwischen diesen Unternehmenseinheiten. Wissen ist wertlos, wenn es nicht effektiv im Unternehmen eingesetzt werden kann, und muss daher an alle Mitarbeiter transferierbar sein, um es Gewinn bringend weiter verwenden zu können (Haghirian 2004). Moderne Kommunikationstechnologien unterstützen unternehmensinterne Wissenstransferprozesse und erlauben eine immer schnellere und effizientere Datenübertragung in alle Welt. Wenn die Interakteure des Wissenstransfers jedoch in verschiedenen Ländern oder Kontinenten arbeiten, kann dieser Transfer oft auch weniger erfolgreich ablaufen als vom Unternehmen gewünscht, findet er doch zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalität statt, die neben den Herausforderungen interkultureller Kommunikation außerdem noch die geografische Distanz überwinden müssen und sich nicht (immer) direkt und persönlich austauschen können. Die erfolgreiche Übermittlung von Wissen in multinationalen Unternehmen wird so zu einer der wichtigsten Aufgaben des internationalen Managements und trägt in immer höherem Maße zum Unternehmenserfolg bei.

Japan spielt in der Wissensmanagementdiskussion eine sehr wichtige Rolle. Besonders hervorgehoben wird hier die japanische Handhabung von Wissen im Unter-

nehmen, die sich stark vom Wissensmanagement in anderen Industrieländern unterscheidet. Japaner bevorzugen beispielsweise implizites Wissen (im Individuum verankertes Wissen), wohingegen in westlichen Industrieländern vor allem explizites Wissen, d.h. in Texten oder auf andere Weise archiviertes Wissen, dominant ist. Dieser und weitere Unterschiede im Wissensmanagement führen zur Frage, ob sich Kulturunterschiede zwischen Japan und anderen Industrieländern auf den Transfer von Wissen in japanischen multinationalen Unternehmen auswirken.

Der vorliegende Beitrag widmet sich diesem Thema und diskutiert Wissenstransferprozesse in japanischen multinationalen Unternehmen. Schwerpunkt der Untersuchung ist die Übermittlung von Wissen aus dem japanischen Mutterunternehmen in ausländische Niederlassungen. Zu Beginn wird ein Überblick über die theoretischen Grundlagen zum Thema Wissensmanagement in Japan, interkulturelle Kommunikation und Wissenstransfer gegeben. Danach werden die Ergebnisse einer Untersuchung in 122 japanischen Niederlassungen in Deutschland, Österreich und Korea dargestellt. Im Fokus der Untersuchung stehen die Fragen, wie Wissen in den Tochterunternehmen aufgenommen wird und welche Faktoren den Wissenstransfer zwischen Japan und anderen Ländern beeinflussen. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick auf Forschungsfragen der Zukunft.

2 Wissensmanagement in Japan

Japan wird in der Managementliteratur im Allgemeinen als einzigartiges Land angesehen, das gleichermaßen eine einzigartige Kultur entwickelt hat (Kranias 2000). Diese Sichtweise wird auch oft in der Diskussion über das japanische Wissensmanagement eingenommen, wobei meist auch noch auf die Vorreiterrolle japanischer Unternehmen in diesem Bereich verwiesen wird (Nonaka und Takeuchi 1995; Takeuchi und Nonaka 2004). Der japanische Zugang zu Wissen ist sehr stark von der philosophischen Tradition in Japan beeinflusst, die wiederum selbst sehr stark durch chinesische Denkweisen sowie den Konfuzianismus und indische Religionssysteme – allen voran der Buddhismus – geprägt wurde. Die Wurzel des philosophischen Denkens in Japan ist das Streben nach Einheit und Harmonie (Holden 2002).

Einer der Hauptaspekte dieses philosophischen Ansatzes ist Kommunikation ohne (ausgesprochene) Sprache (*isshin denshin*), die auch sehr stark vom Zen-Buddhismus beeinflusst wurde. Man glaubt, dass die wichtigsten Dinge nicht durch Sprache kommuniziert werden können und dass Sprache nur für zweitrangige und triviale Mitteilungen brauchbar sei (Scollon und Wong-Scollon 1995). Deshalb messen japanische Manager dem impliziten Wissen mehr Bedeutung zu (Takeuchi 2001). Eine japanische Firma verlangt von ihren Mitarbeitern zu verstehen, was zu tun ist, auch ohne allzu detaillierte Anweisungen erhalten zu haben. Auch in der Geschäftspraxis verlässt man sich stärker auf implizites Verstehen, sodass z.B. schriftliche Verträge nur sehr einfach gehalten sind oder teilweise überhaupt nicht existieren, obwohl diese in solchen Fällen von westlichen Firmen erwartet worden wären. Soziale Situationen müssen mit großer Genauigkeit „gelesen“ werden (kön-

nen). Implizität und das Talent, mit implizitem Wissen umgehen und arbeiten zu können, sind daher sehr wichtig (Hedlund und Nonaka 1993), was auch die Art und Weise, wie Wissen vom japanischen Management wahrgenommen wird, beeinflusst. Japanische Mitarbeiter sind durch Großraumbüros räumlich miteinander verbunden, Information kann daher ungehindert fließen. Kommunikationskanäle sind selten überlastet, da die Mitarbeiter in ständigem Kontakt und Austausch miteinander stehen. Interpersoneller Kontakt hat Vorrang vor allem anderen (Hall und Hall, 1990). Japanische Firmen verwenden Symbole, Analogien und ähnliche Mittel, um implizites Wissen zu kodifizieren, wobei diese Arten von Codes das implizite Wissen auf eine Art und Weise verschlüsseln, die nur von ihnen selbst verstanden wird (Dutrénit 2000).

Es ist nicht überraschend, dass das Sammeln von Informationen als der Schlüssel zur Stärke der japanischen Unternehmen angesehen wird. Dieses systematische Sammeln von Informationen ist in der japanischen Kultur und im japanischen Geschäftsleben sowie in den Unternehmen stark integriert und institutionalisiert. Im Unterschied zu westlichen Ländern hinterfragen oder bewerten Japaner die Nützlichkeit dieser Informationen (zunächst) nicht (March 1990). Crossan und Inkpen (1995) verweisen in ihrer Arbeit über Lernen in einer japanisch-amerikanischen Allianz auf einen US-amerikanischen Manager, der diese Eindrücke unterstützt:

The Japanese people are not afraid to ask questions and they spend a lot of time doing that. There are always Japanese people visiting, both from Japanese parent divisions and from Japanese parent world headquarters, and it is not always clear what they are here for. Sometimes they just observe, other times they ask a lot of questions (Crossan und Inkpen 1995: 77).

Diese Einstellung zu Wissen hat auch einen Einfluss auf die Art und Weise, wie es in einer Firma gehandhabt wird. Japanisches Wissensmanagement besteht nicht nur aus Daten oder Information, die im Computer gespeichert werden können, sondern es bezieht auch Emotionen, Werte und Intuitionen mit ein (Takeuchi 2001). Japanische Unternehmen praktizieren Programme zur Gruppenwahrnehmungsbildung, wie z.B. das Singen einer Unternehmenshymne oder die täglichen Gymnastikübungen. Dazu kommen noch relativ strenge Einführungsprozeduren, die oft mehrere Monate in Anspruch nehmen und durch die die neuen Mitarbeiter Zeit bei Gruppenaufgaben oder Outdoor-Aktivitäten miteinander verbringen (Choi und Lee 1997).

Die Unterschiede in der Handhabung von Wissen sind vor allem durch die Unterschiede im Kommunikationsverhalten zu erklären. Kultur kann also nicht von Kommunikation getrennt werden; beide Begriffe sind eng miteinander verbunden. Kommunikation ist auf der einen Seite der Hauptübermittler von Kultur und auf der anderen Seite gleichzeitig diejenige menschliche Tätigkeit, die am stärksten von Kultur beeinflusst wird. Abgesehen von ihrer Funktion als Übermittler von Kultur, kann Kommunikation auch eine sehr markante Ausprägung von Kultur sein. Kultur bestimmt die Art und Weise, wie und was Individuen kommunizieren. Kommunikation kann daher als ein formaler und inhaltsbezogener Teil von Kultur angesehen werden. Die Art und Weise der Kommunikation innerhalb einer Gruppe hängt vom

Kultursystem ab. Aber auch der kommunizierte Inhalt ist kulturbezogen (Salzberger 1999). Unterschiede zeigen sich zwischen den Kommunikationsstilen in Asien und Europa besonders deutlich. In westlichen Kulturen (Nordamerika und Europa) liegt der Fokus während der Kommunikation auf der Nachricht und dem Inhalt, den sie vermitteln soll. In Asien (Ost- und Südostasien) hingegen stehen die Personen, die miteinander kommunizieren, im Vordergrund. Nachrichten und ihr Inhalt sind im Westen sehr direkt, während man in Asien indirekte Inhalte bevorzugt. In Europa ist daher der Sender im Brennpunkt des Kommunikationsprozesses, während sich dieser in Asien auf den Empfänger konzentriert (Axel und Prümper 1997).

