

Entwicklung von internationalem Personal in japanischen multinationalen Unternehmen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der
Philosophischen Fakultät
der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität
zu Bonn

vorgelegt von

Lilli Stähle

aus

Bendery

Bonn 2019

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

PD Dr. Detlev Taranczewski
(Vorsitzender)

PD Dr. Günther Distelrath
(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Reinhard Zöllner
(Gutachter)

Prof. Dr. Christoph Antweiler
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Februar 2018

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen	ix
1 Einleitung	1
2 Theorien und Stand der Forschung	5
2.1 Das Multinationale Unternehmen	5
2.1.1 Eine globalisierte Weltwirtschaft	5
2.1.2 Vorstellung der Typologien von Bartlett & Ghoshal und Perlmutter	7
2.1.2.1 Bartlett & Ghoshal	8
2.1.2.2 Perlmutter	8
2.1.2.3 Zusammenfassung & Rezeption	10
2.1.3 Auswirkungen der Globalisierung auf Unternehmen	11
2.1.3.1 Grundsätzliche Forschungsansätze	11
2.1.3.2 Japanische MNUs und Globalisierung	12
2.1.4 Exkurs - Nihonjinron und andere kulturalistische Argumentations-	
ansätze	13
2.1.5 Einflüsse innerhalb Japans auf japanische Unternehmen	16
2.1.5.1 Externe Faktoren - institutionelles Umfeld, Rahmenbedin-	
gungen	16
2.1.5.2 Unternehmensinterne Faktoren	19
2.1.5.3 Gegenwärtige Situation	20
2.1.6 Der Mensch im Unternehmen - eine veränderte Rolle	22
2.1.7 Die Rolle des internationalen HRM für MNUs	24
2.2 Theoretische Gesamtkonzepte zum IHRM	25
2.2.1 SIHRM nach Schuler et al.	26
2.2.1.1 Grundlegende Themen - Differenzierung und Integration .	28
2.2.1.2 Funktionen	29
2.2.1.3 Politik und Praktiken	29
2.2.1.4 Einflussfaktoren auf das SIHRM	31
2.2.2 Ergänzungen des Modells	33
2.2.2.1 Betrachtung verschiedener Systemebenen (1996)	33
2.2.2.2 Miteinbezug weiterer theoretischer Konzepte (1999)	36

2.2.2.3	Überarbeitung und Aktualisierung (2007)	37
2.2.3	Abschließende Betrachtung	38
2.3	Andere relevante theoretische Konzepte	38
2.3.1	Kulturkonzepte (Hofstede und andere)	38
2.3.1.1	Definition, Kulturbegriffe	38
2.3.1.2	Kulturdimensionen nach Hofstede	42
2.3.1.3	Ergänzung von Hofstedes Konzepten durch Triandis	48
2.3.1.4	Kulturdimensionen nach Hall	49
2.3.1.5	Kulturthematik in der Managementforschung	49
2.3.1.6	Diskussion von Kultur in Japan	52
2.3.2	Wissensmanagement	53
2.3.3	Kommunikation	56
2.3.3.1	Die richtigen Rahmenbedingungen	57
2.3.3.2	Sprache	59
2.4	Einzelne Aspekte der IHRM-Theorien & Schwerpunkte in der japanbezo-	
	genen Diskussion	59
2.4.1	Internationales Staffing	59
2.4.1.1	Expatrierte Manager	61
2.4.1.2	Inpatrierte Manager	64
2.4.2	Multikulturelle Fachleute	66
2.4.3	Traditionelles japanisches Personalmanagement im Wandel	67
2.4.3.1	Das traditionelle HRM-System in Japan	67
2.4.3.2	Modifikation der HR-Systeme aufgrund der Rezession	68
2.5	Stand der empirischen Erforschung japanischer MNUs	70
2.5.1	Japanbezug in der internationalen HRM-Forschung	71
2.5.2	Forschungsschwerpunkte in der japanischen Forschung	75
2.5.2.1	Metaebene: Gestalt der Forschungslandschaft	75
2.5.2.2	Definition von IHRM	76
2.5.2.3	Wahl der Forschungsthemen	77
2.5.2.4	Beurteilung der gegenwärtigen Situation in MNUs durch japanischer Forscher	77
3	Forschungsansatz und Methoden	79
3.1	Empirische Vorgehensweise in der vorhandenen Forschung	79
3.1.1	Bevorzugte Methoden in der Managementforschung	79
3.1.1.1	Qualitative vs. quantitative Forschung	79
3.1.1.2	Fallstudien	84
3.1.1.3	Interviews und Befragungen	86
3.1.1.4	Dokumentenauswertung	88
3.1.2	Beispiele aus der japanbezogenen Forschung	89

3.2	Forschungslücken und Ansatz dieser Arbeit	90
3.2.1	Inhaltliche Lücke	90
3.2.1.1	Staffing	90
3.2.1.2	Die zwischenmenschliche Ebene	91
3.2.2	Methodische Lücke	92
4	Selbstdarstellung der Unternehmen	93
4.1	Vorgehensweise	94
4.1.1	Auswertung der Unternehmenswebseiten	94
4.1.1.1	URL der Unternehmenshomepage	94
4.1.1.2	Allgemeine Informationen auf den Webseiten	94
4.1.1.3	Karriereinformationen	95
4.1.2	Auswertung der CSR-Berichte	96
4.1.3	Kommentare - Gesamteindruck	97
4.2	Ergebnisse aus der Dokumentenauswertung	101
4.2.1	Homepage	101
4.2.2	Selbstdarstellung	103
4.2.3	IHRM-Aktivitäten	105
4.2.3.1	Recruiting	108
4.2.3.2	IHRM für japanische Angestellte	115
4.2.3.3	IHRM für Angestellte in Übersee	119
4.2.4	Einige exemplarische Beispiele zur Veranschaulichung	122
4.2.5	Zusammenfassung - eine Übersicht in Zahlen	136
4.3	Befragung japanischer MNU zum IHRM	140
4.3.1	Rahmenbedingungen	140
4.3.2	Vorgehensweise	141
4.3.2.1	Vorbereitungen	142
4.3.2.2	Fragebogen	142
4.3.2.3	Erster Kontakt	145
4.3.3	Auswertung der Fragebögen	147
4.3.3.1	Gesprächspartner	147
4.3.3.2	Globalisierung des Unternehmens allgemein	148
4.3.3.3	Globalisierung im HRM	150
4.3.3.4	Konkrete IHRM-Praktiken	155
4.3.3.5	Inpatriierungsprogramme	160
4.3.3.6	Exkurs: Englischkenntnisse der japanischen Angestellten	163
5	Fallstudie - Ein IHRM-Programm	165
5.1	Erhebung und Verwendung der Daten	165
5.2	Unternehmensprofil	169

5.3	Interviews mit den Programmteilnehmern	170
5.3.1	Motivation	170
5.3.2	Auswahlprozess	174
5.3.3	Abreisevorbereitungen und Ankunft in Japan	176
5.3.3.1	Organisation vor der Abreise	176
5.3.3.2	Erste Eindrücke in Japan	178
5.3.3.3	Alltag	181
5.3.4	Zuweisung des Tätigkeitsgebietes	183
5.3.5	Vorbereitung auf den Arbeitseinsatz	186
5.3.6	Einstieg in den Arbeitsalltag	191
5.3.7	Unterstützung durch Mentoren	194
5.3.8	Arbeitszeiten und Überstunden	195
5.3.9	Wahrnehmung der räumlichen Gegebenheiten	200
5.3.10	Kommunikation mit den Kollegen	201
5.3.10.1	Mündliche Kommunikation	201
5.3.10.2	Schriftliche Kommunikation	204
5.3.10.3	Interkulturelles	207
5.3.11	Englischkenntnisse der japanischen Kollegen	212
5.3.12	Weiterer Japanischunterricht und Selbststudium	213
5.3.13	Verhältnis zu den Kollegen	219
5.3.14	Langfristige Pläne	223
5.4	Interpretation der Aussagen	227
5.4.1	Organisation des Programms, praktische Aspekte	227
5.4.2	Persönlichkeitsprofil der Programmteilnehmer	229
5.4.3	Die Strategische Ebene	231
6	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	233
A	Japanische Fachbegriffe	239
B	Japanische Originaltexte	241
C	Zeitlinie der empirischen Forschung	243
D	Verwendeter Fragebogen	245
E	Untersuchte Unternehmen	261
F	Leitfaden für die Tiefeninterviews	291
G	Interviews	293
G.1	Interview mit A	293

G.2 Interview mit B	319
G.3 Interview mit C	340
G.4 Interview mit D	355

Abkürzungen

CSR	Corporate Social Responsibility
HCN	Host Country National
HQ	Headquarters, Hauptquartier
HRM	Human Resource Management
IHRM	International Human Resource Management
IR	Investor Relations
MNC	Multinational Corporation
MNE	Multinational Enterprise
MNU	Multinationales Unternehmen
PCN	Parent Country National
SIHRM	Strategic International Human Resource Management
TCN	Third Country National

Abbildungsverzeichnis

2.1	SIHRM nach SCHULER, DOWLING und DE CIERI	27
2.2	Erweiterung der Theorie durch TAYLOR, BEECHLER und NAPIER	34
4.1	Menü Japanische Webseite Toray	102
4.2	Menü Internationale Webseite Toray	103
4.3	Globale HRM-Policy von Toray	107
4.4	Englische Karriereseite von Mitsui Chemicals	109
4.5	Japanischer Bewerberbereich Mitsui Chemicals Startseite	111
4.6	Globales Recruiting bei Mitsui Chemicals (aktualisiert)	112
4.7	Ansprache an Austauschstudenten auf den Bewerberseiten von Kaneka . .	114

Kapitel 1

Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einer eingehenden Analyse der gegenwärtigen Situation des internationalen Personalmanagements in japanischen multinationalen Unternehmen und der Maßnahmen anhand derer diese Unternehmen versuchen, ihren Personalstamm auf die sich verändernden Anforderungen anzupassen.

Das Thema des internationalen Personalmanagements hat in den letzten Jahrzehnten in der Managementliteratur massiv an Bedeutung gewonnen, in engem Zusammenhang mit der Zunahme der der Globalisierungsentwicklung beigemessenen Bedeutung, welche nicht nur die Managementforschung, sondern zahlreiche weitere Disziplinen wie die Ökonomie, Soziologie bis hin zur Psychologie intensiv beschäftigt.

In der Literatur wird in großem Umfang über die zahlreichen Aspekte der Globalisierung und deren Auswirkungen auf die Unternehmenslandschaft diskutiert, und Autoren beschäftigen sich ausgiebig damit, welche Relevanz das internationale Personalmanagement für das Überleben und den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens hat und wie man es gewinnbringend einsetzen kann. So gibt es auch eine umfangreiche theoretische Auseinandersetzung mit diesem Thema, der jedoch ein Mangel an belastbaren empirischen Daten gegenübersteht, die dazu beitragen könnten, eine Vielzahl der noch unverstandenen Zusammenhänge erfassen zu können. Es wurden und werden zwar zahlreiche empirische Studien veröffentlicht, die üblicherweise auf quantitativen Methoden basieren, doch die Ergebnisse dieser Studien sind häufig widersprüchlich oder beleuchten nur sehr singuläre Aspekte eines größeren Ganzen, so dass sich der Erkenntnisgewinn durch das Entreißen ihres Untersuchungsgegenstandes aus dem Gesamtkontext in Grenzen hält. Zugleich liegt auf der Hand, dass für quantitatives Arbeiten rigorose, klar definierte Ansätze unerlässlich sind, so dass sich zahlreiche Simplifizierungen zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes nicht vermeiden lassen.

Abgesehen von einem grundsätzlichen Bedarf an empirischen Daten, die auch die Vielschichtigkeit des untersuchten Phänomens beleuchten, gibt es einen traditionellen Mangel an Daten, die sich nicht auf den US-amerikanischen oder europäischen Kulturraum beschränken. Wie im Folgenden dargelegt werden wird, findet zwar in den letzten Jahren eine

Diversifizierung diesbezüglich in der Forschungslandschaft statt, doch nach wie vor gibt es signifikant weniger empirische Daten zu geographisch und kulturell vom „westlichen“ Kulturraum weit entfernten Ländern. Dies gilt in diesem Sinne auch für Erkenntnisse zu den gegenwärtigen Entwicklungen in japanischen Unternehmen. Aufgrund der Sprachbarriere gibt es nur einen bedingten Austausch zwischen der japanischen und englischsprachigen Forschungslandschaft und nicht viele Forscher im Bereich des internationalen Personalmanagements sind in ihrer Arbeit auf Japan konzentriert.

Die vorliegende Arbeit hat sich daher zum Ziel gesetzt, dazu beizutragen, mehr Daten über die gegenwärtige Situation bezüglich des internationalen Personalmanagements in Japan zu sammeln und zur Verfügung zu stellen. Innerhalb dieses Themenkomplexes liegt der Fokus dabei auf jenen Aspekten des Personalmanagements, die sich an nicht-Japaner richten, da innerhalb des wissenschaftlichen Interesses nach wie vor der japanische Angestellte und innerhalb dessen zumeist der expatriierte Manager im Mittelpunkt steht. In dem Maße jedoch, wie Internationalisierung allgegenwärtig wird, werden auch die Angestelltengruppen außerhalb des Heimatlandes eines Unternehmens relevant, sowohl für die betroffenen Unternehmen als auch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit internationalen und interkulturellen Fragestellungen im Managementrahmen.

Um das methodologische Ungleichgewicht zugunsten quantitativer Ansätze mit den ihnen eigenen Limitationen auszugleichen, soll die vorliegende Arbeit zudem ein Beitrag dazu sein, unter Einsatz qualitativer Methoden ein möglichst vieldimensionales, komplexes Bild eines ebenso vieldimensionalen und komplexen Phänomens zu erhalten.

Die grundlegende Vorgehensweise, der methodische rote Faden, welcher sich durch die gesamte vorliegende Arbeit zieht, ist ein Vorgehen von außen nach innen, eine Annäherung an das Thema vom Allgemeinen zum Speziellen, um so den jeweiligen Kontext für die betrachteten Phänomene in einem möglichst umfassenden Sinne zu berücksichtigen. Wie dies sich im Falle dieser Arbeit gestaltet hat, soll im folgenden dargelegt werden.

In Kapitel 2 werden zunächst die einschlägigen grundlegenden Theorien und der aktuelle Forschungsstand vorgestellt. Da dieses Themengebiet über Berührungspunkte mit zahlreichen Fachdisziplinen verfügt, war es entsprechend notwendig, für die theoretische Grundlage auf eine gewisse Bandbreite an Konzepten zurückzugreifen, zumindest in jenem Umfang, wie sie relevant für die vorliegende Arbeit waren. Zugleich wird erläutert wie sich der Diskurs bezüglich der allgemein anerkannten Theorien und Konzepte in der japanbezogenen Literatur gestaltet und – sofern zutreffend – von der internationalen Diskussion unterscheidet.

Zunächst wird der für diese Arbeit zentrale Begriff der multinationalen Unternehmen eingeführt und erörtert inwiefern Globalisierung sich auf diese auswirkt, anhand welcher Typologien sie beschrieben werden und aus welchem Grunde der Mensch als Ressource und damit auch das internationale Personalmanagement von zunehmender Bedeutung ist. Im darauf folgenden Unterkapitel werden theoretische Grundkonzepte zum internationalen Personalmanagement vorgestellt, im Anschluss daran dann weitere relevante theoretische

Konzepte zu den Bereichen Kultur, Wissen und Kommunikation, um so einen möglichst umfassenden theoretischen Rahmen zur Verfügung zu stellen, der der Komplexität des Themas so gut es möglich ist gerecht werden kann.

Im vierten Unterkapitel werden einzelne und besonders relevante Bereiche des zuvor vorgestellten theoretischen Rahmens zum internationalen Personalmanagement noch einmal gesondert aufgegriffen und ausgeführt und das fünfte Unterkapitel schließt mit einer Übersicht über den aktuellen Stand der empirischen Erforschung japanischer multinationaler Unternehmen, sowohl durch internationale als auch durch japanische Forscher mit besonderem Blick auf Unterschiede in Herangehensweise, Forschungslandschaft und Interpretation der Forschungsergebnisse.

Kapitel 3 setzt sich im ersten Unterkapitel mit den in der Managementforschung bevorzugt verwendeten empirischen Methoden auseinander, einschließlich einer Diskussion des (Stellen-)Wertes quantitativer und qualitativer Managementforschung. Im zweiten Unterkapitel dann werden die vorhandenen Forschungslücken, sowohl methodisch als auch inhaltlich, erörtert und der dieser Arbeit zugrundeliegende Ansatz ausgeführt. Mit Kapitel 3 endet der theoretische Teil der Arbeit, worauf sich der empirische Teil anschließt.

Nachdem zunächst die Perspektive der akademischen Gemeinschaft auf Japans multinationale Unternehmen dargelegt worden ist, konzentriert sich Kapitel 4 auf das Selbstbild der Unternehmen. Um dieses Selbstbild zu ergründen, wurden zunächst Unternehmensdokumente ausgewertet, welche einen Einblick in die von den Unternehmen erwünschte Projektion ihrer selbst ermöglicht haben. Ziel war zum einen eine Untersuchung der Selbstdarstellung der Unternehmen in der Öffentlichkeit, zum anderen aber auch ein Blick hinter diese Projektion zu werfen anhand von Vergleichen und Gegenüberstellungen der unterschiedlichen öffentlich zugänglichen Dokumente und der Widersprüche, die sich in ihnen wiederfinden ließen.

Darüber hinaus war es Ziel, Aufschluss darüber zu erhalten, welche konkreten Programme zur Entwicklung von internationalem Personal die Unternehmen durchführen und gegenüberzustellen, in welchem Umfang sich diese jeweils an Japaner und nicht-Japaner richten, um so verstehen zu können, welche Rolle nicht-japanische Angestellte im Kontext des gesamten internationalen Personalmanagements japanischer Unternehmen spielen. Im Anschluss an die Analyse der Unternehmensdokumente wurde eine Befragung anhand eines Fragebogens durchgeführt, die zum einen durch persönliche Gespräche einen tieferen Blick hinter die öffentliche Selbstdarstellung ermöglicht hat und zum anderen dazu diente, Kooperationspartner für den nächsten Teil der empirischen Arbeit zu finden.

Kapitel 5 schließlich besteht aus einer Fallstudie, welche ein Programm zur Entwicklung internationalen Personals in einem japanischen Unternehmen vorstellt, welches sich an internationale Universitätsabsolventen richtet. In Form von qualitativen Tiefeninterviews haben vier Programmteilnehmer von ihren Erfahrungen berichtet, sowohl mit dem Programm selbst als auch mit den zahlreichen anderen interkulturellen Aspekten eines neuen Lebens in einem Land, mit welchem sie einige bis überhaupt keine Vorerfahrungen

hatten. Dieser Teil der Arbeit nun ermöglicht einen Blick in den innersten Teil eines Unternehmens, den Menschen und sein subjektives Erleben auf der ganz individuellen Ebene. Darüber hinaus offenbart sich hier, in welcher Form sich ein Programm zur Entwicklung internationalen Personals zwischen der Theorie auf dem Papier und der Umsetzung im echten Arbeitsalltag unterscheiden kann, und wie sich dies auf alle Beteiligten auswirkt.

Kapitel 2

Theorien und Stand der Forschung

2.1 Das Multinationale Unternehmen

2.1.1 Eine globalisierte Weltwirtschaft

Mit der beständig fortschreitenden Globalisierung der Weltmärkte, insbesondere nach dem Ende des zweiten Weltkrieges, haben sich auch zentrale Merkmale eines Unternehmens langsam gewandelt, so dass die Notwendigkeit entstand, auch neue theoretische Ansätze zu entwickeln, die den veränderten Tätigkeitsprofilen dieser Unternehmen Rechnung tragen.

Um sich mit den Auswirkungen der Globalisierung auf die unternehmerischen Rahmenbedingungen und die darin agierenden Unternehmen auseinandersetzen zu können, ist ein ganz kurzer Blick darauf sinnvoll, wie sie die Umwelt, in der Unternehmen sich bewegen, prägt.

Globalisierung als Phänomen ist sowohl in der Managementliteratur als auch in zahlreichen anderen Disziplinen ein Thema von zunehmender Bedeutung. Die Frage danach, was Globalisierung genau eigentlich ist, worin sie sich äußert und welche Faktoren sie bedingen, ist hierbei jedoch von ausgesprochen komplexer Natur. Es existieren zahlreiche Ansätze, die von eng umfassten technischen Definitionen, basierend auf den Veränderungen in internationalen Handelsstrukturen, bis hin zu solchen, die Globalisierung als fundamentale Umwälzung von soziokulturellen und politischen Prinzipien betrachten, reichen (BAMBER, RYAN und WAILES 2004: 1482).

SCHULER und TARIQUE bieten eine grundsätzliche Definition an, die hier als Grundlage dienen mag:

Broadly, we conceptualize globalization as being about *movement and change*: *movement* in goods, information, knowledge, people and service across borders facilitated and accelerated by *changes* in economic, social, legal, political, cultural, technological, educational and workforce conditions. (SCHULER und TARIQUE 2009: 93)

Kurz gesagt, sind die Folgen der Globalisierung zunehmend schnelle Veränderungen, hohe Volatilität, stark erhöhte Komplexität und intensive Vernetzung der Umwelt, innerhalb derer Unternehmen sich bewegen müssen (BEECHLER und WOODWARD 2009: 277; HARRIS 2008: 1). Durch die länderübergreifenden Bewegungen von Gütern, Dienstleistungen, Kapital, Menschen und Wissen entstehen neue wirtschaftliche Abhängigkeiten zwischen den Ländern und diese Globalisierungsentwicklung stellt gegenwärtig die wohl signifikanteste Veränderung in der Arbeitswelt dar (EREZ und GATI 2009: 344).

Man ist sich unter Forschern im Großen und Ganzen einig, dass die Globalisierung ein beständig fortschreitender Prozess ist, so dass „die tiefgreifenden und nachhaltigen politischen, ökonomischen, kulturellen und technologischen Entwicklungen eine zunehmende Komplexität und Widersprüchlichkeit der Umweltbedingungen im globalen Wettbewerb“ mit sich bringen (WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 6).

Besonders in der jüngeren Vergangenheit hat sich die Welt massiven Umwälzungen gegenüber gesehen; ökonomische, soziopolitische und ökologische Krisen von globaler Dimension sind keine Seltenheit. Der Druck auf multinationale Unternehmen steigt entsprechend und die Fähigkeit eines Unternehmens, solche Krisen abzufedern und mit der zunehmenden Unsicherheit und Volatilität umzugehen, wird zunehmend für sein Überleben maßgeblich, während Fehler schneller als früher schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen können (DE CIERI und DOWLING 2012: 14; SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 11).

Zudem ist wohl damit zu rechnen, dass sich fortsetzende strukturelle Veränderungen wie demografischer Wandel, Änderungen im politischen Klima, Klimawandel etc. weltweit in Zukunft die Umwelt, innerhalb derer Unternehmen agieren, weiterhin und möglicherweise zunehmend prägen werden (AGGARWAL 2011: 51-53). Auch die wirtschaftliche Entwicklung vieler Länder, die bisher auf der Bühne der Weltwirtschaft nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben, wird vermutlich nachhaltige Auswirkungen haben, so dass die Märkte sich womöglich weg von formellen, entwickelten, reifen Märkten und hin zu informellen, noch in der Entwicklung befindlichen und kulturell stärker verstreuten Märkten mit ganz neuen Herausforderungen verändern werden (MORLEY, HERATY und COLLINGS 2006: 9).

Der Unternehmenstypus, der mehr oder minder zwangsläufig aus einer Globalisierungsentwicklung hervorgeht, wird gemeinhin als multinationales Unternehmen (MNU, im Englischen multinational enterprise oder multinational company, also MNE respektive MNC) bezeichnet. Während vor einigen Jahrzehnten diese Bezeichnung nur einen Teil der Unternehmen weltweit bezeichnete, nämlich in der Hauptsache große Konzerne, ist mittlerweile eine Vielzahl von Unternehmen als multinational bzw. international zu bezeichnen, denn auch kleine und mittelgroße Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen arbeiten mittlerweile mit Kunden und Geschäftspartnern auf der ganzen Welt zusammen. Es herrscht in der Forschung keine Einigkeit darüber, wie der Begriff multinationales Unternehmen exakt zu definieren ist, und man kann in der Literatur die un-

terschiedlichsten Abgrenzungen und Begrifflichkeiten antreffen. Im Rahmen dieser Arbeit sollen mit diesem Begriff zunächst grundsätzlich alle Unternehmen erfasst werden, deren Geschäft sich nicht nur auf einen nationalen Markt beschränkt und welche Standorte in mehreren Ländern unterhalten.

Sowohl in der internationalen als auch in der japanischsprachigen Diskussion lässt sich ein gemeinsames, zentrales Thema für die Erörterung des multinationalen Unternehmens identifizieren: die Unternehmen müssen die Aufgabe bewältigen, aus Kosteneffizienzgründen (im weitesten Sinne – auch Transaktionskosten für Kommunikation fallen unter diesen Begriff) ihre weltweiten Geschäfte in geeignetem Maße zu vereinheitlichen und zu koordinieren, und dabei räumliche, sprachliche und kulturelle Entfernungen zu überbrücken. Zugleich ist es unerlässlich, in den unterschiedlichen Auslandsstandorten in hinreichendem Maße auf die lokalen Rahmenbedingungen und Kundenwünsche einzugehen, sich also lokal anzupassen. Diese parallelen Anforderungen nach globaler Integration und lokaler Anpassung sind in vielerlei Hinsicht widersprüchlich und ausgesprochen komplex und der Erfolg eines Unternehmens im Lösen dieser Aufgaben gilt als die entscheidende Komponente, welche letztlich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern kann (ANDO 2006: 186; PAIK und SOHN 2004: 61; FURUSAWA 2005: 13).

2.1.2 Vorstellung der Typologien von Bartlett & Ghoshal und Perlmutter

Auch wenn es grundsätzlich unterschiedliche theoretische Ansätze für die wissenschaftliche Annäherung an multinationale Unternehmen geben mag, sollen an dieser Stelle lediglich zwei der gängigsten Modelle bzw. Typologien vorgestellt werden. Auch wenn sie aus dem englischsprachigen Wissenschaftsraum stammen, sind diese Typologien insbesondere in der japanbezogenen IHRM-Forschung häufig anzutreffen und daher auch im Rahmen dieser Arbeit relevant.

Zum einen handelt es sich um die von **Bartlett und Ghoshal** 1992 eingeführte Typologie der möglichen Arten von international agierenden Unternehmen, zum anderen um die von **Perlmutter** eingeführte Typologie zur internationalen Ausrichtung von Unternehmen. Beide Typologien sind eng verknüpft mit dem internationalen Personalmanagement in einem MNU¹, und innerhalb dessen insbesondere mit den Entscheidungen, mit welcher Art von Angestellten die Führungsebenen in den Auslandsstandorten besetzt werden.

¹Die Verknüpfung dieser theoretischen Konzepte mit dem internationalen HRM ist tatsächlich häufig so eng, dass sie gleichgesetzt werden, insbesondere mit den Aspekten der Stellenbesetzung in den Auslandsstandorten (siehe beispielsweise SUDA (2004), FURUSAWA (2005) und ANDO (2006))

2.1.2.1 Bartlett & Ghoshal

Bartlett und Ghoshal definieren drei mögliche Arten von international agierenden Unternehmen: das **multinationale**, **internationale** und das **globale** Unternehmen (SUDA 2004: 57; CALIGIURI und COLAKOGLU 2007: 393-395).

Das **multinationale Unternehmen** zeichnet sich dadurch aus, dass es sich auf die Anforderungen der einzelnen lokalen Märkte konzentriert und so die jeweiligen lokalen Standorte relativ autark agieren. Das Management dieser Standorte wird dabei von lokalen Angestellten in Zusammenarbeit mit einigen entsandten Managern aus dem Heimatland des Unternehmens durchgeführt.

Auf der anderen Seite des Spektrums befindet sich das **globale Unternehmen**, in welchem die Unternehmenszentrale ein straff zentralisiertes Management betreibt, das sich dadurch auszeichnet, dass aus dem Heimatland entsandte Manager die Führung der Auslandsstandorte in enger Koordination mit dem Hauptquartier (HQ) übernehmen.

Dazwischen befindet sich das **internationale Unternehmen**, in welchem die lokalen Standorte über eine gewisse Handlungsfreiheit verfügen, jedoch grundsätzlich der Strategie des Mutterunternehmens folgen; in diesem Fall ist die Führung unter lokalen Managern und solchen, die aus dem HQ entsandt worden sind, aufgeteilt. Während Bartlett und Ghoshal zufolge dies die in der Gegenwart anzutreffenden Typen seien, sei doch keiner von ihnen optimal an die Anforderungen eines globalisierten Weltmarktes angepasst, da sie nur in Teilaspekten optimiert seien (also beispielsweise in der Anpassung an lokale Gegebenheiten oder zentralen Vereinheitlichung von Abläufen und Strategien) (FURUSAWA 2008: 21-23).

Als einen für die Zukunft anzustrebenden Idealtypus haben sie daher zusätzlich noch das **transnationale Unternehmen** eingeführt, welches eine organische Verbindung zwischen Mutterunternehmen und den unterschiedlich gearteten Auslandsunternehmen, seien es beispielsweise Produktionsstandorte, Handelsniederlassungen oder akquirierte, ehemals eigenständige Unternehmen, darstellt. Dies bedeutet, dass die Tochterunternehmen nicht nur mit dem Mutterunternehmen als zentralem Verknüpfungspunkt verbunden sind, sondern auch miteinander in Verbindung stehen, um so flexibel auf beispielsweise regionale Veränderungen reagieren zu können. Im transnationalen Unternehmen gibt es auch weltweit integrierte Systeme zum Austausch von Informationen und Wissen; es versteht sich im Kern als auf der ganzen Welt gleichermaßen beheimatet, so dass das Herkunftsland des Unternehmens eine nur noch bestenfalls untergeordnete Rolle spielen soll (DELIOS und BJÖRKMAN 2000: 280).

2.1.2.2 Perlmutter

Perlmutter's Typologie ist noch mehr als die von Bartlett und Ghoshal eng verknüpft mit der Entscheidung der Unternehmen, mit welchem Personal das Management von ausländischen Niederlassungen durchgeführt wird (also beispielsweise, ob man lokale Kräf-

te nur im mittleren Management einsetzt, während die letztliche Entscheidungsgewalt bei expatriierten Managern aus dem Heimatland des Unternehmens liegt) und damit auch mit der Thematik des internationalen Personalmanagements an sich (TAYLOR, BEECHLER und NAPIER 2009: 50).

Genau genommen ist Perlmutter's Typologie eigentlich eine Typologie der allgemeinen strategischen Ausrichtung eines MNU im internationalen Kontext, und wird daher auch an dieser Stelle aufgeführt (MORLEY, HERATY und COLLINGS 2006: 3), wird jedoch in der Literatur und insbesondere in der japanbezogenen Literatur auch häufig als Typologie des internationalen Personalmanagements bezeichnet und entsprechend in ihrer Relevanz für das IHRM interpretiert (siehe z. B. KOGAWA 2002: 138; FURUSAWA 2008: 124-125). Die bereits 1969 veröffentlichte Typologie beinhaltet zunächst drei mögliche Arten von internationaler Ausrichtung in Unternehmen: die **ethnozentrische**, **polyzentrische** und **geozentrische** Ausrichtung. Später wurden diese drei Typen durch einen weiteren erweitert: die **regiozentrische** Ausrichtung (SPARROW und BRAUN 2008: 79; KOPP 1994: 582).

In einem **ethnozentrisch** ausgerichteten Unternehmen werden strategische Entscheidungen vom Hauptquartier (HQ) getroffen, Schlüsselpositionen – auch im Ausland – werden mit Personal aus dem HQ besetzt.

Polyzentrische Unternehmen hingegen sind so organisiert, dass jede Niederlassung als eine eigenständige nationale Entität handelt und über Autonomie verfügt; Manager sind üblicherweise lokale Kräfte, welche nur selten zum HQ befördert werden.

In Unternehmen mit **geozentrischer** Ausrichtung entscheiden ausschließlich die Fähigkeiten eines Angestellten über die Besetzung eines Postens; dies muss einhergehen mit einer weltweiten, integrierten Unternehmensstrategie (FURUSAWA 2008: 125).

Die **regiozentrische** Ausrichtung schließlich ähnelt der geozentrischen, basiert jedoch auf mehreren regional begrenzten Handlungszentren so dass beispielsweise ein MNU für die Besetzung einer Stelle in einem europäischen Land nur Kandidaten innerhalb Europas in Betracht zieht. Diese Ausrichtung wird gemeinhin als Zwischenschritt in der Entwicklung von einer rein ethnozentrischen oder auch polyzentrischen hin zu einer geozentrischen Ausrichtung betrachtet (REICHE und HARZING 2009: 4; FARNDAL und PAAUWE 2007: 356; STROH und CALIGIURI 2009: 171).

Es ist nicht zu übersehen, dass es in den Typen von Bartlett und Ghoshal und Perlmutter jeweils Äquivalente zueinander gibt: so entspricht das globale Unternehmen einer ethnozentrischen Ausrichtung, das multinationale Unternehmen einer polyzentrischen Ausrichtung und das transnationale Unternehmen einer geozentrischen Ausrichtung (TAKAMATSU 2015: 2).

Auch HARZING (1999: 33, 54) stellt fest, dass es in der Literatur zwar zahlreiche alternative Typologien für MNUs gibt, die sich in den Details teilweise stark unterscheiden aber dennoch eine gewisse Konvergenz in den Grundcharakteristika der Kategorien aufweisen, welche durch sowohl Bartlett und Ghoshal als auch durch Perlmutter formuliert

wurden. Dass gerade diese beiden theoretischen Ansätze auch in der japanischsprachigen und japanbezogenen Literatur große Verbreitung gefunden haben, mag ihre im Allgemeinen weite Verbreitung in der Wissenschaftsgemeinde widerspiegeln.

2.1.2.3 Zusammenfassung & Rezeption

Sowohl die Typologie von Bartlett und Ghoshal als auch die von Perlmutter implizieren einen Entwicklungscharakter im Übergang von einer Stufe zur nächsten, eine natürliche Evolution von einer eher „primitiven“ globalen bzw. ethnozentrischen Ausrichtung, über eine in der Entwicklung weiter fortgeschrittene internationale bzw. polyzentrische Ausrichtung und mit dem als Gipfel der Evolution anzusehenden Idealtypus des transnationalen Unternehmens bzw. einer geozentrischen Ausrichtung (SPARROW und BRAUN 2008: 79).

Diese mehr oder minder explizit formulierte Grundannahme findet unter japanischen Forschern sowohl Befürworter als auch kritische Stimmen. So übernimmt TAKAMATSU (2015: 2) diese Implikation beispielsweise mit einer großen Selbstverständlichkeit und stellt fest, dass japanische MNU's im Vergleich zu nordamerikanischen und europäischen Unternehmen in weniger Fällen das „finale Entwicklungsstadium“ erreicht haben - und impliziert damit auch, dass genau dies den westlichen Unternehmen bislang besser gelungen sei.

KOGAWA (2002: 138) hingegen warnt davor, Perlmutter's Typen als eine logische, evolutionäre Abfolge zu betrachten und weist darauf hin, dass dies in Perlmutter's ursprünglicher Theorie auch nicht impliziert worden sei. Selbst wenn empirische Untersuchungen darauf hinweisen, dass es de facto in MNU's einen Übergang von einer ethnozentrischen Ausrichtung nach und nach hin zu einer geozentrischen gibt, sei dadurch die Schlussfolgerung, dass es sich um eine logische Evolution und damit eine Wertung, welche Ausrichtung als primitiv und welche als höher entwickelt gilt, nicht legitim. Kobrin gilt als einer der wenigen Forscher, der beispielsweise kritisch feststellt, dass die Neigung zu Polyzentrismus in US-MNU's nicht aus einem überlegenen Erkenntnisgewinn entsprungen sei, sondern weil der Einsatz von expatriierten Managern, die hohe Kosten für wenig Erfolg generierten, sich nicht rentiert hätten und US-Unternehmen zum Zwecke einer Kostenoptimierung eher bereit seien entsprechende personelle Konsequenzen zu ziehen (KOGAWA 2002: 138).

Andere Forscher haben zudem angeführt, dass die von Perlmutter entwickelte Typologie möglicherweise kaum auf nicht-US-amerikanische Unternehmen anwendbar sei, da auch für europäische Unternehmen festgestellt werden müsse, dass diese, ähnlich wie japanische Unternehmen, häufig ethnozentrisch ausgerichtet seien und dennoch zugleich hochentwickelte und effiziente Strukturen aufweisen können (KOGAWA 2002: 139).

Während STROH und CALIGIURI (2009: 171) anführen, dass ethnozentrische Strategien sich als weniger erfolgreich als jeder der anderen möglichen Ansätze herausgestellt hätten, argumentiert KOGAWA (2002: 139), dass es nach wie vor keine belastbare Evidenz

bezüglich der Unter- bzw. Überlegenheit einer der Ausrichtungen gegenüber den anderen gebe.

Zudem trifft man sowohl in der internationalen als auch in der japanischen Forschung immer wieder auf das Argument, dass eine solche Typisierung in einem so großen Maße recht komplexe Charakteristika eines Unternehmens simplifiziere, dass die darin abgebildeten Idealtypen praktisch keine Entsprechung in der Realität und damit auch wenig Nützlichkeit für den Einsatz im Unternehmen haben (ROSENZWEIG und NOHRIA 2009: 147; KOGAWA 2002: 139).

Insgesamt muss jedoch festgestellt werden, dass die kritischen Stimmen nur wenige an der Zahl sind und im Großen und Ganzen die vorgestellten Typisierungen als etabliert und „richtig“ angesehen zu werden scheinen (ANDO 2011: 135; SEKIGUCHI, BEBENROTH und LI 2011: 1012).

2.1.3 Auswirkungen der Globalisierung auf Unternehmen

2.1.3.1 Grundsätzliche Forschungsansätze

Es gibt durchaus widersprüchliche Ansätze bei der Untersuchung der Auswirkung der Globalisierung auf Unternehmen. Auf der einen Seite stehen universalistische Ansätze, welche bei der Betrachtung, welche Faktoren Wirtschaftssysteme und unternehmerisches Handeln bestimmen, davon ausgehen, dass es keine wesentlichen Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern gibt. Dazu gehören marktwirtschaftliche Ansätze, ebenso industrialistische und psychologische, die bei der Betrachtung von z. B. Motivationsfragen bei Menschen keine grundsätzlichen Unterschiede sehen. Auf Unternehmensebene sind es die Ansätze, die auf übertragbaren sog. „Best Practices“ (bewährten Praktiken, die bei allen Anwendern zum gleichen Erfolg führen) basieren (AGGARWAL 2011: 51-69).

Forscher, die den kontextuellen Ansatz verfolgen hingegen, richten ihr Augenmerk auf die Unterschiede in legalem Rahmen, Politik, sozialen Gepflogenheiten etc. der verschiedenen Länder, welchen sich Wirtschaftssysteme und unternehmerisches Handeln anpassen müssen. Innerhalb der kontextuellen Ansätze gibt es zudem unterschiedliche Strömungen mit unterschiedlichen Ansätzen. Der kulturelle Ansatz sucht den Kontext über kulturspezifische Faktoren zu ergründen und wird an anderer Stelle noch einmal gesondert aufgegriffen, da insbesondere im Zusammenhang mit Japan kulturspezifische Argumente sehr intensiv diskutiert werden (SUDA 2004: 51).

Außerdem wäre noch der institutionelle Ansatz zu nennen, welcher besonders in den letzten Jahren einiges an Zuspruch erfahren hat und sich auf den Einfluss von sozialen Institutionen auf alle Aspekte unternehmerischen Handelns konzentriert. Als Institutionen gelten dabei nicht nur jene, die offiziell dokumentiert sind (z. B. Rechtssystem, nominelles politisches System) sondern auch und insbesondere seit langem ohne einen Kodex in einer Gesellschaft etablierte Institutionen wie Marktstrukturen, Verhältnis von Arbeitnehmer zu Arbeitgeber, Familiensystem etc. Darunter fallen auch die tatsächlich etablierten

Ausprägungen der dokumentierten Institutionen (also z. B. de facto praktiziertes Rechtssystem, tatsächlich etabliertes politisches System). Auch kulturelle Aspekte werden in diesem Rahmen betrachtet; Kultur wird jedoch im institutionellen Ansatz nicht als feste, unveränderliche Bezugsgröße konzeptioniert sondern in gewissem Sinne ebenfalls als Institution: sie ist veränderlich, beispielsweise durch extern verursachte Veränderungen in den Rahmenbedingungen, auch wenn es dazu einer Überwindung von Widerstand bedarf (MCGUIRE und DOW 2003: 374-377).

Während eine universalistische Herangehensweise auf eine Konvergenz der Wirtschaftssysteme hinausläuft, da sie von einer fundamentalen Gleichheit der relevanten Einflussfaktoren ausgeht, läuft die kontextuelle Herangehensweise auf eine Divergenz hinaus, weil sie ebenso von einer fundamentalen Unterschiedlichkeit ausgeht (SUDA 2004: 51).

Welche Einflussfaktoren auf die Weltwirtschaft und unternehmerisches Handeln nun die größere Rolle spielen und wie sie in Relation zueinander stehen ist eine schon lange in der Betriebswirtschaftslehre diskutierte Frage (SUDA 2004: 51) und letztlich auch an dieser Stelle nicht zu beantworten; es liegt jedoch nahe davon auszugehen, dass sowohl universell gültige Einflussfaktoren als auch kontextspezifische existieren und relevant sein werden.

2.1.3.2 Japanische MNUs und Globalisierung

Wie BLACK und MORRISON (2010: 25-26) ausführen, wurde in Japan nach dem Ende des zweiten Weltkrieges und dem langsamen Wiederaufbau des Landes in den 60er-Jahren aus politischen Gründen die Ausrichtung der Wirtschaft auf den Export gefördert, um weniger abhängig von der Schwerindustrie zu sein. Die zu diesem Zeitpunkt bereits im Ausland vorhandene Technologie wurde genutzt, um hochwertige Produkte zu geringen Kosten zu produzieren, so dass Japan sich schon bald einen festen Platz in der Weltwirtschaft etablieren konnte, insbesondere in bestimmten Branchen, wie der Automobilindustrie oder im Bereich der Haushaltselektronik. So verlor Japan erstmals 1968 seinen Status als Entwicklungsland und es folgte eine Phase des rapiden Wachstums, sicherlich auch dank der nach dem Krieg boomenden Weltwirtschaft in den 50er- und 60er-Jahren (ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA 2010: 2427).

Mit dem Exporterfolg der ersten Nachkriegsjahrzehnte gelang es Japan, eine Marktmacht zu erlangen, die es japanischen Unternehmen ermöglichte, eigene Marken einzuführen und zu etablieren. Weltweit blickte die Managementwelt in diesen Jahren des Wachstums nach Japan, während man versuchte, das Geheimnis des japanischen Erfolges zu ergründen, wie zahlreiche Publikationen aus jener Zeit belegen (BEBENROTH und KANAI 2011: 1).

ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA (2010: 2427) nennen als weiteren wichtigen Eckpunkt den Ölschock von 1973, welcher das Wachstum der japanischen Wirtschaft in

den 70er- und 80er-Jahren deutlich gebremst habe und dazu beigetragen habe, dass für japanische MNU's ausländische Märkte an Attraktivität gewonnen hätten.

Dennoch war Japans wirtschaftliche Situation auch in diesen Jahren noch von einem hinreichend großen Erfolg geprägt, so dass der daraus resultierende Überfluss (1989 waren 9 der 10 größten Banken der Welt japanisch) maßgeblich daran beteiligt war, dass in Japan eine massive Immobilienblase entstehen konnte (BLACK und MORRISON 2010: 34-35). Nach dem Platzen dieser Blase setzte eine anhaltende Rezession in Japan ein, welche weitreichende wirtschaftliche, politische und soziale Auswirkungen hatte und den Kostendruck auf japanische Unternehmen stark erhöht hat.

Insbesondere in der japanbezogenen Literatur wird im Zusammenhang mit der Globalisierung außerdem die herausragende Rolle des Plaza-Abkommens 1985 hervorgehoben und der daraus resultierenden Abwertung des US-Dollars bzw. der Aufwertung des japanischen Yen (*endaka*). Dies habe sich nachteilig auf den Export von in Japan produzierter Ware ausgewirkt und japanische Unternehmen motiviert, zügig im Ausland zu investieren und Produktionsstätten ins Ausland zu verlagern (NAKAMURA 2008c: 38); die dabei bereits etablierte Stellung japanischer Unternehmen auf dem Weltmarkt habe hierfür eine Basis gebildet, die die Expansion und Verlagerung der Geschäftsstandorte sicherstellte und stützte. Diese Entwicklung sei es auch erst gewesen, die den Kontakt zu Menschen aus aller Welt in einem solchen Maße erhöht habe, dass für die Unternehmen zwangsläufig internationales Personalmanagement zu einem relevanten Thema habe werden müssen (SUDA 2004: 49).

Als weitere bedeutsame Entwicklung auf einer globalen Skala gelten unterschiedliche wirtschaftlich-politische Entwicklungen, die zu Beginn der 90er-Jahre eingesetzt haben: durch den Zusammenbruch der Sowjetunion und die Teilnahme der ehemals sozialistischen Länder am Weltmarkt, ebenso wie die zunehmende Beteiligung Chinas, die Gründung der europäischen politischen und wirtschaftlichen Bündnisse und Abkommen wie dem AFTA seien die Märkte in einem weiteren Schritt offener, vielfältiger und vernetzter geworden, was die Expansion japanischer Unternehmen ins Ausland erneut gefördert habe (NAKAMURA 2008c: 51).

Für viele japanische Unternehmen war es dabei offenbar naheliegend, die Expansion ins Ausland in geographischer Nähe zu beginnen und zunächst die südostasiatischen Märkte in Angriff zu nehmen, um dann auf dieser Basis auch in die USA und Europa zu expandieren.

2.1.4 Exkurs - Nihonjinron und andere kulturalistische Argumentationsansätze

Die Diskussion über die Eigenschaften des japanischen Managements und der Organisationsstrukturen in japanischen Unternehmen wird (wie viele andere japanbezogene Diskussionen) häufig dominiert von den Argumenten des *nihonjinron*, eines Diskurses über „das Japanische“, der sowohl innerhalb Japans als auch im internationalen Umfeld weit-

reichende Auswirkungen auf die angewendeten Argumente, das Gewicht, welches ihnen beigemessen wird und die Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden, hatte und nach wie vor hat.

Aus diesem Grunde scheint ein kleiner Exkurs angebracht, da dieser besondere Umstand im Zusammenhang mit japanbezogener Literatur die Diskussion erschwert, sei es in der Literatur rund um die Managementforschung oder in anderen akademischen Disziplinen – ganz zu schweigen vom nichtakademischen japanbezogenen Diskurs. Wiederholt sind in der Diskussion um die Situation und die Eigenheiten von Japan und seinen Unternehmen die gleichen Aussagen zu lesen, sowohl von japanischen als auch von internationalen Forschern. Da der *nihonjinron* ein wohlbekanntes Thema in der Japanforschung ist, ist ein genauer und kritischer Blick auf die Aussagen und Argumente von Forschern aus anderen Disziplinen angebracht, die oft simplifizieren und zuweilen geradewegs als falsch zu bezeichnen sind (SUGIMOTO 2014: 192-194).²

Im Rahmen dieses Diskurses werden üblicherweise die Konzepte von Rasse, Nationalität und Kultur synonym verwendet, um die angebrachten Argumente zu unterstreichen (SUGIMOTO 1999: 82), welche auf die folgenden vier zentralen Postulate zurückzuführen sind:

1. Japans Kultur und Japaner sind einzigartig und nicht mit anderen Kulturen vergleichbar
2. Die japanische Kultur ist homogen, die Japaner sind eine homogene Rasse
3. Die japanische Kultur ist im Laufe der Geschichte unverändert geblieben
4. Nur wer der japanischen Rasse zugehört, kann die japanische Kultur jemals in ihrer Gesamtheit verstehen

In Verlängerung der Argumente findet sich immer wieder (und häufig mit beiläufiger Selbstverständlichkeit) auch die Grundannahme, dass der gesamte „Osten“ sich fundamental vom „Westen“ unterscheidet. In unzähligen Arbeiten zu internationalem Personalmanagement und interkulturellen Themen ist von „östlichen“ und „westlichen“ Kulturen, Theorien, akademischen Kreisen etc. die Rede. Dabei finden sich sowohl bei japanischen als auch bei ausländischen Autoren die gleichen Konzepte und Annahmen wieder – Orientalismus und Nihonjinron treffen sich an dieser Stelle in ihren Argumenten und Grundannahmen (GOLDSTEIN-GIDONI 2005: 159).³

Die in der Managementliteratur und Literatur zu interkulturellen Themen am häufigsten anzutreffende Aussage bezieht sich auf das Postulat der rassistischen Homogenität des japanischen Volkes und daraus abgeleitet auch einer für alle Japaner gültigen gemeinsamen Kultur. Als repräsentatives Beispiel möge die bei SEKIGUCHI (2013: 477) gewählte

²Für eine ausführliche Analyse des *nihonjinron* sei beispielsweise auf die Arbeiten von Befu Harumi verwiesen, z. B. BEFU und KAZUFUMI 1992.

³An dieser Stelle ist wohl ein Hinweis angebracht, dass diese Begriffe im Rahmen der Erörterung des akademischen Diskurses zum Thema auch von der Verfasserin wiederholt verwendet werden, auch wenn sie nicht notwendigerweise dieser Art von Kategorisierung zustimmt.

Formulierung „[...] as an island nation, the Japanese population remains homogeneous in terms of its ethnic background and language. Of the total population, 98.4% are pure Japanese who speak Japanese as their first language.“ dienen. Diese vielzitierte Homogenität gilt als eine der zentralen Eigenschaften der japanischen Kultur und wird somit als Ursache diverser Eigenheiten und auch Probleme gesehen. So liest man bei BLACK und MORRISON (2010: 20) dass die Homogenität es sei, die Japaner so schlecht mit Diversität umgehen lasse, während SEKIGUCHI (2013: 477) als Beispiel anführt, dass aufgrund dieser Homogenität auch ein ausgeprägter Isomorphismus in den Managementpraktiken anzutreffen sei. Doch sowohl diese Thesen als auch das Konzept der Homogenität ganz grundsätzlich können durch empirische Ergebnisse entkräftet werden (DALTON und BENSON 2002: 359).

So deuten Studien ausdrücklich darauf hin, dass die japanische Gesellschaft sich keineswegs durch eine besondere Homogenität auszeichnet, sondern (wie jede andere Gesellschaft) durch eine Vielzahl von Subkulturen geprägt wird, die so weit voneinander entfernt sind, dass die Kommunikation zwischen diesen Gruppen sich als schwierig gestalten kann und regelrechte interkulturelle Situationen entstehen – alles innerhalb einer einzigen nationalen Kultur, wie die (im zitierten Fall japanischen) Forscher selbst mit großer Überraschung feststellen (YOSHIDA, YASHIRO und SUZUKI 2013: 76-77). Auch die anderen Postulate des *nihonjinron* sind empirisch leicht zu widerlegen, wie beispielsweise bei DALE (1986) nachzulesen ist.

Doch nicht nur die durch den *nihonjinron* propagierten Mythen, auch aktuelle allgemeine Kulturtheorien sollten kritisch betrachtet werden, wenn sie verwendet werden, um diese Mythen zu unterstützen. So argumentieren BLACK und MORRISON (2010: 53) beispielsweise (wie eine Vielzahl anderer Autoren auch) unter Bezugnahme auf Hofstedes Analysen, dass es die hohe Risikoaversion der Japaner gewesen sei, die sie daran gehindert habe, mit der Globalisierung so erfolgreich umzugehen wie beispielsweise die USA, Deutschland oder Frankreich. Unglücklicherweise hat Hofstede für Frankreich eine nur geringfügig geringere Risikoaversion gemessen (7%) als für Japan, so dass diesem Fall das Argument sich sehr schnell als fadenscheinig entpuppt und zugleich demonstriert, wie selektiv Wahrnehmung und Argumentation sein können. Oder aber es werden die „einzigartigen“ Eigenheiten der japanischen Kultur als zentraler Erklärungsansatz für die Analyse japanischer Institutionen (z. B. den Beziehungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer) verwendet, wie *wa*, *oyabun-kobun* oder *ie* (ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA 2010: 2425-2426; FELDMAN 1997: 331).

Wenn auch nicht unmittelbar zum *nihonjinron* gehörend, gibt es darüber hinaus noch einige weitere problematische Aspekte im Umgang mit japanbezogenen Themen, die es zu berücksichtigen gilt. So muss durchaus kritisch gesehen werden, dass auch innerhalb Japans die interkulturelle Forschung von Theorien dominiert wird, die weitestgehend in den USA oder Europa entstanden sind, wie beispielsweise Halls Konzepte von Kulturen mit starkem oder schwachem Kontext oder auch die Konzepte von Kollektivismus und

Individualismus, wie sie von Hofstede geprägt wurden (YOSHIDA, YASHIRO und SUZUKI 2013: 73). Sie sind in Japan bereitwillig adaptiert worden und werden nicht selten mit dem Homogenitätsargument des *nihonjinron* kombiniert. Jedoch sind diese Theorien innerhalb eines gewissen kulturellen Kontextes entstanden und müssen eigentlich auch innerhalb dessen verstanden werden, so dass man ganz prinzipiell die Übertragbarkeit auf von diesem Kontext weit entfernte Kulturen hinterfragen muss bzw. in Betracht ziehen muss, dass die Aussagekraft der Erkenntnisse aus Studien, die streng auf diesen Konzepten beruhen, nur begrenzt sein kann.

Es mag durchaus gewisse Tendenzen in Kulturen hin zu gewissen Mustern und Verhaltensweisen bei Angehörigen dieser Kulturen geben, jedoch wird es problematisch, sobald kultureller Reduktionismus Einzug hält und andere Faktoren von Forschern kaum oder überhaupt nicht mehr analysiert und in Betracht gezogen werden. So bleibt nur, Argumentationen im Einzelfall einer akribischen Prüfung zu unterziehen und immer kritisch zu hinterfragen, welche kulturellen Annahmen den Aussagen der Autoren zugrunde liegen.

Unter dieser Prämisse ist es jedoch durchaus möglich, sich mit der gegenwärtigen Gestalt japanischer Institutionen und Organisationen zu befassen, um im Sinne einer kontingenztheoretischen Herangehensweise den Kontext aufzudecken, in welchem diese Organisationen und alle Menschen, die daran teilhaben, sich befinden.

2.1.5 Einflüsse innerhalb Japans auf japanische Unternehmen

Nicht nur die Globalisierung und weltweite ökonomisch relevante Ereignisse haben Auswirkungen darauf, wie Unternehmen sich entwickeln, auch Ereignisse und Gegebenheiten innerhalb eines Landes können weitreichende Auswirkungen auf die Ausgestaltung und Entwicklung von Unternehmen haben und sollen daher im Folgenden ebenfalls thematisiert werden.

2.1.5.1 Externe Faktoren - institutionelles Umfeld, Rahmenbedingungen

Zunächst sollen die externen Einflussfaktoren auf Japans multinationale Unternehmen (primär nach dem Zweiten Weltkrieg) vorgestellt werden, also die institutionellen und sonstigen Rahmenbedingungen, innerhalb deren japanische Unternehmen gegründet worden und über viele Jahre gewachsen sind und die dadurch die Ausprägung der Strukturen geprägt haben.

Eine der Institutionen, welche den umfassendsten Einfluss durch die Ausgestaltung zahlreicher wirtschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen ausübt, ist die Regierung und ihre Eingriffe in den rechtlichen und wirtschaftlichen Kontext japanischer Unternehmen in Form von rechtlichen Vorgaben aber auch zahlreichen anderen Maßnahmen (wie z. B. internationalen Abkommen).

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges war die japanische Regierung maßgeblich daran beteiligt gewesen, das Wachstum von Japans Industrien und ihrer Unternehmen zu

fördern. Sie zeichnet sich bis heute durch eine aktive, zentralisierte Bürokratie und eine gezielte Förderung priorisierter Branchen aus, um so das wirtschaftliche Wachstum zu unterstützen. Eine ausdrückliche Förderung der Exportaktivitäten sei ebenfalls ein zentraler Aspekt der Regierungstätigkeiten gewesen, so dass eine ausgesprochene Regulierung der Märkte, selektiver Schutz des Heimatmarktes und Restriktionen von ausländischen Direktinvestitionen (foreign direct investment, FDI) gängige Praxis gewesen seien. So habe die japanische Regierung insbesondere seit der Rezession – verursacht durch das Platzen der Immobilienblase in den 1990er-Jahren – das FDI japanischer Unternehmen im Ausland gefördert, um die Unternehmen dabei zu unterstützen, sich auf dem globalisierten internationalen Markt solide Standbeine zu schaffen und so auch ihr Überleben in Japan zu sichern (HAYAMI, NAKAMURA und NAKAMURA 2012: 1).

Auch auf das Arbeitsleben (Arbeitsmarkt, Arbeitsrecht) nehme die Regierung beständig Einfluss, auch wenn die Schwerpunkte sich verschieben, wie ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA (2010: 2424) anführen. In diesem Sinne unterscheide sich die Rolle des japanischen Staates für Japans Unternehmen sehr von neo-liberalistischen Regierungsansätzen, wie man sie in anderen Ländern vorfinden kann, ähnele aber auch in mancherlei Hinsicht den Gegebenheiten in einigen europäischen Ländern. Dieses Selbstverständnis des Staates als Schutzherr der japanischen Unternehmen gilt auch nach wie vor als signifikant (ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA 2010: 2424)

Eine weitere relevante institutionelle Ebene findet sich im Finanzsystem eines Landes. In Japan zeichnet sich die Finanzierung von Unternehmen durch folgende Eigenheiten aus: es gibt einen sehr ausgeprägten wechselseitigen Aktienbesitz der Unternehmen untereinander, bzw. durch Institutionen welcher sich außerdem dadurch auszeichnet, dass diese Aktien nur relativ selten den Besitzer wechseln. MCGUIRE und DOW (2003: 375) führen an, dass 1990 ungefähr 71% der Aktien japanischer Unternehmen durch Finanzinstitutionen oder andere Unternehmen gehalten worden seien. Darüber hinaus gibt es in Japan rechtliche Einschränkungen für die Aktienbeteiligung durch Finanzinstitutionen, die nicht eine Bank sind (beispielsweise Rentenfonds), so dass es in der Hauptsache Banken seien, die diese Anteilshabergruppe repräsentieren (MCGUIRE und DOW 2003: 375). Die wechselseitigen Besitzbeteiligungen werden häufig durch weitere Verflechtungen verstärkt: so ist es nicht selten, dass Unternehmen, die wechselseitig Aktien voneinander halten, auch in anderer Hinsicht Geschäftsbeziehungen unterhalten (z. B. Kunde-Auftragnehmer) oder gegenseitig Mitglieder in Aufsichtsorganen platzieren. Da dies über persönliche Beziehungen auch informelle Wege einer Einflussnahme durch Anteilseigner bereitet, müsse davon ausgegangen werden, dass auf diesem Wege auch signifikant darauf Einfluss genommen werde, welche grundlegenden Entscheidungen ein Unternehmen trifft (MCGUIRE und DOW 2003: 375).

Banken spielen nicht nur als Anteilseigner eine wichtige Rolle für die Finanzierungsstruktur der Unternehmen: viele japanische Unternehmen finanzieren sich in weiten Teilen über Bankkredite und haben traditionell Verbindungen zu einigen wenigen Banken,

üblicherweise angeführt von einer sog. Main Bank, welche über die langjährig etablierten Beziehungen als zuverlässige Geldgeber fungieren. Auch aufgrund ihres Status als Aktienbesitzer haben die Banken aktives Interesse an einer erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens, und können auf der Basis persönlicher Vernetzungen ebenfalls in Entscheidungsprozesse auf höchster Unternehmensebene eingebunden sein. In Kombination mit den insgesamt nur geringen Veränderungen ausgesetzten Besitzstrukturen habe sich daraus ein Finanzierungskontext für die Unternehmen herausgebildet, welcher eine langfristige Verfügbarkeit von Mitteln sichergestellt habe und so die Unternehmen vor kurzfristigen wirtschaftlichen Risiken geschützt habe. Dies wiederum habe ihnen mehr Spielraum und Flexibilität eingeräumt und eine Ausrichtung auf langfristige Ziele ermöglicht. Zugleich jedoch hätten diese Strukturen dazu beigetragen, dass der Effizienzdruck auf die Unternehmen nur wenig ausgeprägt gewesen sei und so zu einer gewissen Trägheit in Zusammenhang mit notwendigen Reaktionen auf Veränderungen in der Geschäftswelt beigetragen haben mag (MCGUIRE und DOW 2003: 377).

Keiretsu gelten als eine weitere Eigenheit des japanischen unternehmerischen Kontextes. Als Keiretsu werden weitläufige horizontale Gruppen von miteinander in Beziehung stehenden Unternehmen bezeichnet, die sich üblicherweise durch gegenseitigen Aktienbesitz und Verbindungen zur gleichen Main Bank auszeichnen. Es gibt sechs anerkannte horizontale Keiretsu (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuji, Sanwa, und Dai Ichi Kango), welche teilweise auf Strukturen aus dem 19. Jahrhundert basieren, teilweise aber auch erst nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges entstanden sind. Die Unternehmen innerhalb der Keiretsu sind im rechtlichen Sinne eigenständig, jedoch gebe es über die wechselseitigen Verknüpfungen und Besitzstrukturen eine gegenseitige Einflussnahme. Unternehmen, die Teil eines Keiretsu sind, zeichneten sich dadurch aus, dass ihre Aktien noch seltener gehandelt werden und sie sich in noch größerem Maße über Banken finanzieren, so dass folglich auch die Einbindung der Banken in die Entscheidungen des Unternehmens tendenziell höher sei (OKAZAKI 2001; BERNOTAS 2005). Betrachtet man die Gesamtheit der Unternehmen, welche Teil eines Keiretsu sind und kombiniert dies mit den Unternehmen, welche in vertikaler Beziehung zu ersteren stehen (beispielsweise als Zulieferer), so liegt nahe, dass das Keiretsu-System möglicherweise weitreichenden Einfluss auf die Unternehmenslandschaft in Japan hat.⁴

Durch das weitläufige Unterstützungsnetzwerk der Keiretsu sind japanische Unternehmen ebenso wie durch die Verbindungen zu Banken also möglicherweise besser vor Risiken geschützt und können so ihr Handeln auf Langfristigkeit ausrichten, spüren unter Umständen aber auch einen geringeren Effizienzdruck. In der Tat gibt es auch empirische Hinweise darauf, dass japanische Unternehmen, welche außerdem Teil eines Keiretsu sind, sich durch eine besonders niedrige Effizienz auszeichnen (MCGUIRE und DOW 2003: 378);

⁴Auch wenn Keiretsu als relevante Größe in der japanischen Unternehmenslandschaft weithin anerkannt sind, gibt es doch auch Autoren, die sowohl dem Konzept als auch seiner Relevanz ausgesprochen kritisch gegenüberstehen (siehe dazu beispielsweise MIWA und RAMSEYER 2002: 169-224).

dies würde es jedoch für die Unternehmen in einer Zeit, die sich (im Gegensatz zu den Nachkriegsjahrzehnten) durch hohe Volatilität und schnelle Veränderungen auszeichnet, um so schwieriger machen, auf diese Veränderungen zu reagieren.

Gleichwohl empirische Untersuchungen keine signifikanten Veränderungen im institutionellen Umfeld in Japan in den Jahrzehnten bis zum Platzen der Immobilienblase aufzeigen konnten, gibt es jedoch offenbar mittlerweile Anzeichen dafür, dass der Druck auf japanische Unternehmen hinreichend gestiegen ist, um ein langsames Aufbrechen über viele Jahrzehnte etablierter Strukturen zu bewirken. Auch von Seiten der Regierung wurden als Reaktion auf die Rezession nach dem Platzen der Spekulationsblase beispielsweise Deregulations-Maßnahmen eingeleitet, um in Anerkennung der Auswirkungen der Globalisierung der Märkte den Wettbewerb der Unternehmen untereinander zu fördern und Investitionen aus dem Ausland zu erleichtern (ONO und ODAKI 2011: 3040-3041; LIN 2005: 97-99; MCGUIRE und DOW 2003: 374-378).

2.1.5.2 Unternehmensinterne Faktoren

Das japanische Managementsystem, das sich in den Jahrzehnten des Wachstums formiert und etabliert hat, war in seiner Ausprägung natürlich auf die herrschenden Verhältnisse hin ausgerichtet und optimiert. Es war in der Lage, das starke Wachstum der japanischen Unternehmen zu sichern und aufrechtzuerhalten und stand in seiner konkreten Ausprägung in engem Zusammenhang mit den sozio-kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen Japans.

Auf das (in der Literatur vielbeachtete) Personalmanagementsystem in Japan soll an späterer Stelle eingegangen werden, während hier die Einflussfaktoren auf Internationalisierung wie gängige Organisationsstrukturen, Entscheidungsfindungsprozesse etc. im Allgemeinen erörtert werden sollen.

Japanische Unternehmen zeichnen sich durch eine relativ ausgeprägte Zentralisierung der Managementtätigkeiten aus: die Unternehmenszentrale ist eng eingebunden in die Tätigkeiten aller Tochterunternehmen (im In- oder Ausland) und trifft viele strategische Entscheidungen selbst. Auch Auslandsstandorte werden üblicherweise von entsandten japanischen Managern geleitet, welche in regelmäßigen Abständen ausgetauscht werden. Abgesehen von kulturbasierten Argumenten für diese Strukturen (beispielsweise eine ethnozentrische Ausrichtung) lassen sich jedoch auch institutionelle Gründe identifizieren: zum einen sei für die Koordination einer weltweiten Geschäftstätigkeit eine gute Kenntnis des Mutterunternehmens in Japan vonnöten. Zum anderen würden die Investitionen im Ausland häufig in Kooperation mit anderen Unternehmen im gleichen Keiretsu oder anderweitig affilierten Unternehmen durchgeführt, so dass der Kommunikations- und Koordinationsbedarf nach und in Japan hoch ist. Außerdem gelten mittlerweile Auslands-einsätze als wichtige Karriereschritte für japanische vielversprechende Manager, deren Karriere nach wie vor auf einer langfristigen Anstellung im Unternehmen basiert, welche

ganz im Sinne einer Job-Rotation auch in Auslandsstandorten einen Blick auf die unterschiedlichen Bereiche der Unternehmenstätigkeit werfen sollen (HAYAMI, NAKAMURA und NAKAMURA 2012: 3; AOKI, YAMAGUCHI und TANAKA 2005: 138-140).

Ein anderer Punkt, der immer wieder adressiert wird, sind die Entscheidungsfindungsprozesse in japanischen Unternehmen, die als zentraler Aspekt des japanischen Managementstils gelten. Das *ringi*-System der Entscheidungsfindung bezieht einen weiten Kreis von beteiligten Angestellten in die Abstimmung mit ein, so dass der Prozess iterativ und üblicherweise über einen längeren Zeitraum stattfindet als bei einer „von Oben“ vorgegebenen Entscheidung. Diese Art der Entscheidungsfindung wird immer wieder auch als Hindernis für ein flexibles Unternehmen angeführt, da sie zu langsam in Durchführung und Umsetzung sei (KHASRO 2001: 136; SHEARMAN 2013: 1972).

Einen wichtigen Aspekt in Zusammenhang mit nationalkulturalistischen Argumenten wie den Thesen des *nihonjinron* führt KEELEY (2001: 42) an: selbst wenn es möglich sein mag, die postulierten Thesen empirisch zu widerlegen müsse man doch berücksichtigen, dass sie, solange Menschen (seien es Japaner oder Nicht-Japaner) daran glauben und diesem Selbst- bzw. Fremdverständnis entsprechend auch handeln, die Annahmen auch in gewissem Sinne „wahr“ werden. Solange ein japanischer Manager also beispielsweise davon überzeugt ist, dass seine Kultur und Sprache eine nicht zu überwindende Kluft zwischen sich und ausländischen Kollegen darstellt, wird er seltener und weniger nachdrücklich Versuche unternehmen, diese Kluft zu überwinden und erste Misserfolge schneller als einen Beleg für die Aussichtslosigkeit des Unterfangens akzeptieren und seine Bemühungen in der Folge einstellen.

2.1.5.3 Gegenwärtige Situation

Das Land Japan steht gegenwärtig vor einigen schwerwiegenden Problemen. Nicht nur der mittlerweile Jahrzehnte anhaltende wirtschaftliche Abschwung nach dem Platzen der Spekulationsblase in den 90er-Jahren, auch eine fortschreitende Überalterung der Gesellschaft (Japan ist eines der am schnellsten alternden Länder) mit gleichzeitigem Nachwuchsmangel und daraus resultierendem Bevölkerungsrückgang (von 127 Mio. 2015 auf geschätzte 94 Mio. bis 2050) werden Prognosen zufolge in absehbarer Zeit einen ausgeprägten Mangel an qualifizierten Arbeitskräften mit sich bringen (KOMISAROF 2009: 399; BLACK und MORRISON 2010: 94). Dieser ließe sich selbst durch eine dramatisch steigende Partizipation von Frauen nicht ausgleichen, da deren Gesamtzahl ebenfalls sinkt und ihr Durchschnittsalter steigt. Auch wenn die Immigration nach Japan beständig zunimmt, gilt es doch als nicht realistisch, dass sie in der Lage sein könnte, den Bedarf an Arbeitskräften in der Zukunft zu decken (SATO 2004: 20). Die klassischen Herkunftsländer für Einwanderer nach Japan, China und Korea, haben mittlerweile selbst wachsenden Bedarf an Arbeitskräften und für Muttersprachler romanisch-germanischer Sprachen ist die geographische, sprachliche und kulturelle Barriere relativ hoch; zudem konzentriert sich ihre Mobilität auf den eu-

ropäisch-nordamerikanischen Raum (BLACK und MORRISON 2010: 97-99). Die Folge ist also ein antizipierter Rückgang der arbeitsfähigen Bevölkerung Japans um 60-70% in den kommenden 40 Jahren (BLACK und MORRISON 2010: 102) und damit die Notwendigkeit, diesem Rückgang etwas entgegen zu setzen.

Hohe Staatsverschuldung und der Zwischenfall in Fukushima 2011 bürdern dem Land, seiner Bevölkerung und damit auch seinen Unternehmen eine zusätzliche große Last auf. Doch nicht nur innerhalb des Landes erhöht sich der Druck, auch weltweit haben sich seit der Finanzkrise 2007 die wirtschaftlichen Voraussetzungen verschärft, der Wettbewerb hat weiter zugenommen (MONDEN 2014: XI).