Japan und andere asiatische Länder sind laut der Kulturklassifizierung nach Hall und Hall (1990) *high-context*-Kulturen, in denen jede Nachricht und Information zudem mit einem Kontext umgeben ist. Eine Nachricht kann daher nur vollständig verstanden werden, wenn der Empfänger den sie umgebenden Kontext auch kennt und versteht. In *low-context*-Kulturen (z.B. Deutschland) hingegen, liegt der Fokus der Kommunikation in der Nachricht selbst. Diese ist ohne weitere Erläuterungen verständlich und ihr Inhalt hat einen sehr viel höheren Aussagewert als in einer *high-context*-Kultur (Hall und Hall 1990). Die eine Nachricht umgebenden Kontexte können verschiedener Art sein. In Asien sind beispielsweise die Beziehungen zwischen den Menschen, die miteinander kommunizieren, meist asymmetrisch und vertikal. Das bedeutet, dass der Rang in der Hierarchie sowie das Alter des Sprechers sehr stark den Kommunikationsstil beeinflussen. Dies ist in westlichen Kulturen weit weniger der Fall. Hier sind die Beziehungen normalerweise symmetrisch und die Unterschiede in Rang oder Hierarchie zwischen den Partnern beeinflussen den Kommunikationsstil nicht so stark. Deshalb ist der Grad an Direktheit in den westlichen Ländern auch so hoch. Angelegenheiten werden direkt und ohne die Angst, den Empfänger zu entblößen, angesprochen. Im Gegensatz dazu herrschen in Asien indirekte und kompliziertere Formen der Kommunikation vor.

Tabelle 1: Unterschiede in der Kommunikationsstruktur Asiens und Westeuropas (Axel und Prümper 1997)

	Westeuropa, Nordamerika	Ost- und Südostasien
Hauptfokus	Nachricht	Beziehung
Funktion	Kommunikationsinstrument	Entwicklung und Erhaltung von Beziehungen
Art der Beziehung	symmetrisch	asymmetrisch, komplementär
Direktheitsgrad	direkt	indirekt
Betont	Sender der Nachricht	Empfänger der Nachricht

Quelle: Axel und Prümper 1997.

In Europa erwartet man, dass der Sender seine Nachricht so genau und ausreichend wie nur möglich formuliert. Er ist der Hauptdarsteller im Kommunikationsprozess. Im asiatischen Kommunikationsprozess hingegen spielt der Kontext, in dem die Kommunikation abläuft, eine wesentliche Rolle und der Schwerpunkt liegt beim Empfänger der Nachrichten (Axel und Prümper 1997).

3 Interkulturelle Kommunikation und der Transfer von Wissen

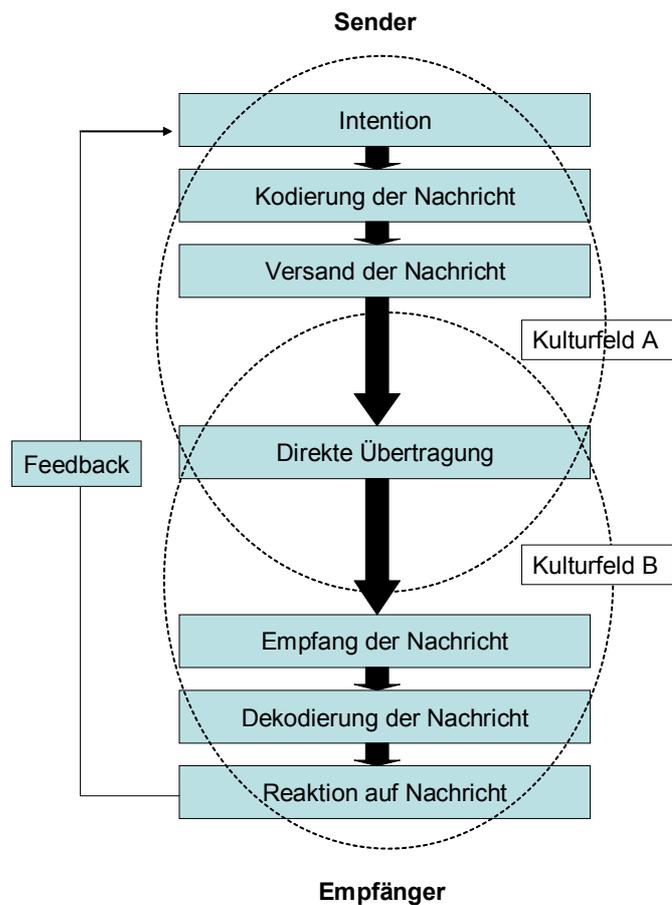
Die Unterschiede im Kommunikationsverhalten wirken sich auch auf den Austausch von Wissen zwischen Individuen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund aus, denn zwischenmenschliche Kommunikation ist die Grundlage jedes Wissensaustauschs. Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, beschließt einer der Interakteure, eine Nachricht zu versenden, verschlüsselt diese (formuliert sie z.B. in Sätzen) und versendet sie (spricht z.B. diese Sätze aus). Nach der Übertragung, die mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente stattfinden kann, bekommt der Wissensempfänger die Nachricht, entschlüsselt sie (er versteht die Worte, Inhalte), interpretiert sie und verwendet das erhaltene Wissen (er formuliert beispielsweise eine Antwort oder zeigt eine andere Reaktion auf die erhaltene Nachricht). Wissenskommunikation kann daher als „die (meist) absichtsvolle, interaktive Konstruktion und Vermittlung von Erkenntnis und Fertigkeit auf der verbalen und nonverbalen Ebene“ bezeichnet werden (Eppler und Reinhard 2004: 2). Beide Akteure befinden sich aber in einem ähnlichen oder dem anderen bekannten Kontext. Alle Aktivitäten im Rahmen des Transferprozesses sind daher für die andere Person einfach zu verstehen.

Interkulturelle Kommunikation hingegen liegt dann vor, wenn „eine Person eine Nachricht an eine Person einer anderen Kultur versendet“ (Adler 2002: 75) und beschreibt den Austausch symbolischer Information zwischen Gruppen unterschiedlicher Nationalität (Gudykunst 2003). Im interkulturellen Kommunikationsprozess befinden sich Sender und Empfänger in zwei verschiedenen Kulturfeldern, das heißt sie haben einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund. Auch hier wird, nachdem sich der Sender zur Wissensweitergabe entschlossen hat, die Nachricht des Senders verschlüsselt, versendet und nach einer Übertragung vom Empfänger entschlüsselt und weiterverarbeitet (siehe Abbildung 1). Sender und Empfänger sind allerdings stark in ihren kulturellen Kontext eingebunden und agieren aus diesem Kontext heraus. Alle Einzelhandlungen im Kommunikationsprozess sind vom kulturellen Hintergrund der Interakteure geprägt, Kulturunterschiede zwischen den Gesprächspartnern beeinflussen so das Kommunikationsverhalten (Di Luzio et al. 2001).

Der interkulturelle Kommunikationsprozess ist auch stark von Wahrnehmungen der Handelnden beeinflusst, ist er doch eine Begegnung zweier Personen aus verschiedenen Kulturen, die sich ihrer kulturellen Unterschiede bewusst sind. Man erlebt sich gegenseitig als „fremd“ (Bolton 2003) und kann sich so gegenseitig in

seinen Handlungen während des Kommunikationsprozesses beeinflussen. Die Kulturfelder überschneiden sich daher während des Wissensaustausches.

Abbildung 1: Interkulturelle Kommunikation zwischen zwei Akteuren



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Rauscher 2005.

Der Erfolg der Kommunikation kann jedoch leicht durch Störungen behindert werden, die in allen Phasen des Prozesses auftreten können (Thomas 2002). Menschen bevorzugen es, Informationen mit Menschen, die ihnen sehr ähnlich sind, auszutauschen. Kommunikation zwischen Individuen mit demselben Hintergrund ist daher viel effektiver als Kommunikation zwischen Individuen mit unterschiedlichem Hin-

tergrund (Dodd 1997). Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, ist es immer möglich, dass der Empfänger etwas nicht versteht oder falsch dekodiert. Besonders schnell können Barrieren in der Kommunikation durch die unterschiedlichen kulturellen Felder entstehen, da Individuen die auf ihrem nationalen Hintergrund basierenden Kommunikationsstile bevorzugen. Das kann zu Missverständnissen oder Unterbrechung der Kommunikation führen.

4 Interkultureller Wissenstransfer im japanischen multinationalen Unternehmen

Die Unterschiede im Kommunikationsverhalten spiegeln sich auch im Wissenstransfer wider. Der Begriff Transfer bezieht sich auf den Fluss des Wissens von einem Wissensor zu einem anderen (Doz und Santos 1997). Wissenstransfer bezieht sich auf die Übermittlung von Wissen zwischen zwei voneinander entfernten Unternehmenseinheiten in einem multinationalen Unternehmen oder zwischen dem Mutter- und Tochterunternehmen in einem solchen.

Wissensflüsse und Wissenstransfer in Unternehmen sind aus verschiedenen Gründen wichtig. Sie übermitteln lokales Know-how, das aus ausländischen Niederlassungen oder anderen Unternehmenseinheiten generiert werden kann. Durch Wissenstransfer kann daher die Koordination von Wissensflüssen innerhalb des Unternehmens gesteuert werden. Außerdem können auf diese Weise Geschäftsmöglichkeiten, welche die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmenseinheiten erfordern, genutzt werden. Wissensflüsse sind auch für die instrumentierte Ausführung gemeinsamer strategischer Antworten auf die Bewegungen von Wettbewerbern, Kunden und Zulieferern von großer Bedeutung. Schließlich ermöglichen sie das Erkennen und die Ausnutzung von Skalen- und Verbundeffekten (*economies of scale and scope*) (Schulz und Jobe 2001). Wissenstransfer im modernen Management bezieht sich daher in erster Linie auf Expertenwissen oder Marktwissen mit internationaler Bedeutung und nicht auf die Weitergabe administrativer Informationen (Gupta und Govindarajan 1991). In manchen Fällen produzieren multinationale Unternehmen das versendete Wissen selbst, oft hat es aber auch einen unternehmensexternen Ursprung.

Die Literatur zu Wissensmanagement vermittelt meist den Eindruck, dass Wissenstransfer in Unternehmen zwischen Firmeneinheiten stattfindet und dass Wissen genauso einfach transferiert werden kann wie Produkte und Waren. Aber Firmeneinheiten sind soziale Systeme und bestehen aus Menschen, die miteinander interagieren. In der Praxis spielt sich der Wissenstransfer daher zwischen einzelnen Personen ab und ist damit in erster Linie ein Prozess von Mensch zu Mensch (Shariq 1999). Deshalb sind Menschen auch die wichtigsten Akteure im Wissenstransferprozess, sie können Wissen miteinander teilen oder es voreinander verheimlichen, sie wollen möglicherweise mehr wissen und (voneinander) lernen. Für einen Wissenstransfer sowohl auf Firmen- als auch auf persönlicher Ebene muss es daher zu einer „voluntary action on behalf of the individual“ kommen (Dougherty 1999), das

heißt, der Wissensversender muss die Intention haben, Wissen weiterzugeben, und dann verschiedene Entscheidungen während des Wissenstransferprozesses treffen. Der Wissensempfänger wiederum muss das erhaltene Wissen dekodieren und sollte es danach Gewinn bringend weiterverwenden. Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen findet aus diesem Grund nicht zwischen Unternehmenseinheiten, sondern zwischen Individuen, die in diesen Unternehmenseinheiten arbeiten, statt. Das Wissenstransfermodell ähnelt daher dem schon besprochenen Kommunikationsmodell. Wissenssender und -empfänger stehen allerdings in keinem direkten, persönlichen Kontakt, sondern halten sich in zwei unterschiedlichen Unternehmenseinheiten auf (siehe Abbildung 2).

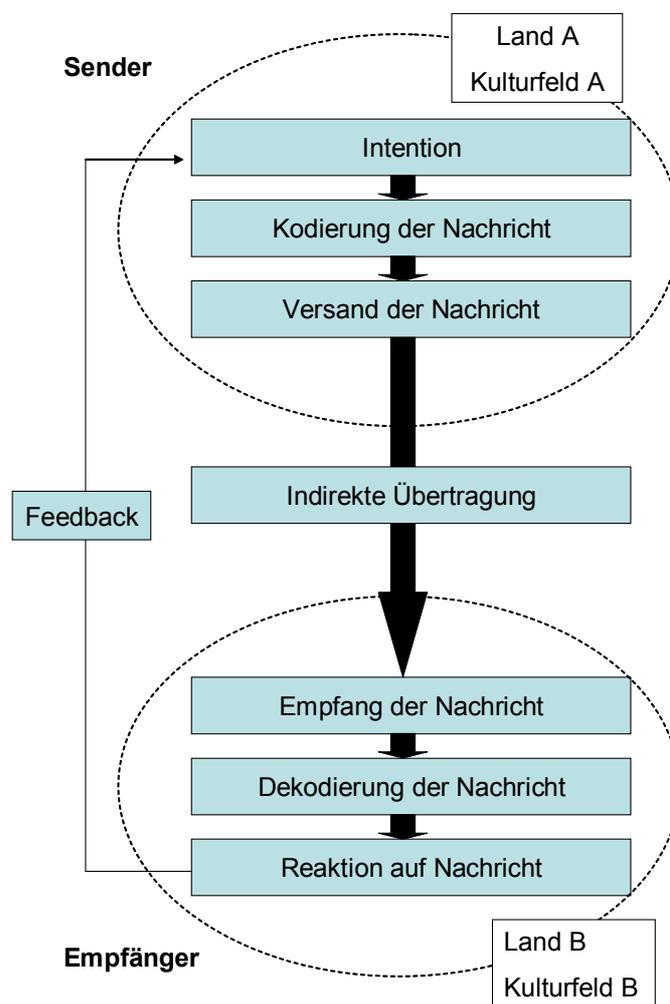
Auch beim interkulturellen Wissenstransfer sind Sender und Empfänger in ihren Handlungen sehr stark von ihrem Kulturfeld beeinflusst. Wissenskodierung und -dekodierung etc. sind von Kultur untermauerte Prozesse. Die Übertragung des Wissens findet meist indirekt und mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologie statt. Im Gegensatz zur direkten interkulturellen Kommunikation können sich die Akteure daher nicht sehr gut aufeinander einstellen und sind sich oft auch ihrer Unterschiede nicht bewusst. Mögliche Missverständnisse und andere Probleme in der Kommunikation können während des Kommunikationsprozess oft nicht erkannt werden, sondern nur nach dem Erhalt von Feedback aus der Sendereinheit. Im Gegensatz zur direkten interkulturellen Kommunikation überschneiden sich die beiden Kulturfelder daher nicht. Die Akteure können sich aufgrund der geografischen Distanz nicht persönlich austauschen.