Die Position von Japans Unternehmen auf dem globalen Markt ist in Folge der Rezession in Japan im Laufe der letzten Jahrzehnte langsam schwächer geworden, wie BLACK und MORRISON (2010: 2-3) ausführen. So hätten in der Fortune Global 500-Rangliste nach Umsatz 1995 japanische Unternehmen sechs der ersten zehn Plätze besetzt, drei davon hätten sich dabei auch die ersten drei Plätze eingenommen. 2008 hingegen sei nur noch ein einziges japanisches Unternehmen in den Top 10 vertreten und zudem sei die Gesamtzahl der japanischen Unternehmen in dieser Rangliste von 141 Unternehmen 1995 auf 64 Unternehmen 2008 gesunken.⁵ Diese Entwicklung wird darüber hinaus durch zahlreiche weitere Kennzahlen bestätigt (für Details siehe z. B. BLACK und MORRISON 2010: 8-15). Insbesondere die Vormachtstellung der japanischen Unternehmen in Asien, einem Schlüsselmarkt, scheint zu schwinden. Während Japan lange Zeit in zahlreichen Industrien aufgrund eines Mangels an technologisch versierter Konkurrenz in Asien führend war, sei doch nicht zu übersehen, dass dies mittlerweile in mehreren Industrien nicht mehr der Fall ist, wie beispielsweise in den Bereichen Eisen und Stahl, Schiffsbau oder synthetische Fasern; ebenso sei auch in anderen Branchen der Wettbewerb sehr erstarkt (YOSHIHARA 2005: 243-244).

Innerhalb Japans finden ebenfalls Umbrüche statt: die Deregulation des japanischen Marktes als Maßnahme zur Bewältigung der Rezession hat einen signifikanten Druck auf die etablierten, auf Langfristigkeit und ein geringes Maß an Veränderungen ausgelegten Beziehungsgeflechte von Unternehmen und Banken ausgeübt. Besonders die japanischen Banken wurden durch die Entwicklungen dieser Jahre in Mitleidenschaft gezogen: sie standen im Mittelpunkt der geplatzten Spekulationsblase und hatten darüber hinaus auch durch ihre umfangreichen Investitionen in Asien Verluste aufgrund der negativen Entwicklung der verschiedenen asiatischen Märkte zu verzeichnen. Dies schwächte in der Folge die Fähigkeit der Banken, als zuverlässiger finanzieller Puffer für japanische Unternehmen vor Geschäftsrisiken zu dienen (MCGUIRE und DOW 2003: 379).

Es muss jedoch angemerkt werden, dass es trotz starker Gründe für Verringerung der traditionell engen Verflechtungen von Unternehmen und Banken, aus empirischer Sicht

⁵Man mag zwar darüber diskutieren können, ob die Fortune Global 500-Rangliste nach Umsatz das beste Instrument zur Beurteilung dieser Entwicklung sein mag, doch zumindest für einen grundlegenden Eindruck bezüglich relativer Veränderungen mag sie als hinreichender Indikator dienen.

noch keine absolute Klarheit darüber herrscht, wie weit diese Veränderungen fortgeschritten sind und welche Entwicklung für die kommenden Jahre zu erwarten ist. Es lassen sich offenbar sowohl Anzeichen für Veränderungen als auch Anzeichen für ein gewisses Beharrungsvermögen der etablierten Systems erkennen (für Details zur akademischen Diskussion diesbezüglich siehe MCGUIRE und DOW).

2.1.6 Der Mensch im Unternehmen - eine veränderte Rolle

Lange Zeit galt im Unternehmensmanagement die Organisationsstruktur als die Antwort auf alle Probleme, so dass man bei einer Veränderung der Unternehmensumwelt nur die dazu passende Umstrukturierung durchführen musste, um darauf angemessen reagieren zu können. Doch wie BARTLETT und GHOSHAL (1990: 53) anführen, liefert eine formale Struktur nicht die erhofften Lösungen für ein Problem, das durch Komplexität und schnelle Veränderungen charakterisiert wird, da sie „einer starren Kombination von Rollen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen angesichts einer dynamischen und sich rapide entwickelnden Konstellation von Aufgaben“ entspricht. Hastig durchgeführte Umstrukturierungen hätten unter solchen Umständen sogar in manchem Falle geschadet, weil die Rollen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen von einem Tag auf den anderen vollkommen verändert worden seien.

So argumentieren BARTLETT und GHOSHAL (1990: 18), dass die meisten MNUs zwar durchaus eine konkrete Vorstellung davon hätten, wie sie vorgehen möchten, um auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, jedoch an der erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie scheiterten, sei es, weil sie aufgrund mangelnder Erfahrung nicht wüssten, wie sie ihren Plan in die Tat umsetzen könnten oder weil es innerhalb der Unternehmensstrukturen signifikanten Widerstand gegen die Umsetzung gebe, beispielsweise wenn damit auch tiefgreifende Umwälzungen einhergingen.

Mit der Erkenntnis jedoch, welche wichtige Rolle die Menschen in einer Organisation spielen, die sich nicht auf formelle Strukturen verlassen kann, findet ein Umdenken statt. Bereits 1994 argumentierte MOGAKI (1994: 142), dass im multinationalen Unternehmen für das langfristige Überleben die unsichtbaren, informationsbasierten Unternehmensressourcen wie Fachwissen oder Know-How eine zentrale Rolle spielten und damit dem Menschen als Träger dieser Ressourcen eine ebenso zentrale Rolle zukomme.

Während in der traditionellen Vorstellung von Personalmanagement das Personal lediglich als Verbindlichkeit verwaltet wird, hat sich die Rolle des Menschen im Unternehmen gewandelt: er ist nicht mehr lediglich als Arbeitskraft von Bedeutung sondern viel mehr noch als Träger immaterieller Unternehmenswerte wie Wissen, Technologien, Know-How, zwischenmenschlicher Beziehungen etc. So kommt eine Schätzung zu dem Ergebnis, dass 70% des Wertes der S&P 500-Unternehmen in Form von „Intangible Assets“ vorliegen (BEECHLER und WOODWARD 2009: 275). Aufgrund der steigenden Komplexität einer immer stärker globalisierten Wirtschaftswelt steigt auch der Bedarf an Angestell-

ten, welche mit den entsprechenden kognitiven und sonstigen Fähigkeiten ausgestattet sind, um ihnen die zunehmend komplexen Aufgaben und Entscheidungen anvertrauen zu können, die für den langfristigen Erfolg des Unternehmens vonnöten sind (BEECHLER und WOODWARD 2009: 276).

Mit der veränderten Bedeutung der Ressource Mensch verändert sich auch die Rolle der Unternehmensabteilung, welche das Management dieser Ressource handhabt. Mit der Erkenntnis von der strategischen Bedeutung der HR-Abteilung für das MNU verschieben sich auch die ihr zugeordneten Tätigkeitsprofile und -schwerpunkte: weg von einer Verwaltung und hin zu einer Förderung und Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten eben jener Menschen (STROH und CALIGIURI 2009: 169; VANCE und PAIK 2006: 23).

Doch nicht nur die intellektuellen Fähigkeiten, auch die Motivation der Angestellten, aktiv ihre Kompetenzen zum Vorteil des Unternehmens einzusetzen ist ein zentraler Aspekt des Personalmanagements geworden:

It is important to note that it is at the worker's discretion to apply personal initiative in their work and decide when, what, where and how they will use their individual human capital to add value to the firm. Therefore, to reach its full potential, human capital must be effectively managed within the processes of the selection, development and use of human capital. (KAŠE und ZUPAN 2009: 481)

Es gibt sehr unterschiedliche Managementphilosophien dazu, welche Arten von Angestellten ein Unternehmen benötigt und fördern sollte. Während insbesondere im US-amerikanischen Kulturraum der Fokus häufig auf der Suche nach und Entwicklung von herausragenden Individuen liegt, gibt es auch zahlreiche Argumente für einen eher ganzheitlichen Ansatz, der bestrebt ist, das Potential aller Angestellten eines Unternehmens zu entwickeln und zu nutzen. So weisen BEECHLER und WOODWARD (2009: 273-274, 277) darauf hin, dass gute Systeme oft wichtiger seien als gute Leute, da die Leistung der Menschen nicht nur von persönlichen Faktoren wie intellektuellen Fähigkeiten und Motivation abhängt, sondern auch davon, welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen, inklusive der Hilfe durch Kollegen und einer unterstützenden Infrastruktur, die beispielsweise in der Lage ist, benötigte Informationen schnell zu liefern. ⁶

⁶Eine eindrucksvolle Demonstration für die Kontextabhängigkeit der Leistung von Führungskräften liefert eine Studie von Groysberg et al. von 2006. Darin wurden über einige Jahre Wechsel von Top-Managern bei General Electric zu anderen Unternehmen untersucht. Es stellte sich heraus, dass manche durchaus erfolgreich tätig waren, aber eine ganze Reihe der „Stars“ in ihrer neuen Aufgabe auch einigen Schaden angerichtet haben, abhängig davon, wie ähnlich der neue Arbeitgeber in Organisationssystem und Kultur General Electric war oder eben nicht. Die Studie ergab darüber hinaus, dass in den Fällen, in denen drei oder mehr Mitarbeiter von GE den Top-Manager bei seinem Wechsel begleiteten, deren Leistung systematisch verbessert wurde (BEECHLER und WOODWARD 2009: 277-278; MINBAEVA und COLLINGS 2013: 1768).

2.1.7 Die Rolle des internationalen HRM für MNUs

Das multinationale Unternehmen hat nun die Aufgabe, in dieser zunehmend globalisierten Umgebung zahlreiche Aufgaben zu lösen. Für die vorliegende Arbeit ist von besonderem Interesse, welche dieser Aufgaben durch Beteiligung des internationalen Personalmanagements zu bewältigen sind. SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 10-11) zufolge ist das IHRM eines Unternehmens maßgeblich beteiligt an der Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz, der Fähigkeit, auf lokale Gegebenheiten reagieren zu können, Flexibilität und unternehmerischem Lernen. Da man all diese Punkte auch ganz grundsätzlich als die zentralen Aufgaben eines multinationalen Unternehmens betrachten könnte, wird die zentrale strategische Bedeutung des internationalen Personalmanagements offenbar.

Mit dem Wandel der Bedeutung der Ressource Mensch wandelt sich auch die Rolle des Personalmanagements in einem Unternehmen. Und so wie das HRM ganz grundsätzlich die Aufgabe hat, für ein Unternehmen den Menschen als Träger unsichtbarer Ressourcen zu finden, sein Potenzial zu entwickeln und nutzbar zu machen, liegt für das internationale HRM dieses Tätigkeitsgebiet in einem Umweltraum, welcher sich durch zusätzlich erhöhte Komplexität auszeichnet. In dem Maße, wie die komplexe, globalisierte Unternehmensumwelt ein standardisiertes, schematisches Vorgehen wenig sinnvoll macht, werden auch umsichtig, intelligent und flexibel handelnde Mitarbeiter von größerer Bedeutung für ein Unternehmen (MORISHIMA et al. 2015: 70-75).

Darüber hinaus gibt es jedoch auch die klassischen Aufgaben des Personalmanagements zu bewältigen: Beurteilung, Kompensation, allgemeine Verwaltung etc. Die Personalabteilung spielt zudem eine wichtige Rolle für das MNU darin, seine weltweit über geographische, sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg verstreuten Standorte zu koordinieren und kontrollieren und für einen erleichterten Informationsfluss zu sorgen, indem man den Personalstamm entsprechend handhabt.

Doch es gibt nicht nur Schwierigkeiten zu bewältigen, auch das Potenzial, Nutzen aus einer global verstreuten Geschäftstätigkeit zu ziehen, ist vorhanden. So ist vorstellbar, dass ein interkultureller Austausch das wechselseitige Verständnis ebenso wie die interkulturelle Kommunikationskompetenz erhöhen kann und einen verbesserten Blick für das große Ganze bezüglich der Tätigkeiten des Unternehmens ermöglicht. Die Aufgabe der internationalen HRM-Abteilung ist in diesem Zusammenhang, die entsprechende Infrastruktur zu schaffen, die solch einen Austausch und gegenseitiges Lernen, ausgerichtet auf die speziellen Anforderungen des Unternehmens, ermöglicht.

2.2 Theoretische Gesamtkonzepte zum IHRM

Das internationale Personalmanagement, im Englischen international human resource management (IHRM),⁷ unterscheidet sich vom lokalen Personalmanagement allgemein gesprochen durch die zusätzlichen Komplexitätsebenen, welche durch die verschiedenen, miteinander in Verbindung stehenden nationalen Handlungskontexte entsteht (LAZAROVA 2006: 24; DE CIERI und DOWLING 2012: 13).

In der Literatur herrscht wie oben bereits erwähnt Einigkeit darüber, dass der Mensch und damit auch das internationale HRM einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein multinationales Unternehmen ist. In der Managementforschung ist diese Erkenntnis bereits jahrzehntealt, denn wie u. a. TAYLOR et al. bereits 1996 schreiben: „[...] there is a growing consensus that a key differentiator between the corporate winners and losers in the 21st century will be the effectiveness of the human organization“ (TAYLOR, BEECHLER und NAPIER 2009: 45). Während internationales Personalmanagement als Thema in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts noch quasi nicht-existent war, entwickelte sich bis zur Mitte der 90er-Jahre diesbezüglich ein signifikantes Bewusstsein, welches sich in den letzten beiden Jahrzehnten in einer solch massiven Zunahme der Literatur zu diesem Thema manifestiert hat, dass sie mittlerweile einen kaum noch zu bewältigenden Umfang erreicht hat (HARRIS 2008: 1; LAURENT 2009: 31).

In den frühen Forschungsjahren stand noch der expatriierte Manager im Vordergrund, doch aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten ist das multinationale Unternehmen selbst als dominierender Organisationstyp in den Fokus gerückt und bis Mitte der 90er-Jahre haben die Forschungsbereiche sich ausgeweitet auf Themen wie die Kontrolle und Koordination zwischen Unternehmenszentrale und Tochterunternehmen und auch unter den Tochterunternehmen selbst, Transfer von HR-Maßnahmen und -Programmen über Grenzen hinweg oder das Nutzen und Managen lokaler Angestellter (vgl. auch LAZAROVA 2006: 24-25).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem internationalen HRM krankt jedoch daran, dass es bis heute keinen Konsens bezüglich einer allgemein gültigen Definition dafür gibt. Viele Autoren verstehen darunter lediglich einzelne Aspekte der HR-Thematik, wie beispielsweise Stellenbesetzung oder Kompensation bzw. beschäftigen sich mit einzelnen Forschungszweigen wie der komparativen Forschung, (inter-)kulturellen Themen oder sozio-psychologischen Themen (MORLEY, HERATY und COLLINGS 2006: 3, 6). In Anbetracht der Veränderungen, die die fortschreitende Globalisierung mit sich brachte, gab es zugleich aber auch bereits seit den 1990er Jahren Versuche, einen theoretischen Rahmen zur systematischen Erfassung und Integration aller relevanten Aspekte des IHRM zu schaffen. Der Ansatz, auf welchem dieser theoretische Rahmen basiert, ist das oben bereits kurz erwähnte klassische Dilemma für ein MNU, zugleich die lokalen Tochter-

⁷Auch wenn die Begriffe von Personalmanagement und human resource management nicht vollkommen deckungsgleich sind, werden sie in der vorliegenden Arbeit der Einfachheit halber synonym verwendet.

unternehmen zu kontrollieren und koordinieren, also anzugleichen und in Einklang mit der Unternehmenszentrale zu bringen, und sich den lokalen Gegebenheiten anzupassen – und der zentralen Rolle, die dem IHRM bei der Bewältigung dieser Aufgabe zukommt (KAMOCHÉ 2009: 311; LAZAROVA 2006: 24, 36).

Während BLACK und MENDENHALL (2009: 193) 1990 noch feststellen, dass es in der internationalen Managementtheorie an deduktiv entwickelten Theorien mit zentralen Konzepten mangle, wurde 1993 von SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009) eine wegweisende Arbeit veröffentlicht, die sich kontingenztheoretisch um eine Integration aller relevanten Aspekte in ein umfassendes Theoriegebäude bemühte (SPARROW und BRAUN 2008: 82). In einer akademischen Umgebung, der es an einer Disziplinarbasis mangelt, stellt diese Arbeit einen besonders wertvollen Beitrag dar, der zahlreich in der Literatur aufgegriffen und weiterentwickelt wurde und daher auch in dieser Arbeit eine Grundlage bilden soll. Es folgt eine kurze Einführung in das 1993 entwickelte Modell mit einer darauf folgenden Erläuterung der Ergänzungen und Erweiterungen, die daran vorgenommen wurden. Für die vorliegende Arbeit besonders relevante einzelne Aspekte werden im Anschluss gesondert aufgegriffen und ausgeführt.

Die zunehmenden Anforderungen an das MNU machen es auch erforderlich, dass das Unternehmen umsichtiger vorgeht und seine Struktur und die intern durchgeführten Maßnahmen in Übereinstimmung mit seinen Zielen und langfristigen Plänen bringt. So erhalte das Personalmanagement auch eine strategische Dimension und es werde notwendig, sich von einer Verwaltung der Angestellten weg- und zu einer zielgerichteten Entwicklung und Verwendung des Personalstamms hinzubewegen, so dass sowohl ein interner als auch ein externer Fit an die Gegebenheiten erreicht werden könne (TAKEUCHI 2009: 35).

2.2.1 SIHRM nach Schuler et al.

SCHULER, DOWLING und DE CIERI prägten als erste den Begriff des Strategischen Internationalen Human Resource Managements (SIHRM). Der Begriff „strategisch“ wird hierbei vorangestellt, um die strategische Verknüpfung des IHRM mit den Bedürfnissen und Zielen eines Unternehmens wiederzugeben und den Blick auf das Gesamtsystem zu betonen. Im Gegensatz zur klassischen HRM-Forschung, in welcher das Individuum im Mittelpunkt steht, werden im Strategischen HRM die Zusammenhänge auf Organisations- oder Einheitsebene untersucht, im SIHRM in Kombination mit der zusätzlichen internationalen Ebene (SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI 2011: 133). Sie entwickelten ein eigenständiges, auf die Situation eines multinationalen Unternehmens zugeschnittenes Theoriegebäude, anstatt sich auf bestehende Modelle und Konzepte aus dem HRM bzw. SHRM zu beziehen, da sie die Situation auf einer globalen Ebene betrachtet als nicht vergleichbar erachteten (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 5; SCHULER und TARIQUE 2009: 96).

Im Gegensatz zu lokal agierenden Unternehmen konstituieren MNU sich durch Einheiten, die auf der ganzen Welt verstreut sind, so dass sie koordiniert und integriert werden müssen unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und Anforderungen und unter Wahrung der globalen Wettbewerbsfähigkeit. Folglich gelangen sie zur folgenden Definition für das SIHRM:

Human resource management issues, functions and policies and practices that result from the strategic activities of multinational enterprises and that impact on the international concerns and goals of those enterprises. (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 5)

In dieser Definition finden sich auch die Kategorien, innerhalb derer die Autoren ihren theoretischen Rahmen aufziehen: a) die grundlegenden Themen (*issues*), b) Funktionen (*functions*) und c) Politik und Praktiken (*policies und practices*). Wie diese Eckpunkte zusammenhängen und aus welchen Aspekten sie zusammengesetzt sind, lässt sich in Abbildung 2.1 erkennen. Da diese Begriffe zentral für das Theoriegebäude und alle darauf aufbauenden Erweiterungen des Modells sind, sollen sie im Folgenden kurz erläutert werden.

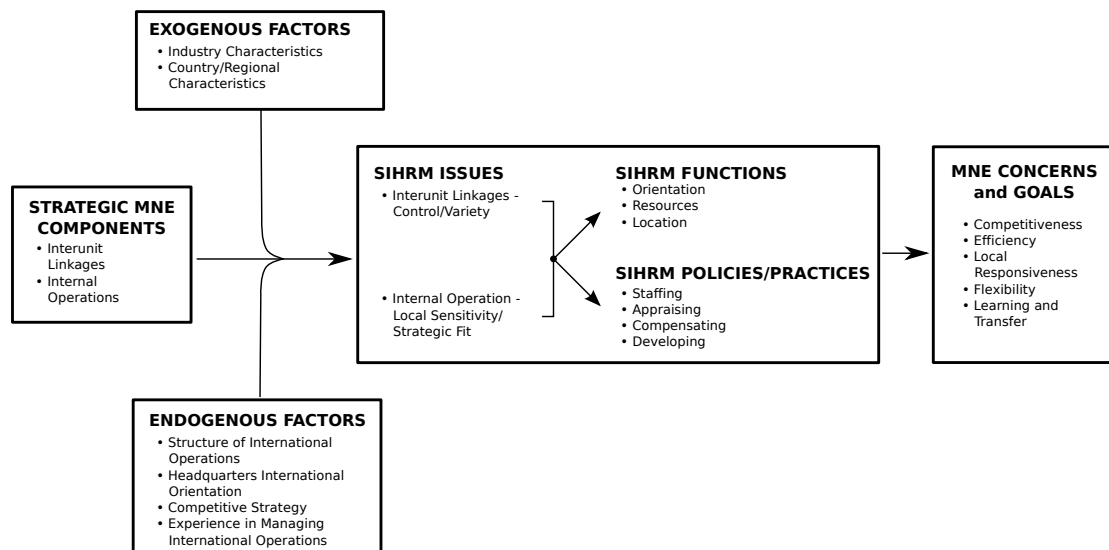


Abbildung 2.1: SIHRM nach SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 7)

2.2.1.1 Grundlegende Themen - Differenzierung und Integration

Um die allen anderen Konzepten zugrundeliegenden Themen zu bezeichnen, verwenden SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 5) den Begriff der *issues*, um jene fundamentalen strategischen Aspekte eines MNU zu bezeichnen, mit denen das SIHRM betraut ist und differenzieren dort zwei Hauptthemen: die *interunit linkages* und die *internal operations*.

Mit *interunit linkages* bezeichnen die Autoren den bereits oben beschriebenen Umstand, dass MNUs über diverse Operationseinheiten an unterschiedlichen Standorten verfügen, welche organisationsübergreifend integriert, kontrolliert und koordiniert werden müssen. Das übergeordnete Ziel ist dabei, die Balance zwischen dem Bedarf an Vielfalt, Flexibilität und Wissenstransfer und der Koordination und Kontrolle zu finden (DOZ und PRAHALAD 2009: 126). Einzelne Geschäftseinheiten müssen unabhängig genug operieren können, um den lokalen Gegebenheiten angepasste Entscheidungen zu treffen, zugleich aber zur Nutzung von Synergien hinreichend vereinheitlicht werden, um koordiniert werden zu können. Und auch zur Aufrechterhaltung der Motivation muss den einzelnen Unternehmensstandorten ein gewisses Maß an Autonomie zugestanden werden (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 12).

Mit *internal operations* wird der Umstand umschrieben, dass die Operationseinheiten einerseits in sich und innerhalb ihrer Bezugssysteme funktionieren müssen, also in Einklang mit beispielsweise der lokalen Politik, den Gesetzen, der Kultur und Gesellschaft stehen (DOZ und PRAHALAD 2009: 126). Zugleich müssen sie die lokale Strategie für die Einheit und die Gesamtstrategie des MNU umsetzen. Für Unternehmen, die erfolgreich diese Balance praktizieren, wurde von BARTLETT und GHOSHAL der Begriff des *transnationalen Unternehmens* geprägt und hat sich in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert (BEECHLER et al. 2005b: 216).

Später verwenden TAYLOR, BEECHLER und NAPIER (2009: 47) für die *interunit linkages* den Begriff der *Integration*, und für die *internal operations*, die an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden müssen, den Begriff der *Differenzierung*. Dieses Begriffspaar ist es auch, das für den grundsätzlichen Konflikt im MNU von Forschern am häufigsten verwendet wird (VOISEY 2010: 213). Analog ist die Begrifflichkeit des *internen* und *externen Fits* zu sehen, wie sie bei manchen Forschern verwendet wird (z. B. SEKIGUCHI 2013: 472) und auch heute noch in der Literatur anzutreffen ist, jedoch weniger die Komplexität dieser Thematik beleuchtet. Unabhängig von der jeweiligen konkreten Bezeichnung repräsentieren diese Begriffspaare die Essenz der hybriden Anforderungen an das internationale Personalmanagement eines MNU und stellen das zentrale Konzept aller wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit MNUs dar und SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009) waren es, die zum ersten Mal die fundamentale Spannung zwischen diesen beiden Grundbedürfnissen identifiziert haben und sie als Grundlage für die Erstellung

eines Theoriegebäudes verwendet haben (SPARROW und BRAUN 2008: 78,82; DE CIERI und DOWLING 2012: 14).

Es herrscht Einigkeit darüber, dass aufgrund der Globalisierung sowohl der Bedarf an Integration als auch an Differenzierung in gleichem Maße zunimmt und somit das Spannungsfeld zwischen diesen beiden Grundanforderungen an das MNU verstärkt, so dass es für das Unternehmen um so wichtiger wird, diesen Konflikt geschickt zu handhaben (DE CIERI und DOWLING 2012: 20; DOZ und PRAHALAD 2009: 126).

Zusammenfassend kann man die *issues* als die Haupttriebfeder im SIHRM definieren; sie bestimmen die Charakteristika der *policies und practices* und der *functions*.

Empirisch gibt es Hinweise darauf, dass dabei jedes Unternehmen eine ganz individuelle Balance zwischen diesen beiden Anforderungen finden muss, zugeschnitten auf die Eigenheiten des Unternehmens und die Details der Umwelt, in welcher es sich bewegt. Ein ideales Maß, sozusagen eine goldene Regel, scheint es nicht zu geben (BEECHLER et al. 2005b: 231). Auch hat die Perspektive einen großen Einfluss darauf, welche Aspekte sich als besonders relevant darstellen; so empfindet das Mutterunternehmen eines MNU möglicherweise die Integration als am Wichtigsten, während aus Sicht eines Tochterunternehmens im Ausland die Anpassung an lokale Gegebenheiten Vorrang haben kann. Dieser Balanceakt wird zudem dadurch erschwert, dass in einer beständig veränderlichen Umwelt dieses Gleichgewicht immer wieder neu gefunden werden muss und darüber hinaus jede Entscheidung für eine bestimmte Lösung mit Trade-Offs verbunden ist (DOZ und PRAHALAD 2009: 126-127).

2.2.1.2 Funktionen

Mit *functions* bezeichnen die Autoren die Dimensionen, innerhalb derer die *policies und practices* stattfinden und identifizieren die Folgenden: *orientation* bezeichnet die Ausrichtung des SIHRM, also die Entscheidung, auf welche Bereiche man sich besonders konzentriert wie z. B. Training oder das Management von Expatrierten; *resources* steht für die Entscheidung, wie viel Zeit, Energie und Geld auf das IHRM aufgewendet wird und *location* zu guter Letzt für den Ort, an welchem die Maßnahmen angesiedelt werden (z. B. zentral oder vor Ort bei den lokalen Einheiten) (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 9).

2.2.1.3 Politik und Praktiken

Die *policies und practices* bilden das Herzstück des Theoriegebäudes und bezeichnen die konkreten Tätigkeiten des SIHRM, d.h. die Stellenbesetzung, Leistungsbeurteilung, Kompensation, Aus- und Weiterbildung. Es sind im Prinzip die gleichen Tätigkeiten, wie sie das HRM auch auf lokaler Ebene wahrnimmt, lediglich die strategischen Ziele, auf welche diese Tätigkeiten ausgerichtet sind, unterscheiden sich beim MNU; nicht nur Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz müssen gewahrt werden, zugleich müssen lokale Responsi-

vität, Flexibilität, Lernprozesse und Wissenstransfer auch über Länder- und Kulturgrenzen hinweg geleistet werden.

Die *policies* bezeichnen die grundlegenden Maßgaben, auf welche Art und Weise das Hinarbeiten auf diese Ziele ausgestaltet werden soll, also die Personalpolitik, während die konkreten Praktiken, welche die Umsetzung der Politik leisten sollen – ggf. angepasst an lokale Gegebenheiten und Notwendigkeiten – als *practices* bezeichnet werden.

An oberster Stelle der Tätigkeit des SIHRM steht ein Grundkonzept, eine HR-Philosophie; die *policies* helfen dabei, diese Grundgedanken Form annehmen zu lassen und zu spezifizieren und die *practices* geben vor, wie diese *policies* auf Ebene der einzelnen Geschäftseinheiten umgesetzt werden können.

Beispiele für konkrete Praktiken sind Kompensationsschemata, Stellenbesetzungssysteme, die Vorgehensweise bei der Bewertung von Leistungen oder auch die Maßnahmen für die Aus- und Weiterbildung. Diese zu vereinheitlichen wäre somit eine Möglichkeit zur Verknüpfung der einzelnen Unternehmenseinheiten (also zur *interunit linkage*).

Im internationalen HRM ist es bei den Praktiken besonders in den Auslandsstandorten wichtig, eine Balance zwischen dem Streben nach einem Wettbewerbsvorteil und den kulturellen Rahmenbedingungen vor Ort zu finden, da letztere großen Einfluss darauf haben, welche der Unternehmenspraktiken als legitim und gesellschaftlich akzeptiert gelten und damit auch in die Tat umsetzbar sind. Wie LAURENT (2009: 38) feststellt, kann auch ein und die selbe *policy* oder *practice* je nach kulturellem Kontext mit ganz unterschiedlichen Bedeutungen belegt werden und kann damit u. U. ihre besonderen Vorteile nicht mehr voll zur Geltung bringen. Eine nur oberflächliche Anpassung mag sogar in der Unternehmenszentrale die Illusion erzeugen, dass man eine gewisse Homogenität erreichen konnte, während tatsächlich das Ergebnis der Implementierung sehr von den Erwartungen abweichen kann. So steigt mit zunehmender geografischer und kultureller Dispersion der einzelnen Geschäftseinheiten auch die Schwierigkeit, Personalpolitiken zu entwickeln, die für das gesamte Unternehmen effektiv als Schirm dienen können, um so die *interunit linkage* noch gewährleisten zu können – mit der möglichen Folge, dass das Unternehmen hierfür mehr Ressourcen einsetzen müssen (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 15-19).

Welche Praktiken ein Unternehmen konkret wählen sollte, ist letztlich die zentrale Frage, die für die Zuständigen im Unternehmen nicht einfach zu beantworten sein kann, selbst wenn nominell das Ziel eindeutig ist, da die Anforderungen an das Unternehmen so unterschiedlich und komplex sind, dass es einfache Antworten zumeist nicht geben kann (ROSENZWEIG und NOHRIA 2009: 155).

Was die Frage nach einer sog. „best practice“, also der besten Vorgehensweise, angeht, herrscht ebenfalls keineswegs Einigkeit. Während einerseits argumentiert wird, dass die HRM-Systeme der Unternehmen so tief in ihre spezifischen sozio-ökonomischen Kontexte eingebettet sind, dass alle universalistischen Ansätze sehr schnell an ihre Grenzen stoßen (SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI 2011: 141), wird von manchen angeführt, dass

zumindest innerhalb eines Unternehmens durchaus best practices identifizierbar seien, die dann auf unterschiedliche Einheiten übertragen werden könnten (KAMOCHÉ 2009: 313), selbst wenn sich der Handlungskontext der Unternehmenseinheiten je nach Lokalisation durchaus unterscheiden mag.

Darüber hinaus wird durchaus auch diskutiert, ob die in Unternehmen anzutreffenden Praktiken als bewusste Wahl getroffen und implementiert wurden oder aus einer Kontinenz heraus entstanden sind. So bleibt festzustellen, dass im Grunde die Mechanismen, wie Unternehmen auf ihre Umwelt reagieren, noch nicht vollständig verstanden sind (STROH und CALIGIURI 2009: 170).

2.2.1.4 Einflussfaktoren auf das SIHRM

Die Tätigkeit des SIHRM findet selbstverständlich nicht in einem Vakuum statt, sondern wird von zahlreichen exogenen und endogenen Faktoren beeinflusst, die das jeweils individuell einzigartige Umfeld, in welchem ein Unternehmen agiert, bilden.

Exogene Faktoren Es hat sich für diese mittlerweile das Akronym PEST etabliert, welches für die politischen, ökonomischen (economic), soziologischen und technologischen Eigenheiten eines Landes steht, bzw. es existiert auch die Erweiterung zu PESTLE, welche darüber hinaus auch die legalen und ökologischen (ecologic) Einflussfaktoren beinhaltet (DE CIERI und DOWLING 2012: 16).

Da im Rahmen dieser Arbeit insbesondere die soziokulturelle Dimension von Interesse ist, soll darauf an dieser Stelle in Kürze eingegangen werden, während die anderen exogenen Faktoren nicht weiter erörtert werden.

Wie SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 26-27) anführen, können soziale und kulturelle Normen alle anderen Faktoren intensiv durchdringen und sind damit als prägende Elemente in allen Aspekten unternehmerischen Handelns allgegenwärtig. Sie greifen in ihrer Theorie auf das von Triandis und Berry entwickelte Konzept von emischen und etischen Faktoren zurück (für eine Erläuterung der Begriffe siehe S. 48); insbesondere mit Blick auf dessen Konsequenzen für die konkrete Tätigkeit des IHRM, also die Praktiken. Emische (also kultur-spezifische) Praktiken einer Region sind möglicherweise nicht auf eine andere Region übertragbar, da sie kulturell inkompatibel sein kann; etische (also allen Kulturen gemeine) Praktiken hingegen wären von dieser Einschränkung nicht betroffen. Es ist also von vitaler Bedeutung, diese Zuordnung korrekt zu treffen und bedarf ggf. einer Analyse jener kulturellen Werte, die relevante Dimensionen für die HR-Practices darstellen können, wie beispielsweise Individualismus, Informalität, Materialismus oder die Einstellung zu Veränderungen und Zeit in einer Kultur.

Doch nicht nur für die Entscheidung, ob eine Praktik übertragbar ist, auch für den möglichst reibungslosen Ablauf des unternehmerischen Tagesgeschäfts ist es von vitaler

Bedeutung, mit den Herausforderungen umgehen zu können, die durch interkulturelle Interaktion entstehen.

So kann also davon ausgegangen werden, dass ein MNU seine Erfolgsaussichten verbessern kann, wenn es die sozio-kulturellen Systeme der Regionen, in denen es aktiv ist, gut versteht und dieses Wissen nutzt (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 26-27).

Endogene Faktoren Als endogene Einflussfaktoren nennen SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 28) die Struktur der internationalen Geschäftstätigkeit, die internationale Ausrichtung des Hauptquartiers (HQ), die Wettbewerbsstrategie und die Erfahrung des MNUs mit internationalem Geschäft.

Die Struktur der internationalen Geschäftstätigkeit kann zwei Grundtypen annehmen: Internationale Divisionen - das Unternehmen addiert jeweils eine Einheit bei Bedarf, um die internationale Geschäftstätigkeit zu stützen, die bestehende Struktur bleibt intakt, alle wichtigen Entscheidungen werden im Hauptquartier (HQ) getroffen, ebenso findet dort die Bildung von Wissen statt.

Globale Form - eine multinationale, dezentralisierte Struktur mit dem geografischen Standort als Ordnungsprinzip.

Eine weitere Möglichkeit für ein Unternehmen bestünde darin, die Vor- und Nachteile dieser beiden Typen zu vereinen und einen sog. transnationalen Organisationstyp zu wählen, welcher sich in zahlreichen unterschiedlichen möglichen hybriden Organisationsstrukturen niederschlagen kann. Dies stellt eher eine Geisteshaltung denn eine konkrete Organisationsstruktur dar, welche sich durch das stringente Verfolgen der Ziele eines MNUs in allem Handeln auszeichnet, also eine totale Ausrichtung auf Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und organisationelles Lernen, was das Nutzen von kulturellen Unterschieden als Quelle von neuem Wissen und neuen Erfahrungen mit einschließt (WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 7, 14).

Auch für die Umsetzung dieser hochgradig komplexen Aufgabe benötigt ein Unternehmen Individuen, welche in der Lage sind, auf die Komplexität von sowohl lokalen als auch globalen Notwendigkeiten angemessen zu reagieren (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 29). Gegenwärtig müsse man jedoch feststellen, dass der transnationale Organisationstyp eigentlich nur als „Idealtypus“ für ein MNU bezeichnet werden könne und bestenfalls in Ansätzen anzutreffen sei (WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 16).

Bezüglich der internationalen Ausrichtung des HQ orientieren die Autoren sich an Perlmutter's Theorien (siehe oben, S. 8).

Bezüglich der Wettbewerbsstrategie nennen die Autoren drei mögliche Schwerpunkte, die das MNU setzen kann: Innovation, Verbesserung der Qualität, Kostenreduktion – die HR-Praktiken müssen entsprechend darauf ausgerichtet sein, diese Strategien umzusetzen (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 30-32).

Über die Erfahrung mit internationalem Geschäft schreiben SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 33), dass „it is expected that this experience is likely to affect the nature

of their (the managers') decisions related to strategic international HR issues, functions and policies and strategies". Sie argumentieren, dass ein Unternehmen mit zunehmender Erfahrung im internationalen Geschäft sowohl mehr Expertise dazu ansammelt, wie mit den komplexen Anforderungen und Gegebenheiten in einer transnationalen Organisation umzugehen ist als auch sein HRM auf die damit zusammenhängenden, speziellen Anforderungen ausrichten kann, da es mehr Zeit hatte, notwendige Umstrukturierungen auch zu realisieren. (Bezüglich der Rolle von Erfahrungen und dadurch erworbenem Wissen für das Unternehmen siehe S. 54).

Freilich gibt es darüber hinaus noch weitere exogene oder endogene Faktoren, die jedoch nicht in das Theoriegebäude aufgenommen wurden; Beispiele wären: Reife der Industrie, geschichtliche Entwicklung, nationaler politischer Rahmen (z. B. Subventionspolitik) oder die Stellung von Gewerkschaften. VANCE und PAIK (2006: 6, 22) ergänzen in diesem Zusammenhang als externen Faktor auch noch die demografische Situation und als endogene Faktoren Unternehmenskultur und Unternehmensklima.

Wie SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 10) selbst einräumen, darf man allerdings nicht aus dem Blick verlieren, dass diese Darstellung notwendigerweise eine Simplifizierung darstellt und außer Acht lässt, dass o. g. Faktoren auch miteinander in Wechselwirkung stehen können; da man jedoch auch über die Natur dieser Abhängigkeiten vortrefflich streiten kann, werden die Faktoren der Einfachheit halber als voneinander unabhängig betrachtet.

2.2.2 Ergänzungen des Modells

In den Jahren nach der Publikation von SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009 wurde das Modell zahlreich aufgegriffen und diskutiert. Mehrere Autoren haben es unter zusätzlichen theoretischen Perspektiven neu beleuchtet und die eine oder andere Erweiterung in jenen Bereichen vorgenommen, die sich als komplexer als ursprünglich modelliert herausgestellt hatten.

2.2.2.1 Betrachtung verschiedener Systemebenen (1996)

TAYLOR, BEECHLER und NAPIER 2009 haben die Theorie bereits wenige Jahre später um einige Aspekte erweitert, die in der bisherigen Literatur und Modellbildung noch nicht entwickelt worden waren. Sie betrachten die Ausgestaltung des SIHRM eines MNU auf drei Ebenen: an erster Stelle steht das SIHRM-System des gesamten MNU und dessen Prägung durch das Mutterunternehmen, eine Ebene darunter befinden sich die HRM-Systeme der Tochterunternehmen und zuletzt werden einzelne Angestelltengruppen innerhalb des Unternehmens betrachtet. Neu ist dabei der Fokus auf die Determinanten der spezifischen SIHRM-Systeme auf jeder dieser Ebenen und deren Entwicklung im Laufe der Zeit. Sie entwickeln diese Erweiterungen aus der ressourcenbasierten Sicht des Unterneh-

mens und dem Konzept der Ressourcenabhängigkeit (TAYLOR, BEECHLER und NAPIER 2009: 48-49).

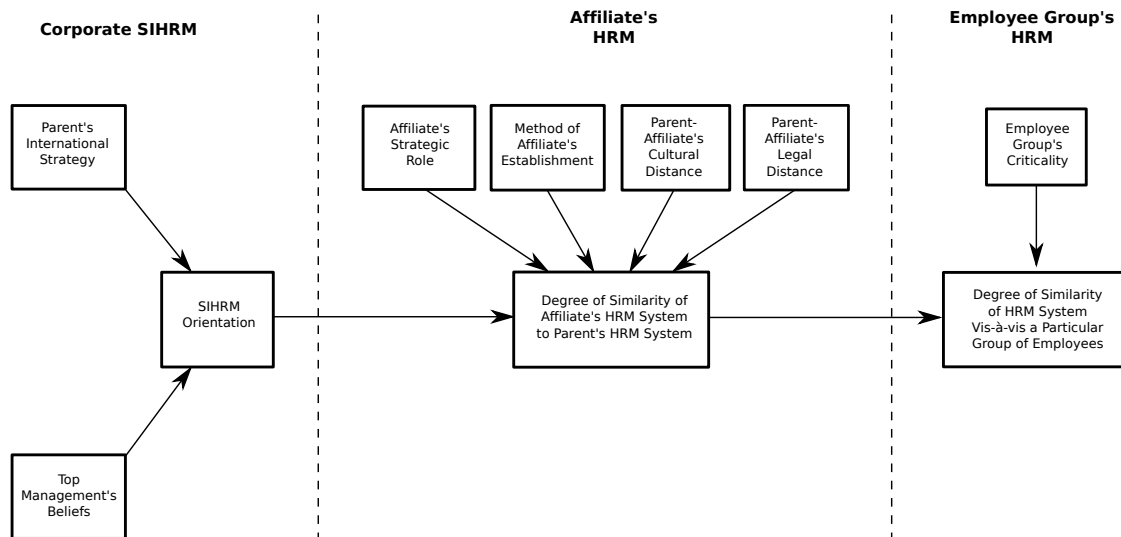


Abbildung 2.2: Erweiterung der Theorie durch TAYLOR, BEECHLER und NAPIER (2009: 51)

Gesamt-Unternehmens-SIHRM Aus dieser Perspektive heraus also wird zunächst das Unternehmens-SIHRM betrachtet. Die Autoren identifizieren zwei zentrale Komponenten, die es prägen: den *Funktionalen Fokus* und die *Orientation* des Mutterunternehmens, wobei der *Funktionale Fokus* (die funktionalen Aspekte des heimatlichen HRM-Systems, wie Auswahlverfahren oder Entlohnungssysteme, die als Grundlage für das HRM des gesamten MNU dienen können) in ihrem Modell keine prominente Rolle einnimmt und daher nicht weiter betrachtet wird. Die *Orientation* beschreibt die allgemeine Herangehensweise oder die Philosophie, die das Topmanagement eines MNU bei der Formgebung des SIHRM anwendet, um insbesondere in den Tochtergesellschaften das ja bereits von SCHULER, DOWLING und DECIERI herausgearbeitete Spannungsverhältnis zwischen Integration und Differenzierung auszubalancieren. Sie identifizieren in diesem Zusammenhang drei mögliche Orientierungen (adaptiv, exportiv und integrativ), indem sie auf die von Perlmutter (siehe S. 8) entwickelte Typisierungslogik zurückgreifen (TAYLOR, BEECHLER und NAPIER 2009: 50).

An dieser Stelle kommt auch wieder die allgegenwärtige Prägung durch Kulturen und Sozialisierung zum Tragen: die Entscheidungen des Topmanagements bezüglich der Ausrichtung des internationalen HRM hängen auch von der Nationalität des Mutterunternehmens ab in dem Sinne, dass man aufgrund eines spezifischen kulturellen Hintergrundes und Wertesystems auch seine Umwelt auf eine spezifische Art und Weise einschätzt, so dass Führungskräfte aus unterschiedlichen Ländern unter Umständen den gleichen Sachverhalt unterschiedlich bewerten würden.

Doch auch ganz individuelle Faktoren können gewichtige Auswirkungen haben: wie STROH und CALIGIURI (2009: 183) berichten, kommt es vor, dass Führungskräfte aus dem internationalen Personalmanagement auf Widerstand von anderen Topmanagern bei der Miteinbeziehung des IHRM in strategische Entscheidungen stoßen, weil diese beispielsweise befürchten, dass Entscheidungsfindungsprozesse komplexer und dadurch langwieriger und umständlicher werden. Aus diesem Grunde kann es von fundamentaler Wichtigkeit für das Unternehmen sein, zusätzlich zum Etablieren sinnvoller IHRM-Systeme die Leiter aller Unternehmensbereiche davon zu überzeugen, dass sie unerlässlich sind für die Leistungsfähigkeit der Organisation.

SIHRM in den Tochterunternehmen Der interessanteste Aspekt am HRM der Tochterunternehmen eines MNU ist laut TAYLOR et al. die Ähnlichkeit mit dem HRM des Mutterunternehmens. Die Orientierung des SIHRM wird schließlich nicht auf alle Tochterunternehmen im gleichen Ausmaß angewendet, sondern ist abhängig von der strategischen Bedeutung des Tochterunternehmens, davon wie es entstanden ist (durch Gründung oder Akquisition), und von den kulturellen und legalen Rahmenbedingungen des Landes, in dem es sich befindet. Die Autoren vermuten, dass das Ausmaß der Angleichung auch ein Indikator dafür sein kann, wie groß die Einflussnahme und Kontrolle durch die Unternehmenszentrale ist.

Im Übrigen ist der Gedanke, dass die Eigenschaften des Tochterunternehmens (Art der Gründung, Alter, Größe) einen Einfluss auf den Umgang des Mutterunternehmens damit und daher auch auf die Art und das Ausmaß der lokalen Differenzierung haben, bereits einige Jahre zuvor von ROSENZWEIG und NOHRIA (2009: 152-153) formuliert worden (Erstveröffentlichung 1994).

HRM für verschiedene Angestelltengruppen Ein Punkt, der ebenfalls in der Theorie von SCHULER, DOWLING und DE CIERI nicht gesondert modelliert worden war, ist die Ausgestaltung des HRM in Abhängigkeit von der Gruppe, zu der ein Angestellter zugehörig ist. TAYLOR, BEECHLER und NAPIER (2009: 58-62) argumentieren, dass je wichtiger ein Angestelltentyp für das Unternehmen ist, das Mutterunternehmen um so mehr auf diese Gruppe Einfluss in Form einer Angleichung der HRM-Systeme nimmt. Als Beispiel führen sie japanische Unternehmen an, die Blue Collar-Angestellte als essentiell betrachten; für diese würden aus diesem Grunde die heimatlichen HRM-Systeme expor-

tiert, während bei den White Collar-Angestellten (Verwaltung und Management) häufiger die lokalen Systeme angewendet würden.

2.2.2.2 Miteinbezug weiterer theoretischer Konzepte (1999)

DE CIERI und DOWLING (2009: 74) beleuchten das von SCHULER, DOWLING und DE CIERI entwickelte Konzept aus einer neuen Perspektive anhand theoretischer Ansätze, welche nicht unmittelbaren Bezug zum IHRM aufweisen. So analysieren sie die Institutionen, die „focus(es) on the manner in which societal bodies accord social legitimacy to organizations and thereby contribute to achievement of organizational success criteria and survival“.

So kommen sie zum Schluss, dass im Allgemeinen die Ausgestaltung des HRM eines Unternehmens von den lokalen oder nationalen Gegebenheiten abzuhängen scheint. Diese können jedoch nicht nur institutioneller Natur sein und auch andere Handlungskontexte können abhängig von der Region variieren. Die Perspektive, welche DE CIERI und DOWLING (2009: 75) aufzeigen, ist insofern interessant, weil sie die Wichtigkeit von exogenen, kulturell geprägten Einflussfaktoren auf die Strukturen und das Wirken in einem MNU in den Mittelpunkt stellt und beleuchtet – mehr noch als SCHULER, DOWLING und DE CIERI es getan haben.

Darüber hinaus greifen die Autoren auch auf die Transaktionskostentheorie zurück und bringen so den Effizienzdruck in den Fokus, der nicht nur im klassischen Sinne Kostensenkung fordert, sondern Teil einer jeden Transaktion ist: „transaction cost theory focuses on the adaptive adjustments which organizations need to make in the face of pressures for maximizing efficiency in their internal and external transactions“. Diese theoretische Perspektive erlaubt nicht nur den Blick auf Umweltfaktoren, die Einfluss auf die Versuche einer Organisation haben, die Transaktionskosten zu minimieren, sondern ermöglicht auch das Miteinbeziehen von Faktoren, die sich auf der menschlichen Ebene befinden, wie beispielsweise die Kosten für (mislungene oder ineffiziente) Kommunikation über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg, eingeschränkte Rationalität und Opportunismus (DE CIERI und DOWLING 2009: 76).

Dies ist für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung, da gerade diese Perspektive den Blick darauf lenkt, dass das Realisieren buchstäblich aller Strategien, Maßnahmen und Entscheidungen davon abhängt, ob und wie diese von den Angestellten eines Unternehmens umgesetzt werden. Ein Kernannahme dieses Betrachtungsansatzes besteht folglich darin, dass HRM-Praktiken zum Ziel haben können und müssen, die Einstellung, das Verhalten und die Kompetenzen von Angestellten zu formen und zu stärken und bringt somit eine Funktion des HRM zur Sprache, die in klassischen Theorien in dieser Form nicht enthalten ist, jedoch wie oben bereits erwähnt, zunehmend an Bedeutung in der akademischen Diskussion gewinnt (DE CIERI und DOWLING 2009: 77; SPARROW und BRAUN 2008: 78).

2.2.2.3 Überarbeitung und Aktualisierung (2007)

SCHULER hat 2007 in Zusammenarbeit mit TARIQUE selbst sein Modell überarbeitet und um Themen ergänzt, die sich in den dazwischenliegenden Jahren als besonders relevant erwiesen haben. Sie nutzen nun den etwas weiter gefassten Begriff des IHRM, ohne die Verwendung des Wortes „strategisch“; dies steht in Einklang mit einer etwas breiter gefassten Definition des Themas. Inhaltlich werden aber selbstverständlich nach wie vor strategische Aspekte im Theoriegebäude inkorporiert (SCHULER und TARIQUE 2009: 93, 95).

Mit einigen Jahren Abstand stellen sie fest, dass im Vergleich zu regional bzw. national operierenden Unternehmen die Realität, in welcher MNU sich befinden, komplexer, vielfältiger, unsicherer und chaotischer denn je sei und die Unternehmen um so mehr gezwungen seien, HRM-Systeme zu entwickeln, die dieser Realität angepasst sind (SCHULER und TARIQUE 2009: 96).

Sie betonen erneut das Dilemma, dass die lokale und regionale Autonomie, also im Sinne ihres Modells die Differenzierung, gewahrt werden müsse, jedoch unter Berücksichtigung eines globalen strategischen Ansatzes. Wie sie sagen, neigen MNU eher dazu, lokal sehr unterschiedliche HRM-Systeme zu etablieren, um den Gegebenheiten vor Ort Rechnung zu tragen, so dass der Aspekt der Integration eher vernachlässigt werde. Dieses Dilemma, welches zwangsläufig durch das Anstreben so gegensätzlicher Ziele entsteht, sei möglicherweise zu lösen, indem das Unternehmen ein organisationsweites Wertesystem entwickelt und daran die verschiedenen HRM-Systeme ausrichtet (SCHULER und TARIQUE 2009: 98). Dieser Lösungsansatz entspricht dem Konzept der Unternehmenskultur, die als kulturelle Größe genutzt werden kann, um eine Verbindung zwischen den zahlreichen und unterschiedlichen Akteuren herzustellen (siehe dazu Kap. 2.3.1.5 auf S. 49).

Eine andere Möglichkeit bestünde in der Entwicklung eines Multi-Ebenen-Sets von HRM-*practices* (unter Verwendung der von TAYLOR, BEECHLER und NAPIER eingeführten Modellierung der verschiedenen Unternehmensebenen), von denen manche global Anwendung finden könnten, andere hingegen lokal einzigartig sind (SCHULER und TARIQUE 2009: 98).

Eine Frage, die sie erneut als besonders relevant aufgreifen, ist, ob und unter welchen Bedingungen es „best practices“ gibt, die auf eine andere Situation übertragen werden können, sei es global, regional oder lokal; das herauszufinden, könne eine große Herausforderung sein, habe jedoch das Potenzial, von großer Bedeutung für ein MNU zu sein (SCHULER und TARIQUE 2009: 98-99). Diesen Gedanken hatten sie erstmals 1993 formuliert, bezugnehmend auf Triandis' Konzept der emischen und etischen Kulturmerkmale (siehe dazu S. 48), die in ersterem Fall auf andere Kulturen übertragbar wären, in letzterem jedoch nicht.

2.2.3 Abschließende Betrachtung

Trotz der zahlreichen Bemühungen und Ansätze bleibt es dabei, dass es nach wie vor noch keine umfassende Theorie für das internationale HRM im MNU gibt, die in der Lage ist, die Komplexität der Einflussfaktoren und Wechselbeziehungen abzubilden. DE CIERI und DOWLING 2012 führen an, was das Modell der Zukunft leisten können müsste:

SHRM in MNEs requires a comprehensive and flexible framework to fit a great variety of situations because managing across national boundaries requires paying attention to and measuring external factors, internal/organizational factors, HR strategy and practices, and MNE performance. (DE CIERI und DOWLING 2012: 26)

Es ist wohl auch fraglich, ob ein solches Modell in der nahen Zukunft entwickelt werden wird, sind die Anforderungen doch enorm. Dennoch kann nicht abgestritten werden, dass jede wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema einen Erkenntnisgewinn und damit Fortschritt mit sich bringt, auch wenn abschließende Antworten noch nicht erlangt werden können.

Betrachtet man die Auseinandersetzung mit dem internationalen HRM innerhalb der japanbezogenen Diskussion, so bestätigt sich auch hier die Beobachtung, dass das Interesse groß ist und die Menge an Literatur mittlerweile einen großen Umfang erreicht hat. Und auch wenn viele Forscher sich mit den Themen beschäftigen, die in das Modell von SCHULER et al. eingeflossen sind, ist doch ein Bezug auf ihre Arbeit in weiten Teilen auffällig abwesend. Statt dessen referenzieren Forscher die jeweils einschlägige Literatur zu dem von ihnen bearbeiteten Unterthema. (Für eine Übersicht, welche Aspekte des internationalen HRM sich besonders großer Beliebtheit erfreuen und wie der jeweilige Umgang mit diesen Themen sich gestaltet, sei auf Kapitel 2.4 verwiesen.)

2.3 Andere relevante theoretische Konzepte

2.3.1 Kulturkonzepte (Hofstede und andere)

2.3.1.1 Definition, Kulturbegriffe

Für den Begriff der Kultur gibt es so zahlreiche Definitionen und theoretische Ansätze, dass es kaum möglich ist, in diesem Rahmen eine umfassende Einführung in das Thema zu leisten. Daher soll nur eine kurze Einführung in den Kulturbegriff gegeben werden, insbesondere mit Blick auf Definitionen und Begrifflichkeiten, die sich im Rahmen der interkulturellen Managementforschung etabliert und durchgesetzt haben.

BLASCO, FELDT und JAKOBSEN (2012: 236) führen zwei grundsätzliche Ansätze an, wie man an die Kulturthematik herangehen kann. Zum einen die *primordiale* Sicht, welche, basierend auf strukturalistisch-funktionalistischen Ansätzen, die Kultur als real existie-

rendes Gefüge von geteilten Werten, Normen und Regeln betrachtet, die über die Generationen weitergegeben werden. Sie sind zwar an der Oberfläche veränderlich, der Kern jedoch bleibt gleich. So fungiert Kultur als „gesellschaftlicher Kleber“ – vergleichbar etwa damit, welche Rolle Dürkheim der Religion beigemessen hat. Eine konkurrierende, wenn auch insbesondere in der Managementforschung kaum verbreitete Sichtweise ist die *konstruktivistische*, welche davon ausgeht, dass Kultur nicht etwa eine fixe Größe ist, sondern immer wieder neu von Individuen konstruiert wird, abhängig von verschiedenen Kontexten. Kultur selbst „tut“ dabei nichts (vgl. auch BUSCH 2011: 10).

Auch wenn es bezüglich einer eindeutigen Definition des Kulturbegriffs keine Einigung gibt (siehe u.A. HARZING 1999: 171; GUDYKUNST und TING-TOOMEY 1996: 4) und bei aller Definitionsvielfalt, die sich im Laufe der geisteswissenschaftlichen Geschichte entwickelt hat, sind sich doch die meisten Autoren über die grundsätzliche Natur der Kultur in ihrer sozialen Funktion einig:

[...] for groups to function cohesively, there must be shared meanings and interpretations of reality, especially, as we have noted, in ambiguous circumstances. Group members need to understand many things to ensure the functioning and continuity of the group: how power, status, and authority are allocated within the group, the nature of group members' obligations to one another and to those outside the group, what is to be interpreted as beauty and ugliness, what goals in life are to be valued, what is moral and what is immoral behaviour. (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 8)

Kulturkonzepte Eine Konzeptualisierung von Kultur lässt sich aus verschiedenen Perspektiven und unter Zuhilfenahme von unterschiedlichen Kulturdimensionen formulieren. Eine ganz grundlegende Differenzierung ist die Strukturierung nach sozialen Ebenen, von der Mikroebene des Individuums bis hin zur Makroebene des gesamten globalen Gefüges. So schlagen EREZ und GATI (2009: 340) die folgenden Ebenen vor: ganz innen das Individuum, dann Gruppe, Organisation, Nation und zuäußerst die globale Kultur. Andere Autoren differenzieren mehr, und fügen beispielsweise zwischen der Organisations- und der nationalen Ebene noch weitere Ebenen ein wie z. B. Branchen- oder Berufsstandskulturen (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 8, 10). Auf jeder dieser Ebenen nun können Kulturen entwickelt werden als ein System von geteilten Bedeutungen (EREZ und GATI 2009: 340).

Eine weitere mögliche Identifikation von Ebenen innerhalb einer vorhandenen Kultur ist die nach äußerlicher Sichtbarkeit, wie Schein sie vorgeschlagen hat. So findet man auf der äußersten und sichtbarsten Ebene die leicht sichtbaren Verhaltensmuster der Menschen und die von ihnen konstruierte Umwelt. Auf der mittleren Ebene befinden sich die Werte, also die Überzeugungen über die Natur der Realität und wie man am Besten mit dieser Realität umgehen sollte. Und am schwierigsten zugänglich ist die tiefste Ebene, welche die tief verinnerlichten Grundannahmen und Überzeugungen der Menschen über

die menschliche Natur beinhalten. Diese kulturellen Ebenen sind auf jede der o. g. Kulturschichten anwendbar, so dass ein komplexes kulturelles Gefüge entsteht (EREZ und GATI 2009: 338). Einen vergleichbaren Gedankengang haben TRIANDIS und KLUCKHOHN angestellt mit der Unterscheidung von Kultur in objektive, also beobachtbare (analog zur äußersten Ebene von Schein), und subjektive, also von den Menschen wahrgenommene (analog zu den anderen beiden Ebenen) (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 7).

Anhand dieser beider Grundkonzepte lassen sich bereits viele der vorhandenen Kulturtheorien zuordnen und eine relativ umfassende Konzeptualisierung von Kultur wird möglich.

So lässt sich feststellen, dass die überwältigende Mehrheit der gängigen Kulturtheorien sich auf die mittlere von Scheins Ebenen konzentrieren, die Werte. Das vielleicht prominenteste Beispiel, besonders in der Organisationsforschung dürften Hofstedes Kulturdimensionen sein (EREZ und GATI 2009: 338; BUSCH 2011: 15), auf die im Anschluss ausführlich eingegangen werden soll (siehe S. 42). Einige wenige Forscher beschäftigen sich mit der externen Ebene, wie beispielsweise das GLOBE-Projekt, das zum Thema „Leadership“ sowohl die Werte- als auch die Verhaltensebene untersucht (EREZ und GATI 2009: 338). Zur innersten Ebene gibt es nur ausgesprochen wenige Arbeiten, die auch sämtlich in anderen Disziplinen angesiedelt sind, da die Managementforschung sich mit diesem Thema bislang kaum auseinandergesetzt hat (EREZ und GATI 2009: 339).

Bezüglich der sozialen Ebenen ist nicht zu übersehen, dass die am intensivsten erforschte und diskutierte Ebene jene der Nationalkulturen ist. Insbesondere in der Managementforschung hat man großes Interesse für die Nationalkultur entwickelt. Es ist anzunehmen, dass dies zu einem großen Teil durch den Erfolg von Hofstedes Arbeit bedingt ist, welche auf der Ebene der von Nationalkulturen geprägten Werte angesetzt hatte, und so gibt es hauptsächlich in diesem Bereich umfangreiche Forschungstätigkeit – angeführt von Hofstedes Arbeit selbst (MCSWEENEY 2009: 293). Die anderen Ebenen hingegen spielen in der Forschung kaum eine Rolle, abgesehen von eigentlich nur einem prominenten Beispiel, der Organisations- bzw. Unternehmenskultur.

Es ist gut nachvollziehbar, weshalb sich die meisten Forscher aus Praktikabilitätsgründen auf die Nationalkultur konzentrieren – dies häufig auch in einem solchen Maße, dass zumeist das Wort Kultur als Synonym für die Nationalkultur verwendet wird. Es ist jedoch wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass solch ein Ansatz zu einer massiven Simplifizierung eines hochgradig komplexen Beziehungsgeflechts einer Vielzahl von Kulturen führt.

Ein möglicherweise hilfreiches Konzept für den Umgang mit Nationalkulturen kann die Verfeinerung von Triandis sein, der die Nationalkultur als Komplex zahlreicher „kultureller Syndrome“ betrachtet, von denen jedes „shared pattern(s) of beliefs, attitudes, self-definitions, norms, roles and values organized around a theme“ repräsentiert und entlang eines Kontinuums variieren kann. So erhält man ein vieldimensionales Bild von

Nationalkulturen, die anhand ihrer Ähnlichkeiten und Unterschiede entlang der jeweiligen kulturellen Syndrome vergleichbar werden (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 11).

Man muss jedoch auch feststellen, dass es zahlreiche Forscher gibt, die das Konzept einer Nationalkultur grundsätzlich sehr kritisch betrachten bzw. ablehnen (MCSWEENEY 2009: 296).

Hofstede und seine Anhänger (für eine kritische Diskussion dieses Konzeptes siehe S. 46) sehen die Rolle der Nationalkultur als streng kausal prägend auf soziale Muster. In neuerer Zeit haben jedoch Autoren wiederholt auf die wechselseitigen Einflüsse von kulturellen Ebenen aufeinander hingewiesen, und somit dass zu berücksichtigen sei, wie kulturelle Makroebenen wie die Nationalkultur durch darunter befindliche Ebenen beeinflusst werden (MCSWEENEY 2009: 295; EREZ und GATI 2009: 342).

So hebt auch NAKATA die zunehmend veränderliche Natur von Kultur hervor und fasst zusammen:

In this age of globalization, cultures are traversing national borders, co-mingling, hybridizing, morphing, and clashing through media, migration, telecommunications, international trade, information technology, supranational organizations, and unfortunately terrorism. With interdependencies created through globalization, such as interlocking financial and banking systems, people – the carriers and possessors of culture – are interacting, confronting, and exchanging their diverse ways of life across geographies as well as in social and institutional settings at unprecedented rates and levels. (NAKATA 2009: 4-5)

Diese wechselseitigen Beeinflussungsprozesse müssten eigentlich zwingend zu einem ausgesprochen dynamischen Konzept von Kultur führen, die sich in einem fortwährenden Wandel befindet. Tatsächlich jedoch wird dieser Ansatz in empirischen Arbeiten nur von wenigen Wissenschaftlern verfolgt und Kultur wird üblicherweise als quasi unveränderliche Größe konzeptualisiert (EREZ und GATI 2009: 339, 342).

Beispielsweise durch das Einnehmen einer wissensbasierten Perspektive wird es Forschern jedoch möglich, das veränderliche Wesen von Kultur zu modellieren, indem man davon ausgeht, dass Kulturen durch Lernprozesse modifiziert werden können in dem Maße, wie dieses Wissen Veränderungen im Träger der Kultur, also dem Individuum, auslöst (BUSCH 2011: 10).

Doch es gibt nicht nur Veränderungsmechanismen in Kulturen, auch Beharrungsmechanismen existieren, die Veränderungen entgegenwirken. Ein möglicher Beharrungsmechanismus bestünde darin, dass sich die von den Menschen geteilten Ideen und Vorstellungen auch in Institutionen manifestieren (z. B.: Regierungssystem, Rechtssystem, Erziehungssystem, Familienstrukturen oder religiöse Organisationen), welche wiederum „constrain and reinforce the ways of thinking on which they are based“ (HOFSTEDE 2009: 5).

Zudem wurde auch darauf hingewiesen, dass bei Kontakt zu anderen Kulturen durchaus nicht immer ein Akkulturationsprozess angestoßen werde, vielmehr hinge dies davon

ab, wie sehr die Menschen zu der anderen Kultur hingezogen seien und so einer Akkulturation gegenüber offen bzw. wie sehr sie darauf bedacht sind, ihre eigene Kultur zu bewahren (EREZ und GATI 2009: 337).

Im Rahmen der Betrachtung von Unternehmen ist es notwendig, Kultur als allgegenwärtig auf allen sozialen Ebenen zu betrachten; LAWLER, WALUMBWA und BAI (2008: 17) betonen ihre Rolle als moderierenden Faktor, da sie Einfluss darauf hat, wie Individuen beispielsweise auf Managementpraktiken oder Anreize reagieren.

Kultur wird in vielen Arbeiten zu internationalem HRM als zentraler, allgegenwärtiger Einflussfaktor auf menschliches Handeln behandelt, doch einige Forscher drängen auch darauf, nicht aus den Augen zu verlieren, dass es noch zahlreiche weitere Einflussfaktoren auf das Verhalten eines Menschen geben kann – möglicherweise sogar auf eine Art und Weise, die ein Forscher mit Fokus auf die Kultur nicht im Geringsten erwarten würde, so dass sich mit dem Konzept der Kultur alleine das Verhalten eines Individuums in einer gegebenen Situation letztlich nicht vorhersagen lasse (EARLEY 2009: 36; GUDYKUNST und MATSUMOTO 1996: 21).

2.3.1.2 Kulturdimensionen nach Hofstede

Auch wenn SCHULER et al. bei der ursprünglichen Entwicklung ihres Modells des SIHRM nicht explizit auf Hofstedes Arbeit zurückgegriffen haben, ist sie doch eines der wegweisenden und am meisten zitierten Werke im Zusammenhang mit der Erforschung von Kultur im Unternehmensrahmen, die einen Grundstein für die wissenschaftliche Herangehensweise an Kultur und Interkulturelle Themen gelegt hat und beinahe in jedem relevanten Werk zum Thema zitiert wird (vgl. auch ROSENZWEIG und NOHRIA 2009: 154; TRIANDIS 2009: 184).

Seinen Arbeiten wird der Verdienst zugesprochen, der Kulturforschung zu Glaubwürdigkeit verholfen zu haben, da er messbare Dimensionen entwickelt und validiert hat, mit denen eine Gesellschaft charakterisiert werden kann. So konnte seitdem auch das Konzept der kulturellen Distanz aufkommen und Verbreitung finden, da man Kulturen jetzt anhand der Dimensionen der kulturellen Syndrome in einem Raum aufspannen und ihren Abstand messen kann. Andere Wissenschaftler bringen an, dass nach der Veröffentlichung von Hofstedes Arbeit das Interesse an interkulturellen Themen nicht nur in der Managementforschung, sondern auch beispielsweise in der Psychologie und Erziehung explosionsartig angestiegen sei; ein starker Hinweis darauf, dass es Bedarf an quantitativen Kulturindizes gegeben habe (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 11, 13; TARAS und STEEL 2009: 40).

HOFSTEDE (2009: 6)s Leistung bestand in erster Linie darin, dass er sich bemüht hat, eine Grundlage für den Vergleich und die Erforschung von Kulturen zu schaffen, die nicht nur auf subjektiven Eindrücken des Forschers aufbaut – denn wie er selbst bemerkt, müssen Ergebnisse, die alleinig auf solch einer Basis aufbauen als fehlerhafte

Verallgemeinerungen gelten. Er hat einen theoretischen Rahmen eingeführt, der Kultur neu konzeptualisiert hat. Erstmals wurde das eher amorphe Konzept von Kultur in ein Konstrukt überführt, mit dem man auch quantitativ empirisch arbeiten konnte. Eine weitere seiner Leistungen bestand darin, so umfangreiche Daten zu erheben, dass man sie statistisch auswerten konnte und der Forschung einen Fragebogen zur Verfügung zu stellen in welchem Kultur in standardisierte Skalen operationalisiert worden war, was die weitere Erhebung von quantitativen Daten signifikant beflügelte (NAKATA 2009: 3-4).

Sowohl das von Hofstede entwickelte Konzept der Kulturdimensionen, als auch dessen spätere Erweiterungen – durch Hofstede selbst ebenso wie auch durch andere Forscher – sollen aus diesem Grunde auch im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit vorgestellt werden.

Hofstedes Typologie der Kultur entstand 1980 aus einer einer Analyse der Daten einer unternehmensinternen Befragung von Angestellten der Tochterunternehmen von IBM in mehr als 70 Ländern, welche in zwei Runden einmal in den Jahren 1968-69 und dann noch einmal 1971-73 durchgeführt wurde. Diese Daten wertete er aus und entwickelte aus den Antworten die vier folgenden, voneinander im großen und ganzen unabhängigen Dimensionen. Er hat sich bei seinen Betrachtungen auf das Konzept der Nationalkultur beschränkt, in der sich zumindest gewisse Gemeinsamkeiten der Menschen einer Nation wiederfinden ließen. Gleichwohl sei er sich sehr wohl bewusst gewesen, dass darüber hinaus noch zahlreiche weitere Kulturebenen existierten (HOFSTEDE 2009: 5-7; MCSWEENEY 2009: 297).