Obige Ausführungen zeigen, dass japanische Mitarbeiter und ihre westlichen Gegenüber ein unterschiedliches Verständnis von Wissensaustausch mit ihren Kollegen und anderen Partnern haben (Inkpen 1996). Dies lässt vermuten, dass sich Wissensmanagement und in der Folge Wissenstransfermethoden in Japan und in den Ländern, in denen japanische Niederlassungen ansässig sind, unterscheiden. Die Implementierung von Wissen, das aus Japan erhalten wurde, wird möglicherweise durch diese Unterschiede beeinflusst oder gar beeinträchtigt. Li (1999) zeigte, dass sich Kommunikation zwischen Individuen in *high-context*-Ländern¹ (wie Japan) und *low-context*-Ländern (wie Deutschland) signifikant in der Menge an übertragener Information voneinander unterscheidet. Innerhalb von Wissenstransferbeziehungen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen kommunizierten die Gesprächspartner weniger Information als zwischen Mitgliedern desselben kulturellen Hintergrunds. Er bewies außerdem, dass sich in dieser Hinsicht *low-context/low-context*-Kommunikationsbeziehungen nicht von *high-context/high-context*-Beziehungen unterscheiden. Diese Unterschiede in der Kommunikation zwischen *high-context*- und *low-context*-Kulturen können aber auch zu enormen Verlusten an relevantem Wissen während des Transferprozesses zwischen diesen Gruppen führen. Richter (1995) berichtet, dass aufgrund von kulturellen Unterschieden viele deutsche Investoren in Japan zwar auf das Unternehmenswissen in ihren Niederlassungen zugreifen

¹ Li (1999) bezieht sich auf das bereits erläuterte Konzept von *high-context*- und *low-context*-Kulturen (Hall und Hall: 1990).

können, aber es nicht schaffen, dieses Wissen zurück nach Deutschland zu transferieren und dort erfolgreich zu implementieren.

Abbildung 2: Interkultureller Wissenstransfer zwischen Unternehmenseinheiten



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Rauscher 2005.

Unterschiede in interkultureller Kommunikation zwischen Mitgliedern von *high-context*- und *low-context*-Kulturen können also zu großen Wissensverlusten führen. Hier stellt sich die Frage, ob diese Unterschiede den Transfer zwischen japanischen und ausländischen Unternehmenseinheiten beeinflussen. Die in der Folge dargestellte Untersuchung widmet sich nun diesem Thema und beschreibt ein Forschungsprojekt, das in Österreich, Deutschland und Korea durchgeführt wurde. Die Untersuchung fand in zwei Schritten statt. Der erste Teil der Untersuchung beinhaltete eine qualitative Befragung zehn nichtjapanischer Manager in japanischen Unternehmen. Als zweiter Schritt wurden Wissenstransferprozesse in diesen Unternehmen mit Hilfe einer quantitativen, standardisierten Umfrage untersucht. Die Stichprobe besteht aus 122 Tochterfirmen japanischer Unternehmen in den oben genannten Ländern (Tabelle 2).

Tabelle 2: Überblick über die Stichprobe

Tochterunternehmen in	Anzahl der befragten Unternehmen
Deutschland	39
Österreich	46
Korea	37
Gesamtzahl	122

Die Umfrage wurde jeweils in der Muttersprache der Befragten durchgeführt. Außer den Angaben zu den Sprachkenntnissen der Interviewpartner wurden alle Konstrukte mit einer fünfteiligen Likert-Skala („ich stimme sehr zu“ bis „ich stimme überhaupt nicht zu“) gemessen.

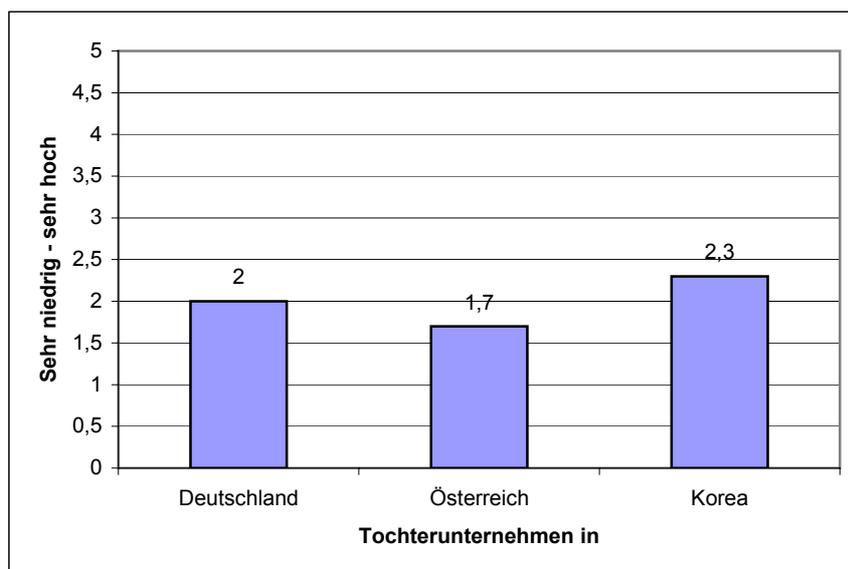
5 Integration japanischen Wissens in ausländischen Niederlassungen

Dauerhafte Vorteile für ein Unternehmen hängen weniger davon ab, das richtige bzw. Gewinn bringende Wissen zu besitzen, sondern von dessen effizienter Nutzung (Porter 1985). Die Verwendung des Wissens in der Empfängereinheit und seine lokale Integration in die Managementaktivitäten vor Ort sind deshalb das Hauptziel eines jeden Wissenstransferprozesses. Moorman (1995) unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Wissensnutzungsprozessen: dem konzeptionellen Nutzungsprozess und dem instrumentalen Nutzungsprozess. Die konzeptionelle Nutzung von Wissen verwendet Information, um ein aktuelles Problem verständlich und klarer zu machen, wohingegen die instrumentelle Nutzung von Wissen das Ziel hat, durch direkte Anwendung und Implementierung von Wissen ein bestimmtes Problem zu lösen (Deshpande und Zaltman 1982).

Beide Prozesse sind von zentraler Bedeutung für multinationale Unternehmen. Wie bereits angedeutet, können der Transfer von Wissen zwischen Mutterfirma und

Auslandsniederlassung und der erfolgreiche Einsatz und die Anwendung des übertragenen Wissens wesentliche Wettbewerbsvorteile hervorbringen. Dabei setzt ein erfolgreich verlaufender Nutzungsprozess – sowohl konzeptioneller als auch instrumenteller Art – zunächst eine Integration des übertragenen Wissens an Empfängerstelle voraus. Ein hoher Grad an Wissensintegration beim Empfänger ist also ein essenzieller Schritt, der dem Wissensnutzungsprozess vorangehen muss. Das Mutterunternehmen ist daher bestrebt, die Wissensintegration in den Auslandsniederlassungen zu fördern bzw. zu unterstützen. Die folgende Grafik beschreibt die Integration von Wissen aus dem japanischen Mutterunternehmen in Niederlassungen in Deutschland, Österreich und Korea (Abbildung 3).

Abbildung 3: Integration japanischen Wissens in ausländischen Niederlassungen



Quelle: Eigene Datenerhebung und -auswertung.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Integration von Wissen aus Japan in ausländischen Niederlassungen generell nicht sehr hoch ist. In keinem Fall wurde das Mittelmaß von 2,5 erreicht. Zwar zeigen koreanische Niederlassungen eine bessere Resonanz als europäische Auslandseinheiten, von einem problemlosen und effizienten Wissenstransfer kann dennoch keine Rede sein. Wissen aus dem japanischen Mutterhaus wird nur sehr spärlich in den ausländischen Niederlassungen verwendet.

Es stellt sich die Frage, was die Integration japanischen Wissens behindert. Welche Faktoren fördern bzw. verringern die Integration von Wissen in den ausländi-

schen Niederlassungen? Basierend auf einer ausführlichen Literaturanalyse wurden mehrere Einflussfaktoren definiert (kulturelle Offenheit, Auslandserfahrung, kulturelle Distanz gegenüber Japan, Sprachkenntnisse) und auf ihre Relevanz geprüft. Die dargestellten Variablen wurden mit Hilfe eines Spearman-Tests untersucht, um herauszufinden, ob sie einen Einfluss auf die Integration von Wissen in den ausländischen Niederlassungen ausüben. Die folgende Grafik gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse (Tabelle 3). Die einzelnen Variablen werden in der Folge erläutert und die Ergebnisse der Tests interpretiert.

Tabelle 3: Überblick über die Einflussfaktoren auf Wissensintegration

Einflussfaktor	Ergebnisse (Sig.)	Einfluss	Aussage
Kulturelle Offenheit	0,11	Nein	Kulturelle Offenheit hat keinen Einfluss auf Wissensintegration
Auslandserfahrung	-0,26*	Ja	Je höher die Auslandserfahrung, desto geringer die Wissensintegration
Kulturelle Distanz gegenüber Japan	-0,27*	Ja	Je höher die kulturelle Distanz gegenüber Japan, desto geringer die Wissensintegration
Englischkenntnisse	-0,13	Nein	Gute Englischkenntnisse haben keinen Einfluss auf die Wissensintegration
Japanischkenntnisse	0,31**	Ja	Je besser die Japanischkenntnisse, desto höher die Wissensintegration

Anm.: * Die Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von Alpha = 5% (zweiseitig).

** Die Korrelation ist signifikant auf dem Niveau von Alpha = 1% (zweiseitig).

Quelle: Eigene Datenerhebung und -auswertung.

Kulturelle Offenheit des Wissensempfängers: Als kulturelle Offenheit bezeichnet man eine Reihe von Fähigkeiten und kulturelles Wissen, hauptsächlich auf vergangener Erfahrung basierend, die es einer Person ermöglichen, in angemessene und bedeutungsvolle Interaktionen mit Menschen unterschiedlicher nationaler und organisationsinterner Kultur zu treten. Menschen, die eine kulturelle Offenheit entwickeln, verbessern auch die allgemeine kulturelle Interaktion (d.h. Anpassungen der nationalen Kultur im Laufe der Zeit aufgrund interkultureller Kommunikation zwischen Bezugspartnern) (Griffith und Harvey 2001). Kulturelle Offenheit hilft, grundlegende Einsicht in Kommunikationsmuster (d.h. Fertigkeiten, die für interkulturelle Kommunikation notwendig sind) zu bekommen. Deshalb führt kulturelle Offenheit zu einer interaktiveren Kommunikation zwischen Individuen unterschiedlicher kultureller Hintergründe und zu einer höheren Kommunikationskompetenz. Kulturelle Offenheit des Senders fördert interkulturelle Kommunikation und den Erfolg von Wissenstransfer. Kommunikation findet auf explizitere und prozedurale Weise statt, um vormalig erprobte Unsicherheiten zu vermeiden, sodass das erhaltene Wissen einfacher interpretiert und in die Managementaktivitäten vor Ort noch besser integriert werden kann. Es scheint daher logisch, dass kulturelle Offenheit des

Wissensempfängers die Effektivität interkulturellen Wissenstransfers erhöht. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen allerdings, dass kulturelle Offenheit keinen Einfluss auf die Verwendung des Wissens in der Zieleinheit hat. Das Ergebnis überrascht, geht doch die wissenschaftliche Literatur davon aus, dass eine negative Einstellung gegenüber Veränderungen und Einflüssen von außen Wissenstransferprozesse in einer lokalen Einheit beeinträchtigt (Crossan und Inkpen 1995). Diese Einstellung könnte das sehr starke Gefühl „not invented here“ entstehen lassen und so eine Barriere für die Verwendung des erhaltenen Wissens in der lokalen Einheit ergeben (Gieskes, Hyland und Magnusson 2002). Jedenfalls besteht dringende Notwendigkeit für weitere Forschung in diesem Bereich, bevor der signifikante Einfluss dieser Variable allgemein abgelehnt werden kann.

Auslandserfahrung des Wissensempfängers: Die Kommunikation zwischen zwei Unternehmenseinheiten kann durch unterschiedliche und ähnliche kulturelle Elemente ihrer Mitglieder beeinflusst werden (Fox 1997, Li 1999). Der Wissensempfänger muss sich des Kontexts des Wissensübermittlers bewusst sein. Je besser man die Situation, Sichtweise und Kultur des Gegenübers versteht, desto einfacher ist es, Symbole, die auf ähnliche Weise kodiert und dekodiert werden, zu verwenden (Thomas 2002). Sobald Individuen in längerfristigen Kontakt mit Individuen aus anderen Kulturen in einer gemeinsamen Umwelt kommen, treten das „Andere“ sowie verwandte Sichtweisen von Unterschieden und Änderungen in den Vordergrund der Wahrnehmung eines jeden Individuums (Casimir 1999) und können den Fluss der interkulturellen Kommunikation verbessern. Erfahrungen, im Ausland gelebt und mit Individuen unterschiedlicher Nationalität und Lebensweise interagiert zu haben, können interkulturelle Fähigkeiten verbessern. Diese Verbesserung der interkulturellen Fähigkeiten geschieht hauptsächlich durch das Erleben von Herausforderungen und Konflikten in interkultureller Kommunikation. Je größer die Erfahrung von interkultureller Kommunikation, desto größer das Wissen über mögliche Missverständnisse und mögliche Lösungen. Da individuelle interkulturelle Kommunikation die Grundlage für Wissenstransfer ist, kann angenommen werden, dass interkultureller Wissenstransfer auch positiv durch den Grad internationaler Erfahrung beeinflusst wird. Das Resultat der Analyse zeigt auch, dass Auslandserfahrung sehr starken Einfluss auf die Wissensverwendung hat, allerdings einen negativen und nicht wie angenommen einen positiven. Je größer die Auslandserfahrung des Befragten, desto geringer die Verwendung des aus Japan erhaltenen Wissens. Man kann zwar annehmen, dass Mitarbeiter, die eine längere Zeit im Ausland verbracht haben, Wissen aus einer kulturell unterschiedlichen Unternehmenseinheit aufgrund ihrer Erfahrung auf einfachere Weise in ihre Arbeitsabläufe integrieren können. Die Ergebnisse der Untersuchung bezeugen allerdings das Gegenteil: Wissensempfänger, die eine längere Zeit im Ausland verbracht haben, integrieren Wissen, das sie aus Japan erhalten, weniger.

Kulturelle Distanz gegenüber Japan: Das Konzept der kulturellen Distanz versucht das Ausmaß, in dem verschiedene Kulturen sich ähneln oder sich unterscheiden, zu

messen und ist vor allem in Forschungsgebieten, die sich mit Auslandsinvestitionen beschäftigen, ein wichtiges Konzept (Shenkar 2001). Kulturelle Distanz kann auf Landes- wie auch auf Unternehmensebene definiert werden (Makino und Beamish 1998). Auf Unternehmensebene bezeichnet es die Unterschiede, die zwischen den Normen und Werten zweier Firmen aufgrund ihrer getrennten nationalen Charakteristika bestehen. Hohe kulturelle Distanz wird als eines der Haupthindernisse für erfolgreiche Arbeit/Leistung in interkulturellen Geschäftsbeziehungen angesehen (Williams, Han und Qualls 1998). In diesem Beitrag bezieht sich das Konstrukt kulturelle Distanz auf die durch das in den Wissenstransferprozess eingebundene Individuum (Sender) wahrgenommene kulturelle Distanz. Der interkulturelle Kommunikationsprozess zwischen diesen Interakteuren wird stark durch die kulturelle Distanz (d.h. kulturelle Neuheit) zwischen den Partnern beeinflusst und verkompliziert (Griffith und Harvey 2001). Der Grund dafür ist, dass Kommunikationskompetenzen durch die kulturelle Distanz variieren und sich, aufbauend auf dem Niveau und der Häufigkeit der vergangenen Interaktionen und vergangenen Erfolge interkultureller Kommunikationen sowie dem Niveau der Internationalisierung, unterschiedlich entwickeln (Kim 1988). Je größer die kulturelle Distanz und je geringer die Konsistenz ihrer Kommunikationsumwelt zwischen Individuen, die versuchen, miteinander zu kommunizieren, desto schwieriger wird es, eine soziale (Ver-)Bindung aufzubauen, um effektive Kommunikation zu erleichtern und zu fördern (Griffith und Harvey 2001). Auch beim Wissenstransfer spielt kulturelle Distanz eine Rolle, da sie Barrieren für das Verstehen anderer Mitglieder der Organisation oder des Unternehmens schafft (Simonin 1999). Johanson und Vahlne (1977) definieren kulturelle Distanz als das Ergebnis auf Kultur basierender Faktoren, die den Informationsfluss zwischen der Firma und ihren Partnern behindert. Es ist daher wenig überraschend, dass eine der wesentlichen Annahmen betreffend multinationale Unternehmen die folgende ist: je höher die kulturelle Distanz zwischen Kulturen, desto schlechter die Leistung der Niederlassungen im Ausland (Shenkar 2001).