Individualismus/Kollektivismus Diese Dimension beschreibt, in welchem Maße die Mitglieder einer Gesellschaft sich als interdependent mit den anderen Mitgliedern empfinden, und weist diesem Konzept signifikanten Einfluss auf zahlreiche individuelle Einstellungen und Werte zu. So haben Mitglieder kollektivistischer Kulturen oft einen ausgeprägten Sinn für die Gruppenidentität und trennen deutlich zwischen der Gruppe, der sie angehören und all jenen, die sich außerhalb der Gruppe befinden; sie sehen das Selbst als interdependent mit den anderen Gruppenmitgliedern (für gewöhnlich als „In-Groups“ bezeichnet) an und als veränderlich, abhängig davon, in welcher Gruppe man sich gerade befindet. Die Interessen und Ziele der In-Group haben Priorität vor den persönlichen Wünschen. Mitglieder individualistischer Kulturen hingegen werden so charakterisiert, dass sie üblicherweise multiple Verbindungen zu Gruppen haben, ohne dass eine dominieren würde; das Selbst ist dabei stabil, persönliche Ziele haben Priorität. Die dominante/fokale Gruppe eines Kollektivisten kann Familie, eine religiöse Gruppierung oder auch die Nation sein, wie es beispielsweise laut Hofstede in Japan der Fall sei. Meinungsverschiedenheiten und offene Konflikte seien eher in individualistischen Kulturen akzeptiert, kollektivistische hingegen fördern Harmonie - zumindest zwischen Mitgliedern der gemeinsamen Gruppe. In kollektivistischen Kulturen achteten die Menschen mehr auf den Kontext (*wie* etwas gesagt wird), in individualistischen Kulturen hingegen sei der In-

halt (*was* gesagt wird) maßgeblich. Soziale Normen in kollektivistischen Kulturen würden anhand von Scham, Demütigung und Gesichtsverlust durchgesetzt, bei den individualistischen hingegen eher durch ein inneres Schuldgefühl. Als Beispiel für kollektivistische Kulturen nimmt Hofstede auch Bezug auf den Konfuzianismus, der Verpflichtungen anderen gegenüber über die Nähe der persönlichen Beziehung definiert. Individualistische Kulturen versuchten im Gegensatz dazu, eher universell gültige Standards umzusetzen (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 12; TRIANDIS 2009: 184-185).

Diese Kulturdimension ist die in der Managementforschung am meisten anerkannte und verbreitete, so dass viele Erklärungsansätze sie mit einschließen: TRIANDIS (2009: 184) bezeichnet sie beispielsweise als die wichtigste für die Erforschung kultureller Unterschiede, anhand derer sich besonders viele nationale Unterschiede erklären ließen und die in den letzten Jahrzehnten besonders intensiv erforscht worden sei.

In diesem Zusammenhang muss festgestellt werden, dass besonders bei Arbeiten mit Japanbezug, sei es durch internationale oder durch japanische Forscher, die kollektivistische Natur der japanischen Kultur eine zentrale Grundannahme bei der Analyse der Eigenschaften des japanischen Personalmanagements darstellt, die als quasi unumstößliche Tatsache präsentiert wird (siehe beispielsweise SCHLUNZE, HYTTEL-SØRENSEN und JI (2011: 107), ISHII (2012: 12) und YAMAZAKI und KAYES (2007: 1377)).

Betrachtet man jedoch den von Hofstede selbst angestellten Ländervergleich bezüglich dieser Kulturdimension, muss festgestellt werden, dass er den Kollektivismus in Japan als nicht übermäßig ausgeprägt einschätzt. Japan befindet sich in Hofstedes Analyse vielmehr im Mittelfeld und wird beispielsweise von zahlreichen lateinamerikanischen Ländern bezüglich der Ausprägung des Kollektivismus übertroffen, teilweise in ausgeprägtem Maße.

Machtdistanz Die Machtdistanz beschreibt den Umgang einer Gesellschaft mit Ungleichheit. Kulturen mit großer Machtdistanz haben eine ausgeprägtere Ungleichheit, da jene am unteren Ende der Gesellschaft dazu neigen, die Kontrolle von Oben zu akzeptieren und zu legitimieren; Macht und ihre Ausübung werden in diesem Fall nur unter extremen Bedingungen hinterfragt. Gesellschaften mit geringer Machtdistanz auf der anderen Seite versuchen Ungleichheiten in Macht und Reichtum möglichst auszugleichen. So könnte man zusammenfassen, dass jede Gesellschaft so ungleich ist, wie ihre Mitglieder es zulassen (HOFSTEDE 2009: 8-10).

Die kulturelle Dimension der Machtdistanz einer Nation hat auch Implikationen für Organisationen. So steht sie in Zusammenhang mit dem möglichen Maß an Zentralisierung und autokratischen Führerschaft innerhalb der Organisation (HOFSTEDE 2009: 9).

Was Japan betrifft, so hat Hofstedes Arbeit eine hohe Machtdistanz festgestellt – ebenfalls eine Größe, der man als weithin etablierte Grundannahme bezüglich der japanischen Kultur in der einschlägigen Literatur begegnet (SCHLUNZE, HYTTEL-SØRENSEN und JI 2011: 107; ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA 2010: 2426; KHASRO 2001: 135).

Unsicherheitsvermeidung Die Unsicherheitsvermeidung beschreibt den Umgang einer Kultur mit den zwangsläufigen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten des Lebens. In Kulturen mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung seien die Mitglieder darauf sozialisiert, sich weniger an dieser Unsicherheit zu stören, Risiken leichter in Kauf zu nehmen und sich von abweichenden Meinungen und Verhaltensweisen nicht bedroht zu fühlen. In Kulturen mit einer ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung hätten die Menschen mehr Angst vor der Zukunft und seien dadurch auch nervöser und aggressiver; aus diesem Grunde verfügten diese Kulturen über Institutionen, die den Menschen Halt und Sicherheit durch das Anbieten von absoluten Wahrheiten ermöglichen wie z. B. durch Wissenschaft, Gesetze und Religionen/Ideologien (HOFSTEDE 2009: 12).

Als Beispiele für Kulturen mit einer ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung nennt er Deutschland, Japan und viele arabische Kulturen. Solche Kulturen verfügten über ausgeprägte soziale Normen und tendierten zu einem Schwarz/Weiß-Denken. Da Risiken gemieden werden, vermuten LAWLER, WALUMBWA und BAI (2008: 13), dass dies Auswirkungen auf die Wirtschaft haben könne dadurch, dass Innovationen durch die Risikoaversion verhindert werden. Jedoch muss man feststellen, dass zumindest im Falle Deutschlands und Japans kein ausgeprägter Zusammenhang zwischen ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung und Innovationsfähigkeit zu bestehen scheint.

Maskulinität/Femininität Die vierte Kulturdimension schließlich, die Hofstede eingeführt hat, ist die Maskulinität bzw. Femininität einer Kultur. Als maskulin wird eine Kultur bezeichnet, in welcher männliche und weibliche Werte und soziale Rollen stark differenziert sind. In einer femininen Gesellschaft hingegen „nurturing behaviours and a concern with quality of life are widely shared among both men and women“ – alles Werte, die stereotypischerweise das weibliche Prinzip repräsentieren (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 13).

In einer maskulinen Kultur sei die Trennung der Geschlechterrollen immer dergestalt, dass Männern die dominanten, Frauen hingegen die serviceorientierten und „versorgenden“ Rollen zugewiesen werden. Traditionell maskuline Werte, wie beispielsweise der hohe Stellenwert, „etwas darzustellen“, Erfolg zu haben oder sichtbare Ergebnisse zu erzielen, durchdrängen dabei die gesamte Gesellschaft, auch das Denken der Frauen. In feminineren Gesellschaften hingegen seien die dominierenden Werte beispielsweise Lebensqualität, Schutz der Umwelt, und anderen – besonders den Schwächeren – zu helfen. Als ausgeprägt maskuline Gesellschaften hat Hofstede Japan und die deutschsprachigen Länder identifiziert, wohingegen insbesondere die skandinavischen Länder als am ausgeprägtesten feminin gelten (HOFSTEDE 2009: 14).

Kurzfristige/langfristige Ausrichtung Diese fünfte Kulturdimension wurde von Hofstede erst zu einem späteren Zeitpunkt entwickelt. Sie war zunächst mit „confucian dynamism“ bezeichnet worden und eingeführt worden, um asiatische Länder voneinander

differenzieren zu können, da offenbar die bisherige Typologie hier einige Schwächen aufzuweisen schien und es nicht ermöglichte, Unterschiede zwischen diesen Ländern abzubilden. Diese kulturelle Dimension wurde jedoch von Hofstede 2001 auch auf nicht-asiatische Kulturen ausgeweitet und mit dem o. g. Begriffspaar versehen. Langfristig ausgerichtete Kulturen seien geduldig, sparsam und beharrlich; die Menschen glauben, dass durch beharrliche Anstrengungen eine bessere Zukunft erreicht werden könne (Eigenschaften, die mit den erfolgreichsten Wirtschaften in Ostasien assoziiert werden). In kurzfristig ausgerichteten Kulturen hingegen erwarte man schnelle Ergebnisse, man spart nicht, Freizeit wird mehr als Arbeit geschätzt und (plötzliche) Veränderungen würden weniger als Problem oder Bedrohung wahrgenommen (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 13).

Kritische Diskussion von Hofstedes Arbeit Dass die interkulturelle Forschung im Organisations- bzw. Managementzusammenhang eine von anderen Disziplinen relativ unberührte Entwicklung durchlaufen hat, wird der großen Dominanz von Hofstedes Arbeit zugeschrieben, die seit ihrer ersten Veröffentlichung 1980 eine regelrechte Welle von interkultureller empirischer Unternehmensforschung ausgelöst hat (TARAS und STEEL 2009: 53). So stellt NAKATA (2009: 3, 5) fest, dass der Forschungoutput sich seitdem um 300% gesteigert habe und merkt an, dass in den seitdem entstandenen Arbeiten quasi exklusiv Hofstedes Sicht- und Vorgehensweise adaptiert wurde und sie zum dominanten Kulturparadigma in der Managementforschung geworden sei.

Die starke Dominanz von Hofstedes Theorie bringt aber auch zweierlei Nachteile mit sich. Zum einen hat das Modell selbst schon die eine oder andere Schwäche, zum anderen ist allein die mangelnde Vielfalt in der Forschungslandschaft nicht erstrebenswert (jedoch schwerlich Hofstede anzulasten).

Ein Konzept, das insbesondere Hofstede mit seiner Arbeit populär gemacht hat, ist die Vorstellung von der Existenz von Nationalkulturen, die entlang geographischer Grenzen geclustert sind (MCSWEENEY 2009: 293). Dies ist jedoch eine ausgesprochen problematische Grundannahme und in der Realität offensichtlich nicht der Fall; als einfaches Beispiel mag jedes kulturell gespaltene Land wie Belgien dienen. Neuere Erkenntnisse weisen in Übereinstimmung mit dieser Kritik auch deutlich darauf hin, dass sozioökonomische und demographische Faktoren viel relevanter zu sein scheinen, um zusammenhängende Gruppen zu identifizieren (TARAS und STEEL 2009: 49).

Eine von Kritikern ebenfalls als problematisch bezeichnete Grundannahme ist die der Unveränderlichkeit von Kultur: das Individuum wird in seinen ersten Lebensjahren geprägt und verfügt dann über „seine“ Kultur für den Rest des Lebens. Dies ist empirisch widerlegt und hat darüber hinaus weitere problematische Annahmen zur Folge: Kultur wird gemeinhin als die Ursache eines beobachteten Umstandes betrachtet und nicht etwa als die Folge. Berücksichtigt man jedoch, dass Hofstede lediglich Korrelationen und nicht Kausalitäten gemessen hat, und erlaubt man die Annahme, dass Kultur durchaus veränderlich ist, stellt sich der Sachverhalt in einem anderen Licht dar. Es ist beispiels-

weise für China gut dokumentiert, dass das Wirtschaftswachstum der letzten Jahre die Individualität als Wert begünstigt hat und nicht umgekehrt. Und auch auf individueller Ebene kann es eine Werteverstärkung aufgrund von äußeren Einflüssen wie beispielsweise Bildung oder persönlichem Reifeprozess geben (TARAS und STEEL 2009: 46).

Des Weiteren gilt die Konstruktion von Kultur als wertebasiert als problematisch, da, wie andere Forscher argumentieren, Kultur sich auch in geteilten Bedeutungen, Wissen und Handeln manifestieren kann. Und auch obwohl Hofstede selbst annahm, dass Kultur nicht nur durch Werte repräsentiert wird, hat er in seinem Modell lediglich Wertedimensionen aufgenommen – möglicherweise auch aus Gründen der Machbarkeit. Aufgrund der Popularität von Hofstedes Arbeiten hat dies Schule gemacht, so dass seitdem Forscher in ihren Theoriekapiteln zwar auch andere Kulturebenen diskutieren, in den empirischen Analysen jedoch letztlich immer wieder nur Werte aufgenommen werden (EARLEY 2009: 28).

Auch rein methodologisch offenbart Hofstedes Arbeit einige schwerwiegende Schwächen. Wie MCSWEENEY (2009: 294-298) in seiner Umfassenden Diskussion darlegt, zeigen sich bei näherer Betrachtung einige fundamentale Unstimmigkeiten. So wurden die Befragungen innerhalb von IBM eigentlich zu einem anderen Zweck durchgeführt und erst nachträglich von Hofstede zur Analyse von Nationalkulturen herangezogen. Auch wenn dabei in 66 Ländern Angestellte befragt worden sind, wurden lediglich von 40 Ländern die Ergebnisse verwendet. Und obwohl gerade die große Fallzahl als Begründung für eine starke statistische Signifikanz der Ergebnisse herangezogen wird, zeigt sich bei einer genaueren Untersuchung, dass für 16 der Länder aus beiden Befragungen zusammen jeweils weniger als 200 Fragebögen vorlagen, was bei einer so heterogenen Gesamtheit die statistische Aussagekraft doch sehr kompromittiert. Diese Problematik wird noch dadurch verschärft, dass die Befragten als Angestellte von IBM (und zudem fast ausschließlich aus den Abteilungen für Marketing und Vertrieb) aus einer sehr schmalen Gesellschaftsgruppe stammen, und kaum Repräsentanten für die gesamte Bevölkerung einer Nation sein können. (Für eine ausführliche Diskussion der methodologischen Schwächen von Hofstedes Arbeit siehe MCSWEENEY 2009.)

Auch an den Dimensionen selbst wurde Kritik geäußert; insbesondere die fünfte, die ohnehin erst nachträglich für die „östliche“ Kultur eingeführt wurde, wurde in der akademischen Gemeinde wenig enthusiastisch aufgegriffen und weist zudem einige grundlegende Schwächen auf, die sie im Grunde ungeeignet für die wissenschaftliche Nutzung machen, wie beispielsweise FANG (2003) ausführlich darlegt.

Dass Hofstedes Arbeit als eine der Ersten auf ihrem Gebiet noch manche Schwächen aufweist, ist grundsätzlich jedoch nicht so problematisch wie die Tatsache, dass sie durch ihren Erfolg so umfassend übernommen wurde, dass ihre Schwächen nicht hinterfragt, sondern weitergeführt wurden (und werden). TARAS und STEEL (2009: 41) führen an, dass zahlreiche kritische Aspekte von Hofstede selbst sogar thematisiert worden seien, dies jedoch von den nach ihm kommenden Forschern häufig nicht beachtet wurde bzw.

manche seiner Erkenntnisse mit großer Beharrlichkeit verfälscht oder falsch interpretiert worden seien.

2.3.1.3 Ergänzung von Hofstedes Konzepten durch Triandis

Individualismus/Kollektivismus auf der Ebene des Individuums Triandis hat einige wichtige Akzente bei der Betrachtung von Kultur gesetzt, welche insbesondere für die Untersuchung von Kultur im Rahmen internationaler Unternehmen von Interesse sein können. Er greift die von Hofstede formulierten Dimensionen von Individualismus und Kollektivismus auf, da ihm diese als besonders dienlich für die interkulturelle Analyse scheinen. Während Hofstede sich jedoch auf die nationale Ebene der Kultur konzentriert hat, richtet Triandis den Blick auf das Individuum. Auf dieser Ebene ist es nicht mehr möglich und sinnvoll, Individualismus und Kollektivismus als diametrale Größen einer Kultur anzusehen, denn beim Blick auf das Individuum muss man feststellen, dass sowohl individualistische als auch kollektivistische Charaktereigenschaften koexistieren könnten und sich abhängig vom Anlass mal das Eine und mal das Andere mehr im Vordergrund manifestiert.

So stellt TRIANDIS (2009: 185) fest, dass in allen Kulturen – seien sie nun nach Hofstedes Typologie eher individualistisch oder kollektivistisch – Individuen anzutreffen seien, deren Verhalten entweder eher idiozentrisch ist (zum Individualismus passend), oder aber allozentrisch (zum Kollektivismus passend). Die prozentuale Verteilung der Individuen in verschiedenen Kulturen sei es jedoch, die sich unterscheiden kann, so dass also z. B. in einer individualistischen Kultur ausgeprägt idiozentrisch ausgerichtete Individuen deutlich häufiger anzutreffen seien als allozentrische und umgekehrt.

Emisch/Etisch Einer der wichtigsten Beiträge von Triandis (in Zusammenarbeit mit Berry) ist ein Begriffspaar, das im wesentlichen durch ihn geprägt worden ist. Dieses Begriffspaar wird in der interkulturellen Forschung zahlreich aufgegriffen und verwendet, um theoretische Ansätze einzuordnen (siehe beispielsweise LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 9). Als *emisch* wird ein Ansatz bezeichnet, wenn er Kulturen aus ihrem Inneren heraus zu verstehen versucht und sie unter Verwendung von Konzepten erforscht, die der untersuchten Kultur eigen sind. Für gewöhnlich steht nur eine Kultur im Mittelpunkt und der Forscher hat zum Ziel, die Strukturen in dieser Kultur aufzudecken (GUDYKUNST und TING-TOOMEY 1996: 6). In *etischen* Ansätzen hingegen wird eine Kultur von Außen erforscht unter Verwendung von Beurteilungskriterien, welche als absolut gültig und universell angesehen werden. Der Forscher formuliert anhand dieser Kriterien die entdeckten Strukturen, so dass viele Kulturen untersucht und verglichen werden können (GUDYKUNST und TING-TOOMEY 1996: 7). Somit sind Hofstedes Kulturdimensionen eindeutig als etischer Forschungsansatz zu bezeichnen (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 9).

2.3.1.4 Kulturdimensionen nach Hall

Ein Konzept, welches besonders im Zusammenhang mit interkultureller Kommunikation immer wieder in der Literatur aufgegriffen wird, sind die Kulturdimensionen nach Hall, in welchen zwischen High-Context- und Low-Context-Kulturen unterschieden wird (BUSCH 2011: 11). Während in Low-Context-Kulturen die meisten Informationen im expliziten Kommunikationscode enthalten sind, befindet sich in High-Context-Kulturen der Großteil der Informationen im physikalischen Kontext oder im Individuum selbst, so dass während des Kommunikationsprozesses von den teilnehmenden Individuen eine größere Sensitivität erwartet wird, um eine implizite Nachricht auch erhalten zu können (GUDYKUNST und MATSUMOTO 1996: 29, 31). Im Gegensatz zu Hofstedes Arbeiten basiert Halls Konzept auf qualitativen und anekdotischen Arbeiten. Dies könnte auch ein Grund für seine insgesamt geringere Verbreitung in der Literatur zum internationalen Management sein, da diese, ganz in der positivistischen Tradition stehend, eine ausgeprägte Affinität für Arbeiten, die sich auf quantitative Daten stützen, aufweist (BUSCH 2011: 15).

In der japanbezogenen Forschung erfreut sich die Arbeit Halls einer gewissen (möglicherweise auch überdurchschnittlichen) Beliebtheit. Es scheint unter japanischen Forschern etabliert, dass die japanische Kultur als eine Hall zufolge High-Context-Kultur sich sehr von der US-amerikanischen Low-Context-Kultur unterscheidet, so dass Halls Konzept zur Betonung der Andersartigkeit der japanischen Kultur mit großer Selbstverständlichkeit immer wieder herangezogen wird (siehe u.A. ISHII 2012: 1116; YAMAGUCHI 2009: 23; YAMAZAKI und KAYES 2007: 1377; FURUSAWA 2004: 51-52; UNNO 2002: 233; ISHIDA 1994: 22).

2.3.1.5 Kulturthematik in der Managementforschung

Für die hier vorliegende Arbeit sind natürlich die Implikationen der Kulturthematik für international agierenden Unternehmen von besonderer Relevanz. Es gibt gerade auf diesem Gebiet ein großes Interesse in der Managementliteratur und zahlreiche Aspekte des Kulturkonzepts werden in diesem Rahmen ausgiebig diskutiert. Wie oben ausgeführt, ist Kultur insbesondere in der Managementforschung üblicherweise als Synonym für Nationalkultur zu verstehen, während andere kulturelle Ebenen meist nur implizit Erwähnung finden, gleichwohl viele der diskutierten Punkte auch auf anderen kulturellen Ebenen angesiedelt sein können. Eine Ausnahme stellen Organisationskulturen dar, welche ganz explizit diskutiert und erforscht werden und auf welche im Anschluss eingegangen werden soll.

HOFSTEDE war einer der ersten, die die weitreichenden Konsequenzen aus der Unterschiedlichkeit von (National-)Kulturen für Organisationen und Management ganz allgemein erkannt und formuliert hat (vgl. auch MARQUARDT und SOFO 1999: 6):

[Management and organizing] are culturally dependent because [...] [they] do not consist of making or moving tangible objects, but of manipulating symbols which have meaning to the people who are managed or organized. Because the meaning which we associate with symbols is heavily affected by what we have learned in our family, in our school, in our work environment, and in our society, management and organization are penetrated with culture from the beginning to the end. (HOFSTEDE 2009: 18)

Zudem kann Kultur Einfluss darauf haben, in welchen Kategorien Management und Organisation von den Beteiligten wahrgenommen werden, so dass selbst die Begriffe „Management“ und „Organisation“ nicht über eine universell einheitliche Bedeutung verfügen (LAURENT 2009: 36; HARZING 1999: 24).

Betrachtet man nun im Detail den Unternehmensalltag, können zahlreiche Aspekte identifiziert werden, die in enger Verbindung mit kulturellen Faktoren stehen. So kann Kultur Auswirkungen auf z. B. Motivation, Entscheidungsfindung, Teamarbeit, Verhandlungsstil und Konfliktlösungsmechanismen haben. Auch Personalführung ist untrennbar mit Kultur verwoben: sie bestimmt, welche Art von Führungsverhalten akzeptiert, durchführbar und effektiv ist (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 18-21).

Insbesondere interessant für ein Unternehmen ist der bereits oben erwähnte Punkt, dass durch den Umstand, dass ein MNU zur gleichen Zeit global und lokal angepasst handeln muss, es besonders wichtig ist herauszufinden, wie man globale IHRM-Politiken an die lokalen Voraussetzungen anpassen kann, indem man z. B. lokale Subkulturen identifiziert und adressiert, die eine möglichst große Kompatibilität zu den Praktiken des MNU aufweisen (SCHULER und TARIQUE 2009: 110).

LAURENT vermutet, dass das HRM womöglich der Unternehmensbereich ist, der am stärksten von kulturell geprägten Annahmen und Werten beeinflusst wird, da darin die Praktiken entstehen, die von Kulturträgern geschaffen werden, um andere Kulturträger zu handhaben und folgert:

[...] thus the assumptions and values of the local designers are likely to be amplified by the expectations of the natives to create a cultural product that may be highly meaningful and potentially effective for the home country but possibly meaningless, confusing, and ineffective for another country. (LAURENT 2009: 37)

Daraus könne man also folgern, dass alle HRM-Ansätze kulturelle Artefakte sind, welche die Kultur reflektieren, in welcher eine Organisation eingebettet ist und dass diese Kulturabhängigkeit es ist, die ein sinnvolles und effektives IHRM besonders herausfordernd mache.

Wie bereits oben erwähnt, beschränken sich die Betrachtungen und Analysen für die Auseinandersetzung mit Kultur im Zusammenhang mit IHRM üblicherweise auf die Nationalkultur. Dass diese jedoch selbst innerhalb einer Nation sehr variieren kann, wurde bereits oben ausgeführt.

Im Übrigen gilt es innerhalb der akademischen Diskussion durchaus als kontrovers, bei unterschiedlichen HRM-Praktiken in verschiedenen Ländern kulturalistische Erklärungen heranzuziehen – dies liegt u. a. daran, dass in früheren Studien alle Unterschiede, die man sonst nicht erklären konnte, der Kultur zugerechnet worden seien, ohne andere Faktoren wie beispielsweise ein mangelhaftes Studiendesign zu berücksichtigen (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 10).

Unternehmenskultur - Organisationskultur Als „Unternehmenskultur“ wird analog mit dem allgemeinen Kulturbegriff der vorherrschende Satz von Annahmen, Einstellungen, Glauben, Normen, Prioritäten und Werten innerhalb der Organisation bezeichnet. Sie stellt eine kulturelle Ebene in einem sozialen System dar und ist neben der Nationalkultur eine weitere relevante Größe in der Managementforschung.

Gerade in Hinblick auf die Globalisierungsthematik sehen Wissenschaftler die Unternehmenskultur als mögliches verbindendes Glied zwischen den zahlreichen, auf der ganzen Welt befindlichen Unternehmensstandorten.

Transnationale bzw. synergetische Organisationskulturen zeichnen sich dadurch aus, dass kulturelle Unterschiede der einzelnen Tochtergesellschaften, die z. B. durch unterschiedliche Prägungen der jeweiligen Führungskräfte hervorgerufen werden, bewusst als weltweit nutzbare Ressource begriffen werden. Beispiele für MNU's mit einer synergetischen Unternehmenskultur sind Philips und Nestlé, d. h. Unternehmungen, deren Muttergesellschaft ihren Sitz in einem relativ kleinen Land hat, nur in einem geringen Maße durch die jeweilige Landeskultur geprägt ist und innerhalb der transnationalen Strategie nur eine eher unbedeutende Rolle besitzt. (WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 14)

Die Unternehmenskultur ist einer der endogenen bzw. internen Einflussfaktoren auf das IHRM nach dem Modell von SCHULER et al. und die Gründer und Leiter des Unternehmens, ebenso wie die kollektive gemeinsame Geschichte haben großen Einfluss auf sie.

Im Unternehmenszusammenhang wird Kultur nicht nur explizit durch z. B. Handbücher, Dokumente und Reden kommuniziert sondern auch implizit durch z. B. Vorbildfunktion der Vorgesetzten, informelle Kommunikation, Belohnungen/Bestrafungen geprägt; dadurch wird geformt, was als erstrebenswert gilt und was nicht. So könne Kultur ein mächtiger Einflussfaktor darauf sein, welches Verhalten die Mitglieder der Organisation zum Ausdruck bringen und wie neue Mitglieder sich ausrichten. Da Kultur ihrer Natur nach stark unterbewusst ist, sei sie nur sehr schwer zu ändern und benötigt umfangreiche, bewusste Bemühungen. Wolle man Veränderungen umsetzen, so seien Belohnungssysteme eine besonders effektive Stellschraube. Bezugnehmend auf Triandis' Konzepte von engen bzw. losen Kulturen kann eine Unternehmenskultur ebenfalls eng (relativ homogen) sein oder lose, mit zahlreichen akzeptierten Subkulturen; besonders in stark dezentralisier-

ten MNUs, deren einzelne Geschäftseinheiten nur den Namen gemein haben, ließe sich letzteres antreffen (VANCE und PAIK 2006: 22-23).

KAMOCHÉ (2009: 314) gibt jedoch zu bedenken, dass wie bereits oben erwähnt, Kulturen ein gewisses Beharrungsvermögen haben und sowohl Individuen als auch Organisationen ein Interesse an der Wahrung des Status quo haben. Dadurch könne eine die Individuen verbindende Unternehmenskultur gerade zum Hindernis werden, etablierte Sichtweisen zu hinterfragen oder Kritik auszuüben.

Zudem wird ganz grundsätzlich auch die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg eines MNU und ihr Einfluss auf die Mitarbeiterschaft durchaus kontrovers diskutiert.

LAURENT (2009: 38) gibt zu bedenken, dass angesichts der großen Herausforderungen Organisationen vom Konzept der Unternehmenskultur leicht verführt werden könnten, da es eine „Supra-Kultur“ verspricht, die so manche ungelegene nationale kulturelle Eigenheit überlagern könne; doch es sei wohl illusorisch anzunehmen, dass ein Unternehmen im Laufe einer kurzen Zeit seine Mitglieder auch nur annähernd so stark prägen und formen könne wie die über Zeitalter hinweg entstandene Kultur einer Nation. So finde er auch in der eigenen Forschung Hinweise darauf, dass selbst die Unternehmenskultur von lange etablierten MNUs keinen Einfluss auf nationale Unterschiede in Managementkonzepten zu haben scheine. VANCE und PAIK (2006: 23) hingegen führen an, dass von Forschern auch die Meinung vertreten wird, dass die Unternehmenskultur durchaus einen größeren Einfluss auf das Verhalten eines MNU haben könne als die Nationalkulturen.

Es bleibt zudem noch die Frage, auf welchem Wege die Unternehmenskultur bzw. Änderungen darin transportiert werden können, da typischerweise ein Bedarf darin besteht, diese von der Unternehmenszentrale in die Niederlassungen weltweit zu übertragen und zu implementieren. Naheliegenderweise bieten sich hierfür expatriierte Manager an, welche (gerade in japanischen Unternehmen) regelmäßig entsandt werden. Wie BOYLE, NICHOLAS und MITCHELL (2012: 363) jedoch anmerken, ist diese Tätigkeit für gewöhnlich nicht explizit Aufgabe des entsandten Managers und so sei kaum erforscht, ob, wie und in welchem Umfang ein Kulturtransfer überhaupt stattfindet.

2.3.1.6 Diskussion von Kultur in Japan

Insgesamt lässt sich feststellen, dass bei der Diskussion von Kultur und kulturalistischen Forschungsansätzen insbesondere die Beiträge Hofstedes auch in Japan die Diskussion prägen und bestimmen, welche Definitionen angewendet werden und innerhalb welcher Kategorien argumentiert wird (siehe u.A. SUDA 2004: 52; MIWA 2015: 287; YAMAGUCHI 2009: 23, 28).

Es ist dabei durchaus bemerkenswert, dass Hofstedes Kategorien trotz der, wie Kritiker angemerkt haben, problematischen Aussagen über „asiatische“ Kulturen und ihre

Eigenheiten auch in Japan weit verbreitet und anerkannt sind (NAKAMURA 2001: 120-121).

Insbesondere die Einordnung der japanischen Kultur als eine kollektivistische scheint auch bei vielen japanischen Forschern als quasi unumstrittene Tatsache, die den gesamten Interpretationsrahmen prägt, etabliert (TAKEUCHI 2009: 50). (Bei der Diskussion von HRM-Maßnahmen werden entsprechend beispielsweise auf das Individuum hin ausgerichtete Maßnahmen als „westlich“ bezeichnet, so dass unter dieser Prämisse das Vorhandensein von solchen Maßnahmen in Japan als eine Konvergenz von Ost und West interpretiert wird (TAKEUCHI 2009: 50).)

Außerdem sind unter japanischen und japanbezogenen Forschern Halls Kulturdimensionen und ihre Anwendbarkeit auf interkulturelle Kommunikation recht verbreitet und anerkannt und werden in zahlreichen Arbeiten zitiert. Als einer der einflussreicheren Verfechter der Hall'schen Kulturkonzepte ist Yasumuro zu nennen, der in seinen Arbeiten zum internationalen HRM immer wieder darauf verweist, dass Japan Hall zufolge eine High-Context-Kultur sei und darauf entsprechend seine Argumente aufbaut (SHIRAKI 2000: 3). Am häufigsten wird Halls Theorie für Forschungsansätze herangezogen, die sich mit interkulturellem Management im Zusammenhang mit japanischer und US-amerikanischer Kultur beschäftigen, die Hall zufolge eine Low-Kontext-Kultur ist und auf dessen Skala einen großen Abstand zur japanischen aufweist (ISHII 2012: 2). Zudem greifen auch allgemeine Betrachtungen von Kultur und interkulturellem Management in Japan mit großer Regelmäßigkeit auf Halls Kulturdimensionen zurück (NAKAMURA 2001: 115).

Insgesamt drängt sich der Eindruck auf, dass in der Diskussion japanbezogener IHRM-Themen (sei es durch japanische oder internationale Forscher) mit großer Regelmäßigkeit in den Kategorien „Osten“ und „Westen“ gedacht, modelliert und argumentiert wird, ohne dass die Gültigkeit dieser Kategorisierung hinterfragt würde (siehe hierzu S. 13 oder SCHLUNZE, HYTTEL-SØRENSEN und Ji 2011).

Es gibt jedoch auch innerhalb Japan durchaus einige Stimmen, die kulturalistische Erklärungsansätze im Managementbereich kritisch sehen und ihre Aussagekraft bei Erklärungen und Vorhersagen bezüglich Organisationsstrukturen und dem Handeln der Individuen darin für nur beschränkt halten (SUDA 2004: 53).

2.3.2 Wissensmanagement

Da alle Entscheidungen, die in einem Unternehmen getroffen werden, auf Informationen und Wissen basieren, ist ihr Management von essenzieller Bedeutung für ein Unternehmen (DOZ und PRAHALAD 2009: 129).

Es gibt zahlreiche Definitionen von „Wissen“, doch für unsere Zwecke mag die folgende von Nutzen sein, da sie dessen Kontextabhängigkeit, beeinflusst beispielsweise durch Kulturen oder individuelle Prägungen und Erfahrungen, offenbart:

[Knowledge] can be defined as a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. (KAŠE und ZUPAN 2009: 480)

Wie DE CIERI und DOWLING (2012: 22, 27) feststellen, ist die wissensbasierte Sicht des Unternehmens als Unterströmung der ressourcenbasierten Sicht des Unternehmens die dominierende Perspektive in der Forschung und die weniger formalen Aufgaben der HR-Abteilung, wie das Ermöglichen der Weitergabe von Wissen und dem Aufbauen von zwischenmenschlichen Netzwerken, werden zunehmend als wichtig erkannt.

Die Wissensbasis eines Unternehmens ist aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften nicht mit anderen physikalisch vorhandenen Ressourcen wie Produktionsstätten, Kapital etc. vergleichbar und hat möglicherweise das größte Potenzial, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Wissen unterscheidet sich von klassischen Ressourcen beispielsweise darin, dass es durch Gebrauch nicht etwa abgenutzt wird, sondern sogar noch anwächst. Zugleich hat durch den Globalisierungsprozess die Geschwindigkeit und Komplexität von Technologien und Entscheidungsfindung zugenommen, was die erfolgreiche und effiziente Anwendung von Wissen besonders entscheidend macht; die klassischen Ressourcen reichen nun für den Erfolg eines Unternehmens nicht mehr aus (HAGHIRIAN 2011: 6-8; KAŠE und ZUPAN 2009: 479-480; GUPTA und GOVINDARAJAN 2009: 319).

Da immer das Individuum die Basis von Wissen ist, können Organisationen nur lernen, wenn die darin befindlichen Individuen lernen. KAMOCHE nennt als anschauliches Beispiel:

For example, organizations can build up expertise in developing and marketing products that are socially acceptable in different cultures if their engineering staff and salespeople have sufficient knowledge of the various market realities and are able to apply that knowledge to product development. (KAMOCHE 2009: 308-309)

Aus diesem Grunde ist Wissensmanagement eng mit dem HRM bzw. im internationalen Rahmen auch IHRM verknüpft. KAMOCHE (2009: 311) zufolge kann man sogar die Perspektive einnehmen, dass die Schaffung und Weitergabe von Wissen einen Verknüpfungspunkt für sämtliche Tätigkeiten des IHRM darstellt.

Theorien zum Wissensmanagement Eine der führenden und meistzitierten Theorien zum Wissensmanagement stammt von NONAKA und TAKEUCHI und beschäftigt sich mit den Arten von Wissen und ihrer Weitergabe und Entwicklung. Sie unterscheiden zwischen explizitem, also kodifizierbarem und implizitem, also dem in den Individuen verankerten, nur halb bewussten Wissen, wie das eine in das andere umgeformt werden kann, und anhand welcher Mechanismen man dieses Wissen teilen und vermehren kann. Für eine Einführung in dieses Thema sei auf die Arbeiten von NONAKA und TAKEUCHI (1995) und NONAKA, TOYAMA und KONNO (2000) verwiesen, während im Folgenden lediglich die für diese Arbeit relevanten Aspekte erörtert werden sollen.

Besonders implizites Wissen ist dabei für das Unternehmen von großem Wert, da der Großteil des spezialisierten Wissens in dieser Form vorliegt und es dadurch häufig die Quelle von Innovationen im Bereich Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse darstellt; zudem ermöglicht erst spezialisiertes Wissen das zügige und effiziente Verstehen und Lösen von Problemen, wie sie zwangsläufig immer wieder auftreten (SHIRAKI 2000: 3). Es birgt aus diesem Grund auch mehr Potenzial, strategischen Wert für das Unternehmen zu generieren als explizites Wissen. Dieser Aspekt ist um so mehr für multinationale Unternehmen gültig, da das implizite Wissen seiner Natur nach kontext- und damit auch kulturabhängig ist, und durch das Eingebettetsein in persönliche Wertesysteme und seinen intuitiven Charakter nur schwierig verbal vermittelbar ist (GUPTA und GOVINDARAJAN 2009: 319).

Ein Unternehmen muss also Systeme entwickeln, die ihm ermöglichen, Wissen innerhalb des Unternehmens (auch über Länder- und Kulturgrenzen hinweg) zu transferieren und zudem neues Wissen und Fertigkeiten zu schaffen (KAMOCHÉ 2009: 311).

Die Erzeugung von Wissen, wie Nonaka und Takeuchi sie modelliert haben, ist ein iterativer Prozess, der für MNU's mit der zusätzlichen Herausforderung verbunden ist, dass er über geographische und – noch viel relevanter – kulturelle Grenzen hinweg aufrecht erhalten werden muss. Das macht besonders die Sozialisation und Externalisierung impliziten Wissens schwierig, weil dies eigentlich räumliche Nähe und intensive, persönliche Kommunikation der beteiligten Personen erfordert. Nicht nur die logistische Dimension muss bewältigt werden, auch die Kulturabhängigkeit der Kommunikation fügt eine zusätzliche Komplexitätsebene hinzu (WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 11).

Es ist dabei eine der Kernaufgaben des IHRM, Bedingungen zu schaffen, die das Weitergeben und neue Entstehen von Wissen begünstigen. Zum einen als strategisches Ziel, an dem das unternehmerische Handeln ausgerichtet wird, zum anderen auch durch das Schaffen konkreter Voraussetzungen auf operationaler Ebene. Auf der Organisationsebene muss eine Basis und Infrastruktur für Kommunikation und den Transfer von Wissen geschaffen werden, z. B. durch Training, Mentoringprogramme, wechselseitige Besuche vor Ort, sei es lokal oder international, (einheitenübergreifende) Seminare, Newsletter oder Online-Datenbanken (KAŠE und ZUPAN 2009: 480). Es muss dabei beachtet werden, dass gerade implizites Wissen hauptsächlich durch zwischenmenschliche, informelle Netzwerke geteilt wird, so dass das Unternehmen Wert darauf legen müsse, hier eine entsprechende Infrastruktur zu fördern (KAŠE und ZUPAN 2009: 480).

Denn Wissen wird erst zu einer für das Unternehmen wertvollen Ressource, wenn es zugänglich gemacht wird und steigt proportional zu seiner Zugänglichkeit im Wert (KAMOCHÉ 2009: 309-312).

Jedoch deuten die Ergebnisse empirischer Arbeiten an, dass nicht alle Schritte der Wissensspirale gleichermaßen in MNU's etabliert sind. Während die internationale Externalisierung häufig implementiert werde, indem Tochtergesellschaften z. B. Informationen über erfolgreiche Projekte erhalten und auch die Sozialisation hinreichend möglich sei, sei-

en Kombination und Internalisierung auf internationaler Ebene nur schwach ausgeprägt mit der Folge, dass die Wissensspirale vielfach unterbrochen und damit letztlich nicht wirksam sei (WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 16-17).

Zudem sei es nicht ausreichend, nur auf Organisationsebene für die richtigen Rahmenbedingungen zu sorgen. Auch auf individuelle Ebene müssten Voraussetzungen für das Teilen und Aufnehmen von Wissen gegeben sein. Nur wer bereit ist, an alles neugierig heranzugehen, seine Bezugssysteme zu hinterfragen und sein Handeln ggf. abzuändern, auch die Beiträge anderer, egal ob vor Ort oder Übersee, anzunehmen und erlangte Erfahrungen auch auf andere Unternehmensbereiche anzuwenden, wird einen Beitrag dazu leisten, dass seine Organisation lernt. Eine negative Einstellung hingegen oder soziale Probleme wie Frustration, geringes Selbstwertgefühl, eine problematische Familiensituation etc. können effektive Lernbarrieren darstellen (KAMOCHÉ 2009: 309-312, 314).

BEECHLER und WOODWARD bringen die Wichtigkeit der richtigen persönlichen Einstellung in Form einer „learning perspective“ auf den Punkt:

When people believe they are born with natural and unchangeable intelligence, it causes them to learn less over time; they become too focused on being smart and looking smart, rather than on challenging themselves, expanding their skills and becoming smarter; they don't expend the effort to learn new things or improve old skills and even when they do try, they don't enjoy it. On the other hand, people who believe that intelligence is malleable keep getting smarter and more skilled at what they already can do, and are willing to learn new things that they do badly at first. (BEECHLER und WOODWARD 2009: 277)

2.3.3 Kommunikation

Auch wenn es den Rahmen dieser Arbeit sprengt, in der Tiefe auf das Thema der Kommunikation einzugehen, ist es doch notwendig, es zumindest in Grundzügen zu behandeln, da Kommunikation letztlich die Infrastruktur liefert, um Informationen und Wissen auszutauschen und somit das eine ohne das andere nicht existieren kann.

GUPTA und GOVINDARAJAN (2009: 321-323) führen die grundlegenden Elemente einer Kommunikation zwischen zwei Personen an, auf die sich wohl alle Kommunikationstheoretiker würden einigen können: Nachricht, Sender, ein Kodierschlüssel, der Kanal, der Transmissionsvorgang durch den Kanal, ein Dekodierschlüssel, Empfänger und die Zuweisung von Bedeutung an die dekodierte Nachricht (siehe dazu auch z. B. ISHIDA 1994: 22). Konzeptualisiert man basierend darauf den Wissensfluss zwischen zwei Unternehmenseinheiten (d.h. zwischen zweien darin befindlichen Individuen), lassen sich eine Reihe von unternehmensspezifischen Faktoren identifizieren, die den Kommunikationsvorgang positiv oder negativ beeinflussen können.

1. Der Wert des Wissens der Quelleinheit - je wertvoller das Wissen auch für andere Einheiten ist, desto eher lohnt es sich die Kosten für den Wissenstransfer aufzubringen
2. Die Motivation der Quelleinheit - ein Wissensmonopol ist ein Instrument zur Machtausübung und wird daher unter Umständen geschützt
3. Vorhandensein und Reichhaltigkeit von Transmissionskanälen - Kommunikationskanäle können sich anhand diverser Eigenschaften wie Informalität oder Offenheit unterscheiden und dadurch Auswirkungen auf den Kommunikationsfluss haben
4. Die Motivation der Zieleinheit - Ego-Schutz-Mechanismen und machtpolitische Überlegungen können dazu führen, dass einheitsfremdes Wissen nicht anerkannt wird bzw. in seiner Bedeutung für das Unternehmen heruntergespielt wird
5. Absorptionskapazität der Zieleinheit - die Fähigkeit, den Wert neuer Informationen zu erkennen, zu übernehmen und anzuwenden kann sich je nach Individuum stark unterscheiden. So hat das zuvor bekannte Wissen Einfluss darauf, welche Informationen als mehr oder weniger relevant erkannt werden und darauf, wie kompetent sie verarbeitet werden. Zudem ist das Ausmaß der Ähnlichkeit von Sender und Empfänger von Bedeutung. Je ähnlicher zwei Individuen bezüglich kulturell geprägter Bedeutungszuordnung, Sprache, Persönlichkeitsmerkmale und sozialen Charakteristika sind, desto einfacher werden neue Ideen angenommen und implementiert.

2.3.3.1 Die richtigen Rahmenbedingungen

Die Aufgabe des Unternehmens ist es also, für Bedingungen zu sorgen, unter welchen die o. g. Faktoren auf eine positive Art und Weise beeinflusst werden.

Die Fähigkeit eines Unternehmens, für funktionierende Kommunikation und Wissensaustausch zu sorgen, wird in dem Maße für sein Überleben notwendiger, wie wirtschaftlicher Druck, erhöhte Komplexität durch Globalisierung und die strukturellen Veränderungen von Arbeit zunehmen und so die Rolle des Individuums und seiner Kompetenzen immer wichtiger wird (BEECHLER und WOODWARD 2009: 276).

Arbeit verliert immer mehr ihren Transaktionscharakter im klassischen Sinne und wird zunehmend relational. Ein Großteil der Angestellten großer Unternehmen verbringen ihre Arbeitszeit mit Interaktion, wo früher einmal die Produktion im Vordergrund gestanden haben mag. Damit werden die Fähigkeiten eines Individuums, Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten im gleichen Maße wichtiger. Am ausgeprägtesten ist dies bei der Arbeit von Managern, die beinahe ausschließlich aus Kommunikation besteht (BEECHLER und WOODWARD 2009: 276; HARZING 1999: 115).⁸

⁸Die relationale Sicht des Unternehmens als Teil der ressourcenbasierten Sicht des Unternehmens beschäftigt sich ausgiebig mit den relationalen Aspekten in Organisationen (DE CIERI und DOWLING 2012: 27).

Während früher das Augenmerk der Forschung mehr auf der externen Kommunikation eines Unternehmens gelegen hat, ist es in den letzten Jahren zunehmend offensichtlich geworden, dass die interne Kommunikation für den Erfolg einer Organisation mindestens ebenso wichtig ist, da sie integral für das Teilen von Wissen und das Wohlergehen der Angestellten ist, insbesondere wenn man der internen Kommunikation nicht nur die formelle, sondern ebenso die informelle zurechnet (LOUHIALA-SALMINEN und KANKA-ANRANTA 2012: 262-263).

Wie WELGE und HOLTBRÜGGE (2003: 13-14, 16) anführen, lässt sich empirisch belegen, dass formale, auf struktureller Unternehmensebene befindliche Instrumente hierfür zunehmend an Bedeutung verlieren, da sie nur in einer stabilen und homogenen Umwelt von Nutzen sind, und durch personenorientierte, informale, „weiche“ Kommunikationsnetzwerke abgelöst werden, da diese auch in einer internationalen, multikulturellen und damit heterogenen Umwelt besser funktionieren.

Immer wieder wird im Zusammenhang mit Kommunikation in der Literatur von einem Abflachen von horizontalen Hierarchiestrukturen und Ersetzen durch stärker vernetzte Strukturen gesprochen. Während die einen Autoren dies für ein Phänomen halten, welches durch den wirtschaftlichen Druck auf die Unternehmen verursacht wird und *zur Folge hat*, dass zwischenmenschliche Beziehungen an Wichtigkeit gewinnen (BEECHLER und WOODWARD 2009: 276), schlagen andere Autoren den Abbau von Hierarchieebenen vor, gerade *wegen* der zunehmenden Bedeutung von Kommunikation und Beziehung (KAŠE, PAAUWE und ZUPAN 2009: 481-483; DOZ und PRAHALAD 2009: 129, 143). Man mag nun darüber diskutieren können, was Henne und was Ei ist, die Wichtigkeit von Kommunikationsnetzwerken steht jedoch wohl außer Frage.

MAKELA, KALLA und PIEKKARI (2007: 2-4) betonen in ihrer Arbeit als weiteren Aspekt die Wichtigkeit persönlicher Ähnlichkeit dafür, wer mit wem überhaupt interagiert und dass so gesteuert wird, an welchen Stellen im Unternehmen überhaupt Wissen ausgetauscht werden könne. Als Faktoren für persönliche Ähnlichkeit nennen auch sie dabei beispielsweise den kulturellen Hintergrund (und zwar nicht nur auf der Ebene der Nationalkultur sondern auch in den zahlreichen darunter befindlichen Subkulturen, denen ein Individuum angehören kann) oder eine gemeinsame Sprache. Sie stellen fest, dass dieses Thema erstaunlich häufig in der Managementforschung vernachlässigt werde, auch wenn seine Wichtigkeit in der Soziologie bereits längst etabliert sei. Auch wenn dieser Themenkomplex ebenso wie im internationalen auch im japanbezogenen Kontext nur selten aufgegriffen wird, gibt es doch in jüngster Zeit Ansätze, auch diesbezüglich zu forschen – bezeichnenderweise werden auch hier die Vorstöße von Seiten der Soziologie gemacht (KANETSUNA 2015: 86-87).

OKAMOTO und TEO (2012: 3524) merken an, dass insbesondere die Kommunikation von japanischen Angestellten, die als Manager ins Ausland entsandt werden, nach wie vor problematisch bleibt und für alle Beteiligten die Arbeit mit höherem psychologischem Stress belege und sie weniger effizient mache.

2.3.3.2 Sprache

Ein wichtiger – wenn auch in der Vergangenheit überraschenderweise häufig unterschätzter – Faktor für erfolgreiche Kommunikation ist Sprache, insbesondere in Anbetracht der immer häufiger stattfindenden Kommunikation über Länder- und Kulturgrenzen hinweg. Daher muss Sprache und Sprachkompetenz auch als Unternehmensressource betrachtet werden, mit der man sich aktiv auseinandersetzen muss (LOUHIALA-SALMINEN und KANKAANRANTA 2012: 263-264, 267). Gerade im Zusammenhang mit Japan ist es wichtig, die Sprache als wesentlichen Faktor für die interkulturelle Kommunikation zu berücksichtigen, weil Japaner noch häufiger in einer Fremdsprache kommunizieren müssen – und noch dazu in einer, die der eigenen sehr fremd ist –, da ihre Kommunikationspartner im Ausland nur äußerst selten die japanische Sprache beherrschen (NISHIDA 1985: 249).

Man nimmt an, dass eine gemeinsame Sprache positive Auswirkungen für eine Organisation hat, weil sie Koordination ermöglicht, organisationelles Lernen und Teilen von Werten erhöht und das Potenzial für Missverständnisse senkt. Zudem ist Sprache auf der zwischenmenschlichen Ebene wichtig, um eine Beziehung und Vertrauensbasis in der Kommunikation von Mensch zu Mensch zu entwickeln.

So nennen auch LOUHIALA-SALMINEN und KANKAANRANTA (2012: 264) als die wahren Kosten einer Sprachbarriere nicht etwa die Kosten für Übersetzungen, sondern für beschädigte zwischenmenschlichen Beziehungen aufgrund von Kommunikationsfehlern, Missverständnissen etc. Auch ISHII (2012: 4) diskutieren die Wichtigkeit von Sprachkompetenz, insbesondere für expatriierte Manager, als zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz.

2.4 Einzelne Aspekte der IHRM-Theorien & Schwerpunkte in der japanbezogenen Diskussion

2.4.1 Internationales Staffing

SCHULER, DOWLING und DE CIERI (2009: 14) siedeln das Staffing bzw. die Stellenbesetzung als *policy* bzw. *practice* bei der *interunit linkage* (und damit eher bei der Integration) an und meinen damit eine sinnvolle Mischung von drei möglichen Grundarten von Angestellten – PCNs (parent country nationals, also Angestellten aus dem Land, in welchem sich auch die Unternehmenszentrale befindet; häufig wird für diese auch der Begriff des expatriierten Managers verwendet), HCNs (host country nationals, also Angestellten aus dem Land, in welchem das Tochterunternehmen beheimatet ist) und TCNs (third country nationals, also Angestellten aus einem Drittland). Auch wenn sowohl die Besetzung der Stellen im Heimatland als auch die in den ausländischen Niederlassungen grundsätzlich zu optimieren sind, hat man sich in der Forschung schwerpunktmäßig doch mit den Stellenbesetzungsstrategien in den ausländischen Tochterunternehmen eines MNU beschäftigt,

die sicherstellen sollen, dass die Vorgaben der Unternehmenszentrale korrekt umgesetzt werden. Wie immer wieder ausgeführt, ist zugleich jedoch auch die Anpassung an die lokalen Gegebenheiten sicherzustellen. Diesem allgegenwärtigen Dilemma entspringt auch die Frage danach, ob eine Führungsposition in einem Tochterunternehmen eher mit einem PCN oder mit einem HCN besetzt werden sollte (LAZAROVA 2006: 40); grundsätzlich war diese Frage ja bereits bei Perlmutter bei der Erstellung seiner MNU-Typologie aufgegriffen worden und ist eines der zentralen Themen in der IHRM-Forschung (KOGAWA 2002: 138).

Ethnozentrisch eingestellte Unternehmen sollten demnach PCNs bevorzugen, polyzentrische HCNs, während geozentrisch ausgerichtete Unternehmen jene Person versuchen zu identifizieren, die unabhängig von der Herkunft am besten für eine Aufgabe geeignet ist und regiozentrische eine regionale Rotation von Managern etablieren würden (LAZAROVA 2006: 40).

Ganz grundsätzlich werden in der akademischen Diskussion die Vor- und Nachteile des Einsatzes von PCNs bzw. HCNs in ausländischen Tochterunternehmen wie folgt erörtert. PCNs wird als vorteilhafte Eigenschaft zugeschrieben, dass sie die Kontrolle und Koordination (im Interesse der Integration) im Unternehmen förderten, weil sie das Mutterunternehmen gut kennen, die dortigen Werte, Normen und Verhaltensweisen verbreiten können, effektiver mit ihm kommunizieren könnten und dort auch womöglich eine bessere Ausbildung erfahren haben, die ihnen mehr technische, Management- und internationale Expertise verschaffe. Sie haben jedoch auch den Nachteil, dass sie oft Anpassungsschwierigkeiten haben, hohe Kosten für ihre Selektion, Ausbildung und Finanzierung im Ausland generieren und ihre Anwesenheit zudem ein Gefühl von Ungerechtigkeit bei den Angestellten vor Ort zur Folge haben kann, wenn diese von verantwortungsvollen Aufgaben ausgeschlossen werden. HCNs hingegen kennen die lokal vorherrschenden Geschäftspraktiken besser, ebenso wie die politischen, wirtschaftlichen, legalen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen; es gebe keine Sprachbarrieren zwischen ihnen und ihren Untergebenen, sie seien billiger und das Management behalte eine größere Kontinuität (HARZING 1999: 56-57; LAZAROVA 2006: 40). Es gibt jedoch bereits bezüglich der Vor- und Nachteile, die diesen verschiedenen Angestelltentypen zugeschrieben werden, kritische Stimmen: so merkt KOGAWA (2002: 139) an, dass diese Vor- und Nachteile üblicherweise nicht auf Analysen von Unternehmen fußen, sondern den Überlegungen von Theoretikern entsprängen und es darüber hinaus fraglich sei, ob es sich um universell gültige Vor- und Nachteile handele und es nicht vielleicht sinnvoller sei, einen eher kontingenztheoretischen Ansatz zu verfolgen, der auch den Kontext hinreichend berücksichtigt.

HARZING (1999: 56-57) kommt zwar zum Schluss, dass TCNs den vielleicht besten Kompromiss darstellen könnten, da sie günstiger im Unterhalt seien und unter Umständen das Zielland besser kennen als die PCNs, stellt jedoch auch fest, dass die Unternehmen bisher nur selten Gebrauch von TCNs machten und sich daran im neuen Jahrtausend bisher kaum etwas geändert habe, so dass dieses Thema in der akademischen Auseinan-

dersetzung mit der Staffing-Thematik kaum eine Rolle spielt (VANCE und PAIK 2006: 26). Insbesondere in japanischen Unternehmen gilt diese Praxis im Vergleich amerikanischen oder europäischen Unternehmen als außerordentlich gering ausgeprägt (NAKAMURA 2008c: 40).

Alle empirischen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass die meisten Unternehmen eine ausgeprägte Vorliebe für die Entsendung von PCNs zum Zwecke der Kontrolle und Koordination haben. Dieser Umstand wird in akademischen Kreisen schon seit Jahrzehnten zunehmend kontrovers diskutiert, da solche Entsendungen zahlreiche Probleme nach sich ziehen können, die mittlerweile auch empirisch gut erforscht und belegt sind, so dass man dem Einsatz von HCNs und TCNs zunehmend mehr Aufmerksamkeit widmet.

Insbesondere japanische Unternehmen sind weithin für ihren intensiven Einsatz von PCNs im Ausland bekannt, so dass im folgenden Abschnitt intensiver auf dieses Thema eingegangen werden soll.

2.4.1.1 Expatrierte Manager

Der Stellenwert der Entsendung von Managern aus der Muttergesellschaft in die ausländischen Tochterunternehmen für das IHRM spiegelt sich darin wieder, dass das Expatrierten-Management und die damit zusammenhängenden Themen über viele Jahre quasi synonym mit dem Begriff des internationalen HRMs waren und dies auch heute nach wie vor eines der wichtigsten Forschungsgebiete darstellt (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 34; LAZAROVA 2006: 24).

Insbesondere in der japanbezogenen Literatur und Forschung zur internationalen Stellenbesetzung ist die Diskussion des Expatrierten-Managements eines der zentralen Themen, da japanischen MNUs häufig attestiert wird, dass sie (zu) extensiven Gebrauch von PCNs machen, wenn es um das Management ausländischer Tochterunternehmen geht (ANDO 2006: 204; HAYAMI, NAKAMURA und NAKAMURA 2012: 3; ARIMURA 2009: 213).

9

Zur Erklärung dieses Ist-Zustandes werden nicht selten dabei kulturalistische Argumente angebracht, doch finden sich auch durchaus auch Erklärungsansätze, die im kontingenztheoretischen Sinne auch den Kontext betrachten, der den Einsatz von PCNs für japanische MNUs häufiger sinnvoll mache (für eine Übersicht solcher Argumente in der Literatur siehe HAYAMI, NAKAMURA und NAKAMURA 2012: 3-4).

Berücksichtigt man den Stellenwert von PCNs für japanische Unternehmen, überrascht nicht, dass japanische Forscher ihren Einsatz häufig tendenziell weniger kritisch sehen und stärker verteidigen als es im internationalen Forschungskontext den Anschein hat. So betont beispielsweise KOGAWA (2002: 139), dass es keine empirischen Belege dazu

⁹Es gibt zu dieser weit verbreiteten Darstellung jedoch durchaus auch relativierende Stimmen. So merkt ANDO (2006: 185) auch an, dass es durchaus Unterschiede darin gebe, wie intensiv japanische MNU expatrierte Manager einsetzen, abhängig von Faktoren wie Größe des Tochterunternehmens, kultureller Distanz zum jeweiligen Land oder Dauer der Geschäftstätigkeit in einem Land.

gebe, ob nun der Einsatz von PCNs eine über- oder unterlegene Praktik darstelle und kritisiert, dass Perlmutter's Typologie als absolutes Faktum behandelt werde, ohne dass eine Kontextabhängigkeit der betrachteten Sachverhalte hinreichend berücksichtigt werde.

Zahlreiche Problemfelder existieren in der Expatriiertenforschung, von denen die meisten sich mit den Determinanten eines erfolgreichen Auslandseinsatzes beschäftigen. Da ein PCN relativ teuer ist, zieht ein erfolgloser Einsatz u. U. hohe Kosten nach sich (eine Schätzung kommt zu 50.000-150.000 USD pro Versagensfall). Es kursieren in der Literatur immer wieder anzutreffende Aussagen über eine Versagensquote (definiert als die Anzahl der Abbrecher) von 25-40% (z. B. BLACK und MENDENHALL 2009: 194; KAMOCHE 2009: 309); HARZING (1999: 71) konnte jedoch plausibel belegen, dass diese spezifische Zahl durch wiederholtes wechselseitiges Referenzieren einer einzelnen Quelle zustande gekommen ist und im Grunde über keine empirische Grundlage und damit auch keine Aussagekraft verfügt (vgl. auch MORLEY, HERATY und COLLINGS 2006: 10; LAZAROVA 2006: 42). Wie LAZAROVA (2006: 41) feststellen, wissen wir nach wie vor nur sehr wenig Konkretes über die Leistung von PCNs, da diese empirisch nur schwierig zu erfassen sei und die Forschung in der Vergangenheit nicht allzu aktiv gewesen sei. Dennoch ist das Versagen von Expatriierten grundsätzlich ein relevantes Thema, da MNU's sie nach wie vor in großer Zahl einsetzen und sie bereits im Idealfall einen beträchtlichen Kostenfaktor darstellen.

Ein in irgend einer Form gescheiterter Auslandseinsatz hat nicht nur monetär erfassbare Kosten zur Folge, nachhaltigeren Schaden können die unsichtbaren und womöglich langfristig wirksamen Folgen anrichten, wie beispielsweise eine Verschlechterung der Beziehungen zu den lokalen Institutionen, Verlust von Marktanteilen und verpassten Geschäftsgelegenheiten ganz allgemein (HARZING 1999: 72). Und auch der expatrierte Manager selbst wird mit einiger Wahrscheinlichkeit nach einem erfolglosen Einsatz Schaden nehmen – insbesondere wenn er nur wenig darauf vorbereitet wurde und sich nicht hinreichend unterstützt gefühlt haben sollte (YAMAZAKI und KAYES 2007: 1374).

Traditionell widmet sich die Forschung daher hauptsächlich kulturellen Anpassungsproblemen der PCNs selbst oder ihrer Familie und man untersucht Möglichkeiten, wie sich diese Probleme entschärfen lassen. Es ist mittlerweile anerkannt, dass die eigene Unfähigkeit, sich an die ungewohnte Umgebung anzupassen – oder die des Partners bzw. der Familie – als Hauptursache für das Scheitern eines Einsatzes zu sehen ist (HARZING 1999: 72). So sind auch im Laufe der Jahre immer mehr die Notwendigkeit für interkulturelle Kompetenz und die Voraussetzungen hierfür – wie Sprachtraining oder eine erhöhte kulturelle Sensibilität – in den Fokus gerückt (KAMOCHE 2009: 305). Im Übrigen merken BRAGA und KUBO (2011: 98, 103) an, dass eine gute kulturelle Anpassung längst nicht als Garant für einen erfolgreichen internationalen Einsatz angesehen werden könne. Auch führt eine eher mäßige Anpassung an die Kultur des Gastlandes nicht zwangsläufig zu einem erfolglosen Einsatz. Vielmehr sei die Bereitschaft des Entsandten, im Ausland zu arbeiten der Faktor, der über den Erfolg bestimmt, so wie die Motivation und das Engage-

ment auch für interkulturelle Kommunikationssituationen im Allgemeinen den Ausschlag geben.

Doch bereits bei der inhaltlichen Auswahl von Managern für die Entsendung sprechen MINBAEVA und COLLINGS (2013: 1767) einen der Hauptgründe für die entstehenden Probleme an: auch wenn Studien gezeigt haben, dass in einem internationalen Umfeld zwischenmenschliche Fähigkeiten und Anpassungsfähigkeit ausschlaggebend sind, müsse man doch feststellen, dass die technische Kompetenz des potenziellen expatriierten Managers gemeinhin als Auswahlkriterium verwendet wird. Wie HARZING (1999: 70) jedoch anmerkt, ist es für ein Unternehmen auch ungleich schwieriger, zwischenmenschliche und interkulturelle Fähigkeiten zu identifizieren und zu messen, zudem müsse man die geringe Risikobereitschaft des Auswählenden berücksichtigen, die die Wahl eines Kandidaten, der harte (also fachliche) Kriterien erfüllen kann, wahrscheinlicher macht, weil jener aufgrund seiner Fachkenntnisse zumindest nicht unmittelbar versagt. Noch schwieriger mag es sein, einen sowohl fachlich als auch interkulturell kompetenten Manager zu identifizieren, der zudem gerne und motiviert für eine längere Zeit im Ausland arbeiten möchte – trotz all der persönlichen Belastungen, die dies mit sich bringt. Dass diese Bereitschaft längst nicht in allen Fällen anzutreffen ist verrät eine hohe Ablehnungsrate von Auslandseinsätzen (BRAGA und KUBO 2011: 107).

Angesichts der gängigen Auswahlkriterien für das Entsenden eines Managers überrascht es nicht, dass es durchaus empirische Hinweise dafür gibt, dass das Entsenden von Expatriierten entweder keinen Nutzen (für die Gesamtleistung des MNU) bringt oder sogar schädlich sein kann (für die Leistung des Tochterunternehmens) (DE CIERI und DOWLING 2009: 78; HARZING 1999: 62).

In den letzten Jahren lässt sich eine Diversifizierung der Debatte bezüglich internationaler Einsätze von PCNs feststellen, alternative Arten der Auslandseinsätze wie kurzzeitige Entsendungen und virtuelle Auslandseinsätze und ihre konkreten Einsatzmöglichkeiten werden zunehmend diskutiert (siehe z. B. COLLINGS et al. 2010: 576; BARUCH et al. 2013: 2369). Ebenso haben Untersuchungen belegt, dass die Gründe für einen Auslandseinsatz immer vielfältiger werden: klassisch für das Management einer Tochter, aber auch zum Wissens- oder Technologietransfer, Zur-Verfügung-Stellen von Expertise, um konkrete Probleme zu lösen oder für die Entwicklung von besonders vielversprechenden Angestellten etc. (LAWLER, WALUMBWA und BAI 2008: 23). Und auch wenn es zahlreiche ungeklärte Fragen bezüglich des Einsatzes von expatriierten Managern gibt und diese Art des internationalen Managements nun schon seit vielen Jahren praktiziert wird, kann nicht die Rede davon sein, dass es sich um ein Auslaufmodell handelt. Nach wie vor gelten ins Ausland entsandte Manager als zentrales Standbein des multinationalen Unternehmens und ihnen wird von manchen Autoren gar eine zunehmende Nachfrage prognostiziert (YAMAZAKI und KAYES 2007: 1374).

2.4.1.2 Inpatrierte Manager

Auch wenn traditionell das Interesse der Forschung auf den Fluss von PCNs von der Unternehmenszentrale in die Tochterunternehmen konzentriert war, ist ein Aspekt der Stellenbesetzung, der erst in den letzten Jahren zunehmend diskutiert wird, die Bewegung in die entgegengesetzte Richtung, also von der Tochtergesellschaft in das HQ (HARZING 2001: 375; TUNGLI und PEIPERL 2009: 156). Begrifflich findet man sowohl die Verwendung von „inpatriierter Manager“ als auch den „HCN“ in der Literatur wieder.

Wie COLLINGS et al. (2010: 575-576) argumentieren, sei der Grund hierfür eine sich durchsetzende Erkenntnis vom begrenzten Nutzen der bisherigen unidirektionalen Besetzungspolitik in einer sich verändernden, globalisierenden Wirtschaftsumgebung. Ein weiteres wichtiges Argument, das insbesondere in der japanbezogenen Literatur immer wieder angebracht wird, ist die notwendige Internationalisierung der in Japan befindlichen Unternehmenszentrale von japanischen MNU. Es mangle an Kontakt zu anderen Kulturen, sprachlicher Vielfalt und interkulturellen Erfahrungen, die von den Angestellten in Japan selbst gemacht werden sollten, um so besser in der Lage zu sein, Teil eines erfolgreichen internationalen Unternehmens zu sein (NAKAMURA 2008c: 50-52; ARIMURA 2009: 214-215; ISHIHARA 2012: 9-10).

Ebenso wie der Expatrierte die Organisationskultur exportiert, soll auch der Inpatrierte eine Möglichkeit darstellen, die Unternehmenskultur auch Angestellten von (sowohl räumlich als auch kulturell) weit entfernten Einheiten näher zu bringen und so die Integration im Sinne des SIHRM (s.o.) zu verbessern (BOYLE, NICHOLAS und MITCHELL 2012: 363). Zudem argumentiert KOMISAROF (2009: 400), dass auch die Kollegen des Inpatrierten im Land des Unternehmens-HQs durch den intensiven Kontakt einen Akkulturationsprozess durchlaufen, der die Gelegenheit für alle Beteiligten bietet, dazuzulernen, neue Erfahrungen zu sammeln und somit die interkulturelle Kompetenz zu stärken. Darüber hinaus ließe sich der inpatrierte Manager auch als Vermittler, als kommunikativer Knotenpunkt zwischen der Unternehmenstochter im Ausland und der Unternehmenszentrale einsetzen – was besonders in Zeiten eines erhöhten Bedarfs an effektiver Kommunikation ein wichtiger Aspekt ist – und wäre ein zusätzlicher Träger und Verteiler von implizitem Wissen, das beispielsweise einem Expatrierten so nicht zugänglich wäre, weil es sprach- oder kulturspezifisch ist (COLLINGS et al. 2010: 577, 593).

Selbst nach ihrer Rückkehr können HCNs dem Unternehmen einen Zusatznutzen bringen. Zum einen bleiben sie als Kontakt im Tochterunternehmen für die Kommunikation mit der Zentrale, zum anderen haben solche Angestellten nach ihrem Einsatz eine bessere Vorstellung vom „großen Ganzen“, können besser nachvollziehen, welche Rolle ihr Tochterunternehmen im Gesamtgefüge spielt und darauf basierend bessere Entscheidungen treffen (COLLINGS et al. 2010: 578). Ihnen fällt es durch ihre Erfahrungen leichter, kulturelle, kommunikative und organisationsinterne Barrieren zu überwinden (BOYLE, NICHOLAS und MITCHELL 2012: 363). Im Gegenzug können solche Einsätze eine Möglichkeit dar-

stellen, sog. „Glasdecken“ für lokale Karrieren zu reduzieren und somit die Motivation und das Engagement von lokalen Kräften zu sichern (COLLINGS et al. 2010: 577; BARUCH et al. 2013: 2378), ein Problemfeld, das auch und insbesondere in japanischen Unternehmen von Bedeutung ist (siehe u.a. BLACK und MORRISON 2010: 64).

Es ist jedoch davon auszugehen, dass es sich beim Einsatz von Inpatrierten um eine langfristige Investition in das Erschaffen von diversifiziertem, global kompetentem Personal handelt und das Unternehmen nicht mit schnellen Erfolgen in Form von erhöhten Gewinnen etc. rechnen könne (BARUCH et al. 2013: 2378).

Weder in der japanbezogenen Forschung noch im Unternehmensalltag scheint das Thema sich durchsetzen zu können und nur eine Handvoll Forscher beschäftigen sich mit diesem Themenkomplex (siehe beispielsweise FURUSAWA 2004: 51-54; NAKAMURA 2008b: 70).

Was diesen Status quo betrifft, neigen Erklärungsansätze dazu, kulturalistisch zu argumentieren – ähnlich wie es beim Expatriertenmanagement schon zu sehen war und insgesamt in der japanbezogenen Managementforschung häufig zu beobachten ist. So sehen beispielsweise COLLINGS et al. (2010: 580) den Grund dafür, weshalb gerade japanische Unternehmen nur wenig Gebrauch von dieser Art der internationalen Personalentwicklung machen, darin, dass diese sich aus kulturellen Gründen bei der Ausübung von Kontrolle über die Tochterunternehmen eher auf informelle, persönliche Kontrollmechanismen verlassen und diese eher von PCNs beherrscht werden, welche die „Spielregeln“ im Unternehmen besser beherrschten.