Diese Annahme konnte durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt werden. Je größer die kulturelle Distanz, die der Wissensempfänger Japan gegenüber empfindet, desto geringer die lokale Integration japanischen Wissens. Hamada (1996) untermauert diese Ergebnisse und beschreibt in ihrem Artikel über ihre Arbeitserfahrungen in einer japanischen Niederlassung in den USA, welche negativen Auswirkungen die kulturelle Distanz, die von ihren US-amerikanischen Kollegen Japanern gegenüber empfunden wurde, hatte. Besonders informelle Information wurde nur sehr spärlich und vorsichtig weitergegeben, weil man japanischen Kollegen nicht im selben Maße wie US-amerikanischen Kollegen vertraute. Hamada beschreibt allerdings nur Geschehnisse, die sich in der direkten Kommunikation zwischen Mitarbeitern abspielten. Alle Mitarbeiter kannten sich und hätten die Möglichkeit gehabt, ihre Kommunikationsschwierigkeiten in einem Gespräch zu lösen. Kulturelle Unterschiede zwischen Sender und Empfänger können den Wissenstransfer daher stark behindern, weil sich die Interakteure als sehr unterschiedlich empfinden und oft nicht beabsichtigen, voneinander zu lernen, was ein großes Hindernis für organisationales Lernen bedeutet. Die geografische Distanz zwischen Mutter- und Tochter-

unternehmen kann diese Probleme naturgemäß verstärken. Die Interakteure können unterschiedliche Auffassungen und Einstellungen nicht direkt von Angesicht zu Angesicht übermitteln, etwaige Konflikte können nicht gelöst werden. Vorurteile und kulturelle Distanz können den Wissenstransfer daher sehr stark beeinträchtigen.

Sprachkenntnisse des Wissensempfängers: Ein weiterer Punkt, der im Rahmen interkulturellen Wissenstransfers Berücksichtigung finden sollte, ist die Sprache als Instrument der Wissenskommunikation. Dennoch ist Sprache und ihre Relevanz in der interkulturellen Kommunikation in bisherigen Forschungsarbeiten über multinationale Unternehmen eher vernachlässigt worden (Marschan-Piekkari et al. 1999). Sprachkenntnisse bezeichnen die Fähigkeit des Sprechens, Lesens, Hörens und Verstehens der Sprache einer anderen Kultur und erlauben die Übermittlung verbaler Nachrichten an Mitglieder dieser Kultur (Li 1999). Sprache kann als wichtigstes Kommunikationswerkzeug des Menschen und Instrument zur Übertragung kognitiver, affektiver und konativer Information angesehen werden (Rosengren 2000). Das impliziert, dass der Sender und der Empfänger entsprechende Sprachfertigkeiten haben müssen. Sie spiegeln die Fähigkeit wider, mit Mitgliedern anderer Kulturkreise zu interagieren und sich einzufühlen sowie, falls notwendig, auftretende Kommunikationsprobleme zu lösen. Im Falle von Wissenstransfer müssen die Sprachfertigkeiten beider Seiten – der Person in der Niederlassung sowie der Person in der Mutterfirma – zufriedenstellend sein, da ein Fehlen von Sprachfähigkeit sogar gut kodifiziertes Wissen unzugänglich machen kann (Simonin 1999). Wissenstransfer in einer Umgebung, die eine gemeinsame Sprache voraussetzt, erhöht die Wahrscheinlichkeit des gegenseitigen Verstehens, aber auch den miteinander geteilten (= gemeinsamen) Fundus an Wissen und ein miteinander geteiltes (= gemeinsames) Bedeutungssystem (Doz und Santos 1997). Wenn keine gemeinsame Sprache vorhanden ist oder die Sprachkenntnisse der Mitarbeiter in der Niederlassung nicht ausreichend sind, kann es geschehen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Einheiten und der Mutterfirma stark leidet. Simonin (1999) bezieht sich auf Sprachunterschiede als einen Faktor, der kulturelle Distanz vergrößert, und Richter (1996) zeigte, dass multinationale Unternehmen nicht fähig sind, Lernerfolge durch interne Kommunikation zu erzielen und so neues Wissen zu erlangen, wenn die Mitarbeiter keine zufriedenstellenden Sprachkenntnisse in Englisch oder einer anderen Sprache aufwiesen.

Je höher die Sprachkenntnisse des Senders sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass er es bevorzugen wird, verbal und direkt mit seinem Gegenüber in Verbindung zu treten. Seine Sprachkenntnisse können daher auch die Art und Weise, wie Wissen übertragen wird, beeinflussen. Bei geringen Sprachkenntnissen wird der Sender oder Empfänger es vorziehen, mit Mitteln zu kommunizieren, die die Möglichkeit von Missverständnissen verringern. Die Sprachkenntnisse des Senders wie auch des Empfängers von Wissen in multinationalen Unternehmen sollten daher zufriedenstellend sein, um Wissenstransfer ohne Verluste sicherzustellen.

In international tätigen Firmen ist üblicherweise Englisch die Unternehmenssprache. Englischkenntnisse werden oft als Voraussetzung für Mitarbeiter multina-

tionaler Unternehmen angesehen; Englisch kann daher zu Recht als „Weltsprache“ bezeichnet werden. Etwa zwei Milliarden Menschen bzw. ein Drittel der Weltbevölkerung kommen in ihrem täglichen Leben mit Englisch in Kontakt und es wird routinemäßig in ca. 75 Ländern gesprochen (Crystal 1997 zitiert in: Kameda 2000). Bürger aus englischsprechenden Nationen verspüren im Allgemeinen wenig Notwendigkeit, Sprachfertigkeiten in anderen Sprachen zu entwickeln, da Englisch de facto als internationale Sprache angesehen wird (Melville 1999) und Organisationen nehmen generell an, dass der Faktor Sprache überwunden werden kann, da „die meisten Leute ohnehin Englisch sprechen“. Es ist daher wenig überraschend, dass Englisch oft als Gemeinsprache in multinationalen Firmen in Europa vorgeschrieben wird (Kameda 2000). Man kann daher annehmen, dass auch in japanischen multinationalen Unternehmen hauptsächlich Englisch eingesetzt wird, um mit Niederlassungen in Europa oder anderen Ländern zu kommunizieren und gute Englischkenntnisse der Interakteure den Wissenstransfer in japanischen multinationalen Unternehmen positiv beeinflussen. Auch diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden. Englischkenntnisse des Wissensempfängers haben keinen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer in der japanischen Organisation. Auch diese Ergebnisse sind unerwartet, da man, obwohl es sich bei den untersuchten Unternehmen um japanische Niederlassungen handelt, annehmen kann, dass viele der lokalen Mitarbeiter keine Japaner sind und dementsprechend in ihrer Muttersprache oder auf Englisch mit dem Mutterhaus kommunizieren müssen. Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte die geringe Bereitschaft japanischer Manager sein, Englisch zu sprechen. In manchen Fällen erhalten die Mitglieder großer japanischer Organisationen über mehrere Jahre hinweg englisches Sprachtraining und können deshalb mit ihren ausländischen Kollegen kommunizieren. Allerdings ist dies noch nicht unbedingt der Regelfall. Oft wird daher ein Übersetzer oder Dolmetscher für wichtige Besprechungen eingesetzt, da viele Japaner nicht genug Vertrauen in ihre Sprachkenntnisse haben oder zu schüchtern sind, um vor Ausländern Englisch zu sprechen (Melville 1999). Hayashi (2003) argumentiert, dass japanische Manager unzureichende grammatikalische und soziale Sprachkompetenzen in Englisch haben. Richter (1995) berichtet von einem Fall, in dem kein einziger Mitarbeiter der japanischen Niederlassung eines deutschen multinationalen Unternehmens gut genug Englisch oder Deutsch sprechen konnte, um mit der Mutterfirma kommunizieren zu können. In jedem Falle bevorzugen japanische Geschäftsleute ihre Muttersprache, wenn sie Geschäftsthemen diskutieren. Sprache ist ein entscheidender Aspekt bei der Kommunikation innerhalb der Niederlassung und bei der Kommunikation mit Abteilungen im Ausland (Haghirian 2003). Wir können also schließen, dass die Interaktion und der Wissenstransfer zwischen Niederlassungen im Ausland und ihrer Mutterfirma in Japan verbessert werden, wenn Wissensempfänger vor Ort gute Japanischkenntnisse aufweisen.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen diese These. Japanischkenntnisse haben in der Tat sehr starken Einfluss auf die Verwendung des Wissens in der Tochtereinheit. Je besser die Japanischkenntnisse der Wissensempfänger desto höher die Integration des aus Japan erhaltenen Wissens in die täglichen Arbeitsabläufe. Das bedeu-

tet, dass die Sprachkenntnisse des Mutterhauses die Kommunikations- und Wissenstransferprozesse in einem japanischen multinationalen Unternehmen sehr stark beeinflussen. Mitarbeiter mit geringen Sprachkenntnissen tendieren daher dazu, Wissen aus Japan weniger zu verwenden. Es kommt daher zu Wissensverlusten, die dem Unternehmen schaden können. Wissensempfänger, die Japanisch sprechen und lesen können, verstehen das erhaltene Wissen und seine impliziten Bedeutungen besser und können so Wissensverluste vermeiden oder geringer halten.

6 Diskussion

Die Ergebnisse der Untersuchung belegen, dass der Wissenstransfer innerhalb japanischer multinationaler Unternehmen nicht sehr zufriedenstellend verläuft. Alle untersuchten Unternehmenseinheiten verwenden Wissen aus der japanischen Muttereinheit nur begrenzt. Wie gezeigt werden konnte, liegen die Ursachen dafür hauptsächlich in unzureichender interkultureller Sensibilität und geringen Sprachkenntnissen. Man wäre versucht anzunehmen, dass kulturelle Offenheit sowie längere Auslandserfahrung helfen könnten, die Wissensintegration zu verbessern. Dem ist aber nicht so. Eine mögliche Erklärung für dieses doch etwas überraschende Ergebnis ist, dass eine allgemeine kulturelle Offenheit und die Erfahrung, im Ausland gelebt und gearbeitet zu haben, nicht ausreichend sind, um die kulturelle Distanz zu Japan zu verringern oder gar zu überwinden. Wie bereits erwähnt, werden Japan und seine Kultur oft als einzigartig dargestellt und von vielen Japanern genauso wie von Ausländern mit Japanerfahrung auch so wahrgenommen. Das bedeutet also, dass es notwendig ist, Japanerfahrung gesammelt zu haben – also z.B. mehrere Jahre dort gelebt und gearbeitet zu haben – und dass die kulturelle Offenheit direkt auf Japan bezogen sein muss bzw. darüber hinaus eine kulturelle Sensibilität eben genau gegenüber der japanischen Kultur gegeben sein muss. Offensichtlich hängt die Verwendung japanischen Wissens stark von der Interpretation der impliziten Bedeutung und des Kontexts, der die Wissensnachricht selbst umgibt, ab. Das bedeutet jedoch nicht, dass Wissensempfänger, die längere Zeit im Ausland verbracht haben, mehr Erfahrung beim Verstehen dieser Nachrichten aufweisen, nur weil sie erfahrener in der Interpretation dieser oft unsichtbaren Kontextfaktoren sind. Um die Plausibilität dieser Interpretation zu testen, wird allerdings weitere empirische Forschungsarbeit notwendig sein.

Eine weitere Erkenntnis der Ergebnisse ist die Tatsache, dass auch die Sprachkenntnisse der Mitarbeiter in den ausländischen Niederlassungen die Integration japanischen Wissens beeinflussen. Es konnte jedoch gezeigt werden, dass Englischkenntnisse allein nicht ausreichen, um die Wissensintegration positiv zu beeinflussen. In der Tat konnten nur Japanischkenntnisse die Wissensintegration bzw. den Wissenstransfer in den Auslandsniederlassungen fördern. Dieses Ergebnis scheint vor dem Hintergrund des gerade dargestellten Interpretationsversuchs der Ergebnisse rund um kulturelle Unterschiede verständlich. Auch wenn Englisch als Weltsprache bezeichnet werden kann, so sind Englischkenntnisse allein im speziellen Fall japanischer multinationaler Unternehmen nicht ausreichend und auch nicht

hilfreich, wenn es darum geht, Wissen aus Japan zu interpretieren und Gewinn bringend einzusetzen. Auch hier ist ein besonderer Japanbezug notwendig, nämlich das Beherrschen der japanischen Sprache und Schrift.

Mit den Ergebnissen unserer Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Probleme des Wissenstransfers und der Wissensintegration in japanischen multinationalen Unternehmen im Grunde zwar auf kulturelle Unterschiede zwischen Japan und anderen Industrieländern zurückgeführt werden können, aber vor allem die persönliche kulturelle Auseinandersetzung des Wissensempfängers im Transferprozess die wichtigste Rolle spielt. Je intensiver die Auseinandersetzung der Einzelperson mit Japan, desto höher die Integration von Wissen in lokalen Niederlassungen. Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen ist daher sehr stark von den Einstellungen der Wissensempfänger abhängig.

Japanische Konzerne umgehen das Problem der Wissenskommunikation oft, indem sie eine große Zahl von japanischer Mitarbeiter in ihre Niederlassungen entsenden. Diese haben dann vor allem die Aufgabe, als Wissensbroker zu fungieren, das heißt, sie erhalten Wissen aus der Muttereinheit und verteilen es dann vor Ort. Bedingt durch die anhaltende Rezession in Japan, sinkt die Zahl der Auslandsentsendungen allerdings in den letzten Jahren und japanische Unternehmen versuchen aus Kostengründen vermehrt Nichtjapaner in kommunikationsintensiven Positionen einzusetzen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen sehr deutlich, dass dieses Personal nicht nur interkulturelle Erfahrung, sondern auch Japanerfahrung mitbringen sollte, um die hohen Wissensverluste, die mit dem Wissenstransfer in multinationalen japanischen Unternehmen verbunden sind, zu verringern.

Wie bereits angedeutet, ergeben sich in diesem Themenbereich noch viele Forschungsfragen für weitere Untersuchungen. Zukünftige Forschungsvorhaben werden sich vor allem mit Fragen der kulturellen Distanz gegenüber Japan sowie zur Rolle der japanischen Sprache – im Vergleich zu Englisch – bei der Übertragung und beim Austausch von Wissen auseinandersetzen haben. Basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung sollte es möglich sein, den Einfluss der hier dargestellten Faktoren genauer zu erklären sowie eventuell weitere Einflussfaktoren zu identifizieren und zu analysieren. In Anbetracht der Tatsache, dass der Wissenstransfer und die Integration von Wissen in multinationalen Unternehmen derzeit wohl nur sehr unzureichend funktionieren, dürften die zu erwartenden Ergebnisse interessante Implikationen nicht nur für die akademische, sondern auch für die Praxiswelt mit sich bringen.

Literaturhinweise

- Adler, Nancy (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati: South-Western Publishing
- Axel, Michael und Jochen Prümper (1997), „Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training“, in: Alois Clermont und Wilhelm Schmeisser (Hg.), *Internationales Personalmanagement*, München: Verlag Franz Vahlen

- Bolton, J. und C. Ehrhard (2003), *Interkulturelle Kommunikation*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis
- Casimir, Fred L. (1999), „Foundations for the Study of Intercultural Communication based on a Third-culture Building Model“, in: *International Journal of Intercultural Relations* 23, 1, S.91-116
- Choi, Chong J. und Soo H. Lee (1997), „A Knowledge-based View of Cooperative Interorganizational Relationships“, in: Paul W. Beamish und Peter J. Killing (Hg.), *Cooperative Strategies*, San Francisco: The New Lexington Press
- Chrystal, D. (1997), *English as a Global Language*, Cambridge: Cambridge University Press
- Crossan, Mary und Andrew Inkpen (1995), „The Subtle Art of Learning through Alliances“, in: *Business Quarterly* 60, 2, S.68-85
- Di Luzio, A., S. Günthner und F. Orletti (2001), *Culture in Communication*, Amsterdam: Benjamin
- Deshpande, Rohit und Gerald Zaltman (1982), „Factors Affecting the Use of the Market Research Information: A Path Analysis“, in: *Journal of Marketing Research* 19, 1, S.14-31
- Dodd, Carley (1998), *Dynamics of Intercultural Communication*, Boston: McGraw-Hill
- Dougherty, Vicky (1999), „Knowledge is About People, Not Databases“, in: *Industrial and Commercial Training* 31, 7, S.262-266
- Doz, Yves und Jose Santos (1997), *On the Management of Knowledge: From the Transparency of Collocation and Co-setting to the Quandary of Dispersion and Differentiation*, Fontainebleau: INSEAD Working Paper
- Dutrenit, Gabriela (2000), *Learning and Knowledge Management in the Firm*, Cheltenham: Edward Elgar
- Eppler, M.J. und R. Reinhardt (2004), „Zur Einführung: Das Konzept der Wissenskommunikation“, in: R. Reinhardt und M.J. Eppler (Hg.), *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien*, Berlin, Heidelberg, Springer: 1-12
- Fox, C. (1997), „The Authenticity of Intercultural Communication“, in: *International Journal of Intercultural Relations* 21, 1, S.85-103.
- Gieskes, Jose F.B., Paul W. Hyland und Mats G. Magnusson (2002), „Organisational Learning Barriers in Distributed Product Development: Observations from a Multinational Corporation“, in: *Journal of Workplace Learning* 14, 8, S.310-319
- Griffith, David A. und Michael G. Harvey (2001), „Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks“, *Journal of International Marketing* 9, 3, S.87-103
- Gudykunst, W.B. (2003), *Cross-Cultural and Intercultural Communication*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Gupta, Anil K. und Vijay Govindarajan (1991), „Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations“, in: *Academy of Management Review* 16, 4, S.768-792