NAKAMURA (2008c: 37-38) ist ein Beispiel für einen Forscher, die sich mit umfassenderen Konzepten zur Internationalisierung von MNUen beschäftigten. Zwar stellt sie – auch anhand eigener empirischer Forschung – fest, dass es sowohl in der Forschung als auch in den Unternehmen selbst bereits eine gewisse Erkenntnis bezüglich eines Defizits gebe und entsprechenden Maßnahmen ergriffen würden, kommt jedoch zum Schluss, dass die bisher diskutierten Maßnahmen nicht ausreichend seien. Sie merkt an, dass Unternehmen bislang fast ausschließlich die Situation in den ausländischen Standorten betrachtet hätten und wie man sich vor Ort an die lokalen Gegebenheiten durch den Einsatz von HCNs besser anpassen könne, es mittlerweile jedoch notwendig geworden sei, das Thema auf einem anderen Niveau, als die Forschung es bisher getan habe, zu erörtern. Konkret sei es notwendig, dass japanische MNUen auch den Einsatz von lokalen Kräften im japanischen HQ bzw. in Drittländern implementieren. Insgesamt kommt NAKAMURA zum Schluss, dass japanische MNUen längst nicht in hinreichendem Maße auf die Anforderungen der Globalisierung reagiert haben und es noch großen Bedarf bei der Implementation von Maßnahmen im IHRM gebe.

2.4.2 Multikulturelle Fachleute

In den Zeiten von Globalisierung und internationalem Geschäft steigt in allen multinationalen Unternehmen der Bedarf an Personal, das unter unterschiedlichsten Bedingungen sicher handeln kann. Wie OKAMOTO und TEO (2012: 3524-3525) vorschlagen, können Unternehmen vom gezielten Einsatz von bikulturellen Angestellten profitieren, die durch ihre umfangreiche Erfahrung mit mehreren Kulturen relativ leicht zwischen unterschiedlichen kulturellen Kontexten wechseln können und es als weniger belastend empfinden, innerhalb interkultureller Situationen zu handeln; darüber hinaus seien sie ausgezeichnete Vermittler zwischen Angestellten aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, da sie sich leichter in das Erleben von Menschen hineinversetzen können, welche die Situationen, in denen sie sich befinden, aus unterschiedlichen Kontexten heraus interpretieren. So plädieren sie auch dafür, dass Unternehmen gezielt solche Angestellten für sich nutzbar machen, da dies bisher den Erkenntnissen von Forschern zufolge nur in sehr ungenügendem Ausmaße stattfindet.

Damit ist eine der Aufgaben des internationalen HRMs, bereits beim Rekrutierungsprozess die Möglichkeiten zu nutzen und Personal einzustellen, das wenn möglich bereits über multikulturelle Kompetenz verfügt, die gezielt im internationalen Geschäft von Nutzen ist.

Eine der einfachsten Möglichkeiten, ist hierfür nach Personal zu suchen, das schon multinational vorsozialisiert ist, also in irgendeiner Form über internationale Erfahrungen und Einstellungen verfügt. Dies kann die Teilnahme an Austauschprogrammen in Schule und Studium sein, aber auch Praktikumserfahrung im Ausland, Leben/Schulbildung in einer multikulturellen Umgebung oder der Besuch von Kursen mit internationalem Inhalt während des Studiums. Dazu gehört es aber auch, Kind von Eltern unterschiedlicher Nationalitäten zu sein, über Fremdsprachenkenntnisse zu verfügen oder Erfahrungen der Elternteile als expatrierte Manager (HARZING 1999: 121).

In der Vergangenheit stand das Rekrutieren, Sozialisieren und ins Ausland schicken von expatrierten Managern im Vordergrund, doch wie HARZING (1999: 122) anmerkt, gelten die gleichen Argumente auch für die Angestellten eines MNU, die aus anderen Teilen der Welt stammen. Für diese wird bisher jedoch der Rekrutierungsprozess üblicherweise nicht von der Unternehmenszentrale gesteuert sondern ausschließlich von den Tochterunternehmen vor Ort. Daher wurde bislang die Rekrutierung als IHRM-Maßnahme nur wenig genutzt, um eine standortübergreifende internationale Gesamtsozialisierung voranzubringen, sondern eher dazu, die Sozialisierung von zukünftigen expatrierten Managern zu vereinfachen.

2.4.3 Traditionelles japanisches Personalmanagement im Wandel

2.4.3.1 Das traditionelle HRM-System in Japan

Betrachtet man die innerhalb des multinationalen Unternehmens vorhandenen Einflussfaktoren, insbesondere wenn es das internationale Personalmanagement betrifft, so liegt auf der Hand, dass das heimische Personalmanagementsystem eine wichtige Rolle für die etablierten Vorgehensweisen und Strukturen spielt, welche sich auch auf die Ausgestaltung der internationalen Aktivitäten auswirken.

Das traditionelle japanische Personalmanagementsystem wird in der Literatur üblicherweise als auf drei Pfeilern basierend dargestellt: der lebenslangen Beschäftigung (*shūshin koyō*), dem Senioritätsprinzip (*nenkō joretsu*) und den Unternehmensgewerkschaften (*kigyōbetsu rōdō kumiai shugi*), die Hand in Hand mit der engen Einbindung der Angestellten in das Unternehmen und einer starke Ausrichtung zur Expansion gehen (AMANTE 1993: 131; SEKIGUCHI 2013: 471). Diese Pfeiler bestehen aus unterschiedlichen konkreten HR-Praktiken, von denen die für japanische Unternehmen wichtigsten die folgenden darstellen:

Among the important policies and practices are careful recruitment and selection of workers, intensive training and socialization by management, job rotation within a company and emphasis on internal promotion, small group activities at the shop floor level, and two ways communications, and attention to developing a corporate culture and managerial philosophy. (ROSE und KUMAR 2007: 241)

Wie FUTAGAMI (1999: 112) jedoch anmerkt, muss zumindest zur Kenntnis genommen werden, dass diese Aspekte des japanischen HRM nicht für alle Angestellten gelten, sondern lediglich für die fest angestellten Mitarbeiter der großen Konzerne und damit nur für einen relativ geringen Anteil aller Angestellten in Japan.

Die Hauptaufgabe all dieser Maßnahmen des japanischen Personalsystems war es, den Unternehmensangestellten ein lebenslanges Lernen zu ermöglichen und ihr erworbenes Wissen für das Unternehmen auch nutzbar zu machen, um so den technologischen Fortschritt und die Optimierung der Produktion zu stützen. Somit steht bereits traditionell die Nutzung der Ressource Mensch in japanischen MNU im Vordergrund (SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI 2011: 138). Auf diese Art und Weise war es den Unternehmen möglich, den technologischen Rückstand schnell aufzuarbeiten und im Anschluss die Konkurrenten auch schnell zu überflügeln, indem nicht nur der technologische Wissensvorsprung ausgebaut wurde, sondern auch die Optimierung von Produktionsprozessen, so dass die Unternehmen zu relativ geringen Kosten gute Qualität produzieren und daraus einen massiven Wettbewerbsvorteil generieren konnten. Es liegt auf der Hand, dass die

Stärken des japanischen Personalmanagementsystems im wissensintensiven Bereich lagen, es also gerade im Blue-Collar-Bereich seine Vorteile ausspielen konnte.

Diese Systeme wurden selbstverständlich wiederum von externen Faktoren wie arbeitsrechtlichem Rahmen und Arbeitsmarktstruktur geprägt, haben jedoch ihrerseits Auswirkungen auf das unternehmensweite HRM-System.

Auch der institutionelle Rahmen und sonstige Rahmenbedingungen wie Regierungsinstitutionen, Gesetzgebung und der Arbeitsmarkt, der in Japan fast ausschließlich ein primärer ist, ist eng verknüpft mit der Ausprägung des HRM-Systems (und wiederum auch mit dem kulturellen Hintergrund). Diese Rahmenbedingungen prägen nicht nur das Zusammenspiel der Unternehmen untereinander wie beispielsweise die engen Zuliefererbeziehungen (BLACK und MORRISON 2010: 21) und das Keiretsu-System, auch in der Art und Weise, wie die zwischenmenschlichen Beziehungen ausgestaltet sind (PELTOKORPI 2013: 1559) und wie Personalmanagement durchgeführt wird, schlagen sie sich nieder.

2.4.3.2 Modifikation der HR-Systeme aufgrund der Rezession

Zum einen hat die fortgesetzte – und zunehmend schnelle – Globalisierung das auf Langfristigkeit und stabile, unveränderliche Umweltbedingungen ausgerichtete Personalmanagementsystem mit ganz neuen und veränderlichen Anforderungen unter Druck gesetzt. Doch unabhängig davon hat noch ein anderes Ereignis massiven Einfluss auf die japanischen Unternehmen und ihre Personalmanagementsysteme gehabt. Mit dem Zusammenbruch der Spekulationsblase und der darauf folgenden anhaltenden Rezession wurde der finanzielle Druck auf die Unternehmen plötzlich enorm erhöht, mit der Folge, dass reguläre Stellen abgebaut wurden, Reallöhne sanken, der Anteil von nicht-regulär Beschäftigten sich erhöhte und zudem die Arbeitslosenzahlen stiegen (FUTAGAMI 1999: 112; SHIRAKI 2000: 1; ZHU 2004: 339).

Während das japanische Personalmanagement in den vorherigen Jahrzehnten als eine der wichtigsten Stützen für den Erfolg japanischer Unternehmen galt, geriet es nun zunehmend in die Kritik aufgrund seiner Kostenintensität bei nicht immer gegebener Produktivität (KEIZER 2009: 1521). Diese Kritik wurde nicht nur im Ausland geübt, wo nur wenige Jahre zuvor noch japanische Managementprinzipien als nachzuahmendes Vorbild betrachtet worden waren, sondern auch innerhalb Japans wurden kritische Stimmen laut, die eine Abkehr von den überholten und als „Fessel“ empfundenen Prinzipien forderten (TAKEUCHI 2009: 34).

Die durch die Rezession verursachte Angst um die Zukunft des Unternehmens und Unsicherheit hätten laut SEKIGUCHI (2013: 474) die Sehnsucht nach einer einfachen, „magischen“ Lösung erhöht und so habe man auf der Suche nach Alternativen oder Möglichkeiten der Umstrukturierung weit über den eigenen Horizont hinaus auch auf US-amerikanische HR-Praktiken geblickt.

Dort waren leistungsorientierte Personalsysteme üblich und da dies wie eine rationale (da kostensenkende), progressive (da aus dem der Globalisierung vermeintlich besser angepassten Westen stammende) Lösung schien, war sie für japanische Manager offenbar besonders attraktiv erschienen. So wurde nach und nach in den meisten Unternehmen das Leistungsprinzip (*seika-shugi*) eingeführt und mit den traditionellen Personalmanagementsystemen vermischt – beschleunigt durch den gegenseitigen Druck der Unternehmen aufeinander im Keiretsu-System (FUJINO 2006: 159; SHIRAKI 2000: 1; OKABE 2012: 1216-1218).

Jedoch liest man nun, nach einigen Jahren der Erprobung auch davon, dass sich einige Ernüchterung eingestellt habe. Ein Großteil der Unternehmen, die eine leistungsorientierte Komponente für Entlohnung oder Beförderung eingeführt hatten, berichteten nun, dass diese neuen Systeme nicht wie erhofft funktionieren, da es insbesondere mit der gerechten, angemessenen Beurteilung der Leistungen Schwierigkeiten gebe (SEKIGUCHI 2013: 478). Auch in der Forschung gibt es zahlreiche Studien, die belegen, dass die Einführung eines Leistungsprinzips weitreichende Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Moral der Angestellten hatte, insbesondere, wenn eine faire Leistungsbeurteilung schwer zu gewährleisten ist. Im Gegenzug gibt es offenbar kaum empirische Belege für eine positive Auswirkung auf die Leistung eines Unternehmens (SEKIGUCHI 2013: 479).

Das Aufweichen des Systems der lebenslangen Beschäftigung illustrieren YOSHIDA, YASHIRO und SUZUKI (2013: 75), die davon berichten, dass die japanischen Teilnehmer an einer von ihnen durchgeführten Studie fast alle bereits für mehr als ein Unternehmen gearbeitet hätten; ein Szenario, das noch 20 Jahre zuvor vollkommen unvorstellbar gewesen wäre.

Doch nicht nur die Charakteristika des Beschäftigungssystems für reguläre, fest Angestellte haben sich gewandelt, immer weniger Angestellte kommen überhaupt in den Genuss dieses Systems; statt dessen hat der Anteil der nicht-regulär Beschäftigten (Vertragsangestellte, Teilzeitangestellte etc.) deutlich zugenommen (KEIZER 2009: 1522).

2.5 Stand der empirischen Erforschung japanischer MNUs

Im folgenden Abschnitt soll der Forschungsstand zum internationalen HRM mit Japanbezug sowohl durch „westliche“ als auch durch japanische Wissenschaftler erarbeitet werden, wobei Wert darauf gelegt wird, dies auch in den allgemeinen Kontext der akademischen Landschaft zu diesen Themen einzubetten. Der Schwerpunkt liegt dabei eindeutig auf der Arbeit von Forschern, die sich mit der Situation japanischer Unternehmen beschäftigen, sei es in der internationalen und damit üblicherweise englischsprachigen oder in der japanischen Literatur.

Die Erforschung des IHRM in japanischen Unternehmen wird von sehr unterschiedlichen Interessen angetrieben, je nachdem, aus welchem Kontext heraus ein Forscher sich um Erkenntnisgewinn bemüht.

Für jeden Forscher stellt sich laut DE CIERI und DOWLING (2009: 72) dabei jedoch das gleiche Problem: „a major challenge for theory development and research related to SHRM in MNEs is to overcome the ethnocentrism of one’s own perspective and experience“ so dass die Beschäftigung mit Japan besonders für Forscher aus anderen akademischen Kreisen auch in dieser Hinsicht eine kritische Auseinandersetzung mit allen Aspekten ihrer Arbeit erfordert, die leicht als gegeben angesehen werden könnten, wenn man sich ausschließlich mit Forschungsgegenständen aus dem eigenen Kontext befasst.

So gibt es ein ausgeprägtes Spannungsfeld in der japanbezogenen HRM-Forschung zwischen dem kulturellen Hintergrund japanischer, amerikanischer, europäischer etc. Forscher, dem Ziel der Forschungsarbeit und der Verwendung der Arbeiten und Theorien, die in einem Kontext entstanden sind, jedoch innerhalb eines anderen interpretiert werden.

In diesem Sinne stellt die traditionelle Dominanz von US-amerikanischen Beiträgen zur Kulturforschung im Unternehmenskontext ein Problem dar, da es kaum zu vermeiden ist, dass in all diesen Beiträgen, Theorien und Perspektiven ein kultureller Bias vorhanden ist (NISHIDA 1996: 108). Aufgrund des großen Einflusses von US-amerikanischen Beiträgen prägte die US-Kultur die gesamten im westlichen Kulturraum rezipierten Managementprinzipien und Leitlinien. Dabei sei in Vergessenheit geraten, dass die amerikanische Kultur nur eine von vielen ist und Vorgehensweisen und Organisationsprinzipien die dort richtig und sinnvoll sind, dies noch längst nicht in einem anderen kulturellen Kontext sein müssen (HOFSTEDE 2009: 14). Zudem wäre es grundsätzlich angebracht in der internationalen HRM-Forschung zu hinterfragen, ob Managementtheorien aus dem westlichen Kulturraum und insbesondere aus den USA auch auf andere kulturelle Szenarien übertragbar sind, da schließlich kulturelle Faktoren bereits die Definition der zu lösenden Probleme im IHRM beeinflussen und dementsprechend auch die Forschungsschwerpunkte und Lösungsstrategien prägen (LAZAROVA 2006: 27; TAKEUCHI 2009: 50).

2.5.1 Japanbezug in der internationalen HRM-Forschung

Das Interesse an strategischen HR-Themen in der internationalen Forschung ist nach wie vor ausgeprägt und scheint noch zuzunehmen, dennoch finden sich seit der Jahrtausendwende nur wenige veröffentlichte Arbeiten, welche asiatische Länder im Fokus haben. Eine mögliche Erklärung ist, dass gerade im Zusammenhang mit Themen von strategischer Bedeutung für Unternehmen (die sich also durch eine hohe Komplexität und Kontextabhängigkeit auszeichnen), die Erkenntnisse, die aus der Erforschung von Kontexten in den Kulturräumen Asiens gewonnen werden, weniger offensichtlichen Nutzen für westliche Fragestellungen haben, und aus diesem Grunde auch weniger attraktiv für die Publikation im internationalen Wissenschaftsbetrieb sind, der doch deutlich durch US-amerikanische und westeuropäische akademische Arbeit dominiert wird. Diese These lässt sich jedoch weder belegen noch entkräften, da die Fachzeitschriften beispielsweise das Verhältnis von eingereichten zu publizierten Artikeln nicht offenlegen. Ein weiterer möglicher Grund wäre ein möglicher Mangel an Forschern in Asien, die strategische Themen im Zusammenhang mit den Unternehmen asiatischen Ursprungs erforschen und entsprechend publizieren (TAKEUCHI 2008: 194).

Auch SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI (2011: 133, 136) merken an, dass der Großteil der Studien zum SHRM in den USA oder Europa durchgeführt worden seien und kommen darüber hinaus jedoch zu der Einschätzung, dass das internationale Interesse an den Ländern Asiens in den letzten Jahren auch für empirische Arbeiten gestiegen sei – wobei anzumerken ist, dass Japan selbst nur Gegenstand relativ weniger Studien ist. Innerhalb Asiens gelte das Interesse mit China und mittlerweile verstärkt Indien eher Ländern, die bezüglich Wachstum und Entwicklung in den letzten wenigen Jahrzehnten intensive Veränderungen durchlebt haben, was für Forscher natürlich ein attraktives Betätigungsgebiet darstellt (TAKEUCHI 2008: 187).

Es ist zudem ebenso möglich, dass es durch eine Trennung der akademischen Sphären nur wenige Forscher aus Japan oder anderen asiatischen Ländern gibt, die international publizieren.

Natürlich muss man feststellen, dass Japan innerhalb Asiens eine Sonderstellung genießt: im Vergleich zu den meisten anderen asiatischen Ländern ist Japan eine hochentwickelte Industrienation, deren Volkswirtschaft ein ähnliches Entwicklungsstadium wie in Nordamerika oder West- und Nordeuropa aufweist. Genau dieser Umstand aber könnte es sein, der das internationale Interesse im Zaum hält und eher auf die im starken Wachstum befindlichen Länder lenkt, um die gegenwärtig schnell stattfindenden Entwicklungen untersuchen zu können (SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI 2011: 136).

Dabei birgt die Sonderstellung Japans als hochentwickeltes und zugleich kulturell weit entferntes Land auch einiges Potenzial für die empirische Forschung. So eröffnen sich beispielsweise für den internationalen Forscher die Möglichkeiten, die Übertragbarkeit und

Gültigkeit der im englischsprachigen „Westen“ entwickelten Theorien zum IHRM auch auf andere soziokulturelle und institutionelle Kontexte zu untersuchen (HARRIS 2008: 3).

TAKEUCHI (2008) hat eine der wenigen Analysen bezüglich des akademischen Interesses an japanischen Unternehmen und dem HRM darin in internationalen Journalen zusammengetragen und auch die Entwicklung der empirischen Arbeiten mit Japanbezug in der zeitlichen und thematischen Entwicklung analysiert. Während man sich einig ist, dass Japan und das Management japanischer Unternehmen insbesondere in den Jahren des Erfolges auch international auf großes Interesse gestoßen ist, gibt es kaum Analysen, die detailliert aufschlüsseln, welchen Forschungsthemen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde und wie das Interesse sich im Verlaufe der letzten Jahrzehnte im Zusammenhang mit dem Platzen der Immobilienblase, der Rezession in Japan und der allgemeinen weltweiten Finanzkrise entwickelt hat.

TAKEUCHI (2008: 191) hat alle Veröffentlichungen in den zehn bedeutendsten Managementforschungsjournalen zu HRM-Themen mit Japanbezug untersucht¹⁰ und stellt fest, dass es im Verlauf des Untersuchungszeitraumes starke Schwankungen im Interesse internationaler Forscher gegeben hat: zu Beginn der 80er-Jahre nahm die Anzahl der Beiträge sprunghaft zu, blieb über einige Jahre relativ stabil, nahm in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre noch einmal zu, ist nun jedoch seit dem Jahrtausendwechsel deutlich abgefallen.

Es scheint auch einen gewissen Trend zu geben, dass die Grenzen zwischen klassischen HRM-Themen und solchen, die eher verhaltensforscherischen Ansätzen zuzuordnen sind, zunehmend verschwimmen: SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI (2011: 136) merken an, dass auch in der klassischen HRM-Forschung Themen wie Motivation und Einstellung von Angestellten immer stärker berücksichtigt würden, wenn es um die Erforschung des Einflusses von HRM-Systemen auf den Erfolg eines Unternehmens geht.

Auch in der Wahl der Themen lassen sich Trends und Entwicklungen identifizieren: TAKEUCHI (2008: 191) stellt in seiner Analyse fest, dass insgesamt mehr als die Hälfte aller Beiträge im Auswertzeitraum vergleichenden Themen gilt (also dem Vergleich von japanischen HRM-Systemen und -Praktiken mit denen anderer Länder, zumeist mit den USA), welche in ihrer Zahl auch im Laufe der Jahrzehnte relativ gleich geblieben sind. Arbeiten, die sich mit dem japanischen HRM an sich und innerhalb des japanischen Kontextes befassen, erlebten einen eindeutigen Boom zu Beginn der 80er-Jahre, seitdem jedoch sinkt die Anzahl der Beiträge zu diesem Themenkomplex beständig. Der dritte und letzte Themenkomplex schließlich, das HRM japanischer Unternehmen im internationalen Kontext, hatte die mit Abstand größte Anzahl von Beiträgen in den 90er-Jahren – parallel

¹⁰Die von Takeuchi untersuchten Fachjournale haben als Themenschwerpunkt allgemeine Managementthemen und sind in den meisten Fällen nicht explizit nur auf Personalmanagement oder gar auf Personalthemen im internationalen bzw. interkulturellen Kontext beschränkt. Es ist anzunehmen, dass Takeuchi diese Auswahl bewusst getroffen hat, um den Untersuchungsgegenstand innerhalb eines größeren Kontextes zu beleuchten. Fachjournale wie „The International Journal of Human Resource Management“ oder „International Journal of Cross-Cultural Management“ sind daher nicht untersucht worden, so dass diese Analyse primär als Barometer für das allgemeine Interesse an Japan in der Managementforschung gelten kann.

dazu, dass japanische MNUs zu dieser Zeit intensiv ins Ausland expandierten. Seitdem jedoch ist das Interesse an diesem Thema sehr stark gesunken – in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat es überhaupt keine veröffentlichten Artikel in den untersuchten Journalen hierzu gegeben.

Was die angewandten Methoden angeht, stellt sich auch bei den Arbeiten mit Japanbezug die Verteilung von quantitativen zu qualitativen Ansätzen als repräsentativ für die Forschung zum HRM insgesamt heraus: annähernd 70% aller Beiträge lassen sich quantitativer empirischer Forschung zuordnen, von denen die meisten auf der Ebene des Individuums forschen, also üblicherweise auf Befragungen zahlreicher Individuen basieren. Eine bemerkenswerte Blütezeit qualitativer Beiträge lässt sich identifizieren: in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre war die Anzahl der qualitativen Beiträge mit Japanbezug am höchsten, mittlerweile ist sie jedoch im Rahmen der Analyse (d. h. bis einschließlich 2007) auf Null zurück gegangen (TAKEUCHI 2008: 193).

Insgesamt identifiziert TAKEUCHI (2008: 194) in der zeitlichen Entwicklung drei voneinander gut abzugrenzende Epochen:

1. Explorationsphase (70er- bis Ende der 80er-Jahre): Repräsentiert durch die Arbeit von Ouchi steht die Erforschung der charakteristischen Eigenschaften des japanischen Managements im Vordergrund. Review-Artikel dominieren, empirische Forschung ist noch eher selten. Wenn es empirische Forschung gibt, dann zu individuumsbasierten Themen wie Kultur und Wertesysteme von Managern und Angestellten, üblicherweise im japanisch-amerikanischen Vergleich.
2. Internationalisierungsphase (90er-Jahre): Durch die Verteuerung des Yen und die starke Expansion japanischer Unternehmen im Ausland geprägte Zeit. Die Anzahl der veröffentlichten Artikel zum IHRM mit Japanbezug steigt sprunghaft an, die dominierenden Themen sind die Übertragbarkeit von japanischen Managementpraktiken ins Ausland und der aktuelle Stand bei der Übertragung. Zudem interessiert man sich für die Eingliederung von expatriierten Managern im Ausland, ihre Wiedereingliederung bei der Rückkehr und insgesamt für interkulturelle Themen. Auch westliche Forscher fangen an, sich der Internationalisierung von japanischen Unternehmen zu widmen, die Aktivität nimmt in diesem Bereich sehr stark zu.
3. Post-IHRM-Phase (ab den 2000ern): Insgesamt nimmt die Forschung zum IHRM laut Takeuchi drastisch ab, zumindest jene mit Japanbezug, und damit auch die Veröffentlichungen zum japanischen HRM. Die Vielfalt der Forschungsthemen nimmt zu. Besonders bemerkenswert sei, dass in dieser Zeit die Themen und Ansätze sich in den Charakteristika den Arbeiten der 80er Jahre annähern, insbesondere, was das Interesse an personalpolitischen Maßnahmen innerhalb Japans betrifft. Auch die erneute Zunahme von vergleichender Forschung (speziell in der 1. Hälfte der 2000er) erinnert an die Interessenlage der 80er Jahre.

Wie TAKEUCHI (2008: 194) aber auch feststellt, scheint die Anzahl der Journalveröffentlichungen zum Ende des Auswertzeitraumes hin wieder zuzunehmen, und tatsächlich sind Themen mit Japanbezug durchaus nach wie vor regelmäßig in den Journalen vertreten, auch wenn es je nach Journal deutliche Unterschiede gibt. So gibt es beispielsweise im *International Journal of Cross-Cultural Management* seit 2008 lediglich 4 Beiträge, in denen Japan eine signifikante Rolle spielt (1 Beitrag 2009, zwei Beiträge 2010 und ein Beitrag 2013), wobei in den jüngsten Jahren offenbar ein geringeres Interesse vorhanden war. Im *The international Journal of Human Resource Management* wurden in den letzten Jahren insgesamt deutlich mehr Artikel mit Japanbezug publiziert, jedoch fällt auch dort auf, dass das Interesse insbesondere in jüngster Zeit nachgelassen hat. So wurden zuletzt 2014 Artikel mit Japanbezug veröffentlicht (zwei Stück), in den Jahren 2010-2013 hingegen war ein kurzzeitig stark erhöhtes Interesse zu erkennen: 2010 wurden 5 Artikel mit Japanbezug veröffentlicht, 2011 waren es ganze 18, 2012 noch sieben und 2013 noch drei. Thematisch fallen dabei zwei Schwerpunkte ins Auge: zum einen gab es in dieser Zeit viele Analysen, wie sich die Einführung von leistungsbasierten Entlohnungssystemen aufgrund der Rezession Post-Bubble-Economy bewährt hat und zum anderen schienen komparative Themen vermehrt im Fokus zu stehen.

Und auch wenn nicht zu übersehen ist, dass mittlerweile China, Korea und Indien die asiatischen Länder sind, denen das Interesse der Forscher im letzten Jahrzehnt zunehmen gegolten hat und auch die kleineren Länder in Südostasien immer häufiger Forschungsgegenstand werden, hat sich Japan doch in der internationalen Personalmanagement-Forschung als Forschungsgegenstand von anhaltendem Interesse etabliert.

Was die Vorherrschaft bestimmter Teilgruppen innerhalb der akademischen Gemeinschaft betrifft, muss man feststellen, dass innerhalb der internationalen HRM-Forschung (auch jener mit Japanbezug) die amerikanische Wissenschaftsgemeinde ausgesprochen einflussreich ist. So liegt es auch in der Natur der Sache, dass Konzepte und Theorien, die in den USA entwickelt worden sind, weit verbreitet und quasi allgemeingültig geworden sind.

Die starke Ausrichtung hin zu anglo-amerikanischen Beiträgen ist aber möglicherweise im Begriff, sich zu lockern. HARRIS (2008: 1-2) merkt diesbezüglich an, dass es in der bisher sehr westlich-amerikanisch geprägten Forschung zum IHRM mittlerweile deutlich mehr Beiträge aus dem Rest der Welt gebe und auch MORLEY, HERATY und COLLINGS (2006: 8) stellen fest, dass es eine zunehmende Anzahl nicht US-amerikanischer empirischer Forschung gebe, die zum Ziel habe, explizit die gemeinhin angenommene Allgemeingültigkeit amerikanischer Theorien zu hinterfragen. Eine gegensätzliche Einschätzung kommt jedoch von MORRIS, HASSARD und MCCANN (2006: 1485), die ebenfalls kritisieren, dass es (in diesem Fall in der Organisationsforschung) quasi ausschließlich empirische Daten aus den USA und UK gebe.

Ganz grundsätzlich stellt HARZING (1999: 25-26) fest, dass die Studienlage bezüglich der empirischen Forschung mit Japanbezug leider unbefriedigend sei: oft werde nur ein

einzelnes Land und Tochterunternehmen japanischer Konzerne darin betrachtet oder es werde beispielsweise lediglich ein Vergleich von Japan und den USA angestellt (siehe z. B. MCGUIRE und DOW (2003), wo trotz der Untersuchung des sehr japanspezifischen Systems der Keiretsu intensiv mit den USA verglichen wird bzw. nach einer „Amerikanisierung“ dieses Systems gesucht wird); zudem lägen häufig vollkommen widersprüchliche Ergebnisse vor, was vermuten lässt, dass die empirischen Vorgehensweisen nicht immer der Fragestellung gerecht werden können.¹¹

2.5.2 Forschungsschwerpunkte in der japanischen Forschung

2.5.2.1 Metaebene: Gestalt der Forschungslandschaft

Als ganz wesentliches bemerkenswertes Charakteristikum der Forschungslandschaft im Zusammenhang mit japanbezogener Forschung muss zunächst genannt werden, dass nicht nur westliche Forscher sich auf „westliche“ Theorien und Konzepte stützen, sondern auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem IHRM innerhalb Japans japanische Forscher sich auf ebenjene Theorien beziehen, wie im Folgenden ausgeführt werden soll. Es ist naheliegend, dass dies zu einem großen Teil dem Mangel an Alternativen geschuldet ist, doch an dieser Stelle stellt sich die Frage, inwiefern die allgemeine Akzeptanz und Dominanz der als universell gültig anerkannten westlichen (also zumeist US-amerikanischen) Theorien diesen Mangel propagiert.

So bezieht sich beispielsweise SUDA (2004: 56) bei ihrer Auseinandersetzung mit einem theoretischen Rahmen für das IHRM lediglich auf zwei IHRM-Typologien, nämlich die von Perlmutter und die von Bartlett und Ghoshal, die jedoch beide mit einem groben Raster arbeiten und eigentlich zum Zwecke der Typisierung von multinationalen Unternehmen entwickelt worden sind. Yasumuro nutzt für seine Arbeit das Konzept von High-Context-Kulturen nach Hall und dessen Analyse, dass es sich bei Japan um eine Kultur mit hohem Kontext handele (SHIRAKI 2000: 3).

Doch es finden sich auch Beispiele dafür, dass japanische Forscher ohne eine direkte Bezugnahme auf westlich geprägte Konzepte arbeiten (auch wenn ähnliche Gedankengänge so auch bei anderen Forschern zu finden sind, jedoch von den japanischen Forschern neu kombiniert oder interpretiert werden).

MOGAKI (1994: 141-144) nennt als die zwei möglichen grundlegenden theoretischen Ansätze für die Analyse multinationaler Unternehmen zum einen die Betrachtung der historischen Entwicklung des Unternehmens und des aktuellen Entwicklungsstandes und zum anderen die Betrachtung der strategischen Ausrichtung. Die Konzepte, derer er sich im Detail bei der Erläuterung dieser beiden Ansätze bedient, sind eine Mischung aus be-

¹¹z. B. Sie verweist beispielsweise auf manche Studien, die im Vergleich japanischer und amerikanischer MNU eine stärkere Zentralisierung der Entscheidungsfindung in japanischen Unternehmen vorfinden, andere hingegen ebendies gerade bei den amerikanischen (in allen Fällen hatte die gleiche These zugrunde gelegen, dass es eine positive Korrelation zwischen Machtdistanz und zentralisierten Organisationsstrukturen gibt).

kannten theoretischen Konzepten (so greift er beispielsweise bei der Betrachtung des Entwicklungsstandes eines Unternehmens auf Perlmutter's Konzepte in leicht abgewandelter Form zurück, bettet diese jedoch in andere Kategorien für die Definition von Entwicklungsstadien ein) und eigenen Betrachtungen, die er jedoch nie zu einem voll entwickelten theoretischen Rahmen mit einer Positionierung innerhalb anderer theoretischer Konzepte ausarbeitet, sondern sie recht pragmatisch nur so weit ausführt, dass er seine Analysen durchführen kann.

Was die Publikationspraxis angeht, stellt sich die Situation in Japan als durchaus unterschiedlich vom internationalen Kontext dar. Während es international spezifische Fachjournale zu den jeweiligen Themen und Unterthemen gibt (z. B. „The International Journal of Human Resource Management“, „International Journal of Cross-Cultural Management“, „Human Resource Management“ oder „Cross-Cultural Management: an International Journal“), werden in Japan zum Veröffentlichen von Fachartikeln zu internationalem Personalmanagement weniger dedizierte Fachjournale genutzt, von denen es zu Personalthemen insgesamt ohnehin nur sehr wenige gibt (z. B. das „Japanese Journal of Administrative Science“) und die weit weniger eng umfasste Themengebiete abdecken. Statt dessen werden häufig universitätseigene Publikationen mit eher allgemeinem Fokus (z. B. „The journal of business studies, Ryukoku University“) für die Veröffentlichung von Fachartikeln genutzt, was sich auch auf die disziplinweite Rezeption von Erkenntnissen auswirken kann.

2.5.2.2 Definition von IHRM

Bereits auf der inhaltlich höchsten Ebene, der Definition und Kategorisierung von IHRM bietet sich ein heterogenes Bild.

So definiert MOGAKI (1994: 141, 144) das IHRM als eine der Funktionen des internationalen Managements und betrachtet im Zusammenhang damit primär expatriierte Manager, und wie unvermeidlich und zugleich problematisch es sei, dass japanische MNU's sich in solch großem Umfang auf diese verließen.

Für TAKEUCHI (2008) steht hingegen hauptsächlich im Vordergrund, dass man bei der Erforschung von internationalem HRM darauf achten müsse, dass sich klassisches HRM nicht zu stark mit dem Themenkomplex vermischt, den Breton und Lau als Mikro-Organizational-Behaviour bezeichnen und damit Personalthemen auf der Ebene des Individuums meinen; wobei auch sie einräumen, dass präzise Grenzen kaum zu ziehen sind. In dieser erwünschten Trennung wird aber auch offenbar, dass für TAKEUCHI (2008: 189-190) Aspekte des Personals, die auf (zwischen-)menschlicher Ebene stattfinden (wie Kultur, Werte, Motivation, Konfliktverhalten etc.), eigentlich nicht dem IHRM einzuordnen sind. Stattdessen sehen sie das IHRM als eine der Unterkategorien des allgemeinen HRM, das sich eher mit Themen wie personalpolitischen Maßnahmen, Personalmanagementsystemen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen etc. befasst.

SUDA (2004: 49-50) wiederum definiert das IHRM ausschließlich mit Blick auf die Standorte japanischer MNU's im Ausland als entweder die Entsendung von PCNs in diese Standorte oder aber die Beschäftigung von HCNs vor Ort. Darüber hinaus setzt Suda sich auch intensiv mit den strategischen Aspekten des IHRM auseinander und diskutiert in diesem Zusammenhang auch ausgiebig die Theorien von Schuler et al. und Taylor, Beechler und Napier (; theoretische Konzepte japanischer Forscher werden hingegen nicht aufgegriffen (SUDA 2004: 50-60).

2.5.2.3 Wahl der Forschungsthemen

Ein Kritikpunkt an der Forschung zum internationalen HRM, der ganz grundsätzlich angebracht wird, ist die übermäßig einseitige Beschäftigung mit dem Expatriertenmanagement als Synonym für internationales Personalmanagement und auch beim Blick auf die Themenschwerpunkte japanischer Forscher bestätigt sich dieser Eindruck (SCHULER, DOWLING und DE CIERI 2009: 24).

Man kann jedoch im Laufe der letzten Jahre eine Veränderung in der Auswahl und Bandbreite der Themen erkennen (dies gilt in gleichem Maße für die internationale Forschung wie auch für die japanbezogene): während zunächst die naheliegenden „klassischen“ IHRM-Themen im Vordergrund stehen (d. h. das Expatriertenmanagement), zeigt sich ein erwachendes Bewusstsein für die zunehmende Komplexität einer globalisierten Wirtschaft und den zunehmenden Bedarf an flexiblen Lösungen. So erweitert sich das Themenspektrum bezüglich der IHRM-Forschung in verschiedene Richtungen, wie dem Einsatz lokaler Kräfte in den ausländischen Standorten (NAKAMURA 2008c: 38) oder der Entsendung von lokalen Kräften in das HQ oder in Drittländer (ARIMURA 2009) – auch wenn letzterer anmerkt, dass die Auseinandersetzung mit diesen alternativen Themen unter Berücksichtigung der Umstände weit hinter dem notwendigen Maße zurückbliebe.

2.5.2.4 Beurteilung der gegenwärtigen Situation in MNU's durch japanischer Forscher

Es mag in der Natur der Sache liegen, dass innerhalb des Mikrokosmos einer japanbezogenen Forschung, die für ein japanisches Publikum und auf Japanisch publiziert wird, andere Themen bzw. thematische Schwerpunkte im Mittelpunkt stehen – was sich als durchaus aufschlussreich erweisen kann insbesondere vor dem historischen Kontext, dass ideologisch aufgeladene Konzepte, wie sie im Nihonjinron vertreten werden, einen festen Platz im Selbstbild und der Diskussion innerhalb Japans innehatten.

So findet sich manch konservativer Beitrag, wie beispielsweise OKA (1993: 63), der fordert, dass japanische Unternehmen zunächst innerhalb Japans nach zusätzlichen Arbeitskräften in Form von Frauen und Ruheständlern suchen sollten, bevor man den Bedarf mit ausländischen Studenten decke und dass japanische MNU's ihr „Japanischsein“ überdenken müssten.

Insgesamt jedoch findet man einen weit verbreiteten Konsens vor, dass japanische Unternehmen dringend Maßnahmen ergreifen müssten, was die Internationalisierung angeht, da sie im Vergleich zu vielen anderen internationalen Unternehmen im Rückstand seien (MORISHIMA et al. 2015; MOGAKI 1994).

Interessant ist, dass NAKAMURA (2008c: 38) auch die Kluft zwischen forschender Erkenntnis und Umsetzung in den Unternehmen anspricht: in der Forschung habe man schon längst erkannt, dass der beinahe exklusive Einsatz von expatriierten Managern problematisch und letztlich unzureichend sei und bezieht sich dabei sowohl auf internationale als auch japanbezogene Arbeiten von Rosenzweig, Kopp, Amuro etc. aus den 90er Jahren. Zugleich stellt sie fest, dass sich trotz dieser mittlerweile jahrzehntealten Erkenntnis am Ausmaß des Einsatzes von Expatriierten nur wenig geändert habe. Bezeichnend ist diesbezüglich, dass Nakamura bereits die Erkenntnis, dass es eine intensivere Nutzung von lokalen Kräften vor Ort brauche, als eher überholt und einer Erweiterung bedürftig betrachtet, während in der Unternehmensrealität selbst die Umsetzung dieser als noch unzureichend empfundenen Maßnahmen nur teilweise stattgefunden habe (NAKAMURA 2008c: 39-43).

Kapitel 3

Forschungsansatz und Methoden

3.1 Empirische Vorgehensweise in der vorhandenen Forschung

3.1.1 Bevorzugte Methoden in der Managementforschung

3.1.1.1 Qualitative vs. quantitative Forschung

Dominierend in der Unternehmensforschung sind *positivistische* Ansätze, welche davon ausgehen, dass eine objektive Welt existiert, deren Realitäten man mit angemessenen, wissenschaftlich rigorosen Methoden erforschen und beschreiben kann (GEPHART und RICHARDSON 2008: 31; MYERS 2009: 37; BUCHANAN 2012: 353). Damit einher gehen quantitative Methoden, die sich darum bemühen, „wahre“ Zusammenhänge zu erkennen, diese Erkenntnisse vom Einwirken des Forschers zu befreien und nach objektiven Gesichtspunkten zu formulieren.

Es gibt eine ausgiebige Diskussion über die Gründe für die Dominanz quantitativer Ansätze; so muss man beispielsweise feststellen, dass Ansätze, die eine eher naturwissenschaftliche Ausrichtung haben, anscheinend für wissenschaftlich legitimer gehalten werden. Oft werde angenommen, dass Forscher nur zu qualitativen Methoden greifen, weil quantitative nicht implementierbar sind oder sie nicht über das erforderliche statistische Fachwissen verfügen; sie haben also das Image, zweite Wahl, unwissenschaftlich oder gar „feminin“ zu sein. Darüber hinaus seien aufgrund der Dominanz der USA in der Forschungslandschaft US-amerikanische Vorstellungen von „guter Forschung“ vorherrschend geworden und hätten sich in universitärer Ausbildung und Veröffentlichungspraktiken institutionalisiert (treffend eingefangen im Ausdruck „publish or perish“) (COHEN und RAVISHANKAR 2012: 169). In Übereinstimmung mit dieser Einschätzung stellen MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH (2004b: 7) auch fest, dass im europäischen Wissenschaftsbetrieb mehr Raum für qualitative Ansätze existiere.

Es gibt jedoch guten Grund, sowohl die universelle Sinnhaftigkeit einer positivistischen Sichtweise in der Unternehmensforschung zu hinterfragen – sind doch Naturgesetze und

soziale Gefüge deutlich unterschiedlich geartete Phänomene – als auch die gegenwärtig herrschende Einseitigkeit der Forschungstätigkeit in der Unternehmensforschung, welche auch von Wissenschaftlern durchaus nicht als wünschenswert erachtet wird. So werden auch innerhalb der Forschungslandschaft immer wieder Forderungen nach mehr qualitativen Arbeiten laut (COHEN und RAVISHANKAR 2012: 169). Auch MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH (2004b: 7) beobachten diese wiederkehrenden Forderungen und stellen sie einer paradoxerweise fortschreitenden Marginalisierung derselbigen gegenüber, die sich beispielsweise darin äußere, dass qualitative Arbeiten nach wie vor schwieriger in internationalen Fachjournalen zu veröffentlichen seien. So sei es ein nur gleichbleibend geringer Prozentsatz (10%) an qualitativen Arbeiten, die die veröffentlichte Forschung in führenden internationalen Fachzeitschriften ausmache, wie mehrere Forscher übereinstimmend mehrfach festgestellt haben (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 6).

DANIELS und CANNICE (2004: 191) hingegen bezeichnen es als Mythos, dass es schwieriger sei, qualitative Arbeiten zu veröffentlichen mit dem Argument, dass der Anteil von veröffentlichten Artikeln, die auf qualitativen Methoden aufbauen, zwar nicht hoch aber zumindest konstant sei und berichten selbst davon, keine Schwierigkeiten erlebt zu haben. Dennoch muss man feststellen, dass die Einschätzung persistiert, dass qualitative Arbeiten einer wissenschaftlichen Karriere nicht zuträglich sind und dies damit zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird, da diese Sichtweise junge Forscher nicht dazu motiviert, sich qualitativer Forschung zuzuwenden (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 5).

So wie quantitative Forschung gemeinhin deduktiv arbeitet und sich um Geschlossenheit bemüht, zieht man in der qualitativen Forschung induktive, interpretierende, offene Forschungsarbeit vor und orientiert sich eher an der Beschreibung von Phänomenen innerhalb ihres sozialen Kontextes und dem Erkennen von Zusammenhängen (GEPHART und RICHARDSON 2008: 31, 36; CHAN 2008: 55). Denn oft erschließe sich erst im Kontext der Sinn von Handlungen und Entscheidungen, und so sind die zentralen Fragen in der qualitativen Arbeit das *Was*, *Warum*, *Wie* und *Wann* (MYERS 2009: 5).

Auch innerhalb der qualitativen Forschung gibt es durchaus unterschiedliche Paradigmen. So bemüht sich die *interpretative Forschung* im Grundsatz darum, Bedeutungen und Definitionen von Kontexten zu verstehen. Sie basiert auf der Sichtweise, dass Realitäten soziale Konstrukte sind, aus denen durch die Interpretation von sozialen Akteuren subjektive Realitäten und Bedeutungen entstehen, welche diese miteinander teilen. Somit ist diese Haltung auch deutlich relativistischer als der Positivismus, und da Bedeutungsmuster im Mittelpunkt stehen, werden auch widersprüchliche Ergebnisse nicht ausgeschlossen (GEPHART und RICHARDSON 2008: 33). Auch wenn dieser Forschungsansatz gegenwärtig weniger verbreitet ist als der Positivismus, stellt MYERS (2009: 38) doch fest, dass er in den letzten zwei Jahrzehnten an Bedeutung zugenommen hat.

Darüber hinaus gibt es auch noch die *kritische Theorie* bzw. den *kritischen Postmodernismus*, welcher auf den Arbeiten von Marx, aber auch Habermas und der Frankfurter

Schule basiert (GEPHART und RICHARDSON 2008: 34; MYERS 2009: 43). Es gibt zahlreiche Parallelen zwischen interpretativer und kritischer Forschung, denn die meisten epistemologischen Grundannahmen, die ihnen zugrunde liegen, sind gleich. Der Unterschied ist, dass in der kritischen Forschung die soziale Realität als konstruiert gilt und dies den Handlungsrahmen für alle Individuen vorgibt und ggf. die Möglichkeiten einschränkt, die ein Individuum hat, diese Realität zu modifizieren. So möchte der kritische Forscher nicht nur beschreiben, welches Wissen und welche Überzeugungen etabliert sind (wie es der interpretative Forscher tut), sondern auch hinterfragen, welchen Interessen damit gedient ist (MYERS 2009: 42). So interessieren sich kritische Forscher für die Auswirkungen von Machtgefügen auf den sozialen Diskurs und wie dies instrumentalisiert wird, um Machtungleichgewichte zu stützen oder zu verstärken (LEE 2012: 401). Ziel ist es nicht nur zu verstehen, sondern diese Erkenntnis auch anzuwenden, um Änderungsvorschläge zu unterbreiten und sich von der Vergangenheit zu emanzipieren (GEPHART und RICHARDSON 2008: 34), so dass der kritische Forscher üblicherweise über eine ausgeprägt ethische Motivation verfügt (MYERS 2009: 43)

Das quasi ausschließlich explorativ-deskriptive Image der qualitativen Forschung wird dabei von manchen Forschern durchaus kritisch gesehen, da sie gerade in der interkulturellen Forschung gut geeignet sein könne, auch zum Testen von Theorien eingesetzt werden zu können (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 7, 13).

Grundsätzlich argumentieren Verfechter der qualitativen Forschung, dass diese besonders im Bereich der internationalen Unternehmensforschung ihre Stärken ausspielen könne, weil sie besonders gut geeignet sei, um die Komplexität der sozialen und kulturellen Aspekte einer internationalen Organisation einzufangen (COHEN und RAVISHANKAR 2012: 168; MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 5). Entsprechend stellt auch MYERS (2009: 9) fest, dass seit den 90er Jahren das Interesse an qualitativen Methoden in der Unternehmensforschung zugenommen habe.

Zudem gibt es gerade in dieser relativ jungen Disziplin noch nicht viele ausgereifte Theorien, so dass qualitative Arbeiten mit ihrer häufig gestellten Frage nach dem „Wie“ und „Wieso“ einen wichtigen Beitrag zur Entstehung von Theorien leisten können. Es gilt auch als etabliert, dass in der qualitativen Forschung kultureller Bias und ethnozentrische Annahmen weniger wahrscheinlich sind, weil das Augenmerk stärker darauf liegt, Organisationen in ihrem Kontext zu erforschen, also sozusagen *emisch* vorzugehen. Zudem sei sie besser geeignet zur Forschung in Kulturen, die mit dem Konzept von quantitativen Befragungen noch nicht so vertraut sind (wie beispielsweise Entwicklungsländer) oder in denen die Entwicklung von persönlichen Beziehungen, Vertrauen und persönlichen Gesprächen eine wichtige Rolle spielen, wie es beispielsweise in Japan der Fall ist (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 7-8). Es gilt als typisch für qualitative Forschung, dass sie sich aufgrund der Auseinandersetzung mit komplexen Themen durch „messy problems“ auszeichnet, wie MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH (2004b: 8) es bezeichnen, dass also die Abgrenzung zu anderen Themen, die saubere Definition der

Problemstellung, eine saubere und eindeutige Analyse der Daten häufig nicht möglich seien, sondern der Forscher den Umstand akzeptiert, dass das eine oder andere lose Ende sich nicht vermeiden lässt.

Dies hat allerdings zur Folge, dass die persönliche Leistung des Forschers eine besonders wichtige Rolle spielt, denn er ist sehr eng mit dem Forschungsprozess verbunden und nur seine Reflexion der qualitativen Daten ermöglicht es, daraus Einsichten in komplexe Thematiken generieren zu können (COHEN und RAVISHANKAR 2012: 181).

Interviews und darauf basierende Fallstudien sind sicherlich die bekanntesten und am weitesten verbreiteten Methoden. In einem der umfassendsten Werke zu qualitativer Forschung im internationalen Business stehen sie eindeutig im Mittelpunkt (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004a), auch wenn es darüber hinaus noch zahlreiche weitere Methoden gibt, wie beispielsweise die teilnehmende Beobachtung, Dokumentenanalyse oder Archivforschung (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 6). Manche klassischerweise ethnologische Methoden wie die teilnehmende Beobachtung sind jedoch im Unternehmensrahmen mit ganz eigenen Schwierigkeiten verbunden. So sind Unternehmen bekannt dafür, hierfür kaum zugänglich zu sein oder starke Restriktionen aufzuerlegen; zudem entstehen schnell gewisse Machtdynamiken, weil das Unternehmen die Forschung genehmigen muss und der Forscher so in eine Abhängigkeit gerät (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 14).

Einen anderen wichtigen Aspekt sprechen MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH (2004b: 9) an: besonders in den 90er-Jahren, aber zum großen Teil auch heute noch werde qualitative Forschung hauptsächlich von nordamerikanischen und europäischen Forschern betrieben und erforscht auch hauptsächlich Nordamerika und Europa. Man müsse sich daher fragen, ob diese Ansätze sinnvoll auf die restliche Welt zu übertragen sind. Schließlich könne man nicht einfach davon ausgehen, dass das was zu Hause funktioniert es auch in einem anderen Kontext tut, sondern müsse sich fragen, wie man sich auf die verschiedenen Gegebenheiten optimal einstellen kann. Sie merken an, dass dieser Gedanke in der Literatur bezüglich qualitativer Methoden jedoch kaum je formuliert werde, gleichwohl man doch gerade unter qualitativen Forschern ein erhöhtes Bewusstsein bezüglich der Herausforderungen interkultureller Arbeit erwarten müsse.

Nicht selten werden in der qualitativen Forschung mehrere Methoden kombiniert, um den Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten, wobei die Reihenfolge der gewählten Methoden und die Bedeutung, die ihnen innerhalb der Forschung zukommt, eine wesentliche Rolle spielen können (GEPHART und RICHARDSON 2008: 31, 36; HURMERINTA-PELTOMÄKI und NUMMELA 2004: 165). Dies wird als Methodenmix oder analog auch als Triangulation bezeichnet (HURMERINTA-PELTOMÄKI und NUMMELA 2004: 164; MYERS 2009: 10), und soll auch im Sinne einer Qualitätssicherung der Forschungsergebnisse sicherstellen, dass die generierten Daten und daraus abgeleiteten Erkenntnisse das untersuchte Phänomen möglichst wahrheitsgetreu abbilden.

Häufig meint man hiermit das Kombinieren von qualitativen mit quantitativen Methoden, wobei letztere wie bereits oben erwähnt nicht selten als die Methoden der Wahl gelten und erstere lediglich der Ergänzung dienen sollen (HURMERINTA-PELTOMÄKI und NUMMELA 2004: 162). So schlugen manche Autoren vor, dass qualitative, eher unstrukturierte, Gespräche erst nach quantitativen Befragungen durchgeführt werden sollten, um die Interpretation des Forschers bezüglich ersterer bestätigen zu können (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 13)

Andere Autoren hingegen meinen damit auch das Kombinieren mehrerer qualitativer Methoden, um so eine möglichst akkurate Abbildung der untersuchten komplexen Zusammenhänge gewährleisten zu können (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 15). Sie argumentieren, dass das Mischen von qualitativen und quantitativen Methoden eigentlich nicht sinnvoll und möglich sei, weil ihnen derartig unterschiedliche epistemologische Grundannahmen zugrunde liegen und es notwendig sei, dass der Forscher mit allen angewandten Methoden intim vertraut ist, um sie gewinnbringend anwenden zu können (HURMERINTA-PELTOMÄKI und NUMMELA 2004: 163; MYERS 2009: 11). Doch auch wenn gefordert wird, dass ein Wissenschaftler die Methoden im Einklang mit seiner epistemologischen Haltung wählen sollte, ist doch zugleich auch allgemein anerkannt, dass die Wahl der Methoden insbesondere bei internationaler Forschung häufig eher von pragmatischen Aspekten bestimmt wird (wie begrenzte finanzielle und zeitliche Mittel) und idealtypischen Ansprüchen kaum gerecht werden kann (HURMERINTA-PELTOMÄKI und NUMMELA 2004: 163, 177). Zudem besteht durchaus die Möglichkeit, dass die Fragestellung sich im Laufe der Forschungstätigkeit mit einem entstehenden tieferen Verständnis für das untersuchte Phänomen verändert und es sinnvoll wird, auch die angewandten Methoden zu modifizieren oder weitere hinzuzufügen (GEPHART und RICHARDSON 2008: 36; GHOURI 2004: 114).

Wie MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH (2004b: 15-16) feststellen, sei die Frage nach der Evaluation qualitativer Forschung ein wunder Punkt, der von Forschern gerne gemieden werde. Auch wenn MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH (2004b: 8) es als Vorteil qualitativer Forschung ansehen, dass „qualitative methods can take advantage of rich data and in this way allow the researcher to obtain more meaningful results about 'soft' interrelationships between core factors“, ist zugleich die doch schnell unübersichtliche Menge an auszuwertenden Daten einer der Faktoren, die ihre Auswertung schwieriger machen (BUCHANAN 2012: 356).

Zwar ist der Begriff der Triangulation schnell im Raum, doch nur selten setzen Forscher sich damit auseinander, wie man beispielsweise damit umgeht, wenn die verschiedenen Methoden widersprüchliche Ergebnisse liefern. Aus positivistischer Sicht ist dies ausgesprochen problematisch und es herrscht Einigkeit darüber, dass diese epistemologische Sichtweise und ihre Definitionen von validen und verlässlichen Daten nicht mit qualitativer Forschung zu vereinbaren seien. Es gibt jedoch keine Einigkeit, wie man statt dessen mit diesem Problem umgehen könne und auch ob das Konzept von Validität an sich

nicht anfechtbar sei (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 16). GHAURI (2004: 116) schlägt vor, eine relativistische Perspektive einzunehmen und Widersprüche in den Daten weniger als Problem, sondern mehr als Repräsentation von unterschiedlichen Perspektiven auf einen Sachverhalt zu sehen, die das Gesamtbild des Untersuchungsgegenstandes auch bereichern können. So sei man als Forscher auch nicht gezwungen, eine Version der „Wahrheit“ als „richtig“ identifizieren zu müssen, sondern könne ein facettenreiches Bild eines komplexen Untersuchungsgegenstandes zeichnen. Zudem seien nicht nur die Validität, sondern auch die Authentizität der Daten oft nur schwer sicherzustellen, so dass auch aus diesem Grunde ein relativistischer Ansatz eigentlich alternativlos ist (GHAURI 2004: 117).

Dennoch bleibt es dabei, dass die Analyse und Interpretation der Daten der schwierigste Schritt im qualitativen Forschungsprozess ist:

The most serious and central difficulty in the use of qualitative data ist that the method of data analysis is not well formulated . . . the analysis faced with a bank of data has very few guidelines for protection against self-delusion, let alone the presentation of unreliable or invalid conclusions to scientific or policy-making decisions. (GHAURI 2004: 117)

3.1.1.2 Fallstudien

Fallstudien sind das zentrale Standbein der qualitativen internationalen Organisationsforschung und bieten sich insbesondere an, wenn man Fragen nach dem „Wie“ oder „Warum“ beantworten möchte (HURMERINTA-PELTOMÄKI und NUMMELA 2004: 162). Eine Fallstudie kann dabei eigentlich nicht als Methode im engeren Sinne charakterisiert werden (auch wenn dies in der Literatur eine gängige Bezeichnung ist), vielmehr wird sie durch die Wahl eines Untersuchungsgegenstandes definiert. Sie ist also eher als ein Forschungsdesign zu bezeichnen (BUCHANAN 2012: 355) und kann somit im Grunde sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein, auch wenn letzteres wohl die am meisten verbreitete Spielart darstellt (GHAURI 2004: 109-110; GEPHART und RICHARDSON 2008: 36).

Es ist Aufgabe des Forschers, einen Blick dafür zu entwickeln, was interessant, anders, ungewöhnlich, überraschend, neuartig ist, was also einen guten Untersuchungsgegenstand darstellen kann. Dabei können Fallstudien in Fokus und Umfang schon vor Beginn definiert sein, es ist aber möglich, dass sie selbst-definierend und im Laufe des Forschungsprozesses emergent sind (BUCHANAN 2012: 353).

Eine Fallstudie zeichnet sich dadurch aus, dass man den gewählten Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, indem man Daten aus unterschiedlichen Quellen nutzt, um so ein möglichst präzises und vielschichtiges Bild eines Phänomens innerhalb seines Kontextes zu zeichnen (GEPHART und RICHARDSON 2008: 36; GHAURI 2004: 110). Es kann sich bei dem Untersuchungsgegenstand sowohl um ein

Individuum handeln als auch eine Gruppe, Organisation oder auch beispielsweise eine ganze Kultur oder ein bestimmtes Ereignis (GHAURI 2004: 110).

Auch wenn traditionell Fallstudien in der Forschung unterschätzt wurden, gar als unwissenschaftlich und unethisch galten, lässt sich beobachten, dass sich ihr Image langsam verbessert. So merkt BUCHANAN (2012: 358) auch an, dass Befragungen und Simulationen in der Managementforschung zurückgingen, Fallstudien hingegen zunähmen, auch wenn diese Entwicklung kritisiert würde, weil jene nicht präzise und kontrollierbar genug seien.

Sowohl für qualitative Forschung im Allgemeinen als auch für Fallstudien im Speziellen wird in der Literatur auch durchaus auch die Ansicht vertreten, dass man mit ihrer Hilfe Theorien nicht nur testen, sondern auch erstellen könne (GHAURI 2004: 112).

Es wird auch argumentiert, dass Fallstudien gerade für die internationale, interkulturelle Forschung gut geeignet sind, denn unter diesen Bedingungen ist die Vergleichbarkeit von quantitativen Befragungen - üblicherweise anhand eines Fragebogens - doch sehr kritisch zu sehen, allen Bemühungen um korrekte Übersetzungen und Rückübersetzungen zum Trotz (GEPHART und RICHARDSON 2008: 37; GHAURI 2004: 111).

Fallstudien sind auch gut geeignet, um Entwicklungen über einen Zeitraum hinweg festzuhalten und ihr ganzheitlicher Blick auf Phänomene ermöglicht die Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln (GEPHART und RICHARDSON 2008: 37; GHAURI 2004: 111-112).

Letztlich gilt wohl, dass die Diskussion über den Sinn und Unsinn von Fallstudien nicht mit einer Methodenkritik zusammenhängt, sondern vielmehr ihren Ursprung im Konflikt der positivistischen und konstruktivistischen Epistemologien hat (BUCHANAN 2012: 358).

Die Frage, was einen Fall genau ausmacht und wie viele in einer Studie enthalten sein sollten, ist dabei nicht pauschal zu beantworten. Es gibt veröffentlichte Studien, die auf dem Fall eines einzelnen Individuums basieren – auch wenn dies eher wohl in der Gesamtheit der Veröffentlichungen eine Ausnahme darstellen wird und es für den durchführenden Forscher aller Voraussicht nach einen höheren Rechtfertigungsdruck geben wird (BUCHANAN 2012: 352,354; GHAURI 2004: 114).

Das oben vorgestellte Konzept der Triangulation ist zentral für das Konzept der Fallstudie, denn der Einsatz unterschiedlicher Methoden mit dem Ziel, ein ganzheitliches, komplexes Bild zu erhalten, ist es, wodurch sie definiert wird (GHAURI 2004: 115).

Auch wenn Interviews üblicherweise die Hauptdatenquelle darstellen und es auch grundsätzlich möglich sein kann, sie als einzige Datenquelle zu nutzen (BUCHANAN 2012: 355), können andere Methoden aus der qualitativen Forschung eine wichtige Bereicherung und Ergänzung dieser Daten im Sinne der Triangulation ermöglichen (MAKELA, KALLA und PIEKKARI 2007: 4-7). So empfiehlt beispielsweise GHAURI (2004: 116) die Dokumentenanalyse als ergiebige Methode, bei welcher der Zugang zu den Daten oft gut ist und nur geringen finanziellen Aufwand mit sich bringt.

Zugleich bringt der Einsatz von unterschiedlichen Datenquellen auch zusätzliche Probleme in der Datenanalyse mit sich. Seit Jahrzehnten gilt in der Forschung unverändert,

dass es besonders schwierig sei, für eine Fallstudie Daten zu analysieren und dass die Techniken hierfür nach wie vor nicht recht definiert seien – ein Problem, das grundsätzlich für die qualitative Forschung gilt, aber für die Fallstudien in besonderem Maße. Wie BUCHANAN (2012: 362) anmerkt, führt es zu einer Fragmentierung der Analyse, wenn man beispielsweise Interviews und Dokumente jeweils nach den für sie üblichen Kriterien auswertet, da man bei solch einer Vorgehensweise keine Rücksicht darauf nehme, dass das Ziel das Erfassen eines großen Ganzen in seiner Gesamtheit sei.

3.1.1.3 Interviews und Befragungen

Interviews und Befragungen anhand von Fragebögen als eine stärker strukturierte Variante sind sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Forschung eine nach wie vor sehr populäre Methode. So geben GEPHART und RICHARDSON (2008: 40) an, dass in der soziologischen Forschung in mehr als 90% der Studien die Daten per Interview gesammelt werden und auch in der Managementforschung scheint dies die Methode der Wahl zu sein, wie eine unüberschaubar große Anzahl von sowohl quantitativen als auch qualitativen Studien anzeigen. Dabei wird diese Methode von Forschern aller epistemologischer Ausrichtungen als wichtige Datenquelle genutzt (MYERS 2009: 121). Da Interviews primäre (also unveröffentlichte, selbst gesammelte) Daten generieren, sind sie für den Forscher eine Möglichkeit, einen einzigartigen Beitrag zur Forschung beizutragen (MYERS 2009: 122).

Wie ALVESSON und ASHCRAFT (2012: 239) ausführen sind in unserer Gesellschaft Interviews in allen Lebenslagen so sehr Routine geworden, dass sie sogar von einer „Interview-Gesellschaft“ sprechen. Möchte man Informationen erlangen oder Menschen besser kennen lernen, ist das Interview das Mittel der Wahl. Die Folge ist jedoch, dass Interviews durch diese Verbreitung auch eine eigene politische und ökonomische Dimension erlangt haben, die man als Forscher nicht ignorieren sollte. Zugleich gilt es als allgemein anerkannt, dass das wissenschaftliche Interview eine eigene Kategorie von Interview darstellt, welche in der Lage ist, qualitativ höherwertiges Wissen zu generieren, d.h. Wissen, welches systematisch, objektiv, umfassend und standardisiert ist anstatt parteiisch, willkürlich und selektiv zu sein (ALVESSON und ASHCRAFT 2012: 239).

In der Unternehmensforschung gelten Interviews oft als allgemeiner Zugangsweg zu organisationellen Wahrheiten, also beispielsweise bezüglich dessen, wie Entscheidungen getroffen werden, woran die Menschen glauben, wie erfolgreich Neuerungen implementiert werden etc. - ganz in der dominierenden positivistischen Tradition und damit auch entsprechend kritisch zu sehen (ALVESSON und ASHCRAFT 2012: 240).

Es wird daher durchaus von einigen Forschern kritisiert, dass das Interview bezüglich der Informationen, die es zu generieren in der Lage sei, stark romantisiert werde. Grundsätzlich könne man die Beliebtheit dieser Methode zwar gut nachvollziehen, ist sie doch häufig praktischer, einfacher zugänglich und weniger zeitaufwendig als andere qualita-

tive Methoden. Dennoch gebe es auch so manches zu hinterfragen, wie beispielsweise die „fuzzy boundaries and muted politics that often characterize research interviewing“ oder auch die o.g. Grundannahme, dass sie als Fenster zu Wahrheiten angesehen werden (ALVESSON und ASHCRAFT 2012: 240). Es bleibt jedoch eine anerkannte Tatsache, dass Interviews grundsätzlich eine potenziell sehr ergiebige Datenquelle darstellen können (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 13), auch wenn sie für diese Ergiebigkeit, wie in allen Bereichen der qualitativen Forschung, sehr auf das Reflexionsvermögen des Forschers angewiesen sind.

Als besonders geeignet gelten Interviews für explorative Ansätze oder für eine nur kleine Population an potenziellen Interviewpartnern, so dass man eine nicht verfügbare Breite an Daten zumindest teilweise durch einen Zugewinn in der Tiefe kompensieren kann (DANIELS und CANNICE 2004: 186). Zudem ermöglicht einem das Gespräch, eine Beziehung zum Interviewpartner aufzubauen, die möglicherweise dazu führt, dass man ehrlichere und akkuratere Antworten erhält und zudem häufig Unterstützung beim Erlangen von weiteren Informationen oder Kontakt zu weiteren Interviewpartnern zur Folge hat. Diese Art von persönlichen Netzwerken ist gerade für die internationale Forschung von großer Bedeutung, wo der Zugang zu Interviewpartnern in Organisationen über offizielle Kanäle besonders schwierig sein kann, da diese gerade in den letzten Jahren vermehrt Anfragen erhalten und nicht selten pauschal die Zusammenarbeit mit Forschungsprojekten ablehnen (DANIELS und CANNICE 2004: 187-188).

Die Art und Weise ein qualitatives Interview zu führen, kann drei grundsätzlich unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Das Gespräch kann strukturiert geführt werden, also dergestalt, dass alle Fragen genau vorgegeben werden mit dem Vorteil, dass die Antworten einer größeren Anzahl von Interviews einfach vergleichbar werden. Auch ein semi-strukturierter Ansatz ist möglich, mit einem nicht streng eingehaltenen Gesprächsrahmen, so dass auch während des Gesprächs neue Themen eingeführt werden können. Und zu guter Letzt kann ein Interview auch völlig unstrukturiert geführt werden, so dass nicht einmal die Gesprächsthemen vom Interviewer vorgegeben werden mit dem Ziel, einen freien Erzählfluss vom Befragten zu erhalten. In diesen Fällen wird eine Vergleichbarkeit der Daten nicht angestrebt (MYERS 2009: 123-124).

DANIELS und CANNICE (2004: 192) nutzen selbst ein semi-strukturiertes Interview, welches sich also an einem nur sehr rudimentären Leitfaden orientiert, der lediglich als eine Art Checkliste fungiert, um sicherzustellen, dass man alle für den Forscher wichtigen Themen anspricht. Dies kann besonders wichtig sein, wenn nur begrenzt Zeit zur Verfügung steht und der Gesprächspartner dazu neigt, bei irrelevanten Aspekten zu verharren. Zugleich verfügt man so zumindest über einen groben Rahmen, um die Antworten miteinander vergleichen zu können. Dies ist auch der Ansatz, der in der vorliegenden Arbeit favorisiert wurde.

Besonders im qualitativen Interview, das sich für den Kontext, in dem der Forschungsgegenstand sich befindet, interessiert, muss der Forscher sich auch dieses Kontextes und

seiner Auswirkungen auf das Forschungsergebnis besonders bewusst sein, da sein Einfluss nicht nur peripher ist, sondern von zentraler Bedeutung für die fundamentale Validität der generierten Daten sein kann (MARSCHAN-PIEKKARI und REIS 2004: 244).

In der internationalen Organisationsforschung ist nicht nur der soziokulturelle Kontext von Belang sondern auch der Organisationskontext, der individuelle Kontext der beteiligten Personen, ebenso wie der Forschungskontext und der im Gespräch dynamisch entstehende Interviewkontext (MARSCHAN-PIEKKARI und REIS 2004: 245-246). Auch situationsabhängige Faktoren können eine Rolle spielen, wie die persönliche Verfassung bzw. Stimmung der Beteiligten, Zeitdruck oder die Anzahl der Unterbrechungen. Es ist nun Aufgabe des Forschers zu reflektieren und sich bewusst zu machen, wie all diese Rahmenbedingungen subtile Auswirkungen auf die Interviewdaten haben können (MARSCHAN-PIEKKARI und REIS 2004: 246).

Häufig werden qualitative Interviews als Grundlage für Fallstudien in der qualitativen Forschung genutzt - MYERS (2009: 122) spricht sogar von Pflichtmethode - und insbesondere stellen sie in der qualitativen Forschung im Bereich des internationalen Business die dominierende Methode der Wahl dar (MARSCHAN-PIEKKARI und WELCH 2004b: 13).

3.1.1.4 Dokumentenauswertung

Zum Erhalt zusätzlicher Daten, die unter Umständen neue Aspekte des Untersuchungsgegenstandes beleuchten, aber auch zur Ergänzung der Daten, die aus Befragungen erhalten werden können, sind Dokumente gut geeignet (GHAURI 2004: 116). Wie MYERS (2009: 161) ausführt, haben Dokumente den Vorteil, billig und einfach zugänglich zu sein und die darin enthaltenen Informationen einfach preiszugeben. Sie haben im Gegenzug jedoch auch den Nachteil, dass ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit in einigen Fällen nicht einfach zu beurteilen sein kann. Berücksichtigt man jedoch den Verfasser und den Zweck, den das Dokument erfüllen soll, geben diese in Zusammenhang mit dem Inhalt bereits eine Fülle von Daten preis, die gut dazu genutzt werden kann, einen ersten Einblick in den Untersuchungsgegenstand zu erhalten oder auf anderem Wege gewonnene Daten per Triangulation zu bestätigen (MAKELA, KALLA und PIEKKARI 2007: 6).

Als Dokumententypen lassen sich beispielsweise E-Mails, Blogs, Webseiten, Unternehmensaufzeichnungen, Zeitungen nennen, aber auch Fotos, Software, Videos etc. (MYERS 2009: 153; VOISEY 2010: 219). Besonders heutzutage hat der Forscher durch das Internet Zugang zu einer gewaltigen Menge frei verfügbarer Dokumente (MYERS 2009: 158), und so waren auch in Falle der hier vorliegenden Arbeit Dokumente eine ganz wesentliche Informationsquelle, die dazu genutzt wurden, das nach außen getragene Selbstbild von japanischen MNU's zu untersuchen und dies mit anderen, durch Gespräche und Befragungen erhaltenen Informationen gegenüberzustellen. In der vorliegenden Arbeit wurden hauptsächlich zwei Dokumententypen verwertet, zum einen die Webseiten aller untersuchten Unternehmen und zum anderen die sog. Corporate Social Responsibility-Berichte, die

auf den Webseiten eingesehen und zumeist auch heruntergeladen werden können und in denen das Unternehmen alle Informationen aufbereitet, die Zeugnis über sein nachhaltiges, verantwortungsvolles Handeln ablegen können.

3.1.2 Beispiele aus der japanbezogenen Forschung

Die in der Managementforschung im Allgemeinen mit großem Abstand am häufigsten verwendeten Forschungsansätze sind quantitative Befragungen anhand von Fragebögen, die dann anhand statistischer Verfahren ausgewertet werden, um Korrelationen und daraus unter Umständen auch Kausalitäten identifizieren zu können.

Für diese Arten von empirischen Arbeiten lassen sich auch in der japanbezogenen Literatur zahlreiche Beispiele finden, wie z. B. FUTAGAMI (1999), ANDO (2006) und FUKUOKA und CHOU (2013).

Historisch wurden in den meisten Fällen die Befragungen per Post anstatt anhand persönlicher Gespräche durchgeführt (TAKEUCHI 2009) – zumeist aus pragmatischen Gründen von begrenzter Zeit und finanziellen Mitteln – mittlerweile sind zudem auch Onlinebefragungen als eine Alternative verbreitet, die nicht nur weniger aufwändig ist, sondern auch die Auswertung von Daten vereinfacht und daher sicher auch in Zukunft verstärkt eingesetzt werden wird (ISHII 2012: 6; BRISLIN et al. 2005: 93).

Doch auch detaillierte Analysen von offiziellen Statistiken anstatt selbst erhobener Daten werden herangezogen, um die Situation japanischer Unternehmen auf bestimmte Aspekte hin zu untersuchen. Als Beispiel wäre die Arbeiten von HAYAMI, NAKAMURA und NAKAMURA (2012) oder ONO und ODAKI (2011) zu nennen, die auf Zahlen des japanischen Wirtschaftsministeriums basieren.

Es gibt jedoch auch eine ganze Reihe von Arbeiten, die qualitative Ansätze verfolgen. Fallstudien sind in der japanbezogenen IHRM-Forschung recht verbreitet; es ist jedoch schwierig, Aussagen darüber zu machen, ob sie im japanbezogenen Kontext einen anderen Stellenwert haben als im Vergleich zur gesamten internationalen Forschungslandschaft. In manchen Fällen werden die dabei vorgestellte Unternehmen namentlich genannt (FURUSAWA 2005; ADHIKARI, BUDHWAR und HIRASAWA 2010; TADA 2009) – zumeist handelt es sich dann um sehr bekannte Unternehmen, deren Fall eine Art Vorbildcharakter hat; in den meisten Fällen jedoch werden sie anonymisiert vorgestellt mit Fokus auf das jeweilige spezifische Forschungsthema (FUJIMOTO et al. 2009; ARIMURA 2009; SHIBATA 2008; LI 2005; MATSUDA 2010).

Ein Beispiel für eine Arbeit, in der sich eine Kombination von Methoden findet, ist die formelle Analyse von Personalsystemen in japanischen MNUs von NAKAMURA (2008a) anhand von Informationen, die die Unternehmen selbst zur Verfügung stellen (in Form von unternehmenseigenen Dokumenten und Gesprächen mit Verantwortlichen) und der Versuch, daraus abzuleiten, in welchem Maße und auf welche Art und Weise japanische MNUs ihr Personalmanagement internationalisieren. So hat NAKAMURA eine Übersicht

über internationale Personalmanagement- und -entwicklungssysteme erstellt, in der Ziele, Details, Inhalte, Umfang, Zielpersonal etc. von konkreten Programmen, die MNU ihren Mitarbeitern anbieten, vorgestellt werden.

3.2 Forschungslücken und Ansatz dieser Arbeit

3.2.1 Inhaltliche Lücke

3.2.1.1 Staffing

Bezüglich der Besetzung von Stellen in den Tochterunternehmen verweisen BEECHLER und WOODWARD (2009: 282) auf empirische Hinweise darauf, dass es am erfolgversprechendsten sei, in den Tochterunternehmen einen lokalen Pool von Talenten zu schaffen, der dann durch Aufenthalte im Ausland (u.A. im Lande der Unternehmenszentrale) eine internationale Perspektive erhalten könne, der Unternehmenskultur intensiv ausgesetzt werde und ein Netzwerk von Kontakten knüpfen könne – ein Ansatz, der zunehmend Beachtung findet und auch in der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll.

ANDO (2006: 181) merkt an, dass es nur wenige empirische Studien zur Stellenbesetzung mit Expatriierten in japanischen MNU gebe, obwohl diese aufgrund des anderen Kontextes, aus dem heraus Entscheidungen getroffen werden, viel Potenzial für Erkenntnisgewinn in sich trügen.

Zudem muss man feststellen, dass es gegenwärtig nur wenig empirische Arbeit zu Inpatriierten gibt und man wenig darüber weiß, in welchem Ausmaß MNU davon Gebrauch machen (COLLINGS et al. 2010: 576) – dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße für die Nische der japanischen MNU und deren Einstellung zu und Umgang mit Inpatriierten, wie auch ARIMURA (2009: 213) kritisch anmerkt.

Eine der wenigen internationalen empirischen Arbeiten zu diesem Thema von COLLINGS et al. (2010: 590) untersucht die absoluten Zahlen von Inpatriierten in MNU aus verschiedenen Ländern und kommt zu dem Schluss, dass sie mittlerweile in den meisten Unternehmen eingesetzt werden, jedoch für gewöhnlich nur in geringen absoluten Zahlen. Dennoch darf dies als Hinweis darauf gelten, dass sich die internationalen Stellenbesetzungspraktiken von einer ethnozentrischen Ausrichtung weg und langsam hin zu einer globalen Ausrichtung (um Perlmutter's Typologie zu verwenden) entwickeln. Sie geben jedoch zu bedenken, dass nicht alle solchen Entsendungen auf der Absicht des Unternehmens beruhen, die Internationalität weiterzuentwickeln. Ebenso plausibel ist, dass es sich um Ad-Hoc-Entsendungen handelt, weil ein Problem gelöst werden muss oder besondere Fachkenntnisse benötigt werden (siehe oben).

Es muss jedoch auch festgestellt werden, dass bei allem Potenzial, das der Einsatz von Inpatriierten haben mag, es gegenwärtig nur wenige empirische Erkenntnisse dazu gibt, welche Ergebnisse sich tatsächlich erzielen lassen, also ob beispielsweise tatsächlich ein

Kultur- oder Wissenstransfer stattfindet oder ob die Unternehmenskommunikation sich verbessert und somit der Integration gedient ist (COLLINGS et al. 2010: 592).

Forschung zur Ergründung der konkreten Situation, was den Einsatz von inpatriiertem Personal in Japan angeht, gibt es nach wie vor wenig, auch wenn in den letzten Jahren erste Arbeiten zum Thema veröffentlicht worden sind (ARIMURA 2009; FURUSAWA 2004; NAKAMURA 2008a), so dass auch hier noch viel Raum für Erkenntnisgewinn vorhanden ist. Ebenso ist noch wenig erforscht worden, inwiefern japanische MNU von den anderen Möglichkeiten Gebrauch machen, internationales Personal zu fördern und zu nutzen, insbesondere innerhalb Japans (als eine der wenigen Ausnahmen wäre hier die Analyse von FUKUOKA und CHOU (2013) zu nennen), wie beispielsweise das Einstellen von ausländischen Studenten in Japan.

3.2.1.2 Die zwischenmenschliche Ebene

Wie BRISLIN et al. (2005: 88) anmerken, gibt es besonders im Bereich der Motivationsforschung im Unternehmenskontext noch Bedarf, Mitarbeitermotivation in japanischen (und auch anderen nicht-US-amerikanischen) Kontexten zu erforschen, um kulturelle Einflussfaktoren auf die Motivation von Angestellten untersuchen zu können. Dies fordern auch USUGAMI und PARK (2006: 281) und weisen darüber hinaus darauf hin, dass kulturelle Aspekte eine wichtige Rolle dabei spielen können, welche Faktoren als relevant für die Motivation am Arbeitsplatz gelten und dass unterschiedliche Auffassungen daher auch zu einem Mangel oder Verlust an Motivation bei Mitarbeitern führen können, deren Bedürfnisse nicht hinreichend erkannt worden sind.

OKAMOTO und TEO (2012: 3522) führen an, dass bisherige Studien nicht hinreichend auf den Stress eingingen, dem Angestellte bei Auslandseinsätzen aufgrund des kulturell anderen Umfeldes ausgesetzt sind und wie dieser sich auf ihr Erleben des Arbeitsalltages auswirkt. Zudem schlagen sie vor, dass bikulturelle Angestellte dazu beitragen könnten, solchen Stress abzubauen, wenn das Unternehmen sie gezielt als kulturelle Vermittler einsetze.

Einen ebenfalls als vernachlässigt bezeichneten Aspekt in der Erforschung von MNU führen MAKELA, KALLA und PIEKKARI (2007) an, die sich mit der interpersonellen Ähnlichkeit von Anstellten in MNU als prägenden Faktor für die Wahl von Interaktionspartnern beschäftigen und mit der Frage, welche Aspekte eine interpersonelle Ähnlichkeit ausmachen (wie z. B. gleicher kultureller Hintergrund, gemeinsame Sprache etc.). In engem Zusammenhang damit steht auch die Frage der Vertrauensbildung als Grundlage für eine soziale Bindung und darauf basierende Interaktion. Wie Vertrauen entsteht, wie es aufrechterhalten werden kann und welche weitreichenden Auswirkungen das Vorhandensein bzw. die Abwesenheit von Vertrauen haben können, ist nur in geringem Maße erforscht worden (SHIMODA 2013: 3855-3856).

3.2.2 Methodische Lücke

Innerhalb der empirischen Arbeiten zum internationalen Personalsystem gibt es nach wie vor zahlreiche Lücken – sicher auch aufgrund der Weitläufigkeit und Komplexität des Themengebietes. Zum einen muss klar die Dominanz von quantitativen Beiträgen genannt werden; es liegt in der Natur der Sache, dass der Ansatz und die Art der Erkenntnis aus einer quantitativen Forschung wie oben ausgeführt sich sehr von qualitativen Arbeiten unterscheidet.

Mittlerweile wird besonders im Bereich der Unternehmensforschung immer mehr anerkannt, dass quantitative Befragungen anhand von Fragebögen häufig nur minderwertige Ergebnisse aufgrund zunehmend geringer Rücklaufquoten (u. A. aufgrund der steigenden Menge Unternehmensbezogener Forschung) und nur unvollständig oder fehlerhaft ausgefüllter Fragebögen generieren (SHIRAKI 2014: 888) und dass hier durch Tiefeninterviews und andere qualitative Methoden wertvolle Einsichten gewonnen werden können, insbesondere auf einer „Mikroebene“ die sich auf zwischenmenschliche Interaktion und weniger auf Systeme und Entscheidungsträger konzentriert (SHIMODA 2013: 3856-3858).

Werden Fallstudien durchgeführt, so basieren sie teilweise auf einer nur geringen Anzahl von Informationsquellen, wie z. B. einem einzelnen Interview (FUJIMOTO et al. 2009), was der Zuverlässigkeit der gesammelten Daten nicht zuträglich ist.

Eine weitere, ganz wesentliche Lücke sieht die Verfasserin darin, dass es sehr unüblich ist, auf unterschiedlichen Ebenen auch verschiedene „Realitäten“ gegenüber zu stellen. So gibt es beispielsweise formelle Analysen von internationalen HRM-Maßnahmen in japanischen MNU, doch es gibt keinen Blick auf die Details bezüglich dieser Maßnahmen, also beispielsweise wie die Umsetzung sich gestaltet, wie die Teilnehmer sie erleben, welche Schwierigkeiten es auf sprachlicher oder kultureller Ebene geben mag, wie effektiv Trainings- und Austauschprogramme sind, wie viel die Teilnehmer also tatsächlich lernen und in der Zukunft nutzen können etc.

So kann ein „interkulturelles Training“ beispielsweise alles zwischen einem wenige Stunden dauernden Einführungskurs per E-Learning und einem monatelangen Programm über viele Stunden hinweg, in kleiner Gruppe bei persönlicher Betreuung durch einen Lehrer, der aus der Zielkultur stammt und sowohl seine Muttersprache, als auch die japanische Sprache beherrscht und zudem intensiv geschult ist in interkulturellen Themen, alles umfassen. So ist die Aussagekraft des Satzes „Unternehmen A, B und C bieten alle interkulturelles Training an“ im Grunde nur sehr begrenzt und es wäre potenziell in großem Maße unzutreffend, das Engagement dieser drei Unternehmen bezüglich IHRM gleichzusetzen.

Die Forderung nach mehr Arbeiten, die sich unterschiedlicher Methoden bedienen, um so ein komplexeres Bild des Untersuchungsgegenstandes zeichnen zu können, wird auch immer wieder von anderen Forschern gestellt (TAKEUCHI, TAKEUCHI und TOSHIMA 2007).

Kapitel 4

Selbstdarstellung der Unternehmen

Um gegenüberzustellen, ob und wie die Sichtweise der Unternehmen selbst sich von den Darstellungen in der Literatur unterscheiden und zu ergründen, welche Schritte japanische MNU's ergriffen haben, um der Herausforderungen bezüglich Globalisierung und internationalem HRM Herr zu werden, wurde im folgenden Arbeitsschritt die Perspektive der Unternehmen zu diesen Themen analysiert. Diese Analyse stellt den ersten Teil des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit dar und basiert auf öffentlich zugänglichen Dokumenten, die von den Unternehmen selbst verfasst wurden. Die verwendete Sprache und Mittel der Darstellung von Informationen ermöglichen einen emischen Blick auf die Sachlage. Wie im Methodenteil erörtert, stellen diese Dokumente eine ressourcenschonende und gut zu verarbeitende Informationsquelle dar, die zudem bereits einen tiefen Einblick in die gegenwärtige Situation der Unternehmen, und wie diese von ihnen selbst beurteilt wird, ermöglicht hat. So konnte ausgehend von diesen Informationen auch die weitere empirische Forschung in Form einer Fallstudie geplant und umgesetzt werden.

Bei der Dokumentenanalyse standen im Mittelpunkt all jene Maßnahmen in den Unternehmen, die sich ausdrücklich an nicht-japanische Universitätsabsolventen (für die Rekrutierung) bzw. nicht-japanische Angestellte (für Weiterbildungsmaßnahmen) richten, da gerade diesbezüglich in der Literatur Einigkeit herrscht, dass japanische MNU's ihrer internationalen Konkurrenz weit hinterherhinken, weil sie ihre Aktivitäten primär auf japanische Angestellte ausrichten. Um so mehr war nun von Interesse, inwiefern es bezüglich dieser Themen in den Unternehmen selbst ein Problembewusstsein gibt und welche Lösungsschritte sie ergreifen. So war es Ziel des folgenden Arbeitsschrittes, zum einen gegenüberzustellen, welchen Stellenwert die IHRM-Aktivitäten für Japaner und Nicht-Japaner haben, um so einen Vergleich ziehen zu können, und zum anderen mehr darüber zu erfahren, welche Maßnahmen es denn konkret sind, die diesen beiden Gruppen angeboten werden, sowohl was die Art als auch den Umfang betrifft.

Im Folgenden soll zunächst die Vorgehensweise bei der Dokumentenauswertung erläutert werden, um im Anschluss die Ergebnisse vorzustellen.

4.1 Vorgehensweise

Der Arbeit sollte eine möglichst umfassende Analyse aller japanischen multinationalen Unternehmen zugrunde liegen. Basierend auf der Überlegung, dass große Unternehmen mit Standorten in verschiedenen Ländern üblicherweise auch börsennotiert sind, wurden als Gesamtheit alle Unternehmen gewählt, die im Nikkei-500-Index gelistet sind. Der Einfachheit und Zugänglichkeit halber wurden dann die Webseiten der Unternehmen genutzt, um Informationen zu erheben und die Unternehmen anhand dieser Informationen vorläufig zu beurteilen und in unterschiedliche Kategorien einzuordnen, anhand derer der weitere Umgang mit den Unternehmen unterschieden wurde.¹

Die folgenden Informationen wurden dabei, soweit verfügbar, erhoben und in einer umfangreichen Tabelle gesammelt; dieser Arbeitsschritt wurde vom Herbst 2011 bis zum Frühjahr 2012 durchgeführt und sollte sowohl für eine Übersicht der Situation in der japanischen Unternehmenslandschaft sorgen als auch potenzielle Kandidaten für eine Kontaktaufnahme generieren.

4.1.1 Auswertung der Unternehmenswebseiten

4.1.1.1 URL der Unternehmenshomepage

Bei der Analyse der Webseiten wurden gesondert die Adressen sowohl der englischsprachigen als auch der japanischen Homepage erfasst. Von Interesse war in diesem Zusammenhang, ob es überhaupt eine englischsprachige Seite gibt, ob diese mit der japanischen optisch identisch ist und ebenso aktuell ist, was die Inhalte angeht. Zudem wurde vermerkt, ob es ein gesondertes globales oder internationales Portal gab und wie dies mit den restlichen Webseiten zusammenspielte. Die hier gesammelten ersten Informationen wurden genutzt, um sich einen ersten Eindruck zu verschaffen, jedoch nicht quantitativ ausgewertet.

4.1.1.2 Allgemeine Informationen auf den Webseiten

Zunächst wurde der Gesamteindruck der Webseiten eingefangen: wie stellt sich das Unternehmen dem interessierten Besucher vor? Wird die Internationalität des Unternehmens betont und wenn ja, auf welche Art und Weise (beispielsweise durch das Verwenden einschlägiger Vokabeln oder dem Abbilden von Menschen unterschiedlicher Herkunft)? Wie unterscheidet sich die Selbstdarstellung zwischen der japanischen Version und der englischsprachigen Version der Seite? Zudem wurde überprüft, ob alle Inhalte, die auf der japanischen Seite angeboten wurden, auch auf englisch zur Verfügung gestellt waren oder nur in reduzierter oder gar rudimentärer Form.

¹Als Quelle für den Nikkei-500-Index diente die unter der folgenden URL zu findende Online-Übersicht, Stand 09.04.2011: <http://indexes.nikkei.co.jp/en/nkave/index/component?idx=nk500av>

Es wurden dann auch grundlegende Unternehmenskennzahlen gesammelt, mit besonderem Hinblick auf Angaben, die eine Aussagekraft bezüglich der internationalen Ausrichtung des Unternehmens haben. Dies umfasste zunächst Informationen über die Anzahl der Beschäftigten und den Umsatz (wenn verfügbar auch mit Aufteilung der Umsatzanteile in verschiedenen Teilen der Welt) und wurde ergänzt mit einer Auflistung von Auslandsstandorten differenziert nach Erdteil und Art des Standortes (handelt es sich um Niederlassungen des Hauptquartieres oder um selbständige Tochtergesellschaften?). Im Laufe der Sichtung der Unternehmensinformationen wurde jedoch offenbar, dass letzteres häufig nicht einfach zuverlässig zu trennen war, da man keine Sicherheit über die angewandte Definition hat, die das Unternehmen bei den diesbezüglichen Angaben zugrunde gelegt hatte. Nicht selten wurde eine solche Differenzierung nicht getroffen oder aber basierte auf offensichtlich völlig anderer Kriterien. So dienten diese Angaben in der Hauptsache als sehr grober Orientierungspunkt, um einen Eindruck zu gewinnen, wie aktiv das Unternehmen im internationalen Geschäft ist.

Im nächsten Schritt wurden dann Informationen gesammelt, die in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Aktivitäten des Unternehmens im internationalen Personalmanagement stehen.

4.1.1.3 Karriereinformationen

Neben den CSR-Berichten (siehe folgender Abschnitt) hat sich als aufschlussreich erwiesen, die Informationen, die potenziellen Bewerbern angeboten wurden, zu sichten. Darin fand sich zum einen ein Spiegel der Rekrutierungsaktivitäten des Unternehmens und welche Menschen mit ihnen angesprochen werden sollten, zum anderen war es möglich, auch auf den Bewerberseiten Angaben zu internationalen Karrieren, Weiterbildungsprogrammen etc. zu erhalten.

In den allermeisten Fällen gab es auf der japanischen Seite eine Navigationsleiste mit Links zu den wichtigsten Sektionen der Seite. Es handelt sich für gewöhnlich um die Kategorien Neuigkeiten (*saikin johō*, 最近情報), Unternehmensinformationen (*kigyō johō*, 企業情報), Produktinformationen, F&E, Investor Relations, CSR/Sustainability und zu guter Letzt Bewerber- bzw. Karriereinformationen (*saiyō*, 採用).

Da für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse war, wie die Informationen bezüglich internationaler Personalmanagementpraktiken geartet waren, die sich an Nicht-Japaner richten, wurden die Bewerberseiten zunächst auf zweierlei Themen hin gesichtet: zum einen, ob es für ausländische Kandidaten die Möglichkeit gab, sich als Einsteiger in das Unternehmen zu bewerben und zum anderen, ob es Trainings- bzw. Weiterbildungsprogramme gibt, die in Japan stattfinden, sich aber an Unternehmenszugehörige aus dem Ausland richten. Insbesondere für ersteres konnten die Karriereseiten oft Aufschluss geben und wurden auch dahingehend untersucht, wie das Angebot im Detail ausgearbeitet war und dem interessierten Besucher präsentiert wurde.

Die erste Frage, die es zu beantworten galt, war, ob es überhaupt eine Seite für englischsprachige potenzielle Bewerber gab und wenn ja, ob diese auch von der Homepage aus ebenso einfach zu finden und zu navigieren war, wie die japanische Version. Für den Fall, dass es Karriereinformationen auf englisch gab, wurden diese im Detail gesichtet und daraufhin ausgewertet, ob diese dem potenziellen Bewerber ausreichende Informationen zur Verfügung gestellt haben und auch eine Infrastruktur zur Verfügung gestellt wurde, um eine Bewerbung zu platzieren. Auch der allgemeine Auftritt des Unternehmens, das Ausmaß der Bemühungen, sich dem internationalen Kandidaten in einem schmeichelhaften Licht zu präsentieren, wurden bei der Auswertung berücksichtigt.

4.1.2 Auswertung der CSR-Berichte

Als eine weitere wichtige Informationsquelle erwiesen sich die Corporate Social Responsibility Reports (kurz CSR-Reports bzw. -Berichte). Es handelt sich hierbei um Nachhaltigkeitsberichte, in denen die Unternehmen sich jährlich zu ihren vergangenen und geplanten Aktivitäten äußern, welche dazu beitragen, dass das Unternehmen nachhaltig und zukunftsorientiert handelt. Da Unternehmen an dieser Stelle alle ihre „guten Taten“ in ein möglichst schmeichelhaftes Bild rücken, handelt es sich bei diesen Berichten um ein wichtiges Mittel zur Außendarstellung.

Übliche Themen in diesen Berichten sind folglich Umwelt, Soziales, Corporate Governance, Innovationen, Kundenzufriedenheit und Stakeholder Relations. Unter den letzten Punkt fallen üblicherweise auch alle Angaben, die sich auf Aktivitäten in Bezug auf Personal beziehen (und damit auch alles zum Thema internationales HRM). In dieses Themengebiet fallen nicht nur Aktivitäten zur Personalentwicklung durch Aus- und Weiterbildung sondern auch alle Maßnahmen, die die Lebensqualität der Angestellten verbessern sollen, wie beispielsweise Work-Life-Balance, Diversität, Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und -gesundheit und verbesserte freiwillige Unterstützung von Eltern. Insbesondere letzteres ist angesichts des demographischen Wandels in Japan ein ganz offensichtlich wichtiges Thema und wird in den CSR-Reports sehr häufig thematisiert.

Zusätzlich zu den immer wiederkehrenden Themen gibt es häufig noch einen Sonderbeitrag, ein „Special Feature“, der sich um ein für das vergangene Jahr besonders wichtiges Thema dreht. In manchen Fällen wurde in diesem Sonderbeitrag auch das Thema internationales HRM aufgegriffen, zumeist handelte es sich aber um andere Themen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass für die Unternehmen die Themen Mensch und Personalmanagement überhaupt als relevant für das Demonstrieren von verantwortungsbewusstem und nachhaltigem Handeln gelten. Dies spiegelt auch ein erhöhtes Bewusstsein in der Gesellschaft wider, auf welches die Unternehmen reagieren müssen. Denn die CSR-Berichte können bei allen Bemühungen, die Aktivitäten zugunsten des Personals zu betonen, doch nicht ganz verschleiern, dass sich in der Realität die Dinge bisher kaum geändert haben und Veränderungen, so sie denn überhaupt stattfinden,

dies nur sehr langsam tun. Die Statistiken, welche die Unternehmen zusätzlich zu ihrer Schilderung der Sachverhalte in Wort und Bild zur Verfügung stellen, lassen keinen Zweifel daran, dass die Menschen nach wie vor sehr viele Überstunden leisten, junge Eltern kaum Elternzeitangebote nutzen, nur sehr wenige Menschen mit Behinderung beschäftigt werden (nicht selten weniger als die gesetzlich geforderten Quote) und Frauen eher unterrepräsentiert sind. In diesem Sinne gilt für diese Berichte selbstverständlich ebenso wie für den gesamten Internetauftritt des Unternehmens, dass man sie nicht im wörtlichen Sinne verstehen darf sondern als Repräsentanten des Bildes, welches das Unternehmen von sich zeichnen möchte.

Diese Berichte werden auf den Webseiten der Unternehmen zumeist sowohl auf japanisch als auch auf englisch zur Verfügung gestellt, üblicherweise als PDF-Datei zum Herunterladen. Ausnahmen von dieser Regel waren selbstverständlich von Interesse, ebenso wie das Vorhandensein von Asymmetrien bezüglich der enthaltenen Informationen. War ein Bericht nur in Teilen oder gar nicht auf Englisch verfügbar, so ließen sich daraus Rückschlüsse auf den internationalen Fokus und die Wichtigkeit des internationalen Geschäfts für das Unternehmen ableiten, die gemeinsam mit anderen Teilen des Web-Auftrittes einen Gesamteindruck erzeugen.

Das Hauptaugenmerk lag jedoch auf allen Äußerungen in Zusammenhang mit internationalem HRM. Dies konnten Statements sein, dass in Zukunft das Unternehmen seine Aktivitäten auszubauen gedenke, beispielsweise in Form von Ankündigungen für die Errichtung eines globalen HR-Systems, oder auch Vorstellungen von diversen Programmen, die vielfältiger Natur sein konnten. Auch wenn im Fokus dieser Arbeit alle Maßnahmen standen, welche sich an nicht-Japaner richten und in Japan durchgeführt werden, wurden doch auch alle anderen Programme zur Kenntnis genommen, die im Bereich des internationalen HRM anzusiedeln sind. Es handelt sich dabei für gewöhnlich um Maßnahmen, welche sich an die japanischen Angestellten richten; diese reichen von Englischunterricht, über Kurzeiteinsätze im Ausland, wie beispielsweise Praktika, bis hin zu Langzeiteinsätzen, bei denen junge Angestellte für eine frühe Auslandserfahrung für einen ausgedehnten Zeitraum (beispielsweise für ein Jahr) in einen Auslandsstandort entsandt werden oder an Universitäten im Ausland eingeschrieben werden. Darüber hinaus wurden insbesondere alle Maßnahmen erfasst, welche sich an Nicht-Japaner richteten, seien es Rekrutierungsaktivitäten oder auch Maßnahmen, die sich an Angestellte des Unternehmens aus dem Ausland richteten. Soweit verfügbar, wurden alle Angaben zum Umfang (Dauer, Anzahl der Teilnehmer) dieser Programme vermerkt.

4.1.3 Kommentare - Gesamteindruck

Da die Auswertung der Dokumente einen qualitativen Fokus hat, wurden alle oben genannten Informationen zum einen in Form von ja/nein-Angaben in einer Checkliste festgehalten, zum anderen in allen Fällen noch durch erläuternde Kommentare und einschlägige

Zitate aus den unternehmenseigenen Dokumenten ergänzt, um auch den Details genügend Raum zu geben, ein präziseres Bild der Gesamtsituation zu zeichnen. Die Kommentare und Zitate waren ebenfalls in Kategorien eingeteilt, um so die Informationen übersichtlicher zu gestalten. Diese Kategorien lauteten wie folgt:

Selbstdarstellung des Unternehmens als „international“ Hier wurden auffällige Aspekte an der Selbstdarstellung des Unternehmens gesammelt, die offenbar zum Ziel hatten, ein besonders internationales bzw. globales Image zu erzeugen. Dies kann das Nutzen von visuellen Mitteln beinhalten aber auch die an unterschiedlichen Stellen des Internetauftrittes platzierten einschlägigen Schlagworte oder Phrasen.

Selbstdarstellung des Unternehmens als „japanisch“ In dieser Spalte wurden alle Selbstdarstellungen als besonders traditionell japanisch festgehalten und kommentiert. Gerade in der japanischen Gesellschaft ist ein ausgeprägtes Bewusstsein und Interesse für das „Japanische“ vorhanden, so dass dies auch im Selbstverständnis und der Außendarstellung des Unternehmens nicht selten aufgegriffen wird. Dies muss ein an anderer Stelle betont internationales Auftreten nicht ausschließen. Dass die japanischen Wurzeln des Unternehmens betont werden, mag wohl auch illustrieren, dass es für die Unternehmen bezüglich ihres erwünschten Images durchaus Widersprüchlichkeiten und Konflikte gibt. Auch an dieser Stelle ist von Interesse, inwiefern es in diesem und im vorigen Punkt Asymmetrien in den Darstellungen gibt, die sich an das japanischsprachige und an das internationale Publikum wenden.

Interessantes im Bereich internationales HRM In dieser Spalte wurde nun in Form eines erläuternden Kommentares alles gesammelt, was einen Bezug zum primär untersuchten Thema erkennen ließ. Dieses Mittel wurde ausgiebig genutzt, da nur anhand der Ja/Nein-Angaben in der Checkliste nicht hinreichend zu erfassen gewesen wäre, wie sich die Gesamtheit der IHRM-bezogenen Außendarstellung präsentiert.

Sonstige Erläuterungen Und in diesem Feld wurde zu guter Letzt alles gesammelt, was an anderer Stelle nicht unterzubringen war, aber in diesem Zusammenhang bemerkenswert erschien.

Diese definitiv qualitative Vorgehensweise, alle systematisch erfassten und in Kategorien eingeordneten Informationen mit Kommentaren zu versehen, erschien aus unterschiedlichen Gründen sinnvoll. Zum Einen waren die tatsächlich vorgefundenen Informationen von einer Vielfalt in den Zusammenhängen, Details und Kategorien, dass es kaum möglich gewesen wäre, dies ausschließlich durch eine Zuordnung zu rigoros festgelegten Kategorien festzuhalten, ohne dabei Verluste in Kauf zu nehmen.

Zum Anderen erschien es trotz der großen Fülle an zu verarbeitenden Informationen sinnvoll, auch in frühen Arbeitsschritten qualitativ vorzugehen, um von vornherein

eine nuancierte und differenzierte Darstellung der ersten Eindrücke zu ermöglichen. So ließen sich auch „weiche“ Eindrücke festhalten, die sich kaum in harte Kategorien, wie beispielsweise der Unternehmensumsatz eine ist, einteilen lassen.

Da bereits die frei verfügbaren Dokumente eine umfangreiche Menge an Daten zur Verfügung stellten, erwies sich bereits deren Auswertung als recht ergiebig und ermöglichte bereits einige Erkenntnisse darüber, wie weit das Thema „internationales Personalmanagement“ in japanischen MNU tatsächlich gediehen war in Kontrast zur Selbstdarstellung der Unternehmen.

Einteilung in Kategorien Im Anschluss an die Zusammenstellung der Informationen aus den Dokumenten, wurden basierend auf den oben beschriebenen Eindrücken und Erkenntnissen die Unternehmen in vier Gruppen aufgeteilt, sortiert nach Relevanz für die durchzuführende Forschung, um so die Gesamtheit der 500 Unternehmen auf jene reduzieren zu können, welche für weitere Untersuchung in Frage kommen.

Kategorie 1 umfasste jene Unternehmen, bei denen als gesichert galt, dass sie internationale HRM-Maßnahmen betreiben, welche sich auch an Nicht-Japaner richten. Das bedeutet, dass die Unternehmen entweder über einen tatsächlich nutzbaren Bewerberbereich auf Englisch verfügten, so dass man davon ausgehen konnte, dass international rekrutiert wurde. Alternativ war es auch ein hinreichender Beleg, wenn auf der Webseite oder im CSR-Bericht konkret davon berichtet wurde, dass Ausländer nach Japan rekrutiert werden, im besten Falle auch mit einer Nennung von Zahlen. Außerdem wurde ein Unternehmen in Kategorie 1 eingeteilt, wenn aufgrund von Angaben auf der Webseite oder dem CSR-Bericht als gesichert galt, dass Unternehmensangestellte aus dem Ausland für Trainings, Austauschprogramme oder andere HR-Entwicklungsmaßnahmen nach Japan eingeladen wurden. In diese Gruppe wurden auch Unternehmen aufgenommen, deren Programme in absoluten Zahlen betrachtet nur einen sehr geringen Umfang aufwiesen. Es war ausreichend, jegliche Arten von IHRM-Maßnahmen, die sich an Ausländer richten, überhaupt durchzuführen.

Kategorie 2 wurden jene Unternehmen zugeordnet, die aufgrund ihrer Größe und Anzahl von internationalen Standorten offenbar international aktiv waren und es aufgrund des allgemeinen Eindruckes und allgemeiner Äußerungen auf den Webseiten und dem CSR-Bericht wahrscheinlich schien, dass das Unternehmen im für diese Fragestellung relevanten Sinne aktiv ist, auch wenn konkrete Aussagen und Informationen fehlten, um diesen Eindruck zu einer Sicherheit werden zu lassen.

In **Kategorie 3** wurden jene Unternehmen eingeteilt, bei denen aufgrund von Größe, Anzahl von internationalen Standorten und sonstigen Angaben im Rahmen der Selbstdarstellung es unwahrscheinlich schien, dass das Unternehmen im IHRM aktiv war, es jedoch auch nicht vollkommen auszuschließen war. In diese Kategorie wurde ein Unternehmen auch eingeteilt, wenn der Eindruck entstand, dass es zwar bisher nicht aktiv war, jedoch Absichten und Pläne postuliert wurden, dies zu ändern.

Und **Kategorie 4** schließlich fing alle anderen Unternehmen auf, die allem Anschein nach überhaupt nicht im IHRM aktiv waren. In dieser Kategorien fanden sich jene Unternehmen wieder, deren Kerngeschäft ganz eindeutig in Japan angesiedelt war, wie beispielsweise aus der Lebensmittel-, Einzelhandels- oder Finanzbranche oder auch im Transportbereich (z. B. die Eisenbahnunternehmen Japans) und die daher auch in ihrer Geschäftstätigkeit nur wenig Bezug zu Globalisierung hatten, so dass auch internationales HRM kein relevantes Thema zu sein schien. Jedoch wurden auch einige durchaus international bekannte, da aktive, Unternehmen dieser Gruppe zugeordnet, wenn die gesamte Selbstdarstellung keinerlei Bezug zu den Themen Globalisierung und internationales Personal nahm, auch wenn die Verfasserin selbst diesbezüglich das eine oder andere Mal überrascht gewesen ist.

Sicherlich ist es so, dass die Kategorisierung nicht vollkommen nach quantifizierbaren Kriterien erfolgte, sondern oft die zahlreichen kleinen Eindrücke aus den diversen Teilen des öffentlichen Auftrittes, die kaum systematisch zu erfassen gewesen wären, zusammengenommen wurden und sich der Gesamteindruck dann in der Kategorisierung niedergeschlagen hat. Eine gewisse Subjektivität ließ sich daher wohl nicht vermeiden, auch wenn die Verfasserin sich dieser Problematik bewusst war und sich aktiv um systematisches und soweit möglich reproduzierbares Vorgehen bemüht hat. Zudem wurden die Unternehmen im Zweifel immer in die höhere Kategorie eingeteilt, um die Gefahr zu minimieren, dass ein Unternehmen aufgrund der ersten Einschätzung für uninteressant befunden wurde und daher in der Folge nicht genug Beachtung finden würde.

Insgesamt hat die Zuordnung zu Kategorien folgende zahlenmäßige Verteilung ergeben:²

- Kategorie 1: 51 Unternehmen
- Kategorie 2: 54 Unternehmen
- Kategorie 3: 126 Unternehmen
- Kategorie 4: 273 Unternehmen

Es ist in diesem Zusammenhang doch bemerkenswert, dass mehr als 50% der im Nikkei-500 gelisteten Unternehmen eindeutig keinerlei Aktivität im internationalen HRM aufweisen, die sich an nicht-Japaner richtet und bei einem weiteren Viertel dies unwahrscheinlich scheint. Lediglich in einem Fünftel der Fälle waren mit mehr oder minder großer Sicherheit also Aktivitäten zu vermuten.

²Addiert man die Anzahl der Unternehmen der jeweiligen Gruppen fällt auf, dass die Zahl 504 anstatt 500 beträgt. Dies kommt dadurch zustande, dass in einigen Fällen eine Unternehmensholding oder -gruppe im Nikkei-Index aufgeführt war, es jedoch sinnvoll war, die einzelnen zugehörigen Unternehmen gesondert zu betrachten, da sie jeweils über eigene Webauftritte verfügten und individuell aktiv waren. Zugleich lag auf der Hand, dass die Holding selbst kein geeignetes Untersuchungsobjekt bezüglich internationalem HRM darstellt.

4.2 Ergebnisse aus der Dokumentenauswertung

Im Folgenden sollen nun die Erkenntnisse aus der Auswertung der Dokumente vorgestellt werden, illustriert durch beispielhafte Auszüge und Zitate. Die vorgestellten Auszüge dienen in der Hauptsache dazu, als repräsentative Beispiele zu dienen, und sind daher in ähnlicher Form an zahlreichen anderen Stellen zu finden, so dass es überflüssig schien, einzelne Unternehmen ausdrücklich in den Vordergrund zu rücken. In jenen Auszügen, in denen sich die Identität eines Unternehmens nicht verbergen lässt, weil beispielsweise auf einem Screenshot der Webseite der Unternehmensname und das Seitendesign eindeutig sind, wird die verwendete Quelle genannt.

4.2.1 Homepage

Zunächst soll darauf eingegangen werden, welche Informationen bereits aus der Homepage (also der Startseite des gesamten Webauftrittes) der Unternehmen zu entnehmen waren, untermauert durch repräsentative Beispiele. Der Internetauftritt eines Unternehmens ist sein Aushängeschild in einer mittlerweile sehr umfangreich auf digitalen Inhalten basierenden Welt. Hier hat das Unternehmen die Möglichkeit, eine Identität zu erzeugen und Einfluss darauf zu nehmen, wie es wahrgenommen werden möchte. Wie sorgfältig dies in Bezug auf unterschiedliche Aspekte erfolgt, lässt daher auch auf die Priorität des jeweiligen Aspektes in Bezug auf die Außenwirkung des Unternehmens schließen.

Es ist zunächst nicht verwunderlich, dass es eine gewisse Korrelation zwischen dem Internetauftritt und der Größe eines Unternehmens gibt, sowohl insgesamt, als auch was den Anteil des Auslandsgeschäftes angeht. Ebenso schien es so zu sein, dass gerade Unternehmen, die sich mit ihren Produkten an Endkunden richten, sich um einen ansprechenden internationalen Webauftritt bemühen. So wird die Webseite – wenig überraschend – mit zunehmender Größe des Unternehmens professioneller, umfangreicher im Informationsangebot und mit häufigerer Verwendung von Animationen oder ähnlichen visuellen Gestaltungsmöglichkeiten.

Bereits die URLs der Webseiten sind in ganz unterschiedlichen Ausprägungen anzutreffen gewesen. Besonders kleinere, aber auch japanzentrierte Unternehmen, hatten für den japanischen Webauftritt die URL *.co.jp, während die englischsprachige Version als Unterseite der ersteren unter *.co.jp/english/ o.Ä. zu finden war. In den anderen Fällen gab es eine dedizierte *.com-Adresse für den internationalen Auftritt oder als Variation hierzu separate Webauftritte für andere wichtige Regionen wie Europa. Dies war auch bei Unternehmen anzutreffen, die im Vergleich eher klein waren oder über ein nicht allzu umfangreiches Auslandsgeschäft verfügten, und mag dann ein Hinweis auf eine pro-internationale Selbstdarstellung sein. In den größeren Konzernen gab es auch nicht selten ein zentrales globales Webportal, wo man sich dann entscheiden konnte, welche spezifische Länderseite man aufsuchen möchte; in solchen Fällen kam es auch vor, dass die japanische

Unternehmen	japanische URL	internationale URL
Toshiba	www.toshiba.co.jp/index_j3.htm	www.toshiba.co.jp/index.htm
Ajinomoto	www.ajinomoto.co.jp	www.ajinomoto.com
TDK	www.tdk.co.jp	www.global.tdk.com
Fujitsu	jp.fujitsu.com	www.fujitsu.com/global

Tabelle 4.1: Beispiel für unterschiedliche Konfigurationen von japanischen und internationalen URLs

Seite nicht besonders hervorgehoben war, sondern lediglich „eine von vielen“. Dies war jedoch eher als Ausnahme zu bezeichnen. So ließ sich bereits in der grundlegenden Struktur der Unternehmenswebseite ein erster Eindruck erlangen, wie sehr das Unternehmen sich selbst als internationales Unternehmen oder eben „nur“ als international agierendes japanisches Unternehmen wahrnimmt. In Tabelle 5.1 sind einige Beispiele nach aufsteigender internationaler Ausrichtung sortiert abgebildet, anhand derer sich ein Eindruck von den verschiedenen möglichen Spielarten erlangen lässt.

Interessant ist auch, dass sich die japanische und die internationale Webseite in zahlreichen Fällen signifikant voneinander unterscheiden haben, was Layout und auch Inhalte angeht. Im positiven Sinne war der internationale Auftritt besonders modern, im negativen Sinne hingegen war die nicht-japanische Seite ganz offensichtlich nicht gepflegt, also in veralteter Optik und/oder mit veralteten oder gar fehlerhaften Inhalten. Ein Beispiel für letzteres ist die Europa-Webseite von Ajinomoto: 2011 enthielt das Startseitenbanner noch einen Rechtschreibfehler; mittlerweile ist die Seite offensichtlich überarbeitet worden, doch die aktuellen Meldungen sind seit Jahren nicht aktualisiert worden. Es ist deutlich, dass das Europageschäft für Ajinomoto keine Priorität hat, auch wenn laut Unternehmensangaben der Umsatz 2013 zu immerhin 11% in Europa generiert wurde.

Die Unterschiede in den Informationskategorien in der Navigationsleiste, zwischen denen sich der interessierte Besucher entscheiden kann, sind ebenfalls interessant. Als Beispiel mögen die beiden folgenden Abbildungen 4.1 und 4.2 der Navigationsleisten im oberen Bereich der Webseite von Toray, einmal in der japanischen und einmal in der internationalen Version, dienen.

製品・サービス | 研究・技術開発 | CSR・環境 | 株主・投資家情報 | 採用情報 | 会社情報

Abbildung 4.1: Menü Japanische Webseite Toray

Im Prinzip sind die Kategorien äquivalent bis auf einen Unterschied: die Bewerberinformationen (*saiyō johō*, 採用情報) an vorletzter Stelle sind durch *Global Network* ganz links – und damit nach vorherrschenden Lesegewohnheiten an erster Stelle – ersetzt worden. Dies ist eine der sehr häufig anzutreffenden Konfigurationen des Webseitendesigns,

Abbildung 4.2: Menü Internationale Webseite Toray

als Variante ist es in den restlichen Fällen so, dass die Karriereinformationen ersatzlos gestrichen sind, zuweilen mit einer nicht zu übersehenden Lücke in der Navigationsleiste der englischsprachigen Seite. Typischerweise sind solche Modifikationen an der Menüführung auf den Webseiten von Unternehmen vorgenommen worden, welche keinerlei Aktivitäten im Anwerben von Nicht-Japanern aufwiesen, so dass bereits an dieser Stelle schon ein erster Eindruck von den IHRM-Aktivitäten erlangt werden konnte, der sich für gewöhnlich auch im weiteren Verlauf der Dokumentensichtung bestätigte.

4.2.2 Selbstdarstellung

Im nächsten Schritt wurde untersucht, auf welche Art und Weise das Unternehmen sich darstellt und welches Bild von sich es dabei zu zeichnen versucht.

Es war nicht zu übersehen, dass so gut wie alle Unternehmen großen Wert darauf legen, ihre Internationalität zu betonen. In vielerlei Zusammenhängen wird die Gelegenheit genutzt, das Wort „global“ im Zusammenhang mit den eigenen Aktivitäten und Zielen zu verwenden. Hierzu wird gerne die Kategorie der „Unternehmensinformationen“ auf der Webseite genutzt, die den Besucher über die Unternehmenskennzahlen, -geschichte, -philosophie, -zukunftsvision etc. unterrichtet.

Die folgenden Phrasen können als repräsentatives Beispiel dienen und finden sich in inhaltsgleicher Form auf den Webseiten zahlreicher Unternehmen wieder (man beachte in den ersten beiden Fällen die selektive Großschreibung als visuelles Mittel zur Betonung):

- we will continue our efforts toward realizing True Global Links and becoming a True Global Leader
- The [Unternehmen] Group is expanding its business activities globally to contribute to people, society and the Earth
- As a truly global corporation [. . .]

Es fällt auf, dass das Wort „global“ besonders gerne mit dem Sprachverstärker „true/truly“ kombiniert wird und bevorzugt in einen Zusammenhang mit anderen, positiv behafteten Aussagen gestellt wird. Dies ist ein starker Hinweis darauf, welche Rolle die Darstellung bzw. Wahrnehmung als „global“ gegenwärtig spielt und ebenso wichtig für die Außendarstellung geworden ist wie Umweltbewusstsein und respektvoller Umgang mit Menschen. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Zusammenhang aber auch die Wirkung solch einer Selbstdarstellung auf das Unternehmensinnere und das Selbstbild und die angestrebte Unternehmenskultur, die sich darin wiederfinden. Dies ist zwar nicht überraschend, bestätigt aber immerhin, dass sowohl beim Unternehmen als auch beim

Kunden das Thema Globalisierung bzw. Internationalität sehr in den Vordergrund des Bewusstseins gedrungen ist und daher umfangreich thematisiert wird.

Unternehmensagendas bzw. Zukunftsvisionen werden aus diesem Grunde gerne mit schlagkräftigen Titeln, die das Wort „global“ enthalten, versehen (die „Global Vision 21“ von Brother beispielsweise³) und enthalten selbstverständlich Ziele und Philosophien, die entsprechend einen globalen Fokus haben.

Freilich repräsentieren diese vollmundigen Aussagen nur in den seltensten Fällen die Unternehmensrealität, wie dies auch für jeden anderen Aspekt der Selbstdarstellung eines Unternehmens gilt. Dennoch sind sie aufschlussreich, weil sie ein deutlicher Indikator dafür sind, welche Themen gegenwärtig als besonders wichtig gelten und welches (Selbst-)Bild eines Unternehmens als attraktiv erachtet wird.

Doch nicht nur der Einsatz von einschlägigen Vokabeln ist in der Selbstdarstellung anzutreffen; selbstverständlich nutzen die Unternehmen auch die Möglichkeit, jene Fakten und Leistungen hervorzuheben, die das gewünschte Selbstbild unterstützen. Beispielsweise wenn es um die nationale Zusammensetzung des Top-Managements geht (bezeichnenderweise in nicht ganz einwandfreiem Englisch):

We operate a multi-cultural management system. Four nationalities are represented in Executive Committee and seven at business management board level.

Auch visuelle Mittel werden gerne genutzt, um sich zu präsentieren. So kann man beispielsweise durch das Darstellen von Menschen unterschiedlicher Herkunft einen Eindruck von Internationalität erzeugen, oder durch das Abbilden des Erdballes, um die Metapher des Globalen zu visualisieren.

Auch Aussagen über die mittel- oder langfristige Strategie der Unternehmen sind gerne mit deutlich globalem Fokus formuliert. So gibt Canon im CSR-Bericht 2013 an, sich in Phase IV ihres langfristig angelegten „Excellent Global Corporation Plan“ zu befinden, welcher durch sechs verschiedene Schlüsselstrategien repräsentiert wird. Vier von diesen Strategien drehen sich um globale Konzepte und Ziele, die letzte davon sogar explizit um globale Humanressourcen:

- Develop new business through globalized diversification, and establish the Three Regional Headquarters management system
- Establish a world-leading globally optimized production system
- Comprehensively reinforce global sales capabilities
- Impart a corporate culture, and cultivate human resources befitting a truly excellent global company⁴

³Quelle: <http://www.brother.com/en/corporate/vision/index.htm> (letzter Abruf: 26.07.2015)

⁴Quelle: Canon CSR-Bericht 2013, S. 8
URL: <http://www.canon.com/csr/report/pdf/sustainability2013e.pdf> (letzter Abruf: 26.07.2015)

Zugleich lässt sich jedoch auch eine Selbstdarstellung als besonders traditionell-japanisch immer wieder antreffen, in manchen Fällen auch in Kombination mit einer betonten Internationalität an anderer Stelle. Eine betont japanische Darstellung kann, wie es relativ häufig der Fall ist, alleine durch das Abbilden von offenbar japanischen Menschen auf Bildern erfolgen, wie sie zum Beispiel gerne im Bewerberbereich eingesetzt werden. Aber auch ein Betonen von beispielsweise dem Begriff des „Monozukuri“, traditionellem japanischem Handwerk oder das Einsetzen von japanischer Kalligraphie auch im englischsprachigen Internetauftritt lässt sich antreffen (letztes jedoch tatsächlich nur in einem Fall). Diese Darstellung als zugleich international und japanisch spiegelt womöglich auch den in den theoretischen Betrachtungen zentralen Konflikt, dem MNUs auf der ganzen Welt ausgesetzt sind wider: japanische Unternehmen zeichnen sich häufig durch ein ausgeprägtes Traditionsbewusstsein aus und fühlen sich dieser Tradition (oder auch den früheren Erfolgen, gerade weil man japanisch war) nach wie vor verhaftet, müssen zugleich aber auf den Druck reagieren, stärker international aufzutreten (auch in Übereinstimmung mit dem Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung, dass japanische Unternehmen nicht mehr als Vorbild für die restliche Welt dienen).

4.2.3 IHRM-Aktivitäten

Interessant für die vorliegende Arbeit waren natürlich alle Aussagen, die von den Unternehmen bezüglich internationalem HRM getätigt wurden. Im Detail wurden hierfür die Unternehmenswebseiten und CSR-Berichte aus dem Jahr 2013 jener 104 Unternehmen ausgewertet, die aufgrund der ersten Sichtung der Informationen auf der Webseite in die Kategorien 1 oder 2 eingeordnet worden waren. In 58 von diesen 104 CSR-Berichten wurde das Thema internationales HRM besonders hervorgehoben; das bedeutet, dass diesem Thema ein eigenes Unterkapitel oder zumindest ein Absatz mit eigener Überschrift gewidmet wurde. Dieser Anteil (rund 56%) mag gering erscheinen, ist jedoch für japanische Unternehmen, welche, wie oben bereits dargelegt, bekannt für ihre konservative Personalpolitik sind, eine durchaus bemerkenswerte Zahl. Dennoch überrascht, dass selbst die „ganz Großen“ in manchen Fällen diese Thematik überhaupt nicht zu priorisieren scheinen und steht in einigem Kontrast zu der für gewöhnlich in der Unternehmenspräsentation betonten Internationalität.

Wie bereits oben erwähnt, fand sich in manchem CSR-Bericht ein Sonder-Beitrag zu IHRM als aktuellem Thema - häufig gepaart mit dem ebenfalls gegenwärtig vieldiskutierten und mit der Internationalisierung auch inhaltlich verwandten Begriff der Diversität, was ein deutliches Indiz auch für deren aktuelle Bedeutung darstellt. Ein Beispiel findet sich im CSR-Bericht von Fujitsu zum Fiskaljahr 2010, in welchem es einen siebensei-

tigen Sonderbeitrag mit der Überschrift „Embracing Diversity and Developing Human Resources“ gibt⁵.

In den Abschnitten der CSR-Berichte, die sich mit internationalem HRM auseinandersetzen, werden dann beispielsweise die Rekrutierungsaktivitäten mit Blick auf internationale Rekruten und spezielle Aus- oder Weiterbildungsprogramme vorgestellt, die eine internationale Komponente oder einen internationalen Fokus in einer beliebig gearteten Form haben. Häufig werden letztere mit Fotografien der Teilnehmer von Trainings untermalt, üblicherweise begleitet durch einen kurzen Text, in welchem der jeweilige Mitarbeiter „mit eigenen Worten“ von seinen positiven Erfahrungen berichtet. Ein Beispiel dafür, wie die Rekrutierungsaktivitäten repräsentativ für die Bemühungen eines Unternehmens im IHRM angeführt werden, ist im Folgenden zu sehen:

The major Group companies in Japan actively employ foreign nationals and recent college graduates who are Japanese and have lived outside Japan. Approximately 25% of the 111 people hired in fiscal 2011 were such “global employees.” The company plans to increase the percentage of global employees, and is working to increase the opportunities for employees at foreign Group companies to work in Japan [...] [sic].

Geplante Programme, deren Beginn in Bälde avisiert wird, werden außerdem an dieser Stelle angeführt, ebenso wie allgemeine Mottos oder Agendas, welche eine Internationalisierung des Personalstammes voranbringen oder herbeiführen sollen, wie beispielsweise in Abbildung 4.3 zu sehen ist.⁶

Auch auf den Webseiten, genauer gesagt auf den Informationsseiten für neue Bewerber, wurden die Programme, welche sich an Angestellte in Übersee wenden, vorgestellt, um ganz gezielt den interessierten Besucher anzusprechen und sich sowohl internationalen wie auch japanischen Lesern gegenüber positiv darzustellen.

Von den untersuchten 104 Unternehmen gab mit Stand 2013 ein gutes Drittel (39 Unternehmen) an, ein globales HR-System etabliert zu haben oder gegenwärtig aufzubauen. Es wurde jegliche Art von internationaler oder gesamt-globaler Ausrichtung des HRM berücksichtigt, unabhängig von der individuellen Ausprägung. Beispiele wären eine globale Personaldatenbank, um in Zukunft Stellen systematischer nach der Qualifikation besetzen zu können (und damit eine verstärkt geozentrische Ausrichtung der Personalpolitik zu betreiben), weltweit vereinheitliche Beurteilungssysteme oder auch spezielle Programme, welche sich ausschließlich auf die Entwicklung einer globalen „High Potential-Elite“ konzentrieren.

⁵Der Bericht ist zu finden unter: <http://www.fujitsu.com/global/Images/fujitsureport2010-e.pdf> (letzter Abruf: 26.07.2015)

⁶Quelle: http://www.toray.com/csr/download/pdf/dow_2012_e.pdf (letzter Abruf: 26.07.2015)

Toray Global HR Management ("G-HRM") Fundamental Policy Established November 2011

True to its philosophy, "Contributing to society through the creation of new value with innovative ideas, technologies and products" and its embodiment through "Innovation," and in order to continue being a highly valuable corporate group for every stakeholder, Toray focuses on recruiting, retaining, and developing employees with high aspirations for the Toray Group, with the understanding that "Human Resources" are the most important asset in management.

As Toray Group continues to promote further business growth and expansion, we set the following four principles as the Toray G-HRM Fundamental Policy, despite all differences between countries, regions, cultures, customs, and companies in order to facilitate HR management with a common basis for all Toray Group companies around the world.

Step by step, each company is encouraged to implement and maintain a concrete HR management system in line with the following Toray G-HRM Fundamental Policy. However, at the same time, it is essential to value the merits of local HR management in each company based on the individual circumstances of country, region, culture, custom and company. Thus, it is necessary to promote the policy while integrating both approaches properly.

- 1. Consistently recruit and retain core staff and promote long-term HR development programs**
 - (1) Consistently recruit core staff based on mid/long-term HR management views.
 - (2) Sustain long-term HR development through promoting individual career development, implementing timely assessments of development progress, and carrying out on-the-job training (OJT), together with training programs (Off-JT) and self-development.
 - (3) Promote HR development by following up on each individual through MBO (Management by Objectives) and performance appraisal systems.

- 2. Select and develop core staff who can win a place in the global competition**
 - (1) Recruit highly capable staff who understand and support Toray's corporate philosophy, regardless of nationality.
 - (2) Provide selected staff with opportunities for sophisticated high-level training and global careers.
 - (3) Promote staff, who have skills to assume management responsibility for Toray Group companies, to top management positions of each company, and also give them opportunities for selection to executive positions as well as core positions of Toray Japan.

- 3. Pursue a "placing the right people to the right jobs" policy while enhancing fairness, understanding (by employees) through convincing explanations, and transparency**
 - (1) Make the best assignment for each employee and assigned organization by focusing on his/her ability and performance.
 - (2) Place importance on fairness, understanding (by employees) through convincing explanations, and transparency when determining individual compensation, such as salary and bonus, by appropriately taking account all of the roles and responsibilities of the position, the employee's ability, as well as performance appraisal results based on the MBO (Management by Objectives).
 - (3) Enhance the HR development system and the compensation system to value challenges as well as enhance motivation of average-level performers who contribute to their team.

- 4. Continue various management methods to further strengthen the company's business structure**
 - (1) Conduct head-count management and labor cost management as an entire company in a detailed and uniformed way.
 - (2) Always sustain a flat, effective organizational structure and control the appropriate proportion of managerial staff.
 - (3) Maintain and strengthen competitiveness through the appropriate utilization of diversified human resources such as contract employees, temporary staff sent from agencies, and external resources.

Abbildung 4.3: Globale HRM-Policy von Toray

4.2.3.1 Recruiting

Eine der naheliegendsten Möglichkeiten, seinen Stamm an international einsetzbarem Personal zu erweitern liegt in der Neuanstellung entsprechender Angestellter und wird in zunehmendem Maße erkannt und genutzt (KURAMOTO 2012: 18). Wie bereits angedeutet, sind die Unternehmen in unterschiedlichem Maße darum bemüht, in diesem Bereich aktiv zu sein, mit teilweise unterschiedlichen Interessenschwerpunkten, was den idealen Kandidaten betrifft.

Im CSR-Bericht von 2012 beispielsweise nimmt ein Unternehmen mit einer gewissen Ausführlichkeit dazu Stellung, dass man sich um internationale Rekruten bemüht und legt Wert darauf, sich auch von jenen Unternehmen abzugrenzen, die ausschließlich nicht-Japaner in Japan rekrutieren

Recruiting and fostering competitive personnel who support rapid globalization of our business activities is one of the most crucial themes for us to remain as a company group with a distinctive presence in the international business community. As part of such efforts, [Unternehmen] has been pursuing recruiting activities to provide an environment in which outstanding human resources can make full use of their abilities and capabilities, regardless of nationality. To that end, we hire non-Japanese university graduates on a regular basis, not just foreign students graduating from universities in Japan, but also those graduating from universities in China, Thailand and Singapore by directly interviewing students at those universities. Those global employees receive Japanese language training after joining the company and apply their advanced and specialized knowledge and skills to their work.

Und auch Fujitsu bemüht sich seit einigen Jahren, Universitätsabsolventen direkt aus dem Ausland zu rekrutieren:

Since 2006, we have conducted our “global recruitment” program in an effort to directly recruit students graduating from foreign universities. To facilitate their adaptation to life and work in Japan, we provide a wide range of life-related assistance as well as work-related support such as providing each non-Japanese employee with a mentor who provides them with guidance based on a tailor-made job skill improvement plan.

Informationen für internationale Bewerber Eine der aufschlussreichsten Informationsquellen für die Aktivität im Bereich Rekrutierung, teilweise auch bezüglich Weiterbildungsaktivitäten, war der Bewerberbereich auf der Unternehmenswebseite. Dort präsentiert sich das Unternehmen dem interessierten Universitätsabsolventen und sonstigen potenziellen Bewerbern. Und hier lassen sich Bemühungen um einen attraktiven, leicht zugänglichen Auftritt sehr einfach nachvollziehen.

Zunächst stellt sich die Frage, in wie vielen Fällen dem Besucher des Internetauftrittes eine englischsprachige Bewerberseite angeboten wurde. Mit Stand der Zählung

2013 verfügten 40 der 104 untersuchten Unternehmen über eine von der englischen Webseite aus zugängliche Careers-Seite; berücksichtigt wurden immer die englischen Versionen der zentralen Unternehmensseite oder das globale Webportal, falls vorhanden (nicht berücksichtigt wurden die Webpräsenzen von beispielsweise der nordamerikanischen oder europäischen Niederlassungen). Jedoch war in 23 von diesen 40 Fällen diese Careers-Seite nicht weiter ergiebig über das Vorhandensein hinaus. Das bedeutet, dass nach dem Öffnen dieser Seite der Interessent letztlich keine verwertbaren und nutzbaren Informationen erhalten hat. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass man auf der englischsprachigen Karriere-Seite lediglich ein kurzes Statement und einen Link zum japanischen Bewerberbereich vorfindet, dass die weiterführenden Links zu konkreten Stelleninformationen ins Leere führen oder dass es überhaupt keine weiterführenden Informationen gibt, so dass das Platzieren einer Bewerbung kaum sinnvoll ist. Auch den Fall, dass man auf der Careers-Seite lediglich darauf verwiesen wird, bei Interesse die lokalen Tochterunternehmen vor Ort bezüglich freier Stellen zu kontaktieren, kann man antreffen.

Abbildung 4.4 ist ein Beispiel für eine im Grunde vorhandene, jedoch nur mit wenigen Informationen gefüllte englischsprachige Bewerberseite.

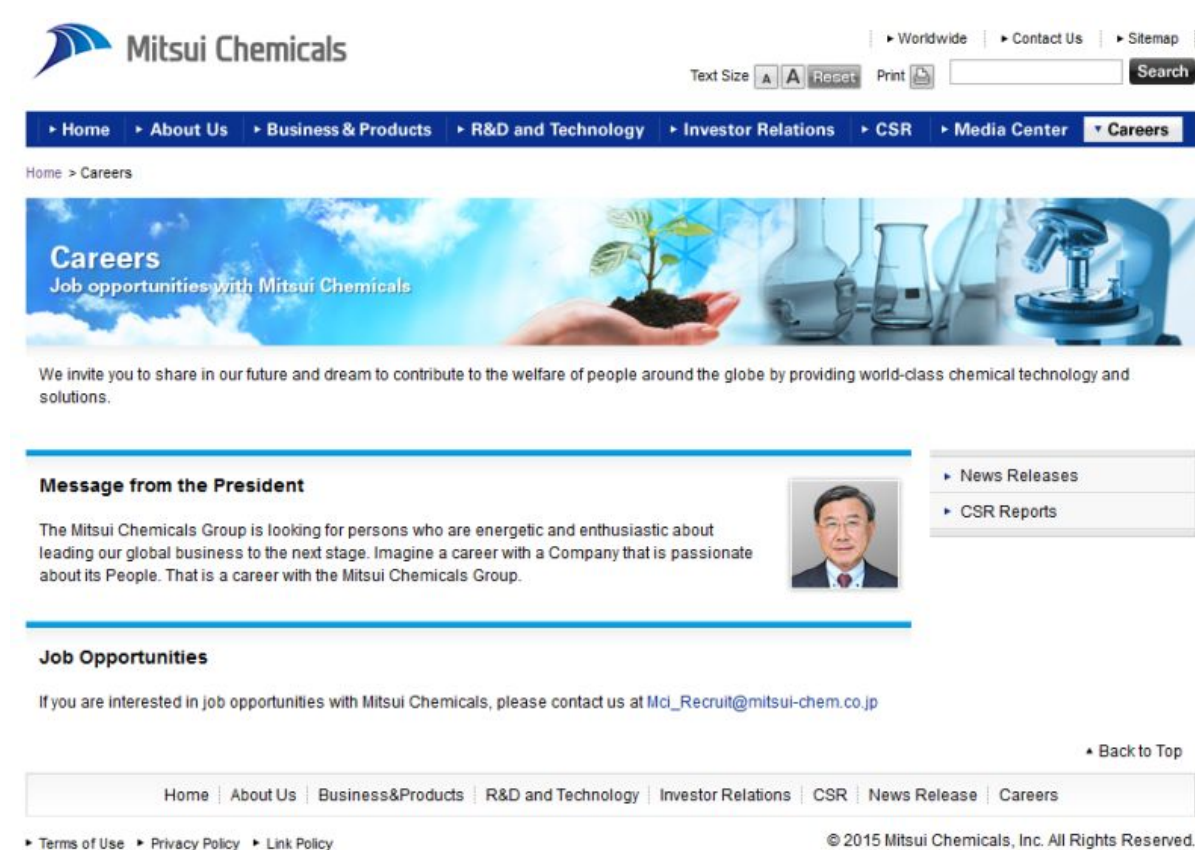


Abbildung 4.4: Englische Karriereseite von Mitsui Chemicals

Der interessierte Besucher erfährt an dieser Stelle lediglich in Form von drei knappen Sätzen von den Ambitionen des Unternehmens, seine globalen Geschäfte auf eine neue Ebene zu befördern mit einem Verweis auf eine E-Mail-Adresse, unter welcher man eine

Bewerbung platzieren kann. Dies kann man wohl als eine Bewerberseite bezeichnen, welche nicht übermäßig viel dafür unternimmt, internationale neue Mitarbeiter anzuwerben.

Betrachtet man nun die absoluten Zahlen, was das zur Verfügung stellen von Karriere- bzw. Bewerberinformationen auf den zentralen englischsprachigen Webseiten betrifft, so ist die Bilanz eindeutig: von 500 im Nikkei500-Index notierten Unternehmen verfügen 17 über aussagekräftige, nutzbare Seiten, die potenzielle Bewerber ansprechen und versuchen, sie für das Unternehmen zu gewinnen.

In einigen Fällen gab es zwar einen Bewerberbereich für internationale Kandidaten, dieser war oder ist jedoch nur vom japanischen Bewerberbereich aus zugänglich. Man muss also auf der japanischen Webseite erst auf *saiyō* (採用) klicken und findet dann innerhalb dieses Bereiches einen Link für „Global Careers“ oder ähnlich Lautendes. Es mag erstaunlich sein, aber in einigen Fällen kam der interessierte Bewerber auf der englischsprachigen Seite nicht zum Ziel, konnte jedoch über den Weg über die japanische Bewerberseite Zugang zu einem englischsprachigen Auftritt erhalten, der sich an potenzielle internationale Bewerber richtet.

Ein Beispiel für eine Variation dieses Themas findet sich bei dem Unternehmen, dessen englische Bewerberseite bereits in Abbildung 4.4 zu sehen ist. Im Gegensatz zur englischsprachigen Seite gelangte man im Februar 2015 auf den japanischsprachigen Bewerberseiten über den Button „Global Recruiting Information“ auf eine umfangreichere Informationsseite, und auch visuell war diese Seite offenbar mehr auf den internationalen Besucher ausgerichtet mit Abbildungen von international aussehenden Menschen (s. Abb. 4.5). Hier nun wurde auch in etwas ausgiebigerer Form dargelegt, dass man auf der Suche nach „Global Leaders“ sei unter großzügigem Einsatz der einschlägigen Vokabeln wie „global“, „innovation“ und „diverse“ etc. Es fällt jedoch schnell auf, dass diese Seite seit mindestens einem Jahr nicht mehr gepflegt wurde. Mehr noch: die Links unter „Non Japanese Speaker“, „Join Mitsui Chemicals after May,2013 [sic]“ und „Experienced Person“ führen sämtlich zu der gleichen Seite, nämlich jener, auf welche man auch von der englischen Seite aus gelangte, so dass selbst der Bewerber, welcher über hinreichende Japanischkenntnisse verfügt und hofft, auf diesem Wege substantiellere Bewerberinformationen gefunden zu haben, letztlich am gleichen Punkt endet. Der Link unter „Japanese Speaker“ führt im Übrigen zu einer tabellarischen Auflistung von Informationen zum Bewerbungsprozess auf Japanisch, welche keinen spezifischen Zusammenhang mit dem Globalen Recruiting hat, obwohl dieses den Besucher doch immerhin an diese Stelle verwiesen hat.

Im März 2015 wurde die japanische Bewerberseite überarbeitet (s. Abb. 4.6), und einige Modifikationen wurden vorgenommen, die jedoch primär visueller Natur sind. Inhaltlich wurden in den „Global Recruiting Informations“ lediglich die Verweise auf das Jahr 2013 entfernt, die Links führen jedoch nach wie vor zu den gleichen Seiten. Es wurde folglich also auch die Bewerberseite, die vom englischen Intenetauftritt aus zugänglich ist, nicht überarbeitet, so dass alle Änderungen eher als kosmetisch zu bezeichnen sind und

採用情報 **三井化学を知る** **仕事と人に出会う**

採用メッセージ 総合職新卒採用情報 総合職経験者採用情報 基幹職／一般職採用情報 Global Recruiting Information

Global Recruiting Information

トップページ > 採用情報 > Global Recruiting Information

Career

**“Chemistry” “Innovation” “Dream”
~ Excellent Chemical Technology to the Global Market ~**

Chemistry is an industry where the dream of creating new wealth for people’s lives is realized

Our corporate mission at Mitsui Chemicals is “to contribute broadly to society by providing high-quality products and services to customers through innovations and creation of materials, while keeping in harmony with the global environment.” To achieve this mission, we established the following corporate target: “Chemistry, Innovation, Dreams” - The Mitsui Chemicals is constantly pursuing innovation and materializing dreams with the wonder of chemistry -”.

Mitsui Chemicals is continuously looking for dynamic global leaders who can accelerate our global business. Imagine a career working for a company who is passionate about its People. It is our People that make Mitsui Chemicals the leader in diverse marketplaces and the market innovator that drives technology.

New Graduates

Join Mitsui Chemicals by April,2013

- [Japanese Speaker](#)
- [Non Japanese Speaker](#)

Join Mitsui Chemicals after May,2013

Experienced Person

トップページへ戻る

- 採用メッセージ
- 総合職新卒採用情報
- 総合職経験者採用情報
- 基幹職／一般職採用情報
- [Global Recruiting Information](#)

SPECIAL CONTENTS

ベテラン社員が振り返る
「あの頃の私たち」
ドルキャリア・ストーリー

タフマー製シューズ
ミッドソール開発に挑んだ
社員たちのプロジェクトストーリー

技術スタッフ特別座談会
三井化学で働くということ

人材育成 | 福利厚生 | FAQ
インターンシップ情報

求める人材像

石井化学業界 採用2015
化学は、知れば知る程おもしろい!!