- Haghirian, Parissa (2003), *Communicating Knowledge Within Euro-Japanese Multinational Corporations*, Vienna University of Economics and Business Administration: unveröffentlichte Dissertation
- Haghirian, Parissa (2004), „Interkultureller Wissenstransfer – Strategisch unverzichtbar für Global Player“, in: *Wissensmanagement* 4 (Mai/Juni), S.48-50
- Hall, Edward T. und Mildred R. Hall (1990), *Understanding Cultural Differences*, Maine: Intercultural Press
- Hamada, Tomoko (1996), „As They See US: The Americanization of a Japanese Multinational in the USA“, in: *Journal of Organizational Change* 9, 3, S.31-43
- Hayashi, Kichiro (2003), „Current Intercultural Issues and Challenges in Japanese Business Interfaces: Blending Theory and Practice“, in: *Management Japan* 38 (Internet Source)
- Hedlund, Gunnar und Ikujiro Nonaka (1993), „Models of Knowledge Management in the West and Japan“, in: Peter Lorange (Hg.), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*, Oxford: Basil Blackwell
- Holden, Nigel (2002), *Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective*, Harlow: Financial Times, Prentice Hall
- Inkpen, Andrew (1996), „Creating Knowledge through Collaboration“, in: *Californian Management Review* 39, 1, S.123-140
- Johanson, Jan und Jan-Erik Vahlne (1977), „The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments“, in: *Journal of International Business Studies* 8, 1, S.23-32
- Kameda, Naoki (2000), „Communication Competency of Japanese Managers in Singapore“, in: *Corporate Communication: An International Journal* 5, 4, S.204-209
- Kim, Y. (1988), *Communication and Cross-Cultural Adaptation: An Integrative Theory*, Clevedon: Multilingual Matters
- Kranias, Dimitrios S. (2000), „Cultural Control: The Case of Japanese Multinational Companies and their Subsidiaries in the UK“, in: *Management Decision* 38, 9, S.638-648
- Li, H.Z. (1999), „Communicating Information in Conversations: A Cross Cultural Comparison“, in: *International Journal of Intercultural Relations* 23, 3, S.387-409
- Makino, Shige und P.W. Beamish (1998), „Performance and Survival of Joint-Ventures with Non-conventional Ownership Structures“, in: *Journal of International Business Studies* 29, 4, S.797-818
- March, Robert M. (1990), *The Japanese Negotiator; Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*, Tokyo: Kodansha International
- Marschan-Piekkari, Rebecca, D. Welch und L. Welch (1999), „In the Shadow: The Impact of Language on Structure, Power, and Communication in the Multinational“, in: *International Business Review* 8, S.421-440
- Melville, Ian (1999), *Marketing in Japan*, Oxford: Butterworth-Heinemann

- Moorman, Christine (1995), „Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes“, in: *Journal of Marketing Research* 32, S.318-335
- Nonaka, Ikujiro und Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
- Rauscher, Karin (2005), *Kommunikation im interkulturellen Team*, Wien: Fachhochschulstudiengänge für Tourismus-Management, unveröffentlichte Diplomarbeit
- Richter, Frank-Jürgen (1995), „Transfer von Kenntnissen und Erfahrungen zwischen Zentrale und Auslandsniederlassung“, in: *Zeitschrift für Planung* 6, S.227-240
- Richter, Frank-Jürgen (1996), *Organizational Learning between Subsidiaries and Headquarter: The German Experience in Japan*, Berlin: Ostasiatisches Seminar, Freie Universität Berlin, Paper Series
- Rosengren, Karl Erik (2000), *Communication: An Introduction*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Schulz, Martin und Lloyd A. Jobe (2001), „Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration“, in: *Journal of High Technology Management Research* 12, S.139-165
- Scollon, R. und S. Wong-Scollon (1995), *Intercultural Communication*, Oxford: Blackwell Publishers
- Shariq, Syed Z. (1999), „How does Knowledge Transform as it is transferred? Speculations on the Possibility of a Cognitive Theory of Knowledgescapes“, in: *Journal of Knowledge Management* 3, 4, S.243-251
- Shenkar, Oded (2001), „Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences“, in: *Journal of International Business Studies* 32, 3, S.519-535
- Simonin, Bernard I. (1999), „Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity“, in: *Journal of International Business Studies* 30, 3, S.463-490
- Takeuchi, Hirotaka (2001), „Towards a Universal Management Concept of Knowledge“, in: Ikujiro Nonaka und David Teece (Hg.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, London: Sage Publishing, S.315-329
- Takeuchi, H. und Ikujiro Nonaka (2004), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Singapur: John Wiley & Sons (Asia)
- Thomas, David C. (2002), *Essentials of International Management. A Cross-Cultural Perspective*, Thousand Oaks: Sage Publishing
- Williams, Jerome D., Sang-Lin Han und William J. Qualls (1998), „A Conceptual Model and Study of Cross-Cultural Business Relationships“, in: *Journal of Business Research* 42, S.135-143

Manfred Pohl, Iris Wieczorek, Hrsg.

JAPAN 2005

POLITIK
und
WIRTSCHAFT

mit
Beiträgen
von

Kerstin Cuhls
Kai-F. Donau
Martin Eberts
Thomas Feldhoff
Parissa Haghirian
Pia Kleis
Florian Kohlbacher
Manfred Pohl
Carmen Schmidt
Ruth Schneider
Gabriele Vogt
Susann Westphal
Patrick Ziltner



INSTITUT FÜR ASIENKUNDE
HAMBURG

ISSN 0343-6950
ISBN 3-88910-323-5

Copyright Institut für Asienkunde
Hamburg 2005

Redaktion: Dr. Iris Wieczorek
Manuskriptbearbeitung: Vera Rathje
Redaktionsassistentin: Siegrid Woelk
Gesamtherstellung: einfach-digital print edp GmbH, Hamburg

<p>Japan 2005. Politik und Wirtschaft / hrsg. von Manfred Pohl ; Iris Wieczorek. – Hamburg : IFA, 2005. – 307 S. ISSN 0343-6950 ISBN 3-88910-323-5</p>



VERBUND STIFTUNG
DEUTSCHES ÜBERSEE-INSTITUT
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Das Institut für Asienkunde bildet zusammen mit dem Institut für Allgemeine Überseeforschung, dem Institut für Afrika-Kunde, dem Institut für Iberoamerika-Kunde und dem Deutschen Orient-Institut den Verbund der Stiftung Deutsches Übersee-Institut in Hamburg.

Aufgabe des Instituts für Asienkunde ist die gegenwartsbezogene Beobachtung und wissenschaftliche Untersuchung der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in Asien.

Das Institut für Asienkunde ist bemüht, in seinen Publikationen verschiedene Meinungen zu Wort kommen zu lassen, die jedoch grundsätzlich die Auffassung des jeweiligen Autors und nicht unbedingt die des Instituts darstellen.

Nähere Informationen zu den Publikationen sowie eine Online-Bestellmöglichkeit bietet die Homepage: www.duei.de/ifa.

Alle Publikationen des Instituts für Asienkunde werden mit Schlagwörtern und Abstracts versehen und in die kostenfrei recherchierbare Literaturdatenbank des Fachinformationsverbundes Internationale Beziehungen und Länderkunde (www.duei.de/dok) eingegeben.