Abbildung 4.5: Japanischer Bewerberbereich Mitsui Chemicals Startseite

das Unternehmen nach wie vor nicht über einen sinnvollen Web-Auftritt zum Rekrutieren von internationalen Kandidaten verfügt.

Doch selbst wenn man zumindest auf dem Weg über die japanische Seite zum Ziel kommt, stellt dies natürlich eine nicht unwesentliche Hürde dar, da zum einen nicht der naheliegenden Weg zum Ziel führt und zum anderen, weil man für den tatsächlichen Weg genügend Japanischkenntnisse benötigt, um auf der japanischen Seite navigieren zu können. Es besteht natürlich die Möglichkeit, dass dies von den Unternehmen eine bewusst ergriffene Maßnahme ist, um ausschließlich von Bewerbern kontaktiert zu werden, welche keine Berührungsschwierigkeiten mit der japanischen Sprache und Kultur haben. Es ist jedoch zumindest ebenso wahrscheinlich, dass es sich bei solchen Fällen um unbeabsichtigte

“Chemistry” “Innovation” “Dream”

~ Excellent Chemical Technology to the Global Market ~

Chemistry is an industry where the dream of creating new wealth for people’s lives is realized

Our corporate mission at Mitsui Chemicals is “to contribute broadly to society by providing high-quality products and services to customers through innovations and creation of materials, while keeping in harmony with the global environment.” To achieve this mission, we established the following corporate target: “Chemistry, Innovation, Dreams” - The Mitsui Chemicals is constantly pursuing innovation and materializing dreams with the wonder of chemistry -”.

Mitsui Chemicals is continuously looking for dynamic global leaders who can accelerate our global business. Imagine a career working for a company who is passionate about its People. It is our People that make Mitsui Chemicals the leader in diverse marketplaces and the market innovator that drives technology.

New Graduates

Join Mitsui Chemicals

Japanese Speaker > Non Japanese Speaker >

Experienced Person

Learn More >

Abbildung 4.6: Globales Recruiting bei Mitsui Chemicals (aktualisiert)

Inkonsistenzen handelt, bedingt dadurch, dass der Internetauftritt von unterschiedlichen Individuen gepflegt wird und wohl auch dadurch, dass dieser Bereich der Webseite de facto keine übermäßige Priorität genießen wird.

Informationen für in Japan studierende Ausländer Nach Abschluss der Suche nach englischsprachigen Bewerberinformationen wurde für den Fall, dass es keine gegeben hatte, zumindest überprüft, ob denn in Japan befindliche Austauschstudenten, welche ihren Abschluss an einer japanischen Universität machen, sich bewerben dürfen oder gar explizit dazu ermuntert und aufgefordert werden. Diese Studenten sollten eigentlich der Theorie zufolge ausgesprochen attraktive Arbeitnehmer für japanische MNU sein, da

sie zum einen in mehreren Kulturen sozialisiert sind (mindestens der eigenen und der japanischen), offenbar Interesse an internationalen Erfahrungen haben, zugleich Interesse an der japanischen Kultur haben und über gute bis sehr gute Japanischkenntnisse verfügen sollten, da sie immerhin in der Lage sind, an einer japanischen Universität einen Abschluss zu erlangen. Gleichzeitig wäre es nur mit sehr geringem oder auch überhaupt keinem Mehraufwand verbunden, solche Absolventen zu rekrutieren, da man sie in den ohnehin jährlich stattfindenden Bewerbungsprozess einbinden könnte.

Zu diesem Zwecke wurden die japanischen Bewerberseiten auf unterschiedliche Kriterien hin gesichtet. Zunächst war überprüft worden, ob in den Bewerberinformationen als Minimalbemühung zumindest angegeben wurde, ob Austauschstudenten grundsätzlich willkommen sind. Diese Information findet sich üblicherweise in den Bewerber-FAQs, in welchen die gängigsten Fragen rund um den Bewerbungsprozess adressiert werden.

In 65 von 104 untersuchten Bewerberseiten ließ sich ein Passus finden, in welchem das Unternehmen grundsätzlich auch Austauschstudenten (*ryūgakusei*, 留学生) zum Bewerbungsprozess zulässt. Häufig liest diese Frage sich allerdings eher wie ein Anti-Diskriminierungs-Statement, dass man also als Unternehmen selbstverständlich auch Bewerber anderer Nationalitäten berücksichtige, weil die Frage nach der Nationalität nicht gestellt werde; allerdings müssten diese dann in der Lage sein, sich nahtlos unter den japanischen Kandidaten einzureihen.

Ein repräsentatives Beispiel hierfür ist:

Frage: Ist es möglich, sich auch als ausländischer Austauschstudent für die Bewerberveranstaltung zu bewerben?

Antwort: Die Nationalität spielt überhaupt keine Rolle. Unabhängig von der gewünschten Laufbahn wird Business-Level-Japanisch benötigt.⁷

Als Steigerung war auch von Interesse, in wie vielen Fällen das Unternehmen ausländische Studenten nicht nur duldet, sondern explizit ermutigt und aufgefordert hat und auf welche Art und Weise dieses Ermutigen erfolgt.

Ein Beispiel für ein zwar definiertes aber recht zurückhaltenden Ermutigen findet sich in folgender Formulierung in einem Bewerber-FAQ:

Frage: Ich bin ausländischer Austauschstudent, kann ich mich dennoch bewerben?

Antwort: Das ist möglich. In unserem Unternehmen werden viele ausländische Austauschstudenten eingestellt und beschäftigt.⁸

Ein Beispiel für das andere Ende des Spektrums findet sich auf Abbildung 4.7, wo es auf der Seite für Universitätsabsolventen eine Unterseite gibt, welche sich eigens an

⁷Übersetzung der Verfasserin. Originaltext in Anhang B, Zitat 1.

⁸Übersetzung der Verfasserin. Originaltext in Anhang B, Zitat 2.

Austauschstuden­ten richtet und ihnen auf japanisch ausführlich darlegt, warum das Unternehmen gerade mit ihnen sehr gerne zusammenarbeiten möchte.

HOME > 留学生のみなさんへ

留学生のみなさんへ

for International Students

留学生のみなさんに期待していること

私たちの国際化への歩みは、1970年のヨーロッパ進出に始まりました。それ以来、グローバル企業を目指し、世界にネットワークを広げてきました。(現在のグローバルネットワークはこちら)

そして、2009年に「長期ビジョン」を策定し、2020年に「連結売上高1兆円」、「海外売上高比率(連結)70%」を目指しています。この実現にむけて、海外市場への事業拡大や、アジア・アメリカ・ヨーロッパでの現地経営の強化のために、新たに海外関係会社の設置を進めております。

私たちは、多文化(言語・習慣等)を理解し、協働して前向きに仕事に取り組める人と一緒に働きたいと考えております。

特に、外国人留学生のみなさんは、母国と異なる文化の日本で経験を積んだことや、その中で培った日本語力を活かし、①母国と日本の架け橋としての活躍②国・地域を限定しないグローバルな活躍を期待しています。

活躍していただきたい場所・キャリアパスについて

皆さんの活躍する領域としては、以下のように考えています。

- 1) 事務系: 海外関係会社での管理業務(経営企画・経理等)、海外営業など
- 2) 技術系: 海外工場における生産技術の確立や工場運営、研究開発、製品開発など

また、日本国内の勤務でも、グローバルに活躍できる業務を担当頂きます。どの職種であっても挑戦心をもち、自らの経験を活かし、責任ある仕事を担って頂きたいと考えています。キャリアは個人ごとに異なりますが、まず5~10年程度、日本国内で経験を積んだ上で、みなさんのご希望や求められる役割に応じて、グローバルな舞台で活躍できる仕事を担当頂きます。

Abbildung 4.7: Ansprache an Austauschstudenten auf den Bewerberseiten von Kaneka

Jedoch, so naheliegend man diese Vorgehensweise finden würde, so sehr mag es überraschen, dass man diese Form von expliziter Aufforderung zum Bewerben nur selten vorfindet. In einigen Fällen gab es sogar offene Widersprüche zwischen den Aussagen in den CSR-Berichten, wo die Unternehmen angaben, aktiv internationale Rekruten einzustellen, dies sich jedoch auf den Bewerberseiten nicht oder nur kaum widerspiegelte, selbst nicht in der Form, dass in den FAQ internationale Bewerber ausdrücklich zugelassen werden.

Es wäre zudem vorstellbar, dass ein Unternehmen nicht nur ausländische Bewerber (gerne) zulässt, sondern sich zusätzlich darum bemüht, Hürden zu senken. So wäre vorstellbar, dass man Studenten, welche noch nicht über fließende Japanischkenntnisse

verfügen, Unterstützung in Form von Sprachkursen oder anderen Maßnahmen zukommen ließe. Jedoch war ohne Ausnahme in allen Fällen, in denen es nicht-japanischen Universitätsabsolventen erlaubt war, sich zu bewerben, der gesamte Bewerbungsprozess und Berufseinstieg analog zum Ablauf für die japanischen Kandidaten; es wird erwartet, dass der potenzielle Neuzugang in der Lage ist, ebenso wie die japanischen Absolventen an allem teilzunehmen.

Dies, ebenso wie der Umstand, dass die japanischen Unternehmen einmal im Jahr alle zur gleichen Zeit eine Einstellungsrunde absolvieren, wie es Tradition ist, bedeutet in der Konsequenz aber auch eine quasi unüberwindliche Hürde für Universitätsabsolventen, welche über ein anderes Profil verfügen. Also beispielsweise jene, die nur ein Gastsemester in einer japanischen Universität absolvieren, aber ihren Abschluss in ihrer Heimat erhalten und möglicherweise zwar über gewisse Kenntnisse der japanischen Sprache verfügen, sie aber nicht vollständig beherrschen. Diese Studenten haben mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Interesse an der japanischen Kultur – zumindest haben sie damit Erfahrungen gesammelt – können jedoch bei Interesse nicht ohne weiteres in die meisten japanischen Unternehmen eintreten. Es ist im System nicht vorgesehen, Kandidaten zu berücksichtigen, welche zu einem anderen Zeitpunkt ihren Abschluss erwerben als die Studenten in Japan, sich zum Zeitpunkt der Bewerberauswahl nicht in Japan aufhalten oder lediglich über gute, aber nicht ausgezeichnete Japanischkenntnisse verfügen.

Natürlich ist nachzuvollziehen, dass ein im gesamten Land lange etablierter und stark standardisierter Ablauf, im Rahmen dessen Universitätsabsolventen ihren Arbeitsplatz bei japanischen Konzernen finden, nur schwer Veränderungen durchläuft. Insofern decken sich diese Erkenntnisse mit den Annahmen der Institutionenlehre, dass die Institutionen in einem Land großen Einfluss auf Unternehmen und die von ihnen etablierten Prozesse haben können, ebenso wie auf die Möglichkeiten der Veränderung.

Auch in den individuellen Unternehmen sind die Prozesse eingespielt zwischen den zuständigen Angestellten im HR und es mag schwierig sein, überhaupt einen Ansatz zu finden, Veränderungen zu entwerfen und einzuführen. Auch dies stimmt mit den Angaben in der Literatur überein, dass Veränderungen in japanischen Unternehmen selbst wenn sie beschlossen und angestoßen sind, nur langsam und inkrementell umgesetzt werden.

4.2.3.2 IHRM für japanische Angestellte

Auch wenn für die vorliegende Arbeit von Interesse war, Programme eingehend zu betrachten, welche sich an nicht-Japaner richten, war es doch auch aufschlussreich zu beobachten, welchen Stellenwert das IHRM insgesamt hat, welchen relativen Anteil Maßnahmen haben, die sich an die japanischen Angestellten richten und welchen relativen Anteil (sowohl, was die Anzahl der Unternehmen betrifft als auch die Anzahl der Teilnehmer) Maßnahmen haben, welche sich an Ausländer richten.

Leider musste festgestellt werden, dass so manches Mal die Angaben über die durchgeführten Programme eher allgemeiner Natur sind und auch nicht deutlich wird, welches Ziel das Unternehmen verfolgt, welche Arten von Angestellten genau daran teilnehmen, wie hoch die Teilnehmerzahlen insgesamt sind etc. Da die ausgewerteten Dokumente primär das Ziel einer möglichst schmeichelhaften Darstellung des Unternehmens verfolgen und man somit davon ausgehen muss, dass Fakten derart ausgewählt und dargestellt werden, dass dieses Ziel möglichst gut erfüllt wird, ist dies jedoch nicht überraschend und kann ein Hinweis darauf sein, dass es wenig Konkretes gibt, über das sich berichten ließe, so dass in Form von Andeutungen zumindest eine gewisse Aktivität im IHRM impliziert wird.

Wie bereits oben wiederholt ausgeführt, sind japanische Unternehmen dafür bekannt, intensiven Gebrauch von expatriierten japanischen Managern im Ausland zu machen. Und auch wenn in der Forschung darüber diskutiert wird, ob sich dies in der Zukunft ändern wird, zeichnen die CSR-Berichte nach wie vor ein eindeutiges Bild.

Wann immer auf das Thema internationales HRM eingegangen wird, so werden ausnahmslos auch Programme vorgestellt, welche sich an die japanischen Angestellten richten. Diese können interkulturelles Training, Sprachunterricht, Auslandseinsätze für Manager oder auch für Junior-Angestellte beinhalten. Man kann also davon ausgehen, dass jedes Unternehmen, das international ausgerichtetes HRM betreibt, auch Maßnahmen für die japanischen Angestellten bereithält. Dies ist zunächst natürlich weder überraschend noch bemerkenswert, liefert jedoch den Kontext, anhand dessen die analogen Aktivitäten für ausländische Angestellte beurteilt werden können.

So lautet ein Statement aus einem CSR-Bericht:

We aim to develop human resources who can demonstrate their abilities beyond national boundaries and improve the capabilities of [Unternehmen] Group employees all over the world. Therefore, the management divisions, product development divisions, and manufacturing divisions are developing their own training courses and OJT programs implemented via employee exchange. We provide opportunities for Japan-based employees in their 20s (at the earliest) to be assigned to overseas Group companies, which improves their ability to adapt to foreign cultures and their international business sense through actual overseas work experience.

Die verwendeten Formulierungen legen nahe, dass das Unternehmen bezüglich internationalem HRM eine eindeutig ethnozentrische Perspektive annimmt und ausschließlich japanische Angestellte im Blick hat. So heißt es weiter:

At the management division of the Head Office, we regularly visit our overseas locations to provide instruction on management and accounting and to develop human resources. We also launch business reform projects when specially requested. Under such projects, specialists from Japan develop local executives

through planned visits to overseas location that provide them with instruction on methods for improvement in a way that allows them to achieve results through practical operations.

Wie bereits oben ausgeführt, bietet es sich für japanische Konzerne aus unterschiedlichen Gründen an, intensiven Gebrauch von japanischen Managern im Ausland zu machen. Daran hat sich nichts grundlegendes geändert, so dass in der Regel die Einführung von globalen HR-Systemen nach wie vor den japanischen Angestellten im Mittelpunkt hat.

Von 104 Unternehmen gaben 60 an, den japanischen Angestellten Sprachunterricht zu erteilen. Es war nicht immer möglich, aus den zur Verfügung stehenden Dokumenten zu erfahren, welcher Art dieser Unterricht ist. Jedoch kann man wohl davon ausgehen, dass es sich in vielen Fällen nach wie vor um vorbereitenden Unterricht für zukünftige expatriierte Manager oder aus anderen Gründen ins Ausland entsandte Angestellte handeln wird. Ein Beispiel hierfür ist:

After receiving five months of language training at university, the employees dispatched as trainees spend about one year gaining practical experience at an Asian affiliate.

Darüber hinaus wird jedoch außerdem den japanischen Angestellten auch zunehmend Englischunterricht für die persönliche Weiterbildung angeboten, besonders für jene, die an globalen Förderprogrammen im Sinne einer internationalen Personalentwicklung teilnehmen und in der Zukunft global eingesetzt werden sollen.

Within Japan, we continue to work to improve our employees' language abilities, focusing on English. Our initial aim with new employees is for all of them to achieve a 600 TOEIC score. Employees not only study language intensively but also learn methods of language study that will lead to continuing improvement in ability through personal development. In addition, in order to develop global viewpoints, a wide range of subjects, such as acceptance of other cultures, and communication and management skills are incorporated in the programs.

In diesem Fall gibt das Unternehmen sogar an, dass mit dem Sprachunterricht auch interkulturelles und Kommunikations- und Managementwissen vermittelt werden.

Die Betonung der sprachlichen Weiterentwicklung der Angestellten, auch jener in Japan, spiegelt ein klares Problembewusstsein bezüglich der Sprachbarrieren wider und deckt sich mit der auch in der Literatur zunehmenden Bedeutung von Sprache für interkulturelle Kommunikation und internationales Management. Gerade das letzte Beispiel demonstriert zudem, dass in den Unternehmen durchaus auch interkulturelle Kommunikations- und Managementkompetenzen als wichtig gelten und mittlerweile auch aktiv in die Weiterbildungsprogramme implementiert werden.

Des Weiteren haben sich auch in 57 von 104 Fällen Hinweise darauf gefunden, dass es spezielle Förderprogramme für junge Angestellte gibt, die es ihnen ermöglichen, bereits in den ersten Jahren der Unternehmenszugehörigkeit schon Auslandserfahrungen zu sammeln und eine internationale Perspektive auf die Tätigkeit ihres Unternehmens zu erlangen. Dies ist in Übereinstimmung mit der auch in der Literatur postulierten Diversifizierung der Arten von Auslandseinsätzen über die ausschließliche Entsendung von Expatriierten hinaus.

Es ist jedoch zu beachten, dass nicht alle solchen Auslandseinsätze der expliziten Entwicklung von internationalen Humanressourcen dienen; in einigen Fällen war zu erkennen, dass diese Einsätze sich ausschließlich an technisches Personal richteten und also in erster Linie das Teilen von Wissen und Know-How mit den ausländischen Unternehmensstandorten zum Ziel haben. Da jedoch in den zur Verfügung stehenden Quellen solche detaillierten Angaben nicht die Regel waren, lässt sich nicht mit Bestimmtheit sagen, in wie vielen Fällen solche Programme für junge Angestellte welche spezifischen Ziele verfolgten. Es kann jedoch wohl als gesichert betrachtet werden, dass zumindest ein Teil der 57 gezählten Fälle im Grunde nicht auf den Wunsch im Unternehmen zurückzuführen ist, explizites IHRM zu betreiben. So lassen sich beispielsweise Statements wie das folgende lesen:

We have also been systematically and continuously seconding our young engineers overseas to develop local human resources who will be responsible for the core production duties in the future.

In 52 von 104 Fällen ließen sich Angaben finden, dass die Unternehmen den japanischen Angestellten interkulturelles Training anbieten. In welchem Umfang dies erfolgt, geht jedoch üblicherweise nicht aus den Unterlagen hervor. Es ist zu vermuten, dass es sich in der Mehrheit der Fälle um vorbereitendes Training im Rahmen der Vorbereitung eines expatriierten Managers handeln wird. Folglich finden sich Angaben zu diesem Thema in den meisten Fällen auch auf den Seiten der japanischen Bewerberinformationen, da dort die von den Unternehmen durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen üblicherweise auch aufgeführt werden.

Auch allgemeine Förderprogramme für japanische Manager, welche als globale Führungskräfte eingesetzt werden sollen, existieren.

We launched the Global Business Leader Training Program in fiscal 2007 for the training of future management personnel. More than 100 graduates of this program are currently at important posts in [Unternehmen] and at our affiliates in Japan and overseas.

4.2.3.3 IHRM für Angestellte in Übersee

Stellt man nun den Programmen, welche sich an die japanischen Angestellten richten jene gegenüber, die sich an die ausländischen Angestellten des Unternehmens richten, stellt sich die Situation wie folgt dar. In immerhin 54 von 104 Fällen wurden Angaben gemacht, dass in irgendeiner Form Programme im Unternehmen existieren, im Rahmen derer Angestellte aus dem Ausland nach Japan eingeladen werden.

Diese Programme können erst kürzlich eingeführt worden sein, oder aber sind schon seit Jahrzehnten etabliert mit mittlerweile Hunderten von Teilnehmern.

So gibt ein Unternehmen an:

Since 1980, [Unternehmen] has invited management-level employees from Group companies around the world to the Tokyo Seminar. [...] A total of 1,054 employees have participated in the seminars so far.

Dies können kurzfristig angelegte Programme mit einer Dauer von 1-2 Wochen sein, die üblicherweise als eine Art Workshop konzipiert sind, häufig gerichtet an Führungskräfte in Form von Managementworkshops (in 19 Fällen wurden solche Programme explizit erwähnt). Ein Beispiel für ein solches Programm ist:

In fiscal 2010, the Global Executive Program was put into action in order to increase awareness among managing executives at major Group companies around the world of their role as leaders for the entire [Unternehmen] Group and help create a network among them. During the program held in Japan, which lasts about one week, participants have opportunities to have face-to-face discussions with top managers, debate issues among themselves, and make renewed commitments to various strategies.

Anhand der Darstellung wird deutlich, dass das Unternehmen durch diese Veranstaltungen auch ausdrücklich die Entwicklung von sozialen Netzwerken fördern möchte. Dies ist in Übereinstimmung mit der in der Literatur zunehmend diskutierten Notwendigkeit von informellen, vielfältigen Kommunikationsstrukturen, um damit besser der Veränderlichkeit und Komplexität der internationalen Geschäftstätigkeit begegnen zu können.

Ein anderes Beispiel kann der folgende Auszug aus einem CSR-Bericht dienen:

At the same time [2007], we began leadership training in Japan for overseas management personnel. Called the Global Development Program, the training deepens understanding of the Group, and helps managers polish their cultural skills and leadership abilities through active discourse with [Unternehmen]'s Japanese personnel. The goal of the program is to develop personnel who can thrive in the global environment.

Aber auch langfristige Programme, die Angestellte über Monate oder gar Jahre nach Japan entsenden, existieren und werden in den Berichten vorgestellt (ebenfalls in 19 Fällen wurden solche Programme explizit genannt).

In einigen Fällen werden auch Unterstützungssysteme für solche Angestellten erwähnt, die reflektieren, dass man sich im Unternehmen bewusst gemacht hat, wie wichtig solche Hilfen für einen verlängerten Aufenthalt im Ausland sein können, insbesondere wenn man die Sprache und Kultur nicht kennt. Bemerkenswert ist, dass auch die Kollegen der ausländischen Angestellten in das Unterstützungssystem eingebunden sind und so bei allen Beteiligten die Erfahrung das Potenzial hat, möglichst positiv und produktiv zu sein:

Furthermore, we offer support programs for foreign employees working in Japan, to improve their Japanese language capability and daily living. These programs support not only the employees themselves but also their supervisors and colleagues.

In einem CSR-Bericht zum Fiskaljahr 2013 wird ein solches langfristiges Programm vorgestellt, welches als Mitarbeiteraustausch zwischen allen internationalen Standorten durchgeführt wird.

[Unternehmen] established the [Unternehmen] Global Assignment Policy ([U]-GAP), an international assignment system for our global Group companies, in 1998. [U]-GAP is a system that provides local hires with broader opportunities for service throughout the world as “global assignees.” This program creates active international personnel exchanges, not only to other countries from Japan, where Group headquarters are located, but also from other countries to Japan, or from the United States to Asia, for example. The goal is to promote global business cooperation and the development of human resources capable of functioning at the global level.

Dieses Programm ist darüber hinaus eines der wenigen Beispiele für Maßnahmen, welche nicht die Unternehmenszentrale in Japan zwingend involvieren, sondern auch einen Austausch zwischen zwei anderen Unternehmensstandorten regulär vorsieht, so dass man hier tatsächlich von einer geozentrisch orientierten IHRM-Maßnahme sprechen kann.

Auch im Falle der HR-Programme für internationale Angestellte gilt, dass in einem Teil der Fälle Mitarbeiter ausschließlich zum Ziele des Transfers von technischem Wissen nach Japan entsandt werden, um dann bei ihrer Rückkehr als Multiplikatoren in ihrem Heimatstandort zu fungieren. So lautet es beispielsweise im CSR-Bericht der Obayashi Corp. vom Fiskaljahr 2010:

Locally hired employees of group companies outside Japan were provided practical training in Japan with the aim of increasing the technical capabilities of the Obayashi Group.⁹

Dieses Trainingsprogramm wurde insgesamt sieben Angestellten aus Niederlassungen in Thailand und Vietnam angeboten und ist das einzige Statement des Unternehmens zum Thema IHRM.

⁹Quelle: <http://www.obayashi.co.jp/english/csr/report/csr2010en.pdf> (letzter Abruf 26.07.2015)

Die CSR-Berichte der Unternehmen können auch als Spiegel für die Entwicklung dienen, welche die Wahrnehmung und Bewertung des Themas internationales HRM im jeweiligen Unternehmen im Laufe der Jahre durchläuft. So finden sich im CSR-Bericht der oben zitierten Obayashi Corp. vom Fiskaljahr 2012 einige Unterschiede zum Umgang mit diesem Thema zwei Jahre zuvor. Nun widmet sich ein eigener Abschnitt des Berichtes dem Thema „Development of global human resources“ und die Ziele und Absichten, welche das Unternehmen formuliert sind eindeutig:

In order to promote further strategic expansion overseas, we are aggressively hiring and training human resources who can succeed globally. We are having young employees experience overseas assignments as part of their career path in order to develop global human resources, as well as dispatching them to overseas companies for the purposes of learning risk management for contracts overseas, and aggressively hiring foreign students studying in Japan.¹⁰

Zudem stellt das Unternehmen ein neues Trainee-Programm für ausländische Angestellte vor, welches auch, aber ausdrücklich nicht nur, das Ziel verfolgt, technisches Wissen zu vermitteln:

Every year, we accept employees hired locally by overseas Group companies as trainees. Four people came to Japan for training in fiscal 2011. This training is for the purposes of learning technical skills and Japanese language, as well as Japanese business practices. Trainees are utilizing the skills learned in Japan to contribute to the development of their respective countries.

Dieses Statement ist auch ein Beispiel dafür, auf wie subtile Art und Weise ein tendenziös positives Bild gezeichnet wird, indem die Formulierung andeutet, dass das Unternehmen schon seit langem jedes Jahr Angestellte aus Übersee einlädt, um nicht nur technisches Wissen zu vermitteln, sondern sie auch mit der japanischen Kultur vertraut zu machen, während im Bericht zwei Jahre zuvor dieser Aspekt keinerlei Erwähnung fand; dies ist ein weiterer, deutlicher Indikator dafür, welchen Stellenwert international kompetentes Personal in wenigen Jahren erlangt hat.

Ein Beispiel für ein allgemeines Bekenntnis zum Fördern von ausländischen Angestellten und der Andeutung, dass diesem auch unterschiedliche, ineinandergreifende Maßnahmen angeschlossen sind, findet sich in einem Bericht zum Fiskaljahr 2012:

[Unternehmen] Group regards the development of core staff at its subsidiaries and affiliates worldwide as one of its priority management tasks. The Group makes active efforts to promote employees locally hired at these companies to executive management positions, as well as to key posts and management positions at [Unternehmen]’s head office. To ensure thorough understanding of

¹⁰Quelle: http://www.obayashi.co.jp/english/ir/corporate_report/ir2012en.pdf (letzter Abruf 26.07.2015)

[Unternehmen] Group's management philosophy and policies, core staff from overseas subsidiaries and affiliates participate in training programs in Japan, organized according to managerial level.

4.2.4 Einige exemplarische Beispiele zur Veranschaulichung

Um das Zusammenspiel der unterschiedlichen Informationsquellen und das Entstehen eines Gesamteindrucks anschaulich zu machen, sollen nun einige repräsentativ ausgewählte Unternehmen als Beispiele dienen. An ihnen lassen sich gut die großen Unterschiede in Selbstbild und dahinter auszumachender Faktenlage, ebenso wie die vielen kleinen Aspekte, die einen Gesamteindruck entstehen lassen, demonstrieren. Da an dieser Stelle viele Informationen zusammengetragen werden, die ein nicht immer schmeichelhaftes Bild entstehen lassen, wurde davon abgesehen, die vorgestellten Unternehmen zu nennen, auch wenn die vorgestellten Informationen sämtlich öffentlich zugänglich sind.

Unternehmen 1

Bei Unternehmen 1 handelt es sich um ein Unternehmen mit knapp 50 000 Angestellten an ca. 140 Standorten, von denen sich knapp 100 im Ausland befinden. Dieses Unternehmen verfügt nicht über ein globales Webportal, sondern stellt seine Homepage auf Japanisch, Englisch und Chinesisch zur Verfügung, wobei letztere unter der URL *.co.jp/english respektive *.co.jp/chinese zu finden sind. Auf der Startseite befindet sich wie üblich bei den Internetauftritten solcher Unternehmen eine Slideshow, die selbsttätig durch eine gewisse Anzahl von Bildern schaltet, die das Unternehmen dem Besucher auf einen Blick vorstellen sollen. Darin werden Abbildungen gewählt, die Objekte aus dem Alltag zeigen, welche in einem Zusammenhang mit den Produkten des Unternehmens stehen. Auf zweien der Bilder sind Menschen abgebildet: auf einem davon Menschen offensichtlich asiatischer Herkunft aller Altersklassen, auf dem anderen Bild Menschen internationaler Herkunft in einem Businesszusammenhang. Dies ist auch für alle drei Versionen der Unternehmenswebseite gleich, lediglich die in den Bildern verankerten Texte sind jeweils übersetzt. Wie es häufig der Fall ist, sind die Navigationsleisten mit den Hauptthemen nicht bei allen drei Versionen identisch. In der japanischen Version gibt es die Kategorien Unternehmensinformationen (*kaisha annai*, 会社案内), Produktinformationen (*seihin johō*, 製品情報), Forschung und Entwicklung (*kenkyū kaihatsu*, 研究開発), Investor Relations (*IR johō*, IR情報), CSR-Aktivitäten (*CSR katsudō*, CSR活動), Bewerberinformationen (*saiyō johō*, 採用情報), und Procurement (*chōtatsu johō*, 調達情報). In der englischen und chinesischen Version hingegen sind es sechs anstatt sieben Kategorien, die Bewerberinformationen sind nicht repräsentiert. Sie stehen also nur jenen Interessierten zur Verfügung, welche über Japanischkenntnisse verfügen. Ansonsten gibt es keine auffällige Selbstdarstellung des Unternehmens als explizit international oder als „global Player“ auf dem gesamten Webauftritt.

Im Herbst 2011, zu Beginn der Recherchearbeiten, lag noch der CSR-Bericht für 2010 vor, in welchem das Unternehmen im Kapitel „Initiatives for Society“ auch auf alle Themen im Zusammenhang mit Angestellten eingeht. Dort wird beispielsweise ausgeführt, dass „we are actively recruiting foreign nationals with the ability to excel on the world stage“. Betrachtet man jedoch die an gleicher Stelle angeführten tabellarischen Rekrutierungszahlen (aufgeschlüsselt nach Jahren und Geschlecht, sowohl der Anzahl an Ausländern), wird offenbar, dass in den fünf Jahren zuvor die Anzahl der eingestellten Ausländer sich im sehr geringen einstelligen Bereich befand. Zudem beinhaltet diese Angabe für alle Jahre (bis auf eines) auch die Mid-Career-Einstellungen und gilt ausschließlich für „Specialized Staff“, es kann also für diesen Zeitraum im Grunde noch nicht die Rede von einem aktiven Rekrutieren von Nicht-Japanern sein. An anderer Stelle im gleichen Bericht wird zudem ausgeführt, das beginnend mit diesem Fiskaljahr „we will commence training in Japan for overseas affiliated company leaders to promote interaction with Company [sic.] employees“. Außerdem lässt die Angabe

In our medium-term management plan ‚New Frontier 2012‘, we have identified efforts to foster a powerful workforce and to build collaborative ties with affiliated companies in Japan and overseas as key measures

darauf schließen, dass das Unternehmen in den kommenden Jahren seine Aktivitäten in diesem Bereich auszuweiten gedenkt.

Diese dem Wortlaut nach ja doch definitiven Aussagen zu Aktivitäten im Bereich des IHRM haben dazu geführt, dass dieses Unternehmen bei der ersten Gruppierung Kategorie 1 (= Aktivitäten im IHRM gelten als gesichert) zugeordnet wurde. An dieser Einteilung wird jedoch auch das Dilemma der Zuordnung offenbar, welche nach harten Kriterien nur schwer erfassen kann, wie weit die Aktivitäten eines Unternehmens reichen. In diesem Fall ließ sich die Frage nach definitiv stattfindenden Aktivitäten positiv beantworten, doch dies gibt nicht wieder, dass diese Aktivitäten zunächst hauptsächlich auf dem Papier stattfinden und zum Zwecke der Selbstdarstellung in einem besonders positiven Licht dargestellt werden.

Bei einem späteren Blick auf den CSR-Bericht vom Jahr 2012, welcher zum Zeitpunkt eines neuerlichen Recheredurchlaufes im Sommer 2013 verfügbar war, fand sich eine zum ersten Bericht etwas widersprüchliche Angabe zu den aktuell laufenden Programmen für die Entwicklung von internationalem Personal:

We launched the Global Business Leader Training Program in fiscal 2007 for the training of future management personnel. More than 100 graduates of this program are currently at important posts in [Unternehmen 1] and at our affiliates in Japan and overseas. At the same time, we began leadership training in Japan for overseas management personnel. Called the Global Development Program, the training deepens understanding of the Group, and helps managers polish their cultural skills and leadership abilities through active discourse

with [Unternehmen 1]'s Japanese personnel. The goal of the program is to develop personnel who can thrive in the global environment.

Demzufolge seien 2007 also sowohl ein Trainingsprogramm für die Entwicklung von japanischen „Global Business Leaders“ als auch zeitgleich ein Training für Manager aus Übersee, welches in Japan durchgeführt wird, gestartet. Dies steht in direktem Widerspruch zu der Aussage im Bericht des Fiskaljahres 2010, wo vom Beginn des letzteren Programms im Jahr 2010 berichtet wird. Selbstverständlich ist die exakte Zeitlinie nicht von vitaler Bedeutung, doch diese Unstimmigkeit mag demonstrieren, wie die Außendarstellung des Unternehmens von Faktoren geprägt wird, bei denen Fakten nicht die oberste Priorität haben.

Auch im Bericht des Jahres 2013 wird das Rekrutieren von Nicht-Japanern aufgegriffen: „We are actively recruiting non-Japanese personnel and international students to support the globalization of our business. We also host students on internships from overseas universities“. Im Vergleich zum vorherigen Bericht ist in diesem Fall also nun die Rede davon, dass auch internationale Studenten sowohl aktiv rekrutiert als auch als Praktikanten akzeptiert würden. Ob diese Studenten nun für das Arbeiten in Japan rekrutiert werden oder lediglich die Unternehmenstöchter vor Ort bereichern, wird aus diesen Aussagen noch nicht ersichtlich.

Wirft man nun einen Blick auf die Informationen für potenzielle Bewerber, die auf der Unternehmenswebseite angeboten werden, erhält man ein Bild, welches nicht ganz in Übereinstimmung mit den Angaben in den CSR-Berichten zu bringen ist. Wie bereits oben erwähnt, enthält ausschließlich die japanischsprachige Unternehmensseite einen Informationsbereich für potenzielle Bewerber. Begibt man sich in diesen Bereich, so gibt es dort zwei Sektionen, auf welche verwiesen wird: zum einen für Universitätsabsolventen, die sich im Unternehmen selbst bewerben möchten, zum anderen gibt es die Möglichkeit, sich auch bei angegliederten Unternehmen zu bewerben, indem auf deren Bewerberseiten verlinkt wird, allerdings ausschließlich für in Japan befindliche Unternehmen. Im Hauptbereich, also jenem mit Informationen für Interessenten am Hauptunternehmen, gibt es dann die üblichen Informationen über die verschiedenen Berufszweige, das Unternehmen selbst und den Bewerbungsprozess. Dort findet sich auch ein FAQ zum Bewerbungsprozess, in welchem die gängigsten Fragen beantwortet werden. Im Jahr 2013 wurde in diesem FAQ auch die Frage, ob man sich auch als ausländischer Austauschstudent, der in Japan einen Abschluss macht, bewerben kann, adressiert und positiv beantwortet. So hat zumindest der ausländische Universitätsabsolvent, welcher des Japanischen mächtig ist und mit der japanischen Kultur intensiv vertraut ist eine definitive Aussage dazu, ob seine Bewerbung akzeptiert werden würde. Erstaunlicherweise wird dieses Thema im Bewerber-FAQ mit Stand Frühjahr 2015 nicht mehr angesprochen, es wurde also diese spezielle Positivaussage aktiv zurückgezogen, indem man sie aus dem FAQ gelöscht hat.

Und auch in den aktuellen Angaben zur CSR (welche im Übrigen nicht mehr als PDF-Bericht verfügbar sind, sondern lediglich auf der Webseite ausgeführt werden), werden

keinerlei Aktivitäten in Zusammenhang mit ausländischen Studenten genannt. In diesem Punkt also hat das Unternehmen seine Bemühungen um einen Ausbau des internationalen Personals scheinbar reduziert. Ansonsten lassen die CSR-Informationen aber eher darauf schließen, dass das Unternehmen seine Aktivitäten mit Blick auf globales Personal ausgeweitet hat und auch neue Programme einführt, jedoch offenbar ausschließlich an japanische Angestellten gerichtet. Das „Global Development Program“, für welches lokale Angestellte nach Japan eingeladen werden, wird jedoch offenbar ebenfalls weitergeführt. Zu keinem Zeitpunkt und an keiner Stelle werden die Teilnehmerzahlen an solchen Trainingsprogrammen genannt, so dass der Umfang der jeweiligen Programme kaum abzuschätzen ist.

So bleibt der Eindruck, dass zwar im Zusammenhang mit der CSR seit Jahren das Thema globales Personal betont wird, jedoch der Umfang der konkreten Maßnahmen weit weniger umfangreich zu sein scheint, als es impliziert wird.

Unternehmen 2

Unternehmen 2 verfügt insgesamt über knapp 20.000 Angestellten bei ungefähr 20 Standorten in Japan und ca. 40 Standorten im gesamten Ausland, wobei die überwältigende Mehrzahl dieser sich in Asien befindet (mehr als 75%). Konträr zu der Anzahl der Standorte verhält es sich mit den Angestelltenzahlen: ca. zwei Drittel der Angestellten sind in Japan beschäftigt, was einen Eindruck von der Bedeutung der japanischen Standorte ermöglicht. Aus diesen Fakten lässt sich also die Einschätzung ableiten, dass es sich um ein zwar international aktives Unternehmen handelt, Japan aber immer noch Kernstandpunkt und -markt ist mit einer teilweisen Verlagerung der Produktion in das deutlich kostengünstigere China und Südostasien.

Auch in diesem Fall gibt es keinen globalen Webauftritt und die englische Webseite ist unter der URL *.co.jp/english zu finden. Das Design der Webseite ist schlicht, japanische und englische Version stimmen im Großen und Ganzen überein. Einer der Unterschiede findet sich darin, dass auf der japanischen Homepage einige Sonderfeatures unter dem Titel „Pick Up“ verlinkt werden, wie technischer und Jahresbericht aber auch beispielsweise eine Darstellung der Unternehmensgeschichte und einige andere Sonderfeatures in dem in Japan beliebten Comicstil. Auf der englischen Seite sind an dieser Stelle lediglich die beiden o.g. Berichte verlinkt, jeweils zu den englischen Versionen. Ansonsten enthält die Startseite in beiden Versionen aktuelle Neuigkeiten und Termine.

Auch hier enthält die Navigationsleiste am oberen Rand der Webseite in der japanischen Version die Rubrik der Bewerberinformationen (*saiyō johō*, 採用情報), die englische hingegen nicht. Jedoch findet man beim Klick auf die Rubrik mit den Unternehmensinformationen im Untermenü einen Button für „Employment“, so dass dieses Unternehmen in der Tat eigens eine Seite auf Englisch bereitstellt, welche sich an potenzielle internationale Bewerber richtet, auch wenn der Zugang dazu nicht vollkommen intuitiv ist. Dies

war auch bereits 2011 der Fall, so dass das Unternehmen anzunehmenderweise nun schon seit einigen Jahren aktiv internationale Kandidaten anspricht.

Beim Blick auf die CSR-Berichte lässt sich im Laufe der letzten Jahre eine Entwicklung feststellen. Während im Bericht für das Jahr 2010 zwar das Thema „diverse human resources“ angesprochen wird mit Verweis auf das Unternehmensziel, den Umsatz im Ausland zu steigern und dem daraus erwachsenden Bedarf an international kompetenten Mitarbeitern und auch im Anschluss die Maßnahmen zur Erhöhung der Diversität erläutert, werden doch keine Programme oder Maßnahmen vorgestellt, welche dem Bereich des internationalen HRM zuzuordnen wären. Was die vorgestellten Maßnahmen adressieren, sind andere Themen im Bereich Diversity: Beschäftigen von Menschen mit Behinderungen, Wiedereinstellen von Ruheständlern und das Fördern von weiblichen Angestellten und Maßnahmen für eine verbesserte Work-Life-Balance. Andere Themen, die in diesem Bericht im Kapitel „Responsibility to Employees“ besprochen werden, sind noch die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Im Bericht für das Jahr 2012 ist demgegenüber schon eine deutliche Weiterentwicklung zu verzeichnen. Dem Thema Global Human Resources ist ein Abschnitt gewidmet, welcher mit diesem eher allgemein formulierten folgenden Satz eingeleitet wird:

The goal is to develop personnel who will take ownership over their growth and development, drawing on the Company's [sic] unique corporate philosophy and culture to hone the necessary strengths (knowledge and skills) to excel on the world stage through a repetitive process of practical application and reflection.

Konkret werden dann einige Programme vorgestellt, wie mehrere unterschiedliche Trainingsprogramme im Ausland, welche sich jedoch ausschließlich an die japanischen Angestellten zu unterschiedlichen Zeitpunkten in ihrer Karriere wenden. Der Bericht nennt auch die Teilnehmerzahlen an diesen Programmen, welche sich in der Summe auf 23 Angestellte im Fiskaljahr 2011 beläuft. Zudem wird ein „Global Leadership Forum“ vorgestellt, in welchem sich Führungskräfte der ausländischen Niederlassungen austauschen können, es wird jedoch nicht deutlich, wo dieses Treffen stattfindet und ob der Austausch von japanischen und ausländischen Managern oder der Austausch der Manager vor Ort untereinander im Fokus steht. Eine weitere vorgestellte Maßnahme ist unternehmenseigenes TOEIC-Training (es handelt sich beim TOEIC um einen standardisierten Test zur Evaluierung von Englischkenntnissen), wobei die konkrete Maßnahme des vergangenen Fiskaljahres zu diesem Thema als das Durchführen dieses Tests im Unternehmen präsentiert wird. Auch wird angegeben, dass das Unternehmen an einem globalen Evaluierungssystem für alle Angestellten arbeite und im Sommer 2012 einen Testlauf starten wolle.

Darüber hinaus findet man im Bericht das Statement vor, dass man beschlossen habe, Englisch als die offizielle Sprache der Gruppe zu bestimmen und dass „[...] to kick off the initiative [...] the decision was made to for Executive Officer Meeting documents to be

distributed in English [sic]“. Darüber hinaus wird an dieser Stelle jedoch nicht ausgeführt, welche weiteren Konsequenzen aus dieser Entscheidung erwachsen werden.

Im Bericht für das Fiskaljahr 2013 (aktuellster verfügbarer Bericht im Februar 2015) ist auf den ersten Blick ersichtlich, dass das Thema Globalisierung auch im Bereich des Personalmanagements höchste Priorität erlangt hat. Gleich zu Beginn des Kapitels benennt das Unternehmen zum Thema HR interne Schwächen und Stärken und externe Möglichkeiten und Bedrohungen in tabellarischer Form. Als Problempunkte werden ganz offen Kommunikationsprobleme zwischen den einzelnen Divisionen aufgrund der durch die Globalisierung notwendig gewordenen engeren Zusammenarbeit sowie die mangelnden Englischkenntnisse der japanischen Angestellten benannt. So werden denn auch als vordringlichste Maßnahmen das Verbessern der Kommunikation durch möglichst täglichen Einsatz der englischen Sprache und auch das Coaching der Angestellten in rationalen Problemlösungsstrategien ganz allgemein benannt. Auch auf den folgenden Seiten wird nun in deutlich größerem Umfang als zuvor dargelegt, welche Bedeutung globales Personal und Diversität für das Unternehmen haben. Es gibt innerhalb des Unternehmens nun offenbar ein Wort für den Idealangestellten: „World Class Professional“, welcher durch einen Satz beschrieben wird, welcher große Ähnlichkeit mit dem oben zitierten Satz aus dem Bericht 2012 hat. Zudem werden, wie auch im Bericht zuvor, konkrete Maßnahmen aufgelistet und die Aktivitäten zum Umsetzen dieser Maßnahmen im vergangenen Jahr benannt. Im Großen und Ganzen sind die Maßnahmen zu jenen im Vorjahresbericht identisch, es fällt jedoch auf, dass der Testlauf für das globale Personalbeurteilungssystem auf den Herbst 2013 verschoben wurde und zudem die Aktivitäten zur Verbesserung der Englischkompetenz nicht mehr nur in Form von TOEIC-Tests sondern auch im Verfassen von Arbeitsdokumenten auf Englisch bestehen sollen, wobei nicht im Detail ausgeführt wird, in welchem Umfang dies tatsächlich verlangt wird und erfolgt.

Zudem gibt das Unternehmen an, aktiv nach Möglichkeiten zu suchen, Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten für sich zu gewinnen. So nehme man an Jobbörsen sowohl im Ausland als auch in Japan (dort an solchen, die sich an in Japan befindliche Austauschstudenten richten) teil und versuche auch im Mid-Career-Bereich Mitarbeiter mit internationalem Hintergrund zu gewinnen.

Betrachtet man nun die Bewerberseiten, erhält man einige weitere Informationen über die Einstellungsbemühungen des Unternehmens. Es ist immerhin bemerkenswert, dass es eine englischsprachige Seite gibt, welche sich an potenzielle Bewerber richtet. Darin gibt es mehrere Unterseiten, welche den Bewerbungsprozess erläutern, Fragen beantworten etc. So erfährt man unter den „Application Guidelines“ dass eine der Hauptanforderungen an die Kandidaten ist, sowohl fließend Englisch als auch Japanisch zu sprechen. Im FAQ erfährt man, dass das Unternehmen neue internationale Absolventen tatsächlich zunächst in Japan einarbeitet und beschäftigt, es also nicht darum geht, die Auslandsstandorte mit Nachwuchs zu versorgen. Interessant ist zudem, dass im FAQ - in gewissem Widerspruch zu den „Application Guidelines“ - angegeben wird, dass neue Angestellte, welche

noch nicht mit Japan und der japanischen Sprache vertraut sind, Unterstützung in Form von Sprachunterricht und Kulturtraining erhalten, so dass an dieser Stelle sich auch der weniger versierte Bewerber ermutigt fühlen dürfte. Es ist anzunehmen, dass dieser englischsprachige Bereich noch derartige Widersprüche enthält, weil er noch in Überarbeitung ist – so lange, wie das Unternehmen seine Aktivitäten im internationalen HRM noch nicht endgültig ausgebaut hat.

Der potenzielle Bewerber erfährt außerdem, welche Formen der Aus- und Weiterbildung ihm nach Eintritt in das Unternehmen zur Verfügung stehen. Es scheint sich um die ins Englische übersetzte Version der japanischen Darstellung zu handeln, in welcher an keiner Stelle gesondert auf den nicht-japanischen Angestellten eingegangen wird und auch das im FAQ erwähnte Sprach- und Kulturtraining nicht aufgeführt ist.

Eine gewisse Unfertigkeit offenbart sich zudem, wenn man konkret eine Bewerbung platzieren möchte: es gibt einen Button zu einer „Entry Page“, wie es auch ganz gängig bei allen japanischen Bewerberseiten ist, und wo der Kandidat erste Daten angibt, welche die Basis für den weiteren Bewerbungsprozess darstellen. Auf der englischsprachigen Version wird man jedoch nicht zum gängigen Entry-Formular weitergeleitet, in welchem man alle Angaben zu seiner Person, Ausbildung etc. eingeben kann, statt dessen öffnet sich das Formular für die allgemeinen Unternehmensanfragen, wo der Kandidat im Kommentarfenster Angaben nach seinem Gutdünken hinterlassen kann.

Aus der Tatsache, dass es keine englische Version des Entry-Formulares gibt, lässt sich wohl folgern, dass die Anfragen von nicht-japanischen Kandidaten noch nicht in allzu großer Zahl erfolgen, so dass die bisherige Lösung noch hinreichend gut funktioniert. Man muss jedoch feststellen, dass in der gegenwärtigen Form die Informationsseite für Bewerber aufgrund der Widersprüche und Unvollkommenheiten einen nicht ganz professionellen und damit möglicherweise auch weniger einladenden Eindruck auf potenzielle Bewerber macht.

Ein interessantes Detail fällt auf, wenn man in das japanische Bewerber-FAQ blickt und die dort verfügbare Information für das Bewerben durch ausländische Austauschstudenten sichtet. Darin wird angegeben, dass der Bewerbungsprozess grundsätzlich der gleiche ist wie für die japanischen Universitätsabsolventen, jedoch wird immerhin auf den (für Japaner nicht zutreffenden) Sonderfall eingegangen, dass der Abschluss nicht im März erlangt wird und auf eine Berücksichtigung der individuellen Situation verwiesen. Diese Information ist jedoch nicht im englischsprachigen Bereich zu erhalten. Es gibt im Übrigen keinen Verweis auf der japanischen Bewerberseite, dass es auch eine englischsprachige Informationsseite gibt.

Dieses Unternehmen ist ein Beispiel dafür, dass ein dringender Handlungsbedarf im Bereich internationale HR erkannt worden ist (auch in Bezug auf die Angestellten im Heimatland) und nun durch konkrete, stetig erweiterte Maßnahmen Veränderungen herbeigeführt werden sollen. Es entsteht jedoch der Eindruck, dass diese Aktivitäten vor nicht allzu vielen Jahren eingesetzt haben und dass dadurch noch so manche Unstimmigkeit und Verzögerung anzutreffen ist. Dinge neu und anders zu machen ist jedoch gerade für

eine große Organisation keine leichte Aufgabe, die einiges an Zeit für die Bewältigung benötigt und man kann wohl damit rechnen, dass in den kommenden Jahren noch an der einen oder anderen Stelle Optimierungen durchgeführt werden.

Unternehmen 3

Als drittes und letztes Beispiel dient ein Unternehmen, welches zu einem der größten und bekanntesten japanischen Unternehmen gehört. Das Unternehmen verfügt in der gesamten Gruppe über 140 000 Angestellte, von denen sich 37% in Japan befinden.

Es gibt zwei klar voneinander getrennte Webauftritte. Der globale Auftritt ist unter der url *.net zu finden und hat keinerlei sichtbaren Link zur japanischen Version, die unter *.co.jp zu finden ist. Auch die japanische Webseite verweist auf der Startseite nicht auf den globalen Webauftritt. Inhaltlich sind jedoch beide Seiten identisch: es gibt eine Navigationsleiste mit den üblichen Verweisen auf Unternehmensinformationen, News, IR-Informationen, CSR/Umweltinitiativen und Karrieren. Folglich gibt es sowohl einen internationalen als auch einen japanischen Informationsbereich für interessierte Bewerber. Darüber hinaus gibt es ausgiebige Informationen zu den Produkten des Unternehmens, die den Schwerpunkt des Internetauftrittes bilden.

Was die Homepage als auch die weiterführenden Informationsseiten angeht, ist der Auftritt schlicht gestaltet, ohne besondere Bemühungen, ein besonders internationales Bild des Unternehmens zu zeichnen.

Im Gegenzug ist die englischsprachige Bewerberseite professionell gestaltet, optisch ansprechend, sprachlich informell und persönlich und reichhaltig mit Inhalten gefüllt – offensichtlich hat sich das Unternehmen darum bemüht, einen besonders zugänglichen und attraktiven Auftritt zur Verfügung zu stellen.

Nach dem Klick auf das Karriere-Portal hat der interessierte Besucher die Möglichkeit, sich zwischen drei weiterführenden Informationsoptionen zu entscheiden. Die erste spricht unter dem Titel „Graduates“ unmittelbar Universitätsabsolventen an, während die anderen beiden Links zu weiterführenden Informationen führen, in denen das Unternehmen sich, seine Produkte und das globale Geschäft vorstellt.

Die Bewerbersektion für Universitätsabsolventen stellt sich dem interessierten Besucher mit den folgenden Worten vor:

To those who have the drive and determination to touch the world with wonder, how about starting your career overseas in Japan? [...] This recruitment program is designed for fresh graduates all over the world. If you are talented then don't hesitate, just check it out!

Auch die weiterführenden Informationen sprechen gezielt den internationalen Kandidaten an und erläutern, dass man genau solches Personal suche.

[Unternehmen] is actively recruiting talents all over the world in order to introduce more diversity into [Unternehmen] (The HQ) and promote the essence of corporate philosophy called 'The [Unternehmen] Spirit' mentioned above. This recruitment program is designed for fresh graduates all over the world. Successful applicants will be hired by [Unternehmen] Corporation or other [Unternehmen] Group companies in Japan. You can make big contributions to grow [Unternehmen] into a more global company and to bring such global culture back to your home countries eventually. Your working experience itself will become a firm bridge to connect the world.

Es werden die gängigen einschlägigen Vokabeln im Zusammenhang mit Globalisierung und Interkulturalität – global, diversity, global culture, bridge to connect the world – verwendet, so dass deutlich wird, dass im Unternehmen zumindest ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Kernthemen der Internationalisierung von Konzernen herrschen wird.

Folgt man dem weiterführenden Link auf die Bewerberseite des HQs in Japan, spricht eine optisch prominent platzierte Überschrift den Besucher deutlich an mit den Worten „What about starting your career overseas in Japan!?!“. Und weiter wird ausgeführt, dass das Unternehmen gezielt auch in der Unternehmenszentrale in Japan darum bemüht sei, die Diversität zu fördern.

Dies ist gerade vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass derartig explizite und umfangreiche Statements zu solchen Aktivitäten kaum je auf anderen Unternehmensseiten anzutreffen waren.

Das Unternehmen stellt zwei Möglichkeiten für Studenten vor, in Japan zu arbeiten. Zum einen, indem man fest eingestellt wird, zum anderen in Form von Praktika, die typischerweise zwei bis drei Monate andauern, jedoch auch für eine Länge von bis zu sechs Monaten angeboten werden können.

Betrachtet man diese genauer, werden jedoch einige Einschränkungen in den bisher allgemein pro-international gehaltenen Aussagen offenbar. So gibt es im Bereich „Recruitment“ lediglich Informationen für Kandidaten aus China und Indien, jeweils mit einem weiterführenden Link, um eine Bewerbung zu platzieren. Für alle anderen Kandidaten, gibt es lediglich einen Verweis, dass eine weiterführende Seite in Bälde angeboten würde.

Auch im Informationsbereich bezüglich der Praktika fällt auf, dass die Formulierungen zwar allgemein gehalten sind, jedoch die große Fotografie eines Praktikantenjahrgangs nur wenige junge Menschen beinhaltet, welche nicht ostasiatisch oder indisch aussehen. Zudem ist die Abbildung mit dem folgenden Untertitel versehen: „2013 summer internship program has been held successful. Let' meet in 2014 summer! [sic]“. Da dieser Satz auf der Webseite am 17. März 2015 aufzufinden war, liegt die Vermutung nahe, dass die Informationsseite für Praktika schon seit ca. einem Jahr nicht mehr aktualisiert worden ist.

Auch der Rest des Bewerberportals, in welchem das Unternehmen sich vorstellt, ist ebenso optisch wie auch sprachlich und inhaltlich ansprechend gestaltet und das Unternehmen legt dem Besucher dar, dass es ihm um den Menschen als Grundlage des Unterneh-

mens geht. So werden auch Initiativen vorgestellt, die alle Mitarbeiter des Unternehmens miteinbeziehen sollen.

Es wird ausgeführt, dass man, um das Wohlbefinden der Angestellten zu erhöhen, diverse im Alltag spürbare Maßnahmen ergriffen habe, wie beispielsweise Ruheräume zur Verfügung zu stellen, weil dies die Produktivität steigere. Auch das soziale Miteinander in Form von gemeinsamen Aktivitäten wie Ausflügen werde gefördert.

Außerdem stellt das Unternehmen ein High-Potential-Förderprogramm vor. Ein darüber hinaus vorgestelltes Programm ist besonders außergewöhnlich und aus diesem Grunde einer besonderen Erwähnung wert:

Not everybody can get on a course. Not everybody is a natural born leader. Or manager. So how do you provide more open, flexible learning? With lunchtime learning, that's how. They're available to all, last 90 minutes and cover company know-how like 'What's going on in Digital Marketing' and soft skills such as 'Encouraging Creativity' and 'Managing Stress'. What's more, due to the all-comers policy, relationships between departments have improved. Lunchtime learning. When better to feed your mind?

Während die Entwicklung von Humanressourcen in Form von High-Potential-Programmen relativ häufig in den Unternehmen anzutreffen ist, wird der „ganz normale“ Angestellte kaum je so gezielt adressiert und für bedeutsam gehalten, auch wenn dies in der Literatur als sinnvolle Perspektive auf den Personalstamm erachtet wird (BEECHLER und WOODWARD 2009).

Auch mit Blick auf den aktuellen CSR-Bericht wird in verschiedener Hinsicht die Bedeutung der Ressource Mensch für das Unternehmen offenbar. Betrachtet man die Reihenfolge, in welcher die Themen im Bericht adressiert werden, fällt auf, dass das Kapitel zu den „Human Resources“ gleich nach den aus Glaubwürdigkeitsgründen noch wichtigeren Abschnitten zur Corporate Governance und Compliance folgt. Auch im Umfang nimmt dieses Thema einen relativ großen Teil des Berichtes ein, mehr als 10% der Gesamtseitenzahl.

Üblicherweise ist es so, dass dem Thema HR kein eigenes Kapitel gewidmet wird, sondern im Rahmen der Stakeholder Relations behandelt wird und dort eines von vier oder fünf Unterthemen darstellt, welches sich darüber hinaus zumeist im hinteren Teil des Dokumentes befindet.

Innerhalb des Themas HR werden nun an mehreren Stellen Aspekte im Zusammenhang mit internationalem HRM angesprochen. Sowohl im Unterkapitel zur Diversity gibt es einen Abschnitt zum „Fostering an environment conducive for global career development“, als auch im Recruitmentkapitel einen Abschnitt zur „Diversity in recruiting practices“ und auch zum Thema Training & Talent Development sind zwei Abschnitte dem global einsetzbaren Personal gewidmet.

Doch einleitend werden dem Kapitel zunächst einige Personalkennzahlen vorangestellt. So wird unter anderem die Zusammensetzung des Personalstamms nach Geschäftssparten

und Regionen vorgestellt, ebenso wie einige Angaben zu der Zusammensetzung der Führungsriege gemacht, was den Anteil an Frauen und nicht-Japanern betrifft. Was das Mutterunternehmen angeht, sind immerhin zwei der zwölf Directors nicht-Japaner, wohingegen alle sieben Corporate Executive Officers und 22 Corporate Executives Japaner sind. Was die Group Directors angeht, also die Leitung der weiteren, zum Unternehmen gehörigen Gruppenunternehmen, sind von 15 Directors fünf nicht-Japaner. Dies sind für japanische Unternehmen wohl relativ hohe Anteile an internationalen Führungskräften.

Im Abschnitt „Fostering an environment conducive for global career development“ gibt das Unternehmen an, dass gegenwärtig 1500 Angestellte in einem anderen Land als ihrem Geburtsland eingesetzt seien (was einem knappen Prozent entspricht), wobei 140 hiervon innerhalb der Gruppenunternehmen außerhalb Japans ausgetauscht würden, es also folglich nicht nur einen japanzentrierten Fluss an Angestellten gibt. Zudem gibt das Unternehmen an, in 2012 weltweite Standards und einheitliche Maßnahmen eingeführt zu haben, was Auslandseinsätze betrifft, um so die Reibungsverluste zu minimieren. Auch weitere Maßnahmen, um internationalen Angestellten ebenfalls den Zugang in die japanischen Unternehmensbereiche zu ermöglichen, werden genannt:

[Unternehmen] has made existing internal websites, personnel & accounting-related systems and other applications bilingual to enable employees whose native language is not Japanese to work effectively within the company using English. [Unternehmen] is also implementing other measures with the aim of establishing an environment that makes it possible for employees in Japan who don't speak Japanese to perform their jobs, including setting up a specialized unit within the Human Resources Division to provide career support and other assistance. In 2013, to facilitate the development of interpersonal networks, [Unternehmen] initiated the Buddy Program, in which an employee from overseas and an employee from Japan pair up to teach each other their respective languages.

Was das Rekrutieren von neuen Angestellten angeht, geht das Unternehmen sowohl auf die Notwendigkeit ein, in den Standorten von Ort für hinreichenden Nachwuchs zu sorgen, als auch auf den Bedarf an global einsetzbarem Nachwuchs: „with the aim of securing talented human resources crucial to growing its global business, [Unternehmen] recruits university graduates overseas to work in Japan.“

Das Unternehmen hatte im vergangenen Jahrhundert für das Rekrutieren von ausländischen Absolventen primär die USA und Europa im Fokus gehabt, doch durch die weltwirtschaftlichen Verschiebungen stehen nun eindeutig China (seit 2000) und Indien (seit 2007) im Vordergrund, wie auch aus der Webseite für Bewerberinformationen bereits ersichtlich geworden war. Um den Einstieg in das Arbeiten in Japan zu erleichtern, wird den Rekruten Unterstützung angeboten:

To encourage acclimatization, [Unternehmen] provided new recruits with a variety of training, including Japanese language lessons, both before and after they began working in Japan.

Zudem wird auch an dieser Stelle ausgeführt, dass es ein globales Praktikantenprogramm gebe und man auf möglichst vielen unterschiedlichen Wegen den Kontakt zu internationalen Studenten suche, sei es in Japan oder im Ausland.

Was die Weiterbildung angeht, wird die unternehmenseigene Universität vorgestellt, an welcher eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen angeboten würden. Es werden keine Programme im Detail vorgestellt, jedoch zeigen zwei Abbildungen von Teilnehmern an solchen Programmen, dass es sich zumindest zum Teil um internationale Teilnehmer handelt.

Was das Etablieren eines globalen HR-Systems betrifft, wird angegeben, dass man in den verschiedenen Regionen sog. „Global Talent Directors“ bestimmt habe, welche die Aufgabe haben, für einen zukünftigen globalen Einsatz geeignete Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern. So habe man auch ein System weltweiter Job-Rotationen etabliert, um auf diesem Wege besonders vielversprechenden Individuen die Möglichkeit zu geben, internationale Erfahrung zu sammeln.

Insgesamt gibt das Unternehmen an, eine Vielzahl von Programmen zu betreiben, welche ein IHRM im Fokus haben:

[Unternehmen] operates a wide variety of programs to enable employees to gain experience overseas in preparation for careers on the global stage. These include opportunities to study overseas for an MBA, overseas study programs aimed at engineers wishing to expand their knowledge through research of cutting-edge technologies at overseas universities and research institutions, and the Global Job Postings program under which employees can apply for transfer to an overseas site for career development.

Zu guter Letzt wird auch angeführt, dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern, insbesondere den jüngeren unter ihnen, Sprachunterricht anbiete, mit der Möglichkeit, auf persönliche Bedürfnisse und Vorkenntnisse einzugehen. Es sei dabei nicht nur möglich, Englischunterricht zu nehmen, auch andere Sprachen, Chinesisch inbegriffen, würden angeboten.

So entsteht der Eindruck eines umfangreichen Portfolios an IHRM-Maßnahmen und Programmen, die das Unternehmen mit einigem Nachdruck voranbringt und unterhält.

Betrachtet man die CSR-Informationen vergangener Jahre, stellt sich das Bild folgendermaßen dar: für das Jahr 2011 ist aktuell nur ein stark gekürzter CSR-Bericht verfügbar, in welchem dem Thema Angestellte zwei von 28 Seiten gegen Ende des Berichtes gewidmet sind. Sechs Themen werden in diesem Bericht angesprochen, in dreien davon geht das Unternehmen auf IHRM-Maßnahmen ein. Bezüglich der Rekrutierungsaktivitäten gibt das Unternehmen an, sich das Ziel gesetzt zu haben, dass 30% der in Japan neueingestellten

Rekruten nicht-Japaner sein sollen, wobei der Schwerpunkt auf chinesische und indische Rekruten nicht thematisiert wird. Darüber hinaus werden unterschiedliche internationale Personalentwicklungsmaßnahmen angesprochen, u.A. auch die bereits oben erwähnten „Global talent directors“, welche laut diesem Bericht 2008 vom Unternehmen eingeführt wurden.

Für das Jahr 2012 liegt in den Unternehmensarchiven ein vollständiger Bericht als Datei vor. Darin nimmt das Personal als Thema wieder einen umfangreichen Platz ein, mit wieder mehr als 10% der Seiten, ist jedoch weniger prominent im Report platziert (an fünfter Stelle). Ein deutlicher Unterschied zum aktuellen Report wird in der Zusammensetzung der Unternehmensleitung offenbar. Noch vor zwei Jahren waren dort deutlich mehr nicht-Japaner eingesetzt: vier von 15 Directors, zwei von sieben Corporate Executive Officers, zwei von 30 Corporate Executives und sieben von 17 Group Directors. Es fällt zudem auf, dass insgesamt die Anzahl der leitenden Angestellten abgenommen hat, dass man in der Summe folgern muss, dass das Unternehmen bei Umstrukturierungen einige Bereiche abgestoßen hat, welche häufiger auch mit dem internationalen Geschäft in Zusammenhang gestanden haben.

Die Reihenfolge, in welcher HR-Themen angesprochen werden und die Themen selbst sind ebenfalls verändert, so existierte im Bericht 2012 „Diversity“ noch nicht als eigenständiger Themenkomplex. Dies zeugt wohl deutlich davon, dass Diversität ein wichtiger Faktor in der Außendarstellung eines Unternehmens geworden ist. Wie mehrere stichprobenartige Überprüfungen ergeben haben, sind die Inhalte in beiden Berichten zum Thema HR in weiten Teilen buchstäblich identisch und nur an einigen Stellen wurden Angaben wie Teilnehmerzahlen an Programmen aktualisiert. Dies kann man nun dergestalt interpretieren, dass dieses Thema weniger intensiv gepflegt und betrieben wird, als es der Selbstdarstellung nach den Anschein erwecken soll oder aber alternativ, dass bereits seit Jahren das HR-System eingespielt ist und nicht mehr regelmäßiger Veränderungen bedarf.

Für das Jahr 2013 scheint kein eigenständiger CSR-Bericht vorzuliegen, lediglich im allgemeinen Jahresbericht wird ein Kapitel den CSR-Highlights gewidmet. Dementsprechend fällt der Umfang der CSR-Informationen mit insgesamt 14 Seiten eher gering aus, wobei zwei von diesen 14 Seiten dem Thema HR gewidmet sind. Inhaltlich sind diese beiden Seiten mit Versatzstücken aus den ausführlicheren CSR-Angaben, wie sie sich in den Berichten 2012 und 2014 finden, gefüllt.

Insgesamt kann man also sagen, dass das Unternehmen sich sehr darum bemüht, in seiner Außendarstellung bezüglich internationalem HRM als besonders aktiv und abgeschlossen aufzutreten und zahlreiche Initiativen und Maßnahmen in diesem Sinne anführen kann. Dass dabei bei einem genaueren Blick einige Ungereimtheiten auffallen, ist wohl nicht überraschend, da man doch davon ausgehen muss, dass das Bild, welches ein Unternehmen von sich zu zeichnen sucht, eine einseitig positive Darstellung der tatsächlichen Fakten beinhaltet.

Es ist natürlich naheliegend, dass je größer und intensiver im Ausland tätig ein Unternehmen ist, desto höher der Bedarf und entsprechend auch die Investition in internationales HRM sein dürfte. In diesem Sinne ist ein Engagement, wie es in diesem Fall im Großen und Ganzen vorzuliegen scheint, erwartungsgemäß.

Im Vergleich mit anderen japanischen MNUs muss man jedoch feststellen, dass andere Unternehmen mit ähnlichen oder auch höheren Angestelltenzahlen weltweit auch nicht selten signifikant weniger aktiv sein können und dass das vorgestellte Unternehmen – zumindest basierend auf den Informationen, die öffentlich zugänglich waren – durchaus als Positivbeispiel dienen kann.

4.2.5 Zusammenfassung - eine Übersicht in Zahlen

IHRM Allgemein

Um noch einmal in kurzen Zahlen die aus der Auswertung der von den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellten Informationen zusammenzufassen:¹¹ von den im Detail untersuchten Unternehmen der selbst zugeordneten Gruppen 1 und 2 verfügten von 104 Unternehmen 40 über eine englischsprachige Seite für potenzielle Bewerber, jeweils 20 aus jeder Gruppe. Verfolgt man jedoch den Link, der den Besucher der Unternehmenswebseite zum Bewerberbereich führt, war die dort vorhandene Information häufig nur bruchstückhaft und es gab keine Angaben darüber, wie man eine konkrete Bewerbung platzieren kann. Dies war in mehr als der Hälfte der Bewerberportale der Fall, insgesamt in 23 von 40; dabei waren acht dieser Fälle unter den Unternehmen der Gruppe 1, die restlichen 15 unter den Unternehmen der Gruppe 2.

Ebenfalls in 40 Fällen war von den japanischen Bewerberseiten aus ein englischsprachiger Informationsbereich für internationale Interessenten vorhanden, der jedoch für das Auffinden hinreichende Japanischkenntnisse voraussetzt. In 18 dieser 40 Fälle handelte es sich dabei nicht um jene Unternehmen, die auch auf dem englischsprachigen Internetauftritt eine englische Bewerberseite angeboten haben. Diese Unternehmen haben also offenbar durchaus die Absicht, internationale Bewerber anzusprechen und haben entsprechend Informationen aufbereitet, diese jedoch nur auf einem Weg zugänglich gemacht, der nicht allzu naheliegend ist und zudem gewisse Japanischkenntnisse erfordert.

Auch hinsichtlich Angaben, ob das Unternehmen in irgendeiner Form plant, ein globales HR-System zu erstellen, d.h. das Thema HR von einem globalen Standpunkt aus zu adressieren und so klassische ethnozentrische Muster aufzubrechen, wurden die zur Verfügung stehenden Dokumente durchsucht. Solche Systeme können beispielsweise sowohl internationale Personaldatenbanken als auch Bemühungen, Bewertungs- und Entlohnungssysteme weltweit zu standardisieren, beinhalten. Insgesamt fanden sich bei 39 Unternehmen Hinweise auf das Vorhandensein oder die beginnende Einführung solcher Systeme, wobei 28 dieser Unternehmen der Gruppe 1 zugeordnet waren.

Demgegenüber steht, dass von 104 Unternehmen 58 das Thema internationales HR im Bereich CSR-Informationen durch das bewusste Verwenden der einschlägigen Schlagworte betont haben. Dies bedeutet also, dass die Unternehmen sich wie erwartet häufiger mit

¹¹Es muss bei den folgenden Zahlen zusätzlich bedacht werden, dass die zugrundeliegenden Informationen sämtlich von den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt wurden und damit die Auswahl und Darstellung der Fakten dem Interesse einer möglichst positiven Selbstdarstellung dient. Folglich muss man annehmen, dass sie tendenziell ein einseitig positives Bild zeichnen und die Aktivitäten und Initiativen sowohl was ihre Existenz als auch ihr Ausmaß betrifft, aller Voraussicht nach in der Realität weniger ausgeprägt sind. Zudem kam es durchaus auch vor, dass in den verschiedenen Dokumenten auch widersprüchliche Aussagen gemacht wurden, so dass entsprechend auch die Zahlen kein vollständig schlüssiges Bild ergeben. Alle Angaben repräsentieren den Stand der Unternehmensdokumente im Sommer bzw. Herbst 2013.

Aktivitäten schmücken als sie offenbar tatsächlich stattfinden. Von diesen 58 Unternehmen befanden sich 32 in Gruppe 1 und damit 26 in Gruppe 2.

Recruiting

Was das Rekrutieren von internationalen Studenten betrifft, so wurde als Minimalanforderung untersucht, ob das Unternehmen ausdrücklich Bewerber unterschiedlicher Nationalitäten zulässt. Dieses Thema wurde für gewöhnlich in den Bewerber-FAQs auf den entsprechenden Informationsportalen adressiert und wurde in 65 von 104 (Gruppe 1: 32, Gruppe 2: 33) Fällen mit einem positiven Statement bedacht.

Von diesen 65 Fällen wurden in 39 Unternehmen die internationalen Kandidaten nicht nur nicht ausgeschlossen, sondern ausdrücklich ermutigt (Gruppe 1: 23 Unternehmen, Gruppe 2: 16 Unternehmen).

Unabhängig davon, wie ausdrücklich die Unternehmen internationale Kandidaten auffordern, sich zu bewerben, geben doch 64 von 104 an, dass alle Kandidaten den gleichen Bewerbungsprozess durchlaufen wie die japanischen Rekruten, also ungefähr die gleichen Unternehmen (bis auf wenige Abweichungen), die auch schon in ihren FAQs internationale Kandidaten erlauben.

Folglich geben auch 63 Unternehmen an, dass gute bis sehr gute Japanischkenntnisse unerlässlich sind für den potenziellen Anwärter.

Lediglich 9 der 104 untersuchten Unternehmen (7 davon in Gruppe 1) gaben an, einen speziellen Bewerbungsprozess für internationale Rekruten anzubieten. Unter diesen neun Unternehmen sind auch einige vertreten, die an anderer Stelle angegeben haben, für alle Bewerber den gleichen Prozess vorzusehen (insgesamt 5, also mehr als die Hälfte), was dadurch zu erklären sein könnte, dass die Unternehmen sowohl spezielle Programme für internationale Rekruten anbieten, als auch in Japan vollständig sozialisierten nicht-Japanern ermöglichen, sich regulär, wie alle anderen japanischen Studenten, zu bewerben.

Weiterbildungsprogramme

Was die IHRM-Maßnahmen bezüglich der Aus- und Weiterbildung der Angestellten der Unternehmen betrifft, wurden gesondert jene Maßnahmen erfasst, die sich an japanische Angestellte richten und solche, die sich an internationale Angestellte richten und in Japan durchgeführt werden.

Was die Maßnahmen für internationale Unternehmensangestellte angeht, ließen sich bei 54 der 104 Unternehmen definitive Aussagen dazu finden, dass solche Programme existieren, 41 davon in Gruppe 1. Dies beinhaltet Programme aller Art, seien sie an technisches oder Managementpersonal gerichtet und kurzfristiger oder langfristiger Natur.

In 19 Unternehmen (13 davon in Gruppe 1) fanden sich Aussagen zu kurzfristigen Programmen, also beispielsweise Workshops mit einer Dauer von nicht länger als 1-2 Wochen; ebenso fanden sich bei 19 Unternehmen (16 davon in Gruppe 1) Aussagen bezüglich

längerfristiger Programme mit einer Dauer von mehren Monaten bis hin zu mehreren Jahren. Insgesamt musste man feststellen, dass die Informationen in den unternehmens-eigenen Dokumenten zu diesem Themenkomplex häufig nur wenig umfangreich waren, so dass in vielen Fällen nicht daraus zu schließen war, welcher Art die von den Unternehmen angebotenen Programme genau waren, welche Mitarbeitergruppen als Teilnehmer vorgesehen waren, wie viele Teilnehmer es gibt und welche Ziele und Inhalte den Programmen zugrundeliegen.

Was die Weiterbildung der japanischen Angestellten betrifft, fanden sich bei 60 der Unternehmen Aussagen dazu, dass diesen Angestellten Sprachunterricht erteilt wird. Diese Information fand sich üblicherweise im Rahmen der japanischen Bewerberinformationen, fast immer in Form eines Diagramms, welches die vom Unternehmen angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen darstellt. Entsprechend war diese Information sehr kompakt aufbereitet, so dass sich nicht erkennen ließ, in welchem Umfang dieser Unterricht angeboten wird und an welche Angestelltengruppen er sich richtet. Ebenso gaben 52 Unternehmen an, ihren japanischen Angestellten interkulturelles Training zukommen zu lassen, wobei unter Berücksichtigung des Kontextes, in welchem diese Angabe gemacht wurde, in der Mehrzahl der Fälle davon ausgegangen werden muss, dass solches Training ausschließlich der Vorbereitung von expatriierten Managern gilt. Auch hier galt jedoch, dass die Angaben in den unternehmenseigenen Dokumenten keinen präzisen Aufschluss ermöglichten.

Darüber hinaus war von Interesse, ob die Unternehmen abgesehen vom Entsenden von expatriierten Managern auch Programme explizit für jüngere Unternehmensangehörige vorgesehen haben, um diesen bereits in früheren Stadien der Karriere Auslandserfahrung zukommen zu lassen. Und tatsächlich fanden sich im Falle von 57 Unternehmen Aussagen zu solchen Programmen (33 davon in Gruppe 1).

Zeitliche Entwicklung

Abgesehen von den absoluten Angaben wurde auch untersucht, wie sich die Angaben zu den Aktivitäten im IHRM entwickelt hatten zwischen dem ersten Recherchedurchlauf im Herbst 2011 und dem zweiten Durchlauf im Sommer/Herbst 2013. So wurde bei jedem der 104 Unternehmen vermerkt, ob die IHRM-Aktivitäten im Vergleich zu 2011 zu- oder abgenommen haben. Diese Unterscheidung wurde sowohl aufgrund der absoluten Anzahl der Maßnahmen als auch basierend auf der qualitativen Entwicklung derselbigen getroffen.

So wurde bei einem Unternehmen beispielsweise ein Zunahme der Aktivitäten vermerkt, wenn in den neueren Dokumenten der Umfang der Angaben zum IHRM zugenommen hatte, Statements abgegeben wurden, dass man nun auch aktiv internationales Personal einstellt, neu eingeführte Weiterbildungsprogramme für internationale Angestellte vorstellt etc. Im Gegenzug wurde eine Abnahme vermerkt, wenn das Thema IHRM im Vergleich zu früher weniger prominent auf der Webseite oder im CSR-Bericht plat-

ziert war, Inhalte gänzlich gelöscht wurden und Programme und Aktivitäten nicht mehr erwähnt wurden.

Überraschenderweise gab es in ungefähr gleich vielen Fällen Anzeichen einer Zunahme der Aktivität (16 Unternehmen, 7 in Gruppe 1, 9 in Gruppe 2) wie auch Abnahme der Aktivität (17 Fälle, 9 in Gruppe 1, 8 in Gruppe 2). Zumeist jedoch gab es keine Veränderungen, die auffällig genug gewesen wären, um eine definitive Aussage zur Art der Veränderung zu erlauben.

Das lässt zumindest Raum für die Vermutung, dass durchaus nicht in allen internationalen Unternehmen Japans das IHRM forciert wird. Die Gründe hierfür können ganz unterschiedlich sein. Möglicherweise hat das Unternehmen kurz zuvor einige Vorstöße gewagt, die jedoch nicht so schnell Früchte getragen haben, so dass es wieder Abstand von den Aktivitäten genommen hat. Insbesondere in Zeiten eines zunehmenden wirtschaftlichen Druckes und der Notwendigkeit, Kosten zu senken sinkt die Bereitschaft von Unternehmen, Investitionen zu tätigen, die aller Voraussicht nach nur langfristig einen Zugewinn darstellen.

Aber auch von der Sache selbst vollkommen unabhängige Gründe können die Ursache für eine Veränderung sein: einzelne Individuen können aus den unterschiedlichsten Gründen die veröffentlichten Informationen beeinflussen, ohne dass sich an den Praktiken des Unternehmens etwas geändert hätte.

Insgesamt bestätigt sich bereits aus der Auswertung der Unternehmensdokumente die Vermutung, dass trotz der erkannten Notwendigkeit, im IHRM aktiver zu sein, die Umsetzung von Maßnahmen nur langsam voranschreitet und hinter dem projizierten Image des Unternehmens zurückbleibt. Dies deckt sich mit der Darstellung in der Literatur, in welcher als eine der großen Schwierigkeiten in japanischen MNU die Umsetzung von Veränderungen gilt. Zudem die Umstände aufgrund des hohen wirtschaftlichen Druckes gegenwärtig denkbar ungünstig sind, um in Maßnahmen zu investieren, deren Nutzen nicht gesichert ist und wenn überhaupt, dann nur langfristig zutage treten wird. Insofern muss man davon ausgehen, dass jene Unternehmen nun klar im Vorteil sind, die sich bereits vor Jahren oder gar Jahrzehnten mit dem Thema Globalisierung und IHRM auseinandergesetzt haben und entsprechende Strukturen etablieren konnten, die sie nun ggf. ausbauen und optimieren können, nachdem dem die nicht zu vermeidenden ersten schwierigen Jahre bewältigt sind, in denen noch zahlreiche Unstimmigkeiten und Fehler im System zu beseitigen waren.

Bereits die Sichtung der Dokumente deutet an, dass trotz des allgegenwärtigen Themas IHRM und des Konsenses bezüglich seiner unbedingten Wichtigkeit so manches Unternehmen an der Aufgabe zu scheitern droht und sich von den diesbezüglichen Aktivitäten bereits wieder zurückziehen scheint.

Auch wenn man die Gesamtzahlen betrachtet, ist das Bild ein eindeutiges. Von eingangs rund 500 untersuchten Unternehmen konnte bereits lediglich 104 für die Untersuchung ihrer IHRM-Aktivitäten in Betracht gezogen werden, und unter diesen entpuppten

sich bei genauerem Blick in vielen Fällen die oberflächlichen Darstellungen als nicht fundiert und übermäßig vorteilhaft. So muss man doch feststellen, dass in der Summe die Fortschritte bezüglich des IHRM in japanischen MNU nicht überwältigend groß zu sein scheinen und in so manchem Fall eher auf dem Papier als in der Realität stattfinden.

4.3 Befragung japanischer MNU zum IHRM

Um den aus der Dokumentenauswertung erlangten ersten Eindruck nun zu vertiefen und sich ein persönlicheres Bild zu verschaffen, wurden im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes in Japan persönliche Gespräche mit entsprechenden Repräsentanten der MNUs gesucht. Ziel war es, möglichst im Rahmen eines persönlichen Treffens, ein Interview auf der Basis eines Fragebogens zu führen. Dies sollte zum einen ermöglichen, anhand des Fragebogens einige semi-quantitative¹² Aussagen zu den relevanten Themen zu erhalten und zum anderen durch das persönliche Gespräch auch inhaltlich komplexere Antworten und ergänzende Kommentare zu erhalten und somit einen Kontext für die Antworten zu schaffen und einen genaueren Blick auf die Perspektive der Befragten erhalten zu können.

4.3.1 Rahmenbedingungen

Da gerade in der qualitativen Forschung dem Forschungskontext besondere Beachtung gilt und immer wieder eine möglichst intensive Reflexion des Forschers diesbezüglich, ebenso wie eine transparente Schilderung all dessen im Rahmen der Vorstellung der Forschungsergebnisse (s. dazu das Methodenkapitel auf S. 79), sollen zunächst die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Arbeit durchgeführt wurde, erläutert werden.

Alle empirischen Daten wurden im Rahmen von zwei jeweils zweieinhalbmonatigen Aufenthalten in Japan gewonnen. Der erste Aufenthalt, während dessen die im folgenden Abschnitt dargelegten ersten Kontakte und Befragungen durchgeführt wurden, fand im Frühjahr (Februar bis April) 2012 statt. Im vorangegangenen Herbst und Winter waren die im vorherigen Abschnitt ausgeführten Recherchen durchgeführt worden; so waren durch die zeitliche Nähe die daraus zurückbehaltenen Eindrücke und Kontextwissen noch nutzbar.

Offensichtlich Ausländer und nicht japanischer Muttersprachler zu sein wird sicherlich einen Einfluss darauf gehabt haben, wie die Kommunikation mit den Unternehmen sich entwickelt hat – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Denn, wie auch GHAURI (2004: 113) anmerkt, ist es nicht immer von Nachteil, ein Ausländer zu sein,

¹²Das Wort semi-quantitativ wurde gewählt, um eine Befragung zu beschreiben, in welcher zwar einige Antworten in Form von Bewertungen, Ranglisten oder Ja/Nein-Antworten erhoben wurden, um so zumindest einen groben Vergleich der Angaben anstellen zu können, der Schwerpunkt jedoch auf den Ergänzungen, Kommentaren und „Fakten hinter den Fakten“ – kurz, dem Kontext – lag. Zudem war bereits vor Beginn der Befragung abzusehen, dass die Fallzahl in keinem Fall quantitativen Ansprüchen genügen würde.

da beispielsweise die Kommunikation häufig einfacher und zielgerichteter sein kann, wenn unterschiedliche Muttersprachler aufeinandertreffen. Weil in diesem Fall ein Thema mit internationalem Bezug erforscht wurde, war zudem damit zu rechnen, dass gerade Ansprechpartner mit einer Affinität zu Internationalem, Auslandserfahrung oder guten Englischkenntnissen sich für die Möglichkeit interessiert haben, ihre Erfahrungen zu teilen und/oder ihre Sprachkenntnisse einzusetzen.

Wie DANIELS und CANNICE (2004: 194) anmerken, dient es der Glaubwürdigkeit eines Forschungsvorhabens, wenn man sich auf eine Universität berufen kann oder Empfehlungs- oder Unterstützungsschreiben vorweisen kann – insbesondere in Japan genießen einige Universitäten ein hohes Ansehen, so dass die Assoziation der Forschung mit der Keio-Universität sicherlich einen positiven Beitrag zur Gesprächsbereitschaft geleistet haben wird.

4.3.2 Vorgehensweise

Einer der wichtigsten Bestimmungsfaktoren für qualitative Forschung sind pragmatische Aspekte wie verfügbare Zeit, finanzielle Ressourcen und persönliche Kontakte, weil sie den Rahmen vorgeben, in welchem der Forscher arbeiten kann. So muss man als Forscher unter Umständen pragmatische Entscheidungen treffen und beispielsweise die Zugangsmöglichkeiten zu Unternehmen so gut wie möglich nutzen, auch wenn man möglicherweise keinen Zugang zum für das Forschungsthema interessantesten Unternehmen erhalten kann (GHAURI 2004: 113).

Insbesondere in MNU ist es schwieriger, Zugang zu erhalten und den richtigen Informanten zu identifizieren und kontaktieren, so dass man als Forscher alle Möglichkeiten und Hebel einsetzen sollte (GHAURI 2004: 113). Denn, wie JOHANSON (2004: 3-4) anmerkt, gibt es einen großen Unterschied zwischen den Theorien und der Unternehmenspraxis, so dass der Forscher immer versuchen sollte, mit jemandem zu sprechen, der Praxiserfahrung hat. Nur auf diesem Wege wird es möglich Theorie und Praxis einander gegenüber zu stellen.

Es ist zudem doch auch so, dass aller Planung und Vorbereitung zum Trotz, der Zufall eine große Rolle spielt und viele Möglichkeiten sich erst aus den richtigen Kontakten ergeben (JOHANSON 2004: 4). So muss klargestellt werden, dass auch im Zuge der Forschung für die vorliegende Arbeit eine Kombination aus Zufällen und Kontakten die Fortschritte maßgeblich geprägt hat.

Da im Rahmen der Arbeit ein enger Kontakt zu Unternehmen hergestellt werden sollte, wurden die Unternehmen auf allen sich anbietenden Wegen kontaktiert. Zunächst wurde jedoch aufgrund der Kategorisierung des Unternehmens entschieden, wie interessant das Unternehmen potenziell für die vorliegenden Fragestellung ist, da es letztlich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht möglich gewesen wäre, alle 500 Unternehmen mit der gleichen Intensität zu kontaktieren. So standen im Mittelpunkt der Kontakt-

bemühungen die Unternehmen aus der Kategorie 1, während alle anderen Unternehmen primär auf dem schriftlichen Weg kontaktiert wurden.

4.3.2.1 Vorbereitungen

Was die per E-mail zu verschickenden Anschreiben betrifft, so wurde die Entscheidung getroffen, eine englische Version zu verwenden. Zum Einen war dies aus praktischen Gründen vorzuziehen, weil individuelle Modifikationen und Abwandlungen so von der Verfasserin leicht vorgenommen werden konnten, ohne dass der natürliche Sprachfluss beeinträchtigt wurde. Zum Anderen wurde damit gerechnet, dass die korrekten Ansprechpartner, also die Zuständigen für das globale Personalmanagement über gewisse Englischkenntnisse verfügen würden, da sie einen internationalen Arbeitsbereich vertreten. Es wurde zudem angenommen, dass eigentlich auch in den zentralen Eingangsportalen eines multinationalen Konzernes die dortigen Ansprechpartner des Englischen mächtig sind, da das Unternehmen auch auf internationale Anfragen auf diesem Wege vorbereitet sein müsste.

Für die Kommunikation mit den Unternehmen der Gruppen 2, 3 und 4 wurden auch japanische Versionen der Anschreiben mit Hilfe eines Muttersprachlers angefertigt, da für diese Unternehmen bereits aus den vorangegangenen Recherchen eine eher geringe bis überhaupt nicht ausgeprägte internationale Ausrichtung zu erwarten war, und entsprechend auch die Wahrscheinlichkeit für ausgeprägte Englischkenntnisse für eher gering gehalten wurde.

4.3.2.2 Fragebogen

Für den Fragebogen wurde entschieden, alle Fragen ebenso wie den einleitenden Text sowohl auf Englisch als auch auf Japanisch in einem Dokument zu formulieren.

Sprachliche Aspekte werden in der allgemeinen Literatur zu Methoden nur recht peripher angesprochen, sind jedoch für internationale Forschung ein fundamentaler Aspekt, weil sie einen großen Einfluss auf den Verlauf und Erfolg eines internationalen Forschungsvorhabens können (COHEN und RAVISHANKAR 2012: 171). In Bezug auf Fragebögen kann eine Übersetzung zum bestimmenden Faktor für die korrekte Messbarkeit der Ergebnisse einer Befragung sein (CHAN 2008: 65), was zwar primär für quantitative Befragungen relevant ist, jedoch auch in diesem Falle nicht vollkommen außer Acht gelassen werden konnte. Es ist naheliegend, dass darauf zu achten ist, bei einer Übersetzung die Inhalte und Bedeutungen der Fragen korrekt zu übertragen und nicht den Fehler zu begehen, eine zu buchstabengetreue Übersetzung anzufertigen (HARZING 1999: 174).

Der Fragebogen wurde mit Hilfe eines Muttersprachlers detailliert erörtert, so dass es möglich war, für jede Frage die Intention und erhoffte Information darzulegen und gemeinsam eine möglichst angemessene Übersetzung zu finden. Insbesondere war die Unterstützung eines Muttersprachlers hilfreich, um formelle Formulierungen und Begriffe korrekt anzubringen, die erst in der japanischen Übersetzung notwendig geworden sind

und an deren Stelle im englischen Äquivalent eine neutral-höfliche Sprache bereits ausreichend gewesen war.

Letztlich darf jedoch trotz allem nicht aus dem Auge verloren werden, dass eine Übersetzungsäquivalenz immer noch nicht einer Konstruktäquivalenz entspricht, und die Befragten bei einem bestimmten Wortlaut andere Inhalte assoziieren könnten, als man es als Forscher beabsichtigt (CHAN 2008: 65). Diese Gefahr besteht jedoch in gewissem Maße selbst ohne Übersetzungsproblematik und lässt sich wohl nicht endgültig eliminieren.

Als Einleitung erklärte auf der ersten Seite ein Einführungstext, welcher ebenfalls übersetzt worden war, kurz den Hintergrund der Forschung, betonte die Wichtigkeit eines jeden Beitrages, bat um Unterstützung und sicherte allen teilnehmenden Unternehmen eine vertrauliche Behandlung aller Angaben zu. Zudem wurde als Kompensation für die Bemühungen der Unternehmen eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Auswertung der Fragebögen angeboten, da man davon ausgeht, dass gerade Führungskräfte an Befragungen teilnehmen, weil sie sich für das Thema interessieren oder etwas über andere Manager im gleichen Einsatzgebiet zu erfahren hoffen (DANIELS und CANNICE 2004: 195).

Da der Fragebogen nicht konzipiert war, streng quantitative Daten zu erheben, wurde eine Mischung aus unterschiedlichen Fragetypen eingesetzt, welche zum Teil eher quantitativer und zum Teil eher qualitativer Art waren. Insgesamt wurden 18 Fragen gestellt, diese bestanden zumeist aus mehreren Unterfragen.

Für die eher quantitativen Fragen wurde zumeist eine Bewertungs-Skala von 5 Punkten eingesetzt. Diese wurde gewählt, weil es, wie CHAN (2008: 66) ausführt, genug Skalenpunkte geben sollte, um psychologisch tatsächlich vorhandene Unterschiede auch bei der Bewertung erfassen zu können und zudem um zu verhindern, dass man eine Reichweitenrestriktion künstlich erzeugt. Aus ersterem Grund darf es jedoch auch nicht zu viele Skalenpunkte geben, weil diese die wahrgenommene Unterschiede übersteigen und dazu führen, dass die Befragten anfangen, Werte zufällig zu wählen. Da das Level psychologisch vorhandener Unterscheidungen vom Konstrukt und dem Befragten abhängen, kann es kein absolut gültiges Ideal geben, aber es gibt einen allgemeinen Konsens, dass 5-7 Skalenpunkte wohl am besten geeignet seien, Unterscheidungen abzubilden. Da es noch keine Erkenntnisse dazu gibt, ob die „beste“ Anzahl von Skalenpunkten kulturabhängig ist (CHAN 2008: 66), wurde diese Maßgabe auch in diesem Fall übernommen.

Um den Bezugsrahmen für alle Beteiligten zumindest so ähnlich wie möglich zu machen, wurde darüber hinaus in Worten ausgeführt, welcher Bedeutung eine Bewertung von 1 bzw. 5 entspricht. In einigen Fällen wurde auch jede einzelne Bewertungsposition zwischen 1 und 5 mit Worten umschrieben, so dass die Befragten die in diesem Fall am besten zutreffende Option wählen konnten.

In der Literatur trifft man immer wieder auf die Aussage, dass es in Asien wahrscheinlicher sei, dass die Befragten bei einer Bewertungsfrage dazu tendieren, einen Wert in der Mitte zu wählen, weil Asiaten gerne Extreme vermeiden (HARZING 1999: 175).

Hierzu gibt jedoch CHAN (2008: 66) zu bedenken, dass dies zwar häufig postuliert werde, es jedoch an Forschung mangle, um diese Tendenz zu belegen oder Gründe dafür zu identifizieren. Wenn es tatsächlich solche kulturellen Unterschiede gibt, würden sie eine massive Verfälschung der Ergebnisse speziell quantitativer Forschung mit sich bringen und die interpretative Aussagekraft senken, weil wahre Konstrukt-Unterschiede und Response-Set-Unterschiede miteinander vermischt würden.

Es wurde versucht, dieser Problematik zumindest zum Teil zu begegnen, indem solche Bewertungsfragen weniger um der absoluten Mittelwerte wegen gestellt wurden, als vielmehr um relative Abweichungen aufzudecken, wenn die Befragten verwandte Themen anhand der gleichen Skala bewerten sollten.

Einige Fragen baten um das Nennen von Zahlen, welche in Form einer auszufüllenden Tabelle anzugeben waren, wie wie beispielsweise die Anzahl von Unternehmensstandorten differenziert nach Erdteil.

In den meisten Fällen verfügten auch die quantitativen Fragen über ein Kommentarfeld, so dass es den Befragten möglich war, Anmerkungen und Erläuterungen anzubringen. Diese Art von Kommentaren wurde zudem ausdrücklich ermutigt, um auf diese Art und Weise einen reichhaltigeren Kontext erzeugen zu können und so die Antworten akkurater interpretieren zu können.

Ein weiterer verwendeter Fragetypus war die Ja/Nein-Frage, mit einer dritten Antwortoption, falls die Antwort nicht bekannt war. Zudem wurden einige Male Angaben über die prozentuale Zusammensetzung einer Gesamtheit erbeten; hier hatte der Befragte die Möglichkeit, zu markieren, ob es sich bei der Antwort um eine exakt recherchierte oder um eine geschätzte Angabe handelt.

Ergänzt wurde der Fragebogen durch offene Fragen, in denen der Befragte darum gebeten wurde, Situationen und Vorgehensweisen im Unternehmen zu erläutern und in manchen Fällen auch, seine persönliche Meinung wiederzugeben.

Da ein Teil der Fragen sich auch auf die von den Unternehmen durchgeführten IHRM-Programme bezog, wurde ausdrücklich darum gebeten, gerne auch weiterführende Unterlagen, Broschüren etc. beizulegen.

Zur Auswertung wurden alle Daten in eine Eingabemaske in Form einer Tabelle übertragen, wobei sichergestellt wurde, dass zu allen Fragen ein Kommentarfeld ermöglichte, jegliche Anmerkungen, wie beispielsweise Notizen im Fragebogen, festzuhalten. Auf diese Art und Weise ließen sich zudem einfache quantitative Auswertungen wie Auszählungen, Ermittlungen von Mittelwerten etc. durchführen, welche die qualitativen Angaben ergänzen konnten.

Auch wenn die Verfasserin sich bemüht hat, einen stimmigen Fragebogen zu konzipieren und auch vorherige berufliche Erfahrungen im Befragen von Unternehmen einfließen lassen konnte, haben schlussendlich nicht alle Fragen nützliche Informationen generieren können. Dies wird im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse im Detail ausgeführt werden.

4.3.2.3 Erster Kontakt

Aufgrund begrenzter Ressourcen wurden nicht alle Unternehmen mit der gleichen Intensität kontaktiert; es schien sinnvoll, sich auf jene zu konzentrieren, welche mit der höchsten Wahrscheinlichkeit aktives IHRM zu betreiben schienen. Dies bedeutete also primär einen Fokus auf die Unternehmen aus Gruppe 1; von zweitrangigem Interesse waren die Unternehmen der Gruppe 2 und von nachrangiger Priorität die Gruppen 3 und 4.

Im Falle der Unternehmen, welche in Kategorie 1 eingeordnet worden waren, wurde zunächst auf den zur Verfügung stehenden Webseiten nach einer telefonischen Kontaktmöglichkeit gesucht. Wann immer möglich, wurde eine Telefonnummer im HR identifiziert, beispielsweise über die Kontaktinformationen auf den Bewerberseiten. War dies nicht möglich, so wurde alternativ die PR-Abteilung kontaktiert mit dem Gedanken, dass man dort auch auf internationale Anfragen vorbereitet sein würde, so dass das Anliegen der Verfasserin auch auf Englisch ausgeführt werden könnte. Falls diese Zugangskanäle nicht zugänglich waren, war die letzte Option eine Telefonnummer für allgemeine Anfragen. Diese Möglichkeit war am wenigsten attraktiv, da zu befürchten war, dass die Ansprechpartner am anderen Ende der Leitung eher wenig Interesse an einer „unbequemen“ Anfrage haben würden, welche sie möglicherweise zudem mit sprachlichen Problemen konfrontiert, musste jedoch letzten Endes in relativ vielen Fällen genutzt werden.

War überhaupt keine telefonische Kontaktmöglichkeit auszumachen, wurde eine schriftliche Anfrage platziert. Wenn die Möglichkeit bestand, dies per E-Mail zu tun, wurde diese Möglichkeit genutzt, in den restlichen Fällen blieb nur die Nutzung eines eigentlich immer vorhandenen Kontaktformulars auf der Webseite des Unternehmens, das jedoch häufig die Anzahl der verwendbaren Zeichen im Text beschränkte.

Für die Unternehmen der Kategorien 2 und darunter wurde ausschließlich auf dem schriftlichen Wege eine Kontaktaufnahme durchgeführt. Zudem galt aufgrund der vorhergehenden Recherchen die geschätzte Wahrscheinlichkeit als weniger hoch, dass die Unternehmen die für diese Arbeit relevanten Maßnahmen im IHRM durchgeführt haben. Den schriftlichen Kontakt digital herzustellen bot den Vorteil einer deutlich beschleunigten Kommunikation und schnell zu klärenden Rückfragen.

Die sog. Gatekeeper bei qualitativer Forschung stellen häufig die erste zu überwindende Hürde dar (MYERS 2009: 127) und auch in diesem Fall stellten sie sich als signifikantes Hindernis heraus.

Zunächst stellte sich heraus, dass Angestellte, die für das Beantworten von Telefonanrufen an die zentrale Telefonnummer der Unternehmenszentrale zuständig waren, in fast allen Fällen nur wenig oder überhaupt kein Englisch sprachen und folglich nur beschränkt motiviert waren, sich zu engagieren. Daher war es immer hilfreich, zumindest kurz auf Japanisch die Forschung vorzustellen und um Hilfe zu bitten. Zumeist wurde der Anruf an die PR-Abteilung weitervermittelt, die als Anlaufstelle für Anfragen aller Art fungierte. Leider war es auch dort so, dass nur in wenigen Fällen Englisch gesprochen wurde und

das Engagement der Gesprächspartner sich in Grenzen hielt. Selbst für den Fall, dass eine E-Mail-Adresse zur Verfügung gestellt wurde, an welche man eine schriftliche Vorstellung des Forschungsvorhabens schicken konnte, erfolgte nur in wenigen Fällen eine positive Reaktion.

Einige Male führte es auch zum Erfolg, direkt nach dem Zuständigen für globales HR zu fragen oder sich direkt in die Personalabteilung durchstellen zu lassen, oft scheitert man jedoch an der Hürde, einen konkreten Ansprechpartner namentlich nennen zu können, bevor ein Anruf weitergeleitet wird.

In den Fällen, in denen es im kontaktierten Unternehmen einen Zuständigen für globales HRM gab und es auf einem der vorhandenen Wege möglich war, mit dieser Person zu sprechen, hat sich dieser Kontakt meist positiv entwickelt.

Man muss davon ausgehen, dass die Bereitschaft, sich an dieser Forschung zu beteiligen sicher mit der internationalen Aktivität im Unternehmen korreliert. In den Unternehmen, die über globale HR-Abteilungen verfügen oder anderweitig aktives IHRM betreiben, wird vermutlich das Interesse größer sein, die Leistungen des Unternehmens mit einem Forscher zu teilen, als in einem Unternehmen, welches zwar den Bedarf erkannt hat, im IHRM aktiv zu werden, aber noch keine erfolgreichen Maßnahmen etabliert hat und auch noch nicht über einen explizit zuständigen Mitarbeiter verfügt.

Zudem trug der Zufall einen gewissen Teil dazu bei, dass die eine oder andere Kooperation zustande kam. So ist zumindest in einem Fall ganz offensichtlich gewesen, dass die Assoziation mit der Keio-Universität eine wichtige Rolle gespielt hat. Zwei Unternehmen waren zudem bereit, den Fragebogen zu beantworten, weil der Kontakt auf persönlichem Wege hergestellt worden war, in einem Fall durch den betreuenden Professor an der Keio-Universität, im anderen Fall durch die familiären Kontakte einer Studentin.

War dann auf einem der oben beschriebenen Wege der Kontakt hergestellt, wurde es möglich, den Kontaktpersonen die bereits vorbereiteten weiterführenden Informationen zukommen zu lassen. Der Fragebogen wurde den Unternehmen aus der Gruppe 1 erst zugeschickt, wenn ein Kontakt mit einem Ansprechpartner aus dem HR hergestellt war. Dies sollte dazu beitragen, die Rücklaufquote zu erhöhen. Zudem wurde bei allen Kontakten aus diesen Unternehmen darum gebeten, den Fragebogen bei einem persönlichen Treffen zu besprechen, falls sie grundsätzlich bereit waren, sich an der Forschung zu beteiligen. Grund dieser Bitte war zum einen die Hoffnung, auf diese Weise Erläuterungen und persönliche Erfahrungen des Gegenübers zu erfahren und zum anderen die Kooperationsbereitschaft für weitergehende Forschung zu erfragen.

Da der oben beschriebene Kontaktweg ausschließlich für Unternehmen in der Gruppe 1, also solche mit hinreichend gesicherter Aktivität im IHRM, gewählt wurde, wurden die Unternehmen aus allen anderen Gruppen lediglich auf dem schriftlichen Wege kontaktiert.

Diese wurden, wenn sie einen Fragebogen erhielten, nur um eine schriftliche Beantwortung desselbigen gebeten. Da jedoch die gesamte Bemühung um Kontakt weniger intensiv erfolgte, war der Anteil an Rückläufen aus den Gruppen 2-4 auch geringer.

4.3.3 Auswertung der Fragebögen

Nachdem erfolgreich ein Termin für ein persönliches Besprechen des Fragebogens vereinbart worden war, wurde auch der Fragebogen vorab zugesandt, so dass die Ansprechpartner sich in Ruhe auf das Gespräch vorbereiten konnten. Sie wurden explizit darauf hingewiesen, dass es nicht notwendig sei, die Fragen bereits im Voraus zu beantworten, in den meisten Fällen jedoch verhielt es sich so, dass die Gesprächspartner sich intensiv auf das Gespräch vorbereitet hatten.

Im Gespräch wurde der Fragebogen Frage für Frage durchgesprochen, so dass die Verfasserin die Möglichkeit hatte, Notizen und Anmerkungen festzuhalten und bei Bedarf nachzufragen, falls ein mögliches Missverständnis vorzuliegen schien.

Zudem war es so auch möglich, unternehmensinterne Informationen zu IHRM-Initiativen und Programmen zu erhalten, welche zwar selbstverständlich vertraulich behandelt wurden, jedoch dazu beitragen konnten, einen besseren Eindruck von der gegenwärtigen Situation in den Unternehmen zu erhalten.

Insgesamt war es möglich, 18 ausgefüllte Fragebögen zu erhalten. Von diesen wurden 10 im Rahmen eines persönlichen Gespräches generiert, alle anderen wurden auf dem schriftlichen Wege ausgefüllt und zugesandt. Für letztere liegen daher keine persönlichen Notizen der Verfasserin vor, so dass die darin erhaltenen Informationen weniger ergiebig waren.

4.3.3.1 Gesprächspartner

Im persönlichen Gespräch zur Erläuterung des Fragebogens war es zumeist möglich, sich ein wenig über den gegenseitigen individuellen Hintergrund auszutauschen. Dies war zum einen hilfreich dabei, eine persönliche Beziehung aufzubauen und damit die wichtigste Grundlage für erfolgreiche qualitative Forschung zu errichten. Zum anderen trugen solche Informationen dazu bei, das Gesagte und Geschriebene in einen Gesamtzusammenhang zu stellen und einen umfassenderen Eindruck zu erhalten, welche Eigenheiten in den jeweiligen Unternehmen vorliegen.

In mehreren Fällen waren die Gesprächspartner in den Unternehmen Mitarbeiter mit Bezug zu internationaler bzw. interkultureller Thematik (langjährige Berufserfahrung im Ausland, in Japan lebender Ausländer), überraschenderweise war dies jedoch zumeist nicht der Fall. Auch für die Unternehmen der Gruppe 1, die den ausgeprägtesten Eindruck hinterlassen hatten, im IHRM aktiv zu sein, war das Gegenüber in der Mehrheit der Fälle wie es schien ohne besonderen Bezug zu diesem Themenkreis. Wie Rückfragen bestätigt haben, hatten diese Mitarbeiter zumeist noch keine signifikante Auslandserfahrung gesammelt und es war auch nicht immer einfach, flüssig auf Englisch zu kommunizieren. Es entstand in einigen Fällen durch im Gespräch fallende Bemerkungen der Eindruck, dass derjenige diesem Verantwortungsbereich zugewiesen worden war, weil es einen gewissen unternehmenspolitischen Druck gab, etwas im HRM als Reaktion auf die Globalisierung

zu unternehmen, jedoch zugleich diese Person eigentlich weder die Mittel noch die Befugnisse erhalten hatte, tiefgreifende Veränderungen umzusetzen.

Nach diesen Erläuterungen zu den Gesprächspartner folgen nun die Ergebnisse aus der Befragung, gegliedert in die thematischen Blöcke, in die sich auch die Fragen aufgeteilt hatten.

4.3.3.2 Globalisierung des Unternehmens allgemein

Frage 1 - Anzahl der internationalen Standorte Der erste Teil des Fragebogens drehte sich um verschiedene Aspekte der Globalisierung bezogen auf das gesamte Unternehmen. Um einen stimmigen Einstieg in das Thema zu erlangen, wurde in der ersten Frage um die Angabe der Standorte und Tochterunternehmen des MNU in den verschiedenen Erdteilen gebeten. Diese Information lag zwar teilweise vor, war jedoch nicht immer aus den Unternehmenswebseiten zu erhalten. So war das Ziel dieser Frage zum einen, den Informationsstand der Vollständigkeit halber zu ergänzen, zum anderen aber auch, die Aufmerksamkeit des Befragten auf diesen Themenkomplex zu lenken.

Diese Frage wurden in 7 Fällen vollständig beantwortet, in 3 Fällen teilweise beantwortet. In den restlichen Fällen wurde die Frage ausgelassen bzw. auf die Unternehmenswebseite verwiesen. Die eher geringe Antwortrate wird darin zu suchen sein, dass die erfragten Informationen nicht ausdrücklich mit der Tätigkeit des Befragten zu tun hatten und mit einem gewissen Rechercheaufwand verbunden gewesen wären.

Frage 2 - Expansionsaktivitäten Die nächste Frage knüpfte direkt an die vorhergehende an und erfragte, wie aktiv das Unternehmen in den bereits in Frage 1 eingeführten Regionen expandiere. Die Befragten wurden gebeten, dies auf einer Skala von 1 (keinerlei Aktivität in dieser Region) bis 5 (Aktivität in dieser Region wird stark bevorzugt) zu bewerten.

Diese Frage wurde in allen Fällen beantwortet. Es wird wenig überraschend sein, dass die Region Asien die höchste durchschnittliche Bewertung erhalten hat mit einem Mittel von 4,88. In den Fällen, in denen die Befragten das Kommentarfeld genutzt haben, wurde zumeist auf China verwiesen, in einigen Fällen auch auf Südostasien. Indien war weniger von Interesse. Es wurde zudem mehrfach kommentiert, dass China sich vom Produktionsstandort zum Markt entwickle und zudem ein Wachstumsmarkt sei, so dass das Unternehmen daher dort besonders aktiv sei. Es wurde auch angemerkt, dass das Wachstum in Asien eher in Form von Neugründungen erfolge, weil es sich um junge Märkte handle.

An zweiter Stelle behauptet sich der Standort Japan, welcher für viele Unternehmen nach wie vor einer der wichtigsten oder der wichtigste Markt ist, wie die Kommentare zu dieser Antwort auch bestätigten. Im Mittel gaben die Unternehmen eine Expansionsaktivität von 4,29 an.

An dritter Stelle befindet sich Nordamerika mit einem Wert von 4,19. Dort werde nach wie vor ein wesentlicher Teil des Umsatzes generiert und es sei ein attraktiver Markt für die Unternehmen. Weil es sich um reife Märkte handelt, fände Wachstum aber hauptsächlich in Form von Akquise statt.

An vierter Stelle findet sich Europa mit einer mittleren Bewertung von 3,59, wobei die einzelnen Angaben relativ inhomogen sind. Es gibt nicht wenige Unternehmen, für die Europa vollkommen irrelevant für die Expansion ist, und ein Unternehmen hat explizit angemerkt, dass die abgegebene Bewertung von 4 ausschließlich für den mittleren Osten gelte, welcher nicht separat als Region im Fragebogen aufgeführt worden war.¹³

Darauf folgt Ozeanien mit einer Bewertung von 3 und Südamerika mit 2,75, wobei dort Brasilien als Hauptstandort mehrfach namentlich erwähnt wird und zudem angemerkt wurde, dass mehrere Unternehmen dort bereits negative Erfahrungen gesammelt hätten.

Afrika zu guter Letzt ist für die japanischen MNUs am wenigsten attraktiv als Expansionsstandort mit einer mittleren Bewertung von 1,94, wobei in den Kommentaren unterschiedliche Gründe hierfür genannt werden: so heißt es, dass Afrika zu fremd sei und man sich daher auf andere, vertrautere Regionen spezialisiere oder dass man dort nur in einem Land (Südafrika) oder noch überhaupt nicht präsent sei.

Frage 3 - Rolle der Globalisierung für das gesamte Unternehmen Die nächste Frage bat die Befragten nun anzugeben, welche Auswirkungen die Globalisierung für das Unternehmen als ganzes habe. Um die Auswahl der Antwort zu erleichtern, wurden an dieser Stelle für jeden einzelnen der 5 zu vergebenden Punkte in Worten ausgeführt, was das jeweilige Äquivalent der Bewertung ist. Auch hier wurde die gleiche Logik wie in der Frage zuvor angewandt, 1 war die geringste Bewertung (Globalisierung spielt für das Unternehmen überhaupt keine Rolle) und 5 die höchste (Globalisierung ist von vitaler Bedeutung, die Unternehmensstrategie richtet sich danach aus). Im Mittel gaben die Unternehmen als Antwort eine 4,82, in keinem Fall wurde eine Bewertung von weniger als 4 abgegeben

Häufig haben die Unternehmen für diese Frage die Möglichkeit genutzt, Kommentare abzugeben. So wurde mehrmals darauf verwiesen, dass ein großer Anteil des Umsatzes bereits im Ausland generiert werde und daher die Auslandsmärkte von großer Wichtigkeit seien oder aber dass das Unternehmen versuche, den Anteil des Umsatzes im Ausland zu erhöhen, um so eine bessere Risikostreuung zu erreichen.

Teilweise wurde auch darauf verwiesen, dass das Unternehmen sich mehr ins Ausland orientiere, weil dessen Kunden dies auch täten. Häufig wurde auch angeführt, dass das Unternehmen insgesamt eine global ausgerichtete Strategie verfolge.

¹³Solch ein Antwortverhalten macht deutlich, wie wichtig erläuternde Kommentare sein können, um die Antwort beurteilen zu können. Man muss als Forscher davon ausgehen, dass in so manchem Fragebogen die eine oder andere Frage existiert, bei welcher die angebotenen Antwortoptionen nicht für alle Befragten die benötigten Kategorien anbieten und die gewählte Antwort dann willkürlich wird.

4.3.3.3 Globalisierung im HRM

Frage 4 - Rolle der Globalisierung im HRM Die nächste Frage diente als thematische Überleitung zum IHRM und war ganz analog zu Frage 3 aufgebaut, jedoch stand in diesem Fall nicht das gesamte Unternehmen sondern ausschließlich das HRM im Fokus.

Mit einer mittleren Bewertung von 3,94 wurde eine deutliche Diskrepanz in der Bedeutung der Globalisierung für das Unternehmen insgesamt und für das Personalmanagement offenbar, zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus dem HR.

Mehrfach wurde in den Kommentaren von jenen Unternehmen, die eine eher niedrige Bewertung angegeben hatten, ausgeführt, dass man in dieser Hinsicht die Aktivitäten aber ausbaue und gerade dabei sei, globale HR-Systeme zu etablieren und entsprechende Trainings und Programme einzuführen oder dies kürzlich getan habe.

Dennoch war bereits diese Diskrepanz ein deutliches Indiz dafür, dass die strategische Rolle des IHRM für die erfolgreiche Bewältigung der Globalisierung nicht in vollem Umfang erkannt ist. Dies deckt sich mit der auch in der Literatur zum IHRM wiederholt postulierten Einschätzung, dass im Gegensatz zu Unternehmensbereichen wie globalem Marketing oder Forschung und Entwicklung, das IHRM es nach wie vor schwer habe, in seiner Relevanz für den Erfolg des Unternehmens ernst genommen zu werden. Immerhin deuten die Kommentare der Befragten an, dass hier gegenwärtig ein Umdenken stattfindet und man sich nun um eine Ausweitung der Unternehmensaktivitäten in diesem Gebiet bemüht.

Frage 5 - Vorbereitung der japanischen Manager Bezüglich des IHRMs in den Unternehmen wurde zunächst danach gefragt, wie die japanischen Manager auf Auslandseinsätze vorbereitet werden. Auch wenn dies nicht Gegenstand der Forschung insgesamt war, war es auch an dieser Stelle von Interesse, die Maßnahmen, die sich an die japanischen Angestellten richten, den Maßnahmen für nicht-japanische Angestellte gegenüberzustellen, wie dies bereits auch bei der Dokumentenauswertung geschehen war.

Die Frage bestand aus mehreren Unterfragen, in denen jeweils anzugeben war, ob die für einen Auslandseinsatz vorgesehenen Manager Sprachunterricht erhielten, in die Kultur des Einsatzlandes eingeführt wurden, allgemeines interkulturelles Training erhielten oder am Einsatzort von einem Mentor unterstützt wurden. Zudem wurde Platz zur Verfügung gestellt, nicht genannte Maßnahmen ergänzend zu nennen.

Diese Frage wurde in allen Fällen beantwortet.

Die erste Unterfrage nach Sprachunterricht wurde in allen Fällen außer einem mit „Ja“ beantwortet. In den Kommentaren wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass Englischkenntnisse insgesamt eine zunehmend große Rolle im Unternehmen spielten und aus diesem Grunde viele Unternehmen allen Angestellten Englischkurse anbieten oder diese im Selbststudium unterstützen. Diesbezüglich sei an dieser Stelle auf den entsprechenden Abschnitt weiter unten verwiesen.

Darüber hinaus werden selbstverständlich aber auch die zu entsendenden Angestellten spezifisch auf ihren Einsatz vorbereitet. Einige Unternehmen geben an, dass dies nicht immer im gleichen Maße erfolgt, sondern im Einzelfall auf die Vorkenntnisse des Entsandten angepasst wird. Zudem wurde angegeben, dass hauptsächlich Unterricht in der englischen Sprache angeboten würde, unabhängig vom Einsatzziel. In einigen Fällen jedoch wird auch Chinesischunterricht angeboten und zwei Unternehmen gaben ausdrücklich an, dass auch Unterricht in der Sprache des Einsatzlandes angeboten werde. Die berichtete Intensität, Umfang und Kostenübernahme der Kurse schwankt dabei signifikant von bis zu einjährigen Intensivkursen, für die das Unternehmen die vollen Kosten übernimmt bis hin zu einmonatigen Kursen, bei denen die Mitarbeiter selbst für die Kosten aufkommen.

Auch auf die nächste Frage, ob die Angestellten auf die Kultur des Einsatzlandes vorbereitet werden, wurde in fast allen Fällen mit „Ja“ geantwortet (bis auf zwei). In einem der Fälle, die mit „Nein“ beantwortet worden waren, wurde jedoch angemerkt, dass es zwar keinen Vorbereitungskurs gebe, die Entsandten jedoch vor Ort am Einsatzort in die Kultur des Landes eingeführt würden.

Die Frage nach allgemeinem interkulturellem Training wurde in allen Fällen mit „Ja“ beantwortet. Es wurde in einigen Fällen auch erläutert, dass die Dauer dieser Trainings eher kurz sei, einen Tag oder in einem Fall auch nur einen halben Tag lang.

Die Frage nach einem Mentor am neuen Einsatzort wurde lediglich zwei Mal bejaht. Jedoch wurde mehrfach kommentiert, dass es zwar keinen offiziellen Mentor gebe, diese Aufgabe jedoch inoffiziell durch den jeweiligen Amtsvorgänger wahrgenommen werde im Rahmen der Übergabezeit, welche in der Regel einige Wochen betrage. Es wurde aber auch berichtet, dass es Entsendungen gebe, bei denen die Übergabezeit lediglich eine Woche betrage oder aus anderen Gründen ein Mentoring keinen Raum im Auslandseinsatz habe.

Darüber hinaus wurden nur in zwei Fällen weitere Arten von Trainings zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze erwähnt. In beiden Unternehmen erhalten die Entsandten auch ein allgemeines Management-Training, in einem Fall darüber hinaus auch noch ein Compliance- und CSR-Training. Eines dieser beiden Unternehmen führte auch aus, dass insgesamt die Vorbereitung auf Auslandseinsätze den Schwerpunkt auf Managementinhalte setze, weil dort üblicherweise Ingenieure ohne Managementenerfahrung Managementposten erhielten und folglich interkulturelle Inhalte nur eine nebensächliche Rolle spielten.

Es war für die Verfasserin doch überraschend, dass selbst trotz intensiver Erfahrung der Unternehmen mit dem Einsatz von Expatrierten deren Vorbereitung und Unterstützung nicht im erwarteten Umfang stattzufinden schien. Es ist ein in der Managementliteratur bereits seit zahlreichen Jahren intensiv erforschtes und diskutiertes Thema, welche Unterstützungssysteme für Expatrierte eine deutliche Verbesserung ihres Einsatzes ermöglichen, so dass die nur wenig umfangreichen interkulturellen Schulungen, teilweise ebenso wenig umfangreichen sprachlichen Vorbereitungen und die in fast allen Fällen angegebene Abwesenheit eines Mentors nicht erwartet waren (vgl. z. B. BARCLAY, WAGNER-MARSH und LOEWE 2002: 37). Eine mögliche Erklärung mag im kontingenten Verhalten

solcher Entwicklungen liegen: die Vorbereitungs- und Unterstützungssysteme für Expatrierte existieren vermutlich bereits seit Jahrzehnten und sind zu einer Zeit entstanden, als die Sensibilität für solche Themen vermutlich noch nicht allzu ausgeprägt gewesen ist. Hat ein System sich jedoch einmal etabliert und für eine längere Zeit hinreichend gut funktioniert (beispielsweise berichten BRAGA und KUBO (2011: 108, 119), dass japanische Expatrierte aufgrund eines ausgeprägten Pflichtgefühls nur selten ihre Einsätze abbrechen, selbst wenn sie große Schwierigkeiten haben), steigt der Rechtfertigungsdruck wenn es um das Umsetzen von Veränderungen geht, so dass deren Implementierung verhindert oder doch zumindest verzögert wird.

Außerdem erwähnten zwei Unternehmen, dass man außer dem klassischen Expatrierten auch andere Arten von Auslandseinsätzen nutze, die lediglich dem Training und nicht der Ausübung von Managementtätigkeiten dienen und sich teilweise auch an jüngere Unternehmensangestellte richteten. Dies stimmt damit überein, dass viele Unternehmen auch auf ihren Homepages von solchen Programmen berichten.

Leider wurde im Fragebogen nicht explizit die Frage danach gestellt, in welchem Umfang die Unternehmen solche Auslandseinsätze nutzen, die primär das Ziel haben, eine Gelegenheit für den Angestellten zu bieten, zu lernen und Erfahrungen zu sammeln. Aus diesem Grunde gab es keinen für dieses Thema reservierten Raum und dadurch auch einen geringeren Anreiz für die Befragten, von sich aus dieses Thema zu adressieren. Dies wird sicher einer der maßgeblichen Gründe dafür sein, dass dieses Thema nur selten angesprochen wurde.

Frage 6 - Zusammensetzung des Managements in den Auslandsstandorten

Frage 6 sollte dazu dienen zu ergründen, mit wem die Unternehmen Führungspositionen in den ausländischen Standorten des Unternehmens besetzen. Hintergrund war, dass gerade bezüglich japanischer Unternehmen es in der Literatur eine etablierte Tatsache ist, dass sie in großem Umfang japanische Manager einsetzen, während für die lokalen Angestellten eine Glasdecke (in diesem Fall wird gerne auch von einer Bambus- oder Reispapierdecke gesprochen) existiert und damit nur selten die Möglichkeit, an die Spitze von Tochterunternehmen aufzusteigen.

In dieser Frage wurde nach der Art des Auslandsstandortes differenziert aufgrund der Annahme, dass beispielsweise ein selbst gegründetes Tochterunternehmen häufiger mit japanischen Führungskräften besetzt sein dürfte als ein akquiriertes.

Es wurde nach dem jeweiligen prozentualen Anteil von japanischen (*nihonjin*) und ausländischen (*gaikokujin*) Führungskräften gefragt. Da die Befragten sich in Japan befanden, wurde diese Art der japanzentrischen Differenzierung gewählt; zudem ist im Japanischen diese Form der dualen Kategorisierung von Menschen sehr gängig (bezeichnenderweise, wenn man den *nihonjinron* bedenkt). Zudem war es den Befragten möglich anzugeben, ob ihnen die konkreten Zahlen bekannt sind oder ob die Angaben auf Schätzungen basieren. Ziel war zu vermeiden, dass die Befragten aufgrund einer mangelhaften Informa-

tionslage falsch präzise Angaben machen, weil sie ungern eine Frage vollständig auslassen möchten.

Und tatsächlich wurde in 15 Fällen angegeben, dass diese Zahlen nicht im Detail vorlägen und daher geschätzt würden. Zudem wurden nur in einigen wenigen Fällen für alle Arten von Standorten Zahlen angegeben. Dies lag zum Teil daran, dass manche Unternehmen nicht über alle erfragten Kategorien von Standorten verfügten (es gab beispielsweise nicht immer akquirierte Tochterunternehmen) oder aber, dass der Befragte nicht für alle gleichermaßen im Bilde war.

Die Antworten waren zudem sehr heterogen und die Schätzungen teilweise sehr grob (es wurden im Extremfall Angaben wie 50-100% Japaner und 0-50% Ausländer gemacht), so dass eine quantitative Auswertung der Zahlen wenig sinnvoll ist. Eine gewisse Tendenz lässt sich jedoch aus den gegebenen Antworten ausmachen.

Die Zusammensetzung der Führungskräfte in den ausländischen Unternehmensstandorten, die lediglich als Niederlassung des Hauptsitzes fungieren war in allen Fällen außer einem zugunsten japanischer Manager, wobei die geschätzte Verteilung von 50% Japaner/50% Ausländer bis zu 99% Japaner/1% Ausländer schwankte. Nur ein Unternehmen gab an, dass die Verteilung 10%/90% zugunsten der Ausländer betrage und es ist zu befürchten, dass es sich um eine fehlerhafte Angabe handelt weil der Befragte aus Versehen die Felder falsch ausgefüllt hat.

In der Zusammensetzung der Führungskräfte bei den selbst gegründeten Tochterunternehmen ergibt sich ein weniger eindeutiges und auch ausgesprochen heterogenes Bild. Etwa zu gleichen Teilen gaben die Unternehmen an, überwiegend japanische Führungskräfte zu beschäftigen bzw. überwiegend ausländische, wobei die angegebenen Anteile von 55%/45% bis <2%/>98% schwankten.

Was die leitenden Angestellten der akquirierten Tochterunternehmen betrifft, gaben alle Unternehmen erwartungsgemäß an, dass der Anteil japanischer Manager geringer sei als der Anteil ausländischer Manager, wobei der geschätzte Anteil an Japanern maximal mit 40% angegeben wurde.

Produktionsstandorte betreffend wurden nur in fünf Fällen überhaupt Angaben gemacht, innerhalb derer auch alle Varianten vertreten waren, sowohl ein sehr deutliches Überwiegen japanischer Manager als auch eine gegenteilige Zusammensetzung der Führungskräfte.

Das gleiche gilt für die Vertriebsstandorte, auch dort ließ sich aus den Angaben keine Tendenz in der Zusammensetzung der Führungskräfte erkennen.

Zwei Unternehmen haben keine Angaben gemacht mit Verweis auf die Vertraulichkeit solcher Daten, in mehreren Fällen wurde auch ausgeführt, dass derart differenzierte Daten nicht vorlägen, man aber zum Teil an einer internationalen HR-Datenbank arbeite, die es dem Unternehmen dann ermögliche auch solche Zahlen zu erfassen.

Es wurde auch ausgeführt, dass das Unternehmen eine feste Anzahl von expatriierten japanischen Managern habe, welche in junge Standorte entsandt würden, um sie aufzu-

bauen und wieder abgezogen würden und durch lokale Kräfte ersetzt würden, sobald sie etabliert seien.

Dies ist in Übereinstimmung mit dem in der Literatur anzutreffenden Argument, dass gute, effektive expatriierte Manager gerade für japanische Unternehmen, welche besonders auf sie angewiesen sind, eine begrenzte und damit sehr wertvolle Ressource darstellen, welche sich nicht ohne weiteres ausbauen lässt, so dass das Unternehmen mit dieser Ressource durchaus auch haushalten müsse (DELIOS und BJÖRKMAN 2000: 282).

Fragen 7 & 8 - Entwicklung dieser Anteile Es waren nicht nur die aktuellen Zahlen von Interesse sondern auch, wie diese sich in den letzten Jahren entwickelt haben und wie die Befragten die Entwicklung für die Zukunft einschätzen.

In Frage 7 wurde daher gebeten, wieder auf einer Skala von 1 bis 5 anzugeben, wie der Anteil an ausländischen Managern sich in den letzten fünf Jahren entwickelt habe. Eine 1 entsprach einer starken Abnahme, eine 3 keiner Veränderung und eine 5 einer starken Zunahme.

Vier Unternehmen gaben an, dass es in den letzten Jahren keine Veränderung gegeben habe, alle anderen berichteten von einer mehr oder minder ausgeprägten Zunahme der nicht-japanischen Führungskräfte. Es wurde in den Kommentaren angemerkt, dass es auch aktive Bemühungen auf Unternehmensseite gebe, diesen Prozess bewusst voranzubringen.

Was die projizierte zukünftige Entwicklung betrifft (Frage 8), so sahen die Befragten in fast allen Fällen (mit einer Ausnahme) eine Weiterführung dieser Entwicklung, indem sie eine ebenso hohe oder höhere Bewertung im Vergleich zu Frage 7 abgegeben haben. Es wurde zudem mehrfach auch zusätzlich kommentiert, dass man davon ausgehe, dass dieser Trend sich weiterentwickeln werde.

Frage 9 - Zusammensetzung der Belegschaft weltweit Um die Zahlen bezüglich der Führungskräfte in einen Zusammenhang stellen zu können, wurde zudem erfragt, wie sich die Belegschaft der internationalen Standorte insgesamt zusammensetzt. In dieser Frage wurde nicht nach der Art des Standortes differenziert sondern nach Angestelltentypus: allgemeines Management, White Collar, Blue Collar, Praktikanten und Teilzeitangestellte.

Es wurde zudem unterschieden nach lokalen Angestellten, japanischen Angestellten und Angestellten aus Drittländern.

Leider lagen zu dieser Frage den meisten Befragten keine Informationen vor, so dass die Frage nicht oder nur mit sehr groben Schätzungen beantwortet wurde. Soweit Angaben gemacht wurden lauteten diese, dass es sich bei den White-Collar- und Blue-Collar-Angestellten zum überwältigenden Teil um lokale Beschäftigte handelt; lediglich im Managementbereich wurde ein signifikanter Anteil an japanischen Angestellten angegeben, wobei die genannten Anteile von 20-66% variierten.

In einigen Fällen waren allgemeine Angaben jedoch möglich, wie beispielsweise die Anzahl der expatriierten japanischen Angestellten im Verhältnis zu den Gesamtangestellten

weltweit, aus denen hervorgeht, dass der Anteil an Japanern im Ausland bei nicht mehr als im geringen einstelligen Prozentbereich anzusiedeln ist.

Frage 10 - Beschäftigung von Ausländern in den japanischen Standorten Die nächste Frage hingegen hatte zum Thema, ob das Unternehmen in den japanischen Standorten nicht-Japaner beschäftigt. Differenziert wurde nach Angestelltentypen mit den gleichen Kategorien wie in Frage 9 und nach Unternehmenstypen (Hauptsitz/Niederlassung, Produktionsstätte und F&E-Standort).

Die Befragten wurden zunächst gebeten zu beantworten, ob das Unternehmen in diesen jeweiligen Standorttypen und den jeweiligen Angestelltentypus auch nicht-Japaner beschäftige und dann, falls die Frage mit „Ja“ beantwortet wurde, einen Prozentsatz der nicht-japanischen Angestellten anzugeben.

Wie schon bei den Fragen 6 und 9 war es möglich anzugeben, ob es sich bei den genannten Angaben um Schätzwerte handelt.

Leider war es kaum möglich, bei dieser Frage derartig differenzierte Zahlen zu erhalten, da sie auch den Befragten selbst nicht vorlagen. Einige wussten aber zumindest in absoluten Zahlen, wie viele der in Japan beschäftigten Angestellten insgesamt nicht-Japaner sind und waren auch bereit, dieses Wissen zu teilen. Es handelte sich in allen Fällen um Werte im sehr geringen einstelligen Prozentbereich, üblicherweise verteilt auf die Bereiche Management, White Collar und Blue Collar, wohingegen für Praktikanten und Teilzeitangestellte solche Daten wohl unternehmensintern nicht erhoben werden und daher auch nicht zur Verfügung gestellt werden konnten.

4.3.3.4 Konkrete IHRM-Praktiken

Frage 11 - Rekrutierungsaktivitäten Mit dieser Frage beginnt ein neuer inhaltlicher Block im Fragebogen, der sich um das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen bezüglich nicht-japanischer Universitätsabsolventen dreht.

In Frage 11 wurde zunächst abgefragt, ob das Unternehmen grundsätzlich Universitätsabsolventen nicht-japanischer Nationalität einstelle. Es wurden dabei drei Szenarien voneinander unterschieden. Zum Einen ob das Unternehmen Absolventen ausländischer Universitäten für eine Einstellung vor Ort rekrutiert, dann ob solche Absolventen auch für die Beschäftigung in Japan rekrutiert werden und zuletzt, ob man ausländische Absolventen japanischer Universitäten (als Austauschstudenten) rekrutiert.

Um Missverständnissen vorzubeugen, wurden ausdrücklich japanische Studenten, welche im Ausland einen Abschluss erwerben, ausgeschlossen.

Fast alle Unternehmen gaben an, dass die Standorte im Ausland auch lokale Studenten rekrutieren, in einem Fall nur wurde dies verneint, in einem Fall war dies dem Befragten nicht bekannt. Häufig wurde darauf verwiesen, dass dies die Standorte vor Ort selbst entschieden und es keinerlei Austausch mit der Unternehmenszentrale zu diesem Thema gebe.

Nur in einem Fall wurde angegeben, dass die Zentrale eine beratende Funktion innehatte, jedoch keine abschließende Entscheidungsbefugnis. Zudem wurde kommentiert, dass die Unternehmen für alle Tätigkeitsbereiche rekrutierten, sei es Management, White Collar, aber auch im Produktions- oder Vertriebsbereich. Dieses Ergebnis war erwartungsgemäß und nur hinsichtlich der (nicht vorhandenen) Kommunikation mit der Unternehmenszentrale überraschend.

Was die Praxis angeht, Studenten aus dem Ausland für die Arbeit in Japan zu rekrutieren, wurde dies immerhin in neun Fällen bejaht, jedoch immer mit der Einschränkung, dass dies eher selten geschehe. In einem Fall wurde auch der Einwand platziert, dass es auch rechtlich nicht ganz einfach sei. Es wurde auch angemerkt, dass die Kandidaten über ein gewisses Japanischniveau verfügen müssten, wobei es nicht für alle Beschäftigungen die gleichen Anforderungen gebe; so hieß es in einem Fall, dass beispielsweise in der Forschung weniger Japanischkenntnisse vorausgesetzt würden als für die Tätigkeit in Vertrieb oder im Personalmanagement. In allen anderen Fällen gaben die Befragten an, dass ihr Unternehmen in dieser Hinsicht auch keinen Bedarf sehe, so dass es keine Pläne geben dürfte, etwas zu verändern.

Ein anderes Bild zeichnet sich, wenn es um das Rekrutieren von ausländischen Studenten geht, welche einen Abschluss an einer japanischen Universität machen. Alle Unternehmen, gaben an, diese Option zu nutzen und auch hauptsächlich zu nutzen. In den Fällen, in denen die absoluten Zahlen genannt wurden, betrug der Anteil an nicht-japanischen Studenten in jedem Jahr 1-8%. Die Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen diese Option gerne nutzen würden, weil die Kandidaten bereits über Japanischkenntnisse verfügen und sich aus diesem Grunde nahtloser einfügen könnten. Es wurde auch kommentiert, dass gute Japanischkenntnisse eine Voraussetzung dafür seien, rekrutiert zu werden. Was den Einsatzbereich angeht, gilt auch hier, dass alle möglichen Bereiche genannt wurden, vom Managementbereich, über Forschung, Technik, Verwaltung und Vertrieb.

Zudem nutzen die Befragten diese Gelegenheit, um auch die sog. Mid-Career-Rekrutierung anzusprechen. Auch dort werden Ausländer gerne eingestellt, sofern sie über sehr gute Japanischkenntnisse (JLPT Level 1) verfügen. Ein Befragter merkte zudem an, dass auch Unternehmensangestellte, die ausschließlich im Ausland beschäftigt sind, deutlich bessere Aufstiegsmöglichkeiten haben, wenn sie als Studenten einige Zeit in Japan verbracht haben.

Frage 12 - Rekrutierungsprozess Diese Frage schließt unmittelbar an die vorherige an und bat die Befragten in eigenen Worten auszuführen, ob für die ausländischen Kandidaten Unterschiede im Rekrutierungsprozess existieren und grundsätzlich kurz zu erläutern, wie ein internationaler Student sich bewerben kann.

In allen Fällen wurde angegeben, dass der Bewerbungsprozess innerhalb Japans für alle Kandidaten gleich sei. Mehrfach wurde dazu ausgeführt, dass das Unternehmen ja gerade bewusst nach Ausländern suche, die sich reibungslos in alle Abläufe in Japan einfügen

können und daher auch in der Lage und Willens sein müssen, den gleichen Anforderungen zu entsprechen wie die japanischen Rekruten. So sei es eine bewusste Entscheidung, keine speziellen Anpassungen an internationale Kandidaten vorzunehmen.

Nur in einem Fall wurde Bedauern darüber geäußert, dass auch von den ausländischen Kandidaten erwartet werde, auf Japanisch kommunizieren zu können.

Frage 13 - Einstellungsprozess Auch die darauf folgende Frage war eine offene Frage und betraf den Unternehmenseinstieg von ausländischen Rekruten. Die Befragten wurden gebeten, kurz zu erläutern ob es für diese Rekruten Unterschiede in der Einführungsphase gibt und diese ggf. auszuführen.

In fast allen Fällen (mit drei Ausnahmen) wurde angegeben, dass es keinerlei Unterschiede gebe mit der gleichen Begründung wie für den Rekrutierungsprozess: da man bewusst nach Kandidaten suche, deren Sprach- und Kulturkenntnisse ausreichen, um sich ohne Probleme zwischen den japanischen Kollegen zu bewegen, sei es auch nicht notwendig, eigens auf diese Rekruten einzugehen. In einem Fall wurde angegeben, dass man den Rekruten jedoch Hilfe beim Erwerben einer Arbeitserlaubnis anbiete und es ist anzunehmen, dass dies auch in den Fällen erfolgt, in denen die Befragten nicht ausdrücklich auf dieses Thema eingegangen sind.

In zwei Fällen wurde erwähnt, dass man im Einzelfalle durchaus sowohl Sprach- als auch Kulturtraining anbieten würde, jedoch nur bei Bedarf. Dies relativiert auch ein wenig die Aussagen aus der vorherigen Frage, dass der Bewerbungsprozess für die japanischen und nicht-japanischen Kandidaten gleich sei, da offenbar zumindest in einigen Unternehmen in Einzelfällen Kandidaten rekrutiert werden, welche noch nicht über sehr gute Kenntnisse bezüglich Japan verfügen und daher möglicherweise auch nicht anhand der gleichen Kriterien bewertet werden können, was ihre Leistungen im Bewerbungsprozess angeht. Es ist darüber hinaus natürlich auch möglich, dass diese Art von zusätzlichem Training eher bei Mid-Career-Rekruten eingesetzt wird, da diese unter Umständen mit höherer Wahrscheinlichkeit einige Defizite im sprachlichen oder kulturellen Bereich haben aufgrund weniger in Japan verbrachter Jahre zu einem fortgeschritteneren Lebensalter.

Ein Befragter berichtete von einer recht ungewöhnlichen aber ausgesprochen plausiblen Maßnahme: es wird interkultureller Unterricht angeboten, dieser ist jedoch für die Vorgesetzten und Kollegen des neuen Mitarbeiters bestimmt, um sie auf die enge Zusammenarbeit mit einem Menschen vorzubereiten, der bei aller Motivation, sich nahtlos in Japan einzugliedern, sich doch sicher in der einen oder anderen Hinsicht von seinen japanischen Kollegen unterscheidet.

Frage 14 - Jobmessen Als nächstes wurden die Unternehmen gefragt, ob sie in den letzten fünf Jahren an internationalen Jobmessen teilgenommen haben mit der Bitte um Nennung der Länder, in denen diese Messen stattgefunden haben. Hintergrund der Frage war, einen weiteren Einblick in die Bemühungen der Unternehmen zu erhalten, in-

ternationale Bewerber zu rekrutieren, für die internationale Jobmessen einen effektiven Zugangskanal darstellen können. Leider war zum Zeitpunkt der Fragebogenerstellung der Verfasserin nicht bewusst, dass es auch in Japan Jobmessen mit internationalem Fokus gibt, so dass diese nicht berücksichtigt wurden.

Nur neun der Befragten gaben an, diese Mittel in der jüngeren Vergangenheit genutzt zu haben. Die USA werden am häufigsten als Land genannt (in sechs Fällen), zudem auch noch China in drei Fällen und Singapur in einem Fall. Es wurde angegeben, dass abhängig vom Land die Art und Weise der Kontaktaufnahme mit potenziellen Kandidaten unterschiedlich sei, so würde man in China „Recruitment Consultants“ nutzen, während in Singapur die Universität selbst solche Messen veranstalte.

Es ist jedoch anzunehmen, dass die Teilnahmen in den USA sich in den meisten Fällen auf das Boston Career Forum beziehen, welches sich ausschließlich an japanische Studenten in den USA richtet und somit den international sozialisierten japanischen Mitarbeiter der Zukunft im Fokus hat. Dies wurde in zwei Fällen auch explizit so von den Befragten angegeben. Leider war die Fragestellung nicht dergestalt gewählt, dass an anderer Stelle ausdrücklich nur nach Messen gefragt wurde, die sich lediglich an japanische Studenten im Ausland wenden oder diese ausgeschlossen wurden.

Die Verfasserin hatte im Übrigen die Möglichkeit, im Herbst 2013 eine internationale Jobmesse in Japan zu besuchen und das Geschehen vor Ort zumindest aus der Ferne betrachten zu können. Es handelte sich um die Daijob Global Fair, welche nach eigenen Angaben von „Japan’s #1 Job Site for Multilingual and Globally-Minded Individuals“ ausgerichtet wird und regelmäßig stattfindet. Dort können sich all jene, die nach global ausgerichteten Beschäftigungsmöglichkeiten suchen, kostenlos teilnehmen und sich den teilnehmenden Unternehmen vorstellen. Die Messe findet in Räumlichkeiten von geschätzten 200m² statt, wobei die Größe der Unternehmensstände schwankte von einem Abteil, das eben Raum für einen Schreibtisch und zwei Stühle auf jeder Seite bot bis hin zu mehrere Meter langen Informationsständen mit aufwendigerer Unternehmenspräsentation, in denen sich teilweise mehrere Unternehmensbereiche separat vorstellen konnten. Den Ablauf der Messe kann man sich als eine Art „Bewerbungs-Speed-Dating“ vorstellen: am Unternehmensstand stehen mehrere Interessenten in einer Schlange und werden nacheinander kurz interviewt. Da die Verfasserin ausdrücklich nur unter der Voraussetzung, sich in keiner Art und Weise in den Ablauf der Messe zu einzubringen und weder Unternehmensrepräsentanten noch Teilnehmer anzusprechen, Zugang erhalten hat, war es leider nicht möglich weiterführende Informationen zu erhalten. Was die Zusammensetzung der Teilnehmer betrifft, waren schätzungsweise 60-80% der Anwesenden Japaner oder von Japanern nicht zu unterscheidende asiatische Ausländer.

Wie der Webseite von Daijob zu entnehmen ist und auch selbst beobachtet werden konnte, gibt es dabei zwei Kategorien von Unternehmen, die bei dieser Messe einen Stand errichten. Zum einen handelt es sich um international aktive japanische Unternehmen, die, soweit es sich aus den offen einsehbaren Angaben an den Ständen folgern ließ, nach

potenziellen Mitarbeitern für den Einsatz im Ausland suchten, welche außer Japanisch noch weitere Fremdsprachen beherrschen. Diese Unternehmen suchen offenbar primär japanische Kandidaten, so dass sie für nicht-japanischer Teilnehmer an dieser Messe bereits nicht als sinnvolle Ansprechpartner in Frage kommen. Zum Anderen waren auch Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland vertreten, welche Mitarbeiter für den Einsatz in Japan gesucht haben. Für die anwesenden nicht-japanischen Teilnehmer war es folglich auch nur für solche Unternehmen sinnvoll, sich vorzustellen.

Die für die Verfasserin interessanteste Konstellation, dass japanische Unternehmen internationale, mehrsprachige Mitarbeiter für den Einsatz in Japan suchen, war nicht auszumachen, so dass es letztlich so schien, als würden sich die etablierten Muster behaupten, dass die japanischen Unternehmen in Japan primär Japaner beschäftigen möchten und nicht-Japaner eher mit ebenso nicht-japanischen Unternehmen zusammenkommen.

Frage 15 - Bewertung des Status Quo Im Anschluss wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, in eigenen Worten ihre Meinung zu den Rekrutierungspraktiken ihres Unternehmens Stellung zu nehmen. Sie wurden gefragt, ob sie der Meinung sind, dass ihr Unternehmen in diesem Bereich aktiver werden sollte und gebeten, diese Meinung auch ein wenig auszuführen.

Es wurden auf diese Frage durchaus unterschiedliche und differenzierte Antworten gegeben, keineswegs kann davon die Rede sein, dass in allen Fällen eine Erweiterung der Rekrutierung von internationalen Angestellten gewünscht wurde.

In elf Fällen wurde die Frage mit „Ja“ beantwortet und dabei mit ganz verschiedenen Gründen argumentiert. So wurde einige Male lediglich ausgeführt, dass dies „wegen der Globalisierung“ notwendig sei, ohne dass darauf eingegangen worden wäre, welchen Aspekten der Globalisierung man auf diesem Wege begegnen möchte.

Darüber hinaus werden als Argumente für das ausgiebigere Rekrutieren von internationalem Personal der demographische Wandel und einsetzender Fachkräftemangel in Japan genannt, aber auch das Sicherstellen von lokal kundigem Personal, um internationales Wachstum des Unternehmens stützen zu können, speziell in Ländern, in denen einheimische Führungskräfte sehr viel besser akzeptiert werden als Japaner (als Beispiel wird China genannt wegen des historisch bedingt schlechten Verhältnisses).

Es wird jedoch auch argumentiert, dass es momentan für das Unternehmen vollkommen ausreichend sei, den Bedarf an Internationalität über das Nutzen von ausländischen Austauschstudenten in Japan zu decken. Denn auf diese Weise könne das Unternehmen weiterhin auf die etablierten Rekrutierungsprozesse zurückgreifen, die japanischsprachigen Trainingsunterlagen für alle Rekruten nutzen und müsse nicht erst mit möglicherweise erheblichem Aufwand neue Rekrutierungsmethoden und -abläufe einrichten. Zudem wird in einem Fall argumentiert, dass man auch keinerlei Notwendigkeit sehe, sich auf Ausländer zu konzentrieren wenn es um das Thema IHRM geht, da man auch auf Japaner mit internationaler Affinität zurückgreifen könnte.

4.3.3.5 Inpatriierungsprogramme

Frage 16 - Trainingsprogramme in Japan für internationale Angestellte Frage 16 ist nun das Herzstück des Fragebogens, da hier die Unternehmen gebeten werden, alle Programme aufzulisten, die in Japan durchgeführt werden und sich an internationale Angestellte richten. Ziel war sowohl, auch im Detail zu erfahren, wie die Programme strukturiert sind, als auch bei jenen Unternehmen, die solche Programme anbieten anzufragen, ob es möglich wäre, mit Programmteilnehmern im Rahmen weiterer empirischer Forschung zu sprechen.

Was die Angaben zu den Programmen betrifft, so wurde darum gebeten neben den Inhalten anzugeben, wie viele Teilnehmer im Jahr daran teilnehmen, wie lange der Japanaufenthalt für die Teilnehmer ist, was das Ziel des Programms ist, welche Arten von Angestellten daran teilnehmen können und wie lange das Unternehmen dieses Programm bereits anbietet.

Immerhin 10 der befragten Unternehmen gaben an, solche Programme durchzuführen. Jedoch nannten nur zwei dieser Unternehmen mehr als ein durchgeführtes Programm und nur eines davon konnte drei unterschiedliche Programme benennen. Was die Zielgruppe angeht, so ließen sich ganz eindeutig zwei Hauptgruppen identifizieren: zum einen Führungskräfte aus den obersten Managementebenen und zum anderen jüngere Mitarbeiter, welche eine High-Talent-Laufbahn eingeschlagen haben und als zukünftige „global leaders“ ausgebildet werden sollen. Die Aufenthaltszeit in Japan ist dabei zumeist relativ kurz und bewegt sich im Bereich von einigen Tagen bis wenigen Wochen.

Die jährlichen Teilnehmerzahlen bewegen sich zumeist im einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich, nur in einem Programm werden 30-60 Teilnehmer pro Jahr genannt.

Ziel solcher Programme sei aufgrund der eher kurzen Dauer entsprechend eher das Vermitteln expliziten Wissens und selbstverständlich der soziale Aspekt des Aufbaus von Netzwerken. So werde häufig vorgesehen, dass die Angestellten die Firmenphilosophie der Unternehmenszentrale besser kennen und verstehen lernen und so auch ein besseres Gefühl für die Langzeitstrategie entwickeln, eine Gelegenheit bekommen, sich mit anderen Angestellten auszutauschen und auf diese Art und Weise ihre Perspektive zu erweitern. In solchen Fällen wurde auch mehrfach erwähnt, dass sowohl japanische als auch ausländische Angestellte an den Programmen teilnehmen.

Ein anderer Schwerpunkt in den Zielen befindet sich im technischen Bereich und betrifft Programme, welche sich primär an Ingenieure richten. Dort geht es um das Vermitteln von konkretem Produktionswissen und -Know-How, ebenso wie Kaizentechniken.

Ein längerfristig angelegtes Programm wurde erwähnt, welches junge internationale „High-Potentials“ fördert, indem sie als Trainees bis zu 1 Jahr in Japan On-the-Job-Training absolvieren und so auch intensiv in die Abläufe und Gepflogenheiten des Unternehmens in Japan eingeführt werden.

In einem Unternehmen wurde darüber hinaus berichtet, dass man auch dort an ein internationales Trainee-System denke, und zwar in Form eines mehrmonatigen Austausches, so dass sowohl ein junger japanischer als auch ein ausländischer Angestellter von einer langfristigen internationalen Erfahrung profitieren können. Es wurde jedoch eingeräumt, dass es noch keine konkreten Pläne gebe.

Nur in zwei Fällen wurden die erwähnten Programme schon vor längerer Zeit eingeführt (1980 bzw. 1997), in der Mehrheit der Fälle lag die Einführung nicht mehr als 9 Jahre zurück, in einigen Fällen waren die Programme erst vor wenigen Jahren angelaufen.

Für den Fall, dass ein Unternehmen solche Programme noch nicht unterhielt, wurden die Befragten gebeten anzugeben, ob es denn Pläne gebe, solche Programme einzuführen und ob die Befragten die Einführung solcher Programme für sinnvoll halten. Bis auf eine Ausnahme gaben all jene Unternehmen an, in Zukunft solche Programme einführen zu wollen und ausnahmslos hielten die Befragten solche Programme für sinnvoll. Als Gründe wurden (wenn auch weniger ausführlich) die gleichen genannt, wie die Gründe für das Erweitern der internationalen Rekrutierungsaktivitäten: Globalisierung und das Nutzen der zur Verfügung stehenden (Human-)Ressourcen weltweit.

Frage 17 - Einschätzung der angebotenen Programme Aufbauend auf die vorhergehende Frage nach den Programmen wurden die Teilnehmer gebeten, diese wieder anhand einer Skala von 1-5 zu bewerten, der bisher verwendeten Logik folgend, dass eine 1 der Aussage „trifft überhaupt nicht zu“ entspricht und eine 5 mit der Aussage „trifft absolut zu“ übereinstimmt.

Auch wenn man davon ausgehen muss, dass die Befragten die Leistungen ihrer Unternehmen tendenziell übermäßig positiv einschätzen, insbesondere, da sie selbst mit gewisser Wahrscheinlichkeit und ihre Abteilung mit absoluter Wahrscheinlichkeit in die damit verbundene Planung und Durchführung involviert sind, war die Hoffnung doch, dass sich auf diesem Wege zumindest relative Unterschiede in der Einschätzung der verschiedenen Aspekte der Programme ausmachen lassen würden.

Sechs verschiedene Aspekte wurden im Detail abgefragt. Als erstes wurde darum gebeten, zu beurteilen, ob die Programme gut von den internationalen Angestellten angenommen würden, was sich beispielsweise darin äußern würde, dass die Nachfrage an der Teilnahme höher ist als das Angebot. In drei Fällen war die Frage nicht zutreffend, weil angegeben wurde, dass die Teilnehmer an den Programmen sich nicht frei bewerben, sondern von Vorgesetzten empfohlen würden. Alle anderen vergaben im Mittel eine Wertung von 4,38.

Als zweites sollten die Befragten bewerten, ob die Programme bezüglich der Inhalte sinnvoll zusammengestellt seien. Diese Frage berührt wohl mit der höchsten Wahrscheinlichkeit das persönliche Wirken der Befragten und schlägt damit erwartungsgemäß mit einer hohen mittleren Bewertung von 4,55 zu Buche. Jedoch liegen zumindest einigen dieser Angaben auch Teilnehmerfeedbacks zugrunde, die von den Unternehmen laufend

ausgewertet werden. Gleiches gilt für die Einschätzung, ob die Inhalte der Programme den Teilnehmern auch effektiv vermittelt werden könnten, die ebenfalls im Mittel mit sehr positiven 4,55 bewertet wird.

Der nächste Aspekt setzt sich mit dem praktischen Problem möglicher Sprachbarrieren auseinander. Und tatsächlich lässt sich in diesem Bereich ein signifikanter Unterschied erkennen. Im Durchschnitt vergaben die Befragten hier nur 3,64 Punkte, somit handelte es sich bei dieser Unterfrage um jene mit der negativsten Bewertung. Auch in den Kommentaren lassen die Befragten eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Status Quo erkennen. So sagte ein Befragter aus, dass man die Programme momentan so handhabe, dass chinesische Gruppen auf Japanisch unterrichtet würden, alle anderen hingegen auf Englisch und dass dies nicht zufriedenstellend sei. Sicherlich ist es bei der Vielfalt an Muttersprachlern in einem Unternehmen eine der größten zu überwindenden Hürden, eine Lösung zu finden, die allen Beteiligten gerecht wird. Einen möglichen Ansatz, in dieser Sache vorzugehen, erwähnte ein Befragter: in dessen Unternehmen würden die Programme vor einer Einführung einem Screeningtest unterzogen, um so mögliche Probleme im Vorfeld adressieren zu können.

Die Befragten sollten zudem einschätzen, ob die Teilnehmer an ihren Programmen in der Lage seien, das Gelernte später auch in die Tat umzusetzen. Auch dieser Aspekt wird durchaus kritisch eingeschätzt, so dass im Mittel eine Bewertung von 3,9 vergeben wurde. Es wurde jedoch von den Befragten keine Kommentare abgegeben, wodurch dieses Problem verursacht werden könnte oder welche Lösungsansätze das Unternehmen in Erwägung zieht.

Ganz eindeutig positiv schätzen die Befragten den langfristigen Nutzen solcher Programme für ihr Unternehmen ein mit einem Score von im Mittel 4,7.

Frage 18 - Ausweitung der Aktivität bei solchen Programmen Zum Abschluss des Fragebogens wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie der Meinung sind, dass ihr Unternehmen aktiver sein sollte im Anbieten solcher Programme und gebeten, ihre Meinung kurz zu begründen.

Sowohl in den Unternehmen, die bereits Programme anbieten, als auch in jenen, die noch keine etabliert haben, war die mit Abstand dominierende Ansicht, dass es sinnvoll sei, in dieser Hinsicht aktiver zu werden.

In den Begründungen fand sich am häufigsten ein Verweis auf die Globalisierung, einige Male in einer ganz allgemeinen Form („wegen der Globalisierung müssen wir aktiver sein“), doch auch im Zusammenhang mit differenzierteren Angaben. So sprach man von besserer Allokation der Ressourcen, einer besseren Vernetzung der Mitarbeiter, einem verbesserten gegenseitigen Verständnis in den zunehmend globalen Teams und der Notwendigkeit, auch die nicht-japanischen Mitarbeiter besser für das Unternehmen nutzen zu können.

Aber auch ganz praktische Aspekte wurden angesprochen; so hielt ein Befragter weniger die Einführung von allgemeinen Programmen, die auf die persönliche Weiterentwicklung abzielen, für sinnvoll, und wünschte sich vielmehr solche Maßnahmen, die einen direkten Nutzen für das Unternehmen hätten, indem sie beispielsweise die Produktivität erhöhen.

4.3.3.6 Exkurs: Englischkenntnisse der japanischen Angestellten

Sowohl im Gespräch mit den Unternehmen als auch bei Sichtung der in Japan veröffentlichten Fachzeitschriften und weiteren Managementliteratur für HR-bezogene Themen fällt auf, dass ein bestimmtes Thema sehr intensiv diskutiert wird und im Bewusstsein der Menschen als entscheidend für Japans internationalen Erfolg zu gelten scheint, jenes der Englischkompetenz (YOSHIHARA, OKABE und SAWAKI 2001: vgl. z. B. KURAMOTO 2012: 21-22). Es ist weithin bekannt, dass in Japan Englisch-Konversations-Schulen in großer Zahl existieren, deren Unterrichtsangebot sich an Menschen jeglichen Alters und Bildung richtet. In dem Maße, wie die Globalisierung voranschreitet, scheint Japan auch zunehmend darauf fixiert zu sein, dass die Japaner ihre Englischfähigkeiten verbessern müssen.

In der Literatur sind erste Forschungsansätze bereits vor einigen Jahrzehnten erfolgt (siehe beispielsweise NISHIDA 1985: 247-269), jedoch insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten wird diesem Themenkomplex immer mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Sowohl in der englischsprachigen als auch in der japanischen Literatur wird er immer wieder aufgegriffen und zunehmend in seiner Wichtigkeit bestätigt (YOSHIHARA, OKABE und SAWAKI 2001; NAKAHARA 2008; TAKAMATSU 2015). So wird kritisiert, dass die ungenügend entwickelten Englischkenntnisse es seien, die die Lokalisierung des Managements japanischer MNU's im Ausland verhindern. Dadurch, dass die japanischen Manager es bevorzugen, auf Japanisch zu kommunizieren wenn es um strategisch relevante Themen geht, seien lokale Kräfte für gewöhnlich nicht in den Informationsfluss zwischen Tochterunternehmen und HQ eingebunden und können somit auch nicht auf höchster Ebene am Management teilnehmen. Dies wirke sich natürlich negativ auf das Engagement der lokalen Kräfte aus und führt letztlich dazu, dass japanische Unternehmen im Ausland als Arbeitgeber an Attraktivität einbüßen (YOSHIHARA 2005: 247-248). Zudem wird argumentiert, dass die mangelnde Englischkompetenz der Angestellten in japanischen Unternehmen die Kommunikation mit internationalen Geschäftspartnern oder Kunden erschwere oder im schlimmsten Fall verhindere (PELTOKORPI 2008: 1592).

Und auch in den Unternehmen ist dies nun ein nicht mehr latent sondern nun offenbar auch akut zentrales Thema geworden. In fast allen Fällen berichteten während der persönlichen Besprechung der Fragebögen die Gesprächspartner davon, dass das Unternehmen entweder plane, ein gewisses Mindestmaß an Englischkenntnissen als Anforderung an die Angestellten und neuen Rekruten einzuführen, oder dies bereits getan habe.

Üblicherweise wird hierfür eine gewisse Punktzahl im TOEIC-Test verlangt, ein besonders in Japan etablierter Standard, um Englischkompetenz zu beurteilen, ähnlich wie der in Deutschland bekanntere TOEFL-Test.

So haben einige Unternehmen angegeben, eine Mindestpunktzahl im TOEIC als Einstellungsvoraussetzung etablieren zu wollen oder bereits etabliert zu haben.

Außerdem berichteten einige Gesprächspartner davon, dass ihr Unternehmen die japanischen Angestellten darin unterstütze, ihre Englischkenntnisse zu verbessern. Dies erfolgt in Form von unterschiedlichen Unterstützungssystemen. So wurde konkret berichtet, dass die Angestellten beispielsweise die Gebühren für Englischkurse ganz oder teilweise erstattet bekommen, wenn sie positive Ergebnisse vorweisen könnten.

Kapitel 5

Fallstudie - Ein IHRM-Programm

Von primärem Interesse für die vorliegende Arbeit war es nun, auf der einen Seite gegenüberzustellen, welche Programme die Unternehmen vorsehen, um IHRM zu betreiben, welche Ziele sie damit bezwecken und speziell welche Möglichkeiten sie nicht-Japanern bieten, in Japan zu arbeiten. Auf der anderen Seite stehen die Teilnehmer an diesen Programmen und ihre Wahrnehmung der Situation.

Gewählt wurde in diesem Fall das Mittel der Fallstudie, im Rahmen derer das Programm eines japanischen MNU und die Ergebnisse von eingehenden Gesprächen mit vier Programmteilnehmern aus Europa und den USA vorgestellt und einer eingehenden Analyse unterzogen werden sollen. Hierzu wurden sowohl die verfügbaren Dokumente, als auch die Gespräche mit den Unternehmensrepräsentanten und die dabei erhaltenen Dokumente (unter Wahrung eines vertraulichen Umgangs mit den Daten) ausgewertet, um dann mit den in den Interviews getätigten Aussagen gegenübergestellt zu werden.

5.1 Erhebung und Verwendung der Daten

Soweit möglich wurde angestrebt, die Tiefeninterviews im Rahmen eines persönlichen Treffens durchzuführen. Jedoch wurde in drei von vier Fällen auf die Alternative des Telefoninterviews (in diesem Fall per Skype) zurückgegriffen, da die Befragten sich in einem anderen Teil Japans befanden. DANIELS und CANNICE (2004: 197) berichten, dass auch telefonische Interviews gut funktionieren können, empfehlen sie jedoch nicht als Grundlage für ein gesamtes Studiensetup. In diesem Fall wurde zu dieser Alternative nur gegriffen, wenn es sich nicht vermeiden ließ.

Unter Forschern wird durchaus kontrovers diskutiert, ob es insgesamt nützlich oder schädlich ist, eine Aufnahme eines qualitativen Interviews anzufertigen. DANIELS und CANNICE (2004: 198) geben an, die Erfahrung gemacht zu haben, dass Informanten sich mehr zurückhalten, wenn das Gespräch aufgezeichnet wird, räumen jedoch ein, auch erlebt zu haben, dass die Befragten pausieren und weniger frei sprechen, wenn der Interviewer Notizen macht. Sie kommen aus diesen Gründen zu dem Schluss, Konzentration und ein

gutes Gedächtnis zu empfehlen, so dass alle Notizen erst nach dem Gespräch erstellt werden. Es wurde in diesem Fall jedoch die Entscheidung getroffen, alle Gespräche mit einem digitalen Aufnahmegerät aufzuzeichnen, um sicherzustellen, dass nicht nur alle in den Gesprächen offerierten Informationen erfasst werden, sondern auch um sprachliche Nuancen und den Fluss des Gespräches möglichst detailliert nachvollziehen zu können, da sich auch hierin aufschlussreiche Informationen verbergen können.

Im Sinne der in der Forschung geforderten Polyphonie, also dem zu Worte kommen verschiedener Akteure mit allen Widersprüchen, um so ein möglichst umfassendes Bild der Situation zu erhalten, sind die Interviewaussagen wortwörtlich und innerhalb des Gesprächskontextes verwendet worden und eine Transkription aller Gespräche steht zur Verfügung (MCGAUGHEY 2004: 533; PAUWELS und MATTHYSSENS 2004: 130).

Eine möglichst detailgetreue Transkription geführter Gespräche trägt dazu bei, die Validität der erhaltenen Daten zu stützen, indem man das Gesprochene immer wieder sichten und nach neuen Hinweisen durchsuchen kann, um vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt neue Erkenntnisse zu gewinnen und Zusammenhänge erkennen zu können (MAKELA, KALLA und PIEKKARI 2007: 6). Bei der Transkription muss sich der Forscher entscheiden, wie originalgetreu das Gespräch wiedergegeben werden soll. Es muss immer abgewogen werden zwischen unbedingter Authentizität und Lesbarkeit bzw. Zugänglichkeit der Informationen. Es war für die vorliegende Arbeit gewünscht, die Programmteilnehmer in ihrer eigenen Sprache von ihren Erlebnissen berichten zu lassen und dies auch dem Leser zugänglich zu machen, zugleich würde die Lesbarkeit unter Umständen stark eingeschränkt, wenn jede Denkpause, jeder Sprachfüller wie z. B. „Ähm“ vollständig in die Transkription aufgenommen würde. Auch kommt es immer wieder vor, dass einer der Gesprächspartner einen Satz nicht beendet hat, und der andere zugleich anfängt zu sprechen, beispielsweise um Teilfragen zu beantworten, Anmerkungen zu machen, Gesprächsverstärker abzugeben oder auch in ein Lachen einzustimmen. In diesem Fall wurde darauf verzichtet Gesprächsverstärker (z. B. in Form eines „Hmhmhm“) wiederzugeben, darüber hinaus wurden Einwürfe jedoch zumindest in dem Umfang beibehalten, dass der natürliche Fluss des Gesprächs erkennbar blieb. Um dies auch in einen Lesefluss zu übersetzen, wurden solche Einwürfe innerhalb der Aussage des Gesprächspartners eingeflochten, wie das folgende Beispiel demonstriert:

LS: Ja gut, das kann ich wohl verstehen. Ist ein Glück für die Kollegen, dass Du gut Japanisch kannst. [B: \llbracket lacht \rrbracket] Ja, ich stell mir vor ... ich weiß nicht ob Du auch Kontakt zu den beiden anderen hast, die du mir vermittelt hast, [B: Ja, klar] ob ihr da im gleichen Team arbeitet ...

Wie oben zu erkennen ist, wurde auch der natürliche Sprechfluss im Dialog beibehalten, soweit es möglich und sinnvoll ist, mit allen halb formulierten Gedankengängen und unvollständigen Sätzen. Es muss jedoch eingeräumt werden, dass die Verfasserin im Einzelfall entschieden hat, ob einzelne Worte auch in der Transkription beibehalten werden

sollten oder es der pointierten Darstellung des Dialogs dienlich ist, an der einen oder anderen Stelle kleinere Kürzungen vorzunehmen. Immer war jedoch erste Maßgabe, dass der Fluss des Gesprächs möglichst naturgemäß wiedergegeben wurde. So orientiert sich auch die Interpunktion eher am Erzählfluss als an korrekter Grammatik. Setzte beispielsweise der Gesprächspartner mitten in einem Halbsatz ab und senkte die Stimme, so wurde an solcher Stelle ein Punkt gesetzt, auch wenn daraufhin ein weiterer Halbsatz folgt, welcher den angefangenen Gedanken zu Ende formuliert.

Die Aussagen in den Interviews wurden nach Themen gruppiert und zusammengefasst, so dass jeweils beispielhafte Aussagen zu einem Themengebiet von allen Gesprächspartnern in einem Abschnitt gesammelt wurden.

Durch die Interpretation des Gesprochenen, indem die sozial etablierten Codes und Bedeutungsstrukturen berücksichtigt werden, ist es möglich, das Gesagte aus dem Gesprochenen zu entnehmen (MCGAUGHEY 2004: 532). Da jedoch, wie gleich im Anschluss gut zu sehen ist, die gesprochene Sprache in solch einem Interview dazu neigt informell, unstrukturiert und ungrammatisch zu sein (MYERS 2009: 173), ist der Spielraum für Interpretationen groß und sehr dem subjektiven Empfinden des Wissenschaftlers unterworfen. Aus diesem Grunde soll durch die möglichst genaue Dokumentation des Interviewvorgangs der Interpretationsprozess offengelegt und dem Leser nahegebracht werden, so dass auf diesem Wege auch zu einer Validierung der Daten beigetragen werden kann (ANDERSEN und SKAATES 2004: 479).

Ganz in Sinne einer maximalen Transparenz sollen im Folgenden außerdem zunächst die Interviewbedingungen geschildert werden, bevor im Anschluss die Interviewinhalte selbst dargelegt werden.

Rahmenbedingungen für die einzelnen Gespräche Das Gespräch mit Herrn A (im Folgenden A genannt) wurde bei einem persönlichen Treffen geführt. Es fand in den Räumen des Unternehmens statt, an einem Arbeitstag am Vormittag. Der Gesprächspartner war offenbar nicht unter Zeitdruck und hat sich entsprechend lange für das Gespräch Zeit genommen, welches dadurch mehr als 90 Minuten dauerte. Es handelte sich um einen US-Amerikaner, das Gespräch fand also auf Englisch statt. Zudem war der Gesprächspartner zu diesem Zeitpunkt einige Jahre jünger als die Verfasserin und gerade im Begriff, bei Unternehmen A die ersten Berufserfahrungen nach dem Universitätsabschluss zu machen, was die Kooperationsbereitschaft und Auskunftsfreude positiv beeinflusst haben könnte, weil es möglicherweise als „Ehre“ empfunden wurde, einen Beitrag zur Forschung leisten zu können. A bot auch eigeninitiativ an, im Anschluss an das Gespräch den Kontakt zu anderen Interviewpartnern im Unternehmen herzustellen.

Herr B (von nun an mit B bezeichnet) wurde per Skype interviewt. Leider gab es während des Gespräches starke technische Schwierigkeiten, so dass das Gespräch immer wieder unterbrochen werden musste, um das Programm neu zu starten. Zudem wurde es notwendig, den Gesprächspartner immer wieder darauf hinzuweisen, dass ein Teil sei-

ner Antwort leider nicht verständlich war und um Wiederholung zu bitten gebeten. Dies hat den Gesprächsfluss signifikant gestört und einige Male hat die Verfasserin auch darauf verzichtet, eine Rückfrage zu stellen um die Geduld des Interviewpartners nicht über Gebühr zu strapazieren. Dies mag zwar zu Gunsten des Gesprächsflusses gewirkt haben, möglicherweise jedoch auch zu Lasten der erhaltenen Informationen. B war ungefähr im gleichen Alter wie die Verfasserin, mit einigen Jahren Berufserfahrung und außerdem deutscher Muttersprachler, so dass das Gespräch selbstverständlich auf Deutsch geführt wurde und sprachlich recht informell gehalten war. Es ist wahrscheinlich, dass die Möglichkeit, sich in der Fremde mit jemand anderem auf deutsch austauschen zu können, einen positiven Einfluss auf die Gesprächsbereitschaft von B hatte. Das Gespräch wurde am Abend, nach Feierabend jeweils aus den privaten Räumen der Beteiligten geführt. Sowohl weil eine gewisse Auskunftsfreude gegeben war als auch wegen der wiederholten Unterbrechungen war das Gespräch über 90 Minuten lang.

Herr C (von nun an C) wurde ebenfalls per Skype interviewt, es gab nur einige wenige technische Schwierigkeiten, die das Gespräch einige Mal unterbrachen. Das Interview wurde an einem Wochenende vormittags geführt, so dass anzunehmen ist, dass C nicht unter Zeitdruck stand. C war ebenso wie A in den frühen Zwanzigern und englischer Muttersprachler, zudem stammte er eigenen Aussagen nach aus zwei Ländern: die Eltern waren mittelamerikanischer Abstammung und C hat, wie es scheint, sowohl in den USA als auch im Heimatland seiner Eltern gelebt. Er ist zweisprachig und bikulturell aufgezogen worden. Die Sprache von C war um einiges formeller als die der anderen Gesprächspartner, was ein durch ihn wahrgenommenes Gefälle im sozialen Status widerspiegeln dürfte; so hat C immer wieder auf Fragen mit „Yes, Ma’am.“ geantwortet. Das Interview selbst hat ca. 60 Minuten gedauert und C hat seltener als die anderen Gesprächspartner Informationen von sich aus angeboten, vermutlich zum einen aufgrund einer weniger vertraulichen Gesprächsatmosphäre, zum anderen auch, weil die beiden Gesprächspartner aus kulturell sehr unterschiedlichen Hintergründen, sowohl was die Nationalkultur angeht als auch andere Ebenen betreffend, stammten so dass es es weniger persönliche Bezugspunkte im Gespräch gegeben hat.

Auch Herr D (von nun an D) wurde per Skype interviewt, das Gespräch fand im Anschluss an das Gespräch mit C statt, also ebenfalls an einem Vormittag am Wochenende. Auch D war im gleichen Alter wie die anderen Gesprächspartner und stammte aus Irland. Durch den für die Verfasserin ungewohnten Dialekt war es schwieriger, das Gesprochene zu verstehen, so dass es bei der Transkription des Gespräches leider immer wieder nicht mehr nachzuvollziehende fehlende Worte oder Satzteile gab. Positiv war jedoch zu vermerken, dass D die Verfasserin in einer entspannten, wenig förmlichen Gesprächsatmosphäre rege an seinen Erlebnissen und Gedanken teilhaben ließ, auch Persönliches von sich preisgegeben hat und sich viel Zeit für das Gespräch genommen hat. So dauerte dieses Interview ca. 110 Minuten und war somit das Längste von allen geführten Gesprächen. Technische Schwierigkeiten gab es erfreulicherweise bei diesem Gespräch nicht.

5.2 Unternehmensprofil

Bei Unternehmen A handelt es sich um ein Unternehmen aus der Elektronikbranche mit ca. 40000 Angestellten, von denen knapp 6000 in Japan beschäftigt sind. Das Unternehmen betreibt weltweit 64 Standorte in 19 Ländern. Die meisten ausländischen Standorte befinden sich in Asien, wo wiederum China eindeutig im Mittelpunkt steht. Ansonsten findet sich die übliche Präsenz in Nord- und Mittelamerika und Europa, während keine Standorte in Südamerika, im nahen Osten und Afrika betrieben werden.

Das Unternehmen generiert einen großen Teil seines Umsatzes (über 65%) in Abhängigkeit von der Automobilbranche, zudem wird der größte Teil des Umsatzes (ca. 75%) mit Produkten generiert, die nicht in Japan hergestellt werden, so dass man hier eindeutig von einem multinationalen Unternehmen mit einer sehr ausgeprägten Bedeutung der internationalen Standorte sprechen kann.

IHRM-Programme Das Unternehmen ist bereits seit Jahrzehnten aktiv im IHRM und bietet für unterschiedliche Angestelltengruppen diverse Programme an. Zum einen gibt es Programme, welche sich ausschließlich an die japanischen Angestellten richten, wie beispielsweise eine Entsendung von jüngeren Angestellten in Standorte im Ausland für ein Jahr, um ihnen so bereits in früheren Stadien ihrer Karriere Auslandserfahrung zukommen zu lassen.

Zudem gibt mehrere Programme, in welchen nicht-Japaner für Langzeiteinsätze nach Japan eingeladen werden, um so die Kultur des Unternehmens und des Landes gründlich kennen zu lernen und verinnerlichen zu können. Eines dieser Programme richtet sich an internationale Angestellte aus dem mittleren und höheren Management und hat zum Ziel, auf diesem Wege die zukünftigen Führungskräfte der Auslandsstandorte zu entwickeln. Das andere Programm, welches sich an junge Universitätsabsolventen aus dem Ausland richtet und diese für zwei Jahre für die Arbeit in Japan einstellt, verfolgt ebenfalls das Ziel, interkulturelle Kompetenz bei zukünftigen Angestellten zu entwickeln, zudem aber auch ausdrücklich, die Diversität und Internationalisierung der Standorte in Japan voranzubringen. Während ersteres erst seit einigen Jahren angeboten wird, existiert das Programm für die internationalen Universitätsabsolventen bereits seit über 20 Jahren und ist damit durchaus ein Exot unter den IHRM-Maßnahmen japanischer MNU's. Denn traditionell ist es ausgesprochen ungewöhnlich für japanische MNU's, aus dem Ausland für die Beschäftigung in Japan Absolventen zu rekrutieren, wie auch die Dokumentenrecherche und die Befragung der Unternehmen ergeben hat (vgl. auch YAMAMOTO 2006: 51). Alle Gespräche wurden mit Teilnehmern an letzterem Programm geführt. Darüber hinaus gab es im Vorfeld zu den Interviews auch ein Gespräch mit einem zuständigen Mitarbeiter aus dem Personalmanagement, um die Details der IHRM-Maßnahmen von Unternehmen A zu erörtern aber auch um die Erlaubnis für Tiefeninterviews einzuholen. A war bei diesem Gespräch anwesend und unterstützte auch als sprachlicher Vermittler; dieser japanische

Mitarbeiter wird auch einige Male in den Interviews erwähnt und wird von nun an mit [HR-san] bezeichnet.

5.3 Interviews mit den Programmteilnehmern

5.3.1 Motivation

Da in der Literatur häufig betont wird, dass das persönliche Engagement und die Motivation von Angestellten einen großen Einfluss auf ihren Wert als Ressource für das Unternehmen haben können, war es interessant herauszufinden, aus welchem Grunde die Programmteilnehmer in Unternehmen A Interesse an einer Teilnahme hatten. Dazu wurde erfragt, welchen akademischen Hintergrund die Teilnehmer haben, wie ihr Bezug zu Japan ist und wie sie von diesem konkreten Programm erfahren haben.

Die ausschlaggebende Triebfeder war im Fall von A Interesse an der japanischen Sprache und Schrift, die ihn zum Studium geführt hat und damit auch den weiteren Werdegang geprägt hat.

LS: Maybe, let's start with you, your story. Tell me a little bit about yourself. What did you do in university, how did you become interested in Japan?

A: This is something that actually Japanese people ask me a lot ... Because, they're interested, you know, there's only, maybe like 130 Million people in Japan and maybe 3 times that in the US and, you know, so many other countries that you might want to go to, so why Japan?

LS: Hmmhmm, yes.

A: Yeah, that is a good question.

LS: Or ... is there really a specific story to it?

A: When I joined university, I decided to, you know, try to learn a language. And, a lot of people who are learning Japanese are very interested in the culture and history and things like that, but really I am more interested in the language ... itself. Kind of like kanji and even Chinese characters and stuff like that. It's still something that I am interested in. So, that kind of thing was kinda interesting whereas it's like, compared to Spanish and German and something like that ... while it would be really useful to learn that, even more useful than Japanese ... if you're gonna live in Europe or in the southern US states you can speak Spanish. But you know, it looks the same as English, so I wasn't really that interested. So, I started learning Japanese and then I actually majored in Japanese and studied in Japan for a couple of months. And after I studied in Japan, I decided maybe I wanna work ... you know, no one really wants to work in Japan but I wanted to live in Japan. But, if you live there, you gotta work there, so yeah. [[lacht]]

A räumt ein, dass die Entscheidung für die japanische Sprache recht willkürlich und eigentlich auch nicht allzu rational war, motiviert durch den Wunsch, etwas ganz Neues

zu lernen. Diese Neugierde jedoch gilt in der Forschung als wesentliches Persönlichkeitsmerkmal für erfolgreichen Umgang mit interkulturellen Situationen, und müsste somit für internationale Unternehmen von großem Interesse sein. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass A ganz beiläufig andeutet, dass er es nicht für attraktiv hält, in Japan zu arbeiten, und dass dies auch eine weit verbreitete Ansicht sei – hier zeigt sich, dass das Arbeiten für japanische Unternehmen ein Imageproblem haben könnte, denn so mancher wird noch die Schlagzeilen in Erinnerung haben, dass es in Japan ein Wort für "Tod durch Überarbeitung" gibt (*karôshi*); dies ist auch nach wie vor einer der Themenkomplexe, zu denen Nachrichten aus Japan auch heute noch weltweit rezipiert zu werden scheinen.

Auf der Suche nach Möglichkeiten, in Japan zu leben und zu arbeiten waren für A die rechtlichen Rahmenbedingungen ausschlaggebend und haben seine gesamte Vorgehensweise grundlegend geprägt. Er berichtete davon, dass es für ihn als Amerikaner im Gegensatz zu vielen Europäern nicht möglich sei, eine Arbeitserlaubnis, beispielsweise im Rahmen eines eines Work-and-Travel-Programms zu erhalten und er das Risiko nicht eingehen wollte, mit einem Touristenvisum nach Japan zu kommen und dann innerhalb von 90 Tagen eine Arbeitsstelle finden zu müssen und alle bürokratischen und sonstigen erforderlichen Schritte regeln zu müssen. Zudem war er seiner eigenen Einschätzung zufolge mit seinem Universitätsabschluss in Japanisch nicht mit einer Qualifikation ausgestattet, die ihn für Arbeitgeber besonders attraktiv macht, so dass er froh sein könne, überhaupt Arbeit zu finden – ein Bewusstsein, dass er mit seinen Sprach- und Kulturkenntnissen auch über wertvolle Kompetenzen verfügt, schien nicht vorhanden zu sein.

So hat A sich auf mehrere Stellen beworben, bei denen die Bewerbungsgespräche über Skype geführt werden konnten. Er räumt dabei auch ein, dass er sich hauptsächlich in Schulen in Japan beworben hatte, die sich auf Englischunterricht spezialisiert haben (sog. *eikaiwa*), in großer Zahl existieren und viele Englisch-sprechende Ausländer beschäftigen. Wie er berichtet, war er lediglich durch einen Zufall auf einer Webseite auf Unternehmen A gestoßen und hatte sich daraufhin auch dort beworben.

Für B gestaltete sich der Prozess, Interesse für Japan zu entwickeln und sich um einen längeren Aufenthalt zu bemühen auf vollkommen anderen Wegen: B war in seiner Jugend beinahe zufällig mit Japan in Kontakt gekommen, hatte dann jedoch aufgrund eines sehr positiven Kontaktes mit Land und Leuten sehr schnell nachhaltiges Interesse entwickelt.

LS: Und wie kam's? Hast Du damals Urlaub gemacht? Oder ... Beim ersten Mal, als Du in Japan warst, mein ich. ¹

B: Oh, ja genau. Ich hatte ... also, 2001 war mit der Klasse ... das war, wann war denn das? Zehnte Klasse. Das war quasi so eine Abschlussfeier für die, die abgegangen sind. Da sind wir zur Abschlussfahrt, da waren wir in Hamburg und da haben wir ein paar Japaner kennen gelernt. Und mit dem hab ich

¹Wir waren bereits zu einem früheren Zeitpunkt im Gespräch auf seinen Bezug zu Japan zu sprechen gekommen und später wieder darauf zurückgekommen – eine Demonstration dafür, wie ein Interview sehr nicht-lineare Wege gehen kann.

seit, ja, seitdem eigentlich E-Mail-Kontakt gehabt und der hat mich dann mal eingeladen.

LS: Och, das ist ja toll.

B: Ja, der, der war 2005 noch in Berlin. Da bin ich dann da hingefahren und da hat er mich dann eingeladen. Dann war ich 2006, ein Jahr später, mal, jaja, ich glaub zwei Wochen in Japan. Und dann wollte ich da hin. Mir hat das so gut gefallen, dass ich dann auch längere Zeit auch bleiben wollte.

In der Folge hat B sich dann seiner Schilderung zufolge immer wieder und nachhaltig um Möglichkeiten bemüht, nach Japan zu kommen – sei es noch während seines Studiums oder dann auch im Anschluss daran.

B: Also, ich wollte eigentlich schon während des Studiums nach Japan. Aber ich wollte dann doch lieber erst mal einen Abschluss machen, bevor ich dann weder Studium noch nix hab in der Hand. Ich hab mein Praxissemester in Japan gemacht ... 2007 war das. Ein halbes Jahr beim TÜV Rheinland in Yokohama. Für den wollte ich eigentlich die ganze Zeit da hin und dann hab ich nach meinem Studium, 2009 dann 3 Jahre bei nem italienischen Internetserviceprovider gearbeitet. [...] Zwei Jahre in München, eines in Hamburg. Bis ich letztendlich die Stelle hier bei [Unternehmen A] gefunden hab.

[...]

LS: Ah, okay. Und wie hast Du jetzt von dem Programm hier erfahren? Hast Du einfach im Internet recherchiert, was es für Möglichkeiten gibt, nach Japan zu kommen?

B: Ja, also ich hatte damals auch über die Seite KOPRA die Stelle beim Tüv Rheinland gefunden, die hatten da irgendwann so ne neue Kategorie ‚Jobs‘, wo dann [Unternehmen A] inseriert hat ... und darauf hab ich mich beworben.

Im Falle von C hingegen war der Zufall vollkommen bestimmend und fast ohne eigene Beteiligung (seiner eigenen Aussage zufolge) hat sich für ihn die Teilnahme an diesem Programm ergeben. Wie er selbst ausführt hatte er keinerlei Affinität zu Japan und eigentlich nie den Wunsch, dort zu leben und zu arbeiten.

Im Laufe des Gesprächs wiederholt C innerhalb kurzer Zeit wiederholt, dass er eigentlich kein Interesse an der Teilnahme am Programm von Unternehmen A hatte, und von einem Freund dazu überredet worden sei, sich zu bewerben – es bleibt jedoch eine gewisse Ambiguität in der Aussage, da C zugleich aussagt, dass er sich zwar keine Chancen ausgerechnet habe, ausgewählt zu werden, aber trotzdem das Beste gehofft habe. Es muss wohl zumindest als Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass C einen Grund sah, den Vorgang auf eine bestimmte Art darzustellen, der nicht seiner „Wahrheit“ entspricht. Der Umstand, dass C die Verfasserin im Rahmen des Interviews immer wieder mit „Ma’am“ anspricht, deutet auch darauf hin, dass wir möglicherweise unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich der Formalität des Gesprächs und unserem Status darin gehabt haben.

LS: So, maybe let's start with ... how did you, how did it happen that you are now working with [Unternehmen A]. So, how did you find out about it and how did you find out about the [Programm]?

C: Honestly, I didn't know this program even existed. Actually, it was a companion, from there, from the university, he had told me that there were people there at the university asking for, like, a student that would like to go abroad and work abroad and learn Japanese. So, I didn't even know this program even existed, too, to tell you the truth. He's the one that told me.

LS: Ah, okay. So, but you heard about it and it did seem interesting to you? I mean, you said that you knew that you had to go abroad, but still you were interested?

C: I actually, I didn't even want to do it [LS: [[lacht]]] ... I, I [[lacht]] to be honest, he convinced me, he told me, you know, it's two years abroad, you get experience', you know, and I'm like, 'well, I don't really need the experience'. I've been working since I was 18 in fact, in the environments in Mexico and in the US. So, but he kept on insisting, I guess he wanted to go as well, so I did it because of him, and then I felt like I had no chance of being hired with [Unternehmen A]. But, I still went ahead and I did it. And I just, I hoped for the best, and ... well you know, where I'm at now. [[lacht]]

LS: So, you did ... you made it! [[lacht]]

C: Yeah. [[lacht]]

LS: Did your friend, too? Or did you end up being the only one who was chosen for the program?

C: I was the only one that was chosen for the program.

LS: Ah, okay. [[lacht]] So, things turned out very differently. [[lacht]]

C: [[lacht]] Yes, Ma'am.

LS: Ahm, well, then it must be especially interesting for you because you never really had plans to live in Japan?

C: Not live. Visit, maybe, but not live in Japan.

Ebenso sagte D aus, eigentlich nie die Absicht gehabt zu haben, in Japan zu leben und zu arbeiten und nur zu Übungszwecken zum Vorstellungsgespräch gegangen zu sein. Er hat dann jedoch offenbar seine Meinung im Angesicht der zur Verfügung stehenden Optionen geändert. Wie D hier berichtet, haben zwei Faktoren dazu beigetragen, dass er sich für die Teilnahme am Programm von Unternehmen A entschieden hat: zum einen wäre die Alternative eine Arbeit in einer politisch instabilen Region, zum anderen aber auch eine offenbar sehr ansprechende Präsentation von Unternehmen A, die das Programm offenbar in einem interessanten Licht erscheinen lassen hat.

LS: Okay, let's start maybe with how did it happen that you are now working with [Unternehmen A]? How did you find out about the [Programm] and all that?

D: Well, the way I found out was through my college, they ... one of my lecturers I think got an Email from [Unternehmen A] mentioning the program. And they sent it on to everyone in our class. And so I applied for this job. I didn't actually even want to come to Japan. [[lacht]] It was only for the interview practice, really at first.

LS: [[lacht]] So you never expected this to happen! [[lacht]]

D: Noo, noo, I did not. My mother was enforcing that this had to be interview practice, cause she didn't want me to go to Japan either. [[lacht]] [LS: [[lacht]]] ... So, kind of, when I eventually came to take the interview, like, I was actually very unprepared. I did not even ... as I said, I was only doing interview practice, I didn't even research about Japan, I only researched about [Unternehmen A] a small bit and that's all I prepared for. Now the first interview, I had two job offers at that time ... one was actually towards Africa and the other one was to go to Japan. One was working in mines which was kind of ... dangerous [LS: Oh!], due to some rebellions in the mines and all that ... and, well, when I was in the interview they showed me just a presentation of one of the last Irish guys that went to Japan. And it kinda looked cool! [LS: Aah!] So yeah [[unverständlich]] I wanted the job.

LS: [[lacht]] So, that made you change your mind pretty quickly, right?

D: Yeah, it did [[lacht]] I don't know, I don't know ... that's when it first clicked. ‚Okay, this looks kinda cool, maybe I actually want this job.‘

Man kann an diesen doch ganz unterschiedlichen Geschichten eine gewisse Gemeinsamkeit erkennen. In allen Fällen spielte der Zufall eine mehr oder minder große Rolle, und die Entscheidungen, sich für das Programm zu bewerben und die angebotenen Plätze anzunehmen, sind oft aus Kontingenzen heraus entstanden, die in weiten Teilen von Rahmenbedingungen geprägt waren, die nicht oder nur teilweise im Einflussbereich der Teilnehmer gelegen haben.

In den Fällen von A und B gab es zumindest den Wunsch, in Japan zu leben und zu arbeiten, so dass diese sich etwas gezielter an ein japanisches Unternehmen gewandt haben, während C und D eigentlich überhaupt kein Interesse daran hatten, so weit von der Heimat entfernt zu sein. Immerhin berichtet D jedoch, dass Unternehmen A in der Lage gewesen war, bei ihm spontan Interesse zu wecken, während C beim Narrativ bleibt, quasi gegen seinen Willen teilzunehmen.

So unterschiedlich wie die Motivationen und Gründe für die Teilnahme am Programm sind, so unterschiedlich gestaltet sich letztlich auch die Art und Weise, wie die Teilnehmer ihre Zeit in Japan wahrnehmen und bewerten und wie das Programm sich für sie darstellt.

5.3.2 Auswahlprozess

Das Unternehmen nutzt beim Auswahlprozess die Möglichkeiten der lokalen Niederlassungen, hauptsächlich aus Kostengründen, wie ein Mitarbeiter des HR im persönlichen Gespräch ausgeführt hat, doch auch das HQ in Japan ist in die Auswahl der Kandidaten involviert. Dies ist vor dem Hintergrund der in der Literatur etablierten starken

Zentralisierung des Managements von japanischen MNUs (YOSHIHARA 2005: 249) nicht überraschend, steht aber dennoch in gewissem Kontrast zu den Angaben, welche die Unternehmensrepräsentanten im Rahmen der Befragung gemacht hatten, dass üblicherweise die Rekrutierungsaktivitäten vor Ort vollständig dem lokalen Management überlassen werden, oft bis hin zur Konsequenz, dass das HQ nichts über die lokalen Vorgänge wisse.

LS: About the whole recruiting process: so you did Skype interviews also for that? Or did you go somewhere in person?

A: Not Skype, but I had a phone interview with the HR in Japan and then after that they called me for an interview in Detroit? So I went to Detroit and talked to the HR and also one of the executives who is Japanese. And also, the guy I had the phone interview with, was on video conference during the interview. So he, like, asked me some questions in Japanese as well. So they did it, like kind of half in English and half in Japanese. Which was very stressful. [[lacht]]

Ähnliches berichten auch die anderen Programmteilnehmer; bei B lag noch die individuell spezielle Situation vor, dass er sich erst nach Beginn des Programms beworben hatte, so dass er als Nachzügler hinzugekommen ist, was sich nicht nur auf den Bewerbungsprozess sondern auch auf andere praktische Aspekte ausgewirkt hat. Zudem macht Bs Geschichte deutlich, dass es Unternehmen A durchaus nicht leicht fällt, die offenen Programmstellen immer zu besetzen und reflektiert auch die in der Literatur immer wieder thematisierte Schwierigkeit, die Japan droht, den zu erwartenden Fachkräftemangel kaum ausgleichen zu können. Wie schon oben erwähnt, scheint das Arbeiten in Japan außerdem nicht attraktiv, was zu einem Bewerbermangel beitragen könnte.

B: Ich hatte mich aus Hamburg beworben und die hatten das Bewerbungsgespräch in Düsseldorf und da bin halt da hin, und wieder zurück [[lacht]] und jo. Das war ... da kam ziemlich schnell ne Antwort zurück, dass ich dem Profil entspreche, wonach die suchen und jo. Dann hatte ich ... dann war das so.

LS: Okay, das heißt Du hattest nur das Gespräch in Düsseldorf gehabt und dann war es im Prinzip schon entschieden? Also, Du hast dann nicht noch mal ne ... ein Telefonat mit Japan gehabt oder eine Telefonkonferenz oder so?

B: Das nicht. Da war zuerst ein Telefonat von Hamburg aus und dann das Gespräch in Düsseldorf und die hatten dann so ne Liveschaltung noch nach München gehabt, wo das Engineering-Team da sitzt, da sind auch ein paar Japaner und ... die dann, ja ... gucken wie das Japanisch denn so ist.

LS: Ah, okay. Das heißt Dein Japanisch wurde schon getestet vorher weil Du ja schon etwas Praxiserfahrung hattest?

B: Ja, so war's.

Immerhin ist festzustellen, dass eine gewisse Flexibilität im Bewerbungsprozess von Unternehmensseite ebenfalls notwendig und wichtig ist, um beispielsweise wie in diesem

Fall noch nachträglich einen Kandidaten für das Programm zu finden und zügig alles Notwendige zu veranlassen. Wie D beispielsweise in seinem Interview andeutet, ist Unternehmen A auch flexibel in der Auswahl der Kandidaten, was die Anzahl angeht, da seiner Schilderung zufolge in seinem Jahrgang zwei Kandidaten aus Irland am Programm teilnehmen, obwohl es für Irland nur einen Platz gegeben habe.

5.3.3 Abreisevorbereitungen und Ankunft in Japan

5.3.3.1 Organisation vor der Abreise

Bereits vor der Abreise werden die Programmteilnehmer vom Unternehmen in praktischen Aspekten wie der Organisation von Visa unterstützt; wie D reflektiert, kann man daran erkennen, dass das Unternehmen bereits einige Routine bei der Durchführung des Programms hat, so dass solch organisatorischen Aspekte ganz reibungslos abgewickelt werden können. Da bürokratische Vorgänge, insbesondere über Ländergrenzen hinweg, ihre ganz eigenen Tücken mit sich bringen, ist wohl auch davon auszugehen, dass es einige Jahre gedauert haben wird, bis der gesamte Ablauf in all seinen Schritten etabliert war und so reibungslos abgewickelt werden konnte. Dies illustriert einen der Tätigkeitsbereiche einer Personalabteilung, der durch die internationale Ebene ungleich komplexer wird: unterschiedliche rechtliche Gegebenheiten in Zusammenhang mit Visa, Arbeitserlaubnis etc. müssen zum ohnehin vorhandenen Organisationsaufwand zusätzlich berücksichtigt werden.

In den folgenden Schilderungen wird erneut deutlich, welche wichtige Rolle die lokalen Niederlassungen für die Rekrutierung von Programmteilnehmern und die Organisation des Einsatzes spielen. Hier zeigt sich auch eine Kontingenz auf, da das Unternehmen nur in den Ländern Programmteilnehmer sucht, in denen es hinreichend etablierte Niederlassungen hat, die mit der benötigten personellen Infrastruktur für die Durchführung eines Rekrutierungsvorganges ausgestattet sind. Dies hat zugleich zur Folge, dass viele Länder von vornherein aus dem Raster fallen und auf der individuellen Landkarte des Unternehmens als mögliche Quelle für internationales Personal nicht existieren.

LS: Okay. And ... then you started in October, right?

D: Yeah.

LS: And, I suppose [Unternehmen A] helped you with organizing everything, like the plane flight and the visa and all that?

D: Yeah. They had everything organized down to a T. Just fill in some forms and go down to the [Unternehmen A] company in Ireland and sign the contract. And when we got here, yeah, they had people ready to set up our bank accounts and everything. So, it was very well ... very ... they ... they're used to it so they had everything.

Während für D das Thema Visum sich so unproblematisch gestaltet zu haben scheint, dass er es im Rahmen dieser Frage überhaupt nicht erwähnte, stellte sich diese Hürde für A als ungleich höher dar. Im Falle von US-Bürgern ist das Thema des Visums offenbar durchaus nicht ganz trivial und verlangte auch von A einiges an Einsatz.

LS: So, then after you found out that you were going to be in the [Programm] now, they helped you with the visa, I suppose?

A: Yeah.

LS: So you could apply for one.

A: Yeah, they took care of everything. They just sent me the forms, ahm, yeah, it's a little bit difficult maybe because Japan is kind of strict with visas. You have to get a certificate of eligibility and go to the consulate in Detroit and apply for it and then go back and pick it up. So, it's like, if I didn't live close to that consulate there, it would be very expensive.

[...]

A: But I had no problem with that, getting a visa or anything.

A hatte die Möglichkeit, persönlich das Konsulat aufzusuchen, doch auch im Fall von C, dem diese Möglichkeit nicht ohne Weiteres zur Verfügung stand, wurde eine offenbar Möglichkeit gefunden. Auch wenn C nicht ausdrücklich auf das Thema eingeht, so hat auch die Auslassung eine gewisse Aussagekraft und impliziert, dass es diesbezüglich keine bemerkenswerten Schwierigkeiten gegeben haben könnte.

LS: [[lacht]] okay. Maybe, let's go back a little bit to when you first came to Japan. So, you found out that you were going to be hired for the [Programm] and, I suppose they helped you with the visa and everything? And to get everything organized for coming to Japan?

C: Yes, Ma'am.

LS: So, did they send the forms and you just filled them out for the visa? Or, how did it work?

C: Actually, since there was, what's it called, a branch of [Unternehmen A] there in my hometown, that's where I was directly hired through. So, I had to keep on going, and they, whenever they needed information they would call me and I would have to drive from my house to the branch there in [Stadt C] and I would have to fill out the paperwork in [Stadt C], my hometown [Stadt C].

Auch C berichtet übereinstimmend, wie gut organisiert die vorbereitenden Prozesse gewesen sind. Dennoch fällt auf, dass es schwieriger war, von C aussagekräftige Antworten zu halten und illustriert, dass Interviews nicht immer gleich ergiebig sind und es nicht immer möglich ist, eine entspannte Gesprächssituation zu schaffen und den Gesprächspartner dazu zu bringen, bereitwillig über Erfahrungen und Meinungen zu sprechen.

5.3.3.2 Erste Eindrücke in Japan

So wie in der Literatur zum Expatriiertenmanagement die kulturelle Akklimatisierung ein zentrales Thema ist und eine erfolglose Integration im neuen Umfeld als Hauptgrund für gescheiterte oder ineffiziente Einsätze gilt, so treffen die gleichen Aspekte auf jeden langfristigen Einsatz im Ausland zu, auch für Inpatrierte. In diesem Sinne schien es sinnvoll, die Programmteilnehmer dazu zu befragen, wie sie Ihre Ankunft in Japan erlebt haben, ob dies beispielsweise als positives oder negatives Erlebnis wahrgenommen wurde und wie sie damit umgegangen sind.

Nach der Ankunft in Japan waren die Programmteilnehmer zu Beginn auf sich allein gestellt, jedoch dann schnell eingebunden mit intensiver Betreuung durch Unternehmen A.

LS: So, you found out you were going to come here in October. And you live in a dorm. So, they told you that beforehand, ‚okay, this is the address of the dorm, please go there after you have arrived‘? Or was there even somebody to pick you up at the airport?

A: Let me think ... I got to Narita and I met one of my future coworkers there and we actually stayed at the same hotel that night. And then I took a bus from Narita to Yokohama, I guess. Pretty far away. *[[lacht]]* And go to Yokohama and there were two people from [Unternehmen A] waiting for us there. And then we waited there for several of the other [Programm] members arrived a bit later. And once they'd all gotten there ... trying to remember ... then we went to the dorm. And ... I cannot remember exactly ... either that day or the next day we went to this office for the first time and had, like, an orientation for several hours. Were introduced to executives and people like that. *[[lacht]]*

LS: Oh, so you come here and on the first day you meet everybody who's important.

A: It was pretty stressful. I mean, not everybody. It's not like you're going to meet the president or chairman or anything like that but executives at the floor you'll be staying at for the next few weeks. Because, if they don't know you and you're there every day then that's kind of bad for them.

LS: How many days were there before you actually ... between arriving and starting to work. Did you have some time to just, you know, get over jet-lag? *[[lacht]]*

A: Trying to remember ... Maybe a couple of days. After that orientation, there might have been like a weekend or something like that. But I don't think there was any weekdays where it's just like ‚oh, you have a free day‘. I think I probably got there on Friday, I don't remember exactly ...

LS: Oh, that's no problem.

A: But there was a weekend to get, kind of like, get used to the area and there is a guy who works in that dorm who kinda introduced us to the surrounding area. Which was good for the other people, but I was like ‚I can figure it out

on my own'. [[lacht]] So there was also that kind of feeling of, what's it called in English? [LS: *Nihongo de*²?] Oh, I don't know in any language. But it's like where they are kind of trying too hard to take care of you? Where it's like, for people who maybe came to Japan for the first time, they kind of need that, which I understand, but for me it's kinda like 'I don't need your help'.

Während A, der bereits zuvor in Japan gelebt hatte und auch sprachlich unabhängig war, die Unterstützung durch Unternehmen A als überflüssig empfand, war es doch interessant zu erfragen, wie es Kandidaten erging, die zuvor keinerlei Kenntnisse von und Bezug zu Japan hatten. Wie jedoch im Folgenden zu lesen ist, war es zum Beispiel trotz wiederholter Nachfragen nicht möglich, C eine Aussage zu seinen ersten Eindrücken zu entlocken.

LS: So, when you first came here. So, you landed at the airport. What was it like? What were your first impressions? What happened in the first days?

C: I completely fell in love with Japan. Such a beautiful country, it's ... it's nothing compared to my country, you know. Or, to my countries, sorry ... I don't really have one country. [LS: [[lacht]]] To my countries.

LS: But when you first arrived, and you didn't know any Japanese I guess ... I mean, you had no experience with the language. What was it like? Everything ... at the airport the signs are in English as well, but still there's lots of Japanese all around you and the people speak a different language. What was that like?

C: Honestly, I took it as a personal challenge to learn the language. It encouraged me to learn, just because I didn't want that they were talking without me knowing. I couldn't understand what they were saying, so I took it as a challenge because I wanna know what they were talking about.

LS: And, when you arrived at the airport, did other [Programm]-members arrive with you? Did you meet at the airport?

C: Actually, yes I did. I met up with an American person there at the airport. He was such a great help cause he already knew Japanese.

D hat seine Ankunft und den ersten Tag in Japan offenbar sehr intensiv erlebt und noch in wacher Erinnerung und so berichtet er ausgiebig davon, um was für eine außergewöhnliche Situation es sich für ihn gehandelt hat.

LS: Okay, and so you came to Japan for the first time in your life, I suppose? [D: Yeah] So, what was it like when you first landed at the airport and, like, all of those new impressions. What was that like?

D: Jesus ... I was ... it was a shock to the system. It was just something else, like, it was ridiculous for me. I ... I can barely speak the language as it is and I can say, when I got here it was a LOT worse. [[lacht]] [LS: [[lacht auch]]]

²*nihongo de* = auf Japanisch

So ... yeah, it ... I don't know how to describe it. We ... my head was ... it was buzzed from the 18-hour flight. And even with that I was just ... half hyper, half asleep. I can't ... I ... I cannot honestly say I did know what to think. It was, it was all amazing, frightening and exciting at the same time.

LS: Yeah. I can imagine! When you arrived, were you the only [Programm] member to arrive at that time or did you meet other guys at the airport?

D: Ahm, me and [Kollege A] came together. [LS: Ah, okay] As we both come from Ireland, so ... we got the same flight, which was brilliant. It was nice to have someone with me along the way and ... yeah. Met not someone at the airport, we took the bus to somewhere else and needed to meet someone there. And ... yeah, I ... she recognized us anyway [LS: [[lacht]]] I can't remember her name, sorry. I'm really useless with Japanese names. [[lacht]]

LS: So it was a Japanese ... somebody from [Unternehmen A] who picked you up?

D: Some ... someone from [Unternehmen A] picked us up and we got a taxi from the bus station we came to ... to our accomodations. And straight away we did get dressed and get changed into our suits and go straight into the company.

LS: Ooooh! Wow! That must have been tough! [[lacht]]

D: That was possibly one of the roughest days I ever had. [[lacht]]

LS: [[lacht]] Wow, just directly after the flight, wow.

D: Yeah.

LS: So, you just went to where the [Unternehmen A] ... and changed and then you had the ... being introduced to the company. [D: Yeah] Which time of the day did you land? Was it in the morning?

D: Yeah, it was in the morning, so we had a full day ahead of us. And because of the flight I was nervous and anxious on the flight, wondering what is gonna happen, what is Japan gonna be like? Cause I had no idea. I've done research of course but that does not ever mean what you'll actually see. So, I was nervous the whole flight. So, 18 hours straight I did not sleep a wink! [LS: Uff.] Yeah, that ... that ... that was my reaction when they said that we've got to do the introduction in the company now. [[lacht]]

LS: [[lacht]]

D: Yeah, so, went to the company, they got our pictures taken for our ID cards, they ... we met some of the higher bosses, then ... we ... [[unverständlich]] the stuff with us. And then they said they had an introduction party ready for us.

LS: Oh, my! [[lacht]] I suppose you weren't much in a partying mood. [[lacht]]

D: No, but the way they were saying it was as if we didn't have a choice. [[lacht]]

LS: Yeah, you probably didn't, too.

D: [[lacht]] No. It was like ,we CAN delay it till tomorrow, but ... it won't be nice doing that'.

LS: [[lacht]] Which in Japanese, if you translate it, means ‚you need to go there.‘
[[lacht]]

D: Yeah. Oh Jesus, it was just intensive. It was fun, but ... my eyes were falling out of my head. [[lacht]]

LS: Yeah, I can imagine that very well. [[lacht]] So, you kind of got through your first day ... and then ... I don't know, it was probably ... it was a weekend, right? So you probably had one day ... did you have one day off at least? [[sieht Kopfschütteln auf Bildschirm]] Oh, so, Japanese classes started the next day? [[sieht Nicken]] Oh, wow! [[lacht]]

D: Yeah, my reaction, too! [[lacht]] Yeah, straight into Japanese classes. Well, actually on the first day we had a few hours of Japanese class as well.

LS: Oh, even on the first day already. wow!

Das von D Geschilderte klingt doch nach einer potenziell überfordernden Situation, die unter Umständen dazu hätte führen können, für die Beteiligten als ein negatives Erlebnis in Erinnerung zu bleiben und für den gesamten Aufenthalt einen unerfreulichen Auftakt darzustellen. Hier stellt sich durchaus die Frage, ob es auf Unternehmensseite nicht sinnvoll sein könnte, allen Teilnehmern eine frühzeitige Anreise zu ermöglichen, ähnlich wie es im Fall von A geschildert wurde, um so zumindest über ein Wochenende in Ruhe anzukommen und das Umfeld kennen zu lernen, in dem man von nun an leben wird. Dies könnte zu einer reibungsloseren Ankunft und Akkulturation beitragen.

5.3.3.3 Alltag

Die Frage nach der Wohnsituation schien von Interesse, da auch dies zu einer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit der Lebenssituation in einem fremden Land wesentlich beitragen kann. Die Fragen wurden eher offen gestellt, um den Programmteilnehmern eine Möglichkeit zu geben, selbst zu berichten – interessant war dabei, in welchem Umfang die Gesprächspartner auf das Thema überhaupt eingehen, welche Aspekte sie betonen und ob sie sich zufrieden oder unzufrieden zeigen (z. B. weil die Wohnsituation als besser als erwartet erlebt wird oder im Negativfall als restriktiv etc.)

Wie sich im Rahmen der Gespräche herausstellte, scheint die Situation nicht für alle außerhalb Tōkyōs untergebrachten Programmteilnehmer die gleiche zu sein. C berichtet von einem Apartment, das er in Laufentfernung zu seinem Arbeitsplatz bewohnt, und das er als geräumig und größer als erwartet (und auch größer als die Unterkünfte der anderen Programmteilnehmer) beschreibt, mit eigenem Bad und eigener Küche. Die anderen Teilnehmer hingegen erwähnen ihre Unterkunft eher am Rande und gehen nicht weiter darauf ein – sie scheint also nicht übermäßig relevant zu sein, wenn es um die empfundene Lebens- und Arbeitssituation geht. Es wurde im Rahmen des Gesprächs mit C davon abgesehen, noch einmal nachzuhaken, was es mit seiner deutlich großzügiger dargestellten Wohnsituation auf sich hat, um ein potenziell unangenehmes Thema zu vermeiden. A, der

als einziger in Tōkyō beschäftigt ist, berichtet davon, in einem Unternehmenswohnheim untergebracht zu sein.

Da die Programmteilnehmer teilweise sehr urban leben und arbeiten, schien es auch ein interessantes Gesprächsthema, wie das komplexe Netz der öffentlichen Verkehrsmittel – besonders im Raum Tōkyō – wahrgenommen wurde; ob es einfach war, sich zurecht zu finden oder ob es auch eine Überforderung gegeben hat. Insbesondere A hat, wie er berichtet, keine vergleichbaren Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht und hat die erste Zeit im Raum Tōkyō offenbar intensiv erlebt und noch in lebendiger Erinnerung und führt daher detailliert aus:

LS: When you first came here ... Well, you have lived here before, so there wasn't much new I guess. You got used to things quickly and had your room, you bought all of the stuff you need for living. So, that probably wasn't much of a problem to start a new life here. Or ... what was it like?

A: Ahm, I'd never been to Tōkyō before.

LS: Ah, so you were somewhere else?

A: When I arrived that time [in Tōkyō] it was the first time. So there was a lot of new stuff, just to be in Tōkyō. Like, I lived in Shiga prefecture, so it's even more countryside than [Präfektur A]. I guess I have been to Kyōto, so I had seen a big Japanese city. But it's not really, really the same. [[lacht]]

LS: Yes, Tōkyō is just so huge and busy.

A: So, I guess you probably had the same experience, but first thing to figure out is, 'how do I take the train?' Because in Shiga, there was basically one train line. You can take that to get to, maybe, a station nearby to get on the *shinkansen* to go to Kyōto or wherever. But, you only have one trainline to worry about. So, the only thing you have to worry about is if you're going this way or going that way. But even at that time it's, ah, you know, it's quite an experience to take by yourself. Because when I was a study-abroad-student I didn't, ah, you can't read any signs or anything like that. Or hear the announcements. And on trains in the country there is no really, like, English signs. And also there is, depending on the train, there may not be a display. You know what I mean?

LS: At the stations? Or..?

A: Sorry, IN the train. Usually there is like a ... [[gestikuliert]]

LS: Ah, okay, so you only hear the announcements on the speakers.

A: If you take the train, sometimes in Tōkyō, too, in the minor lines, there's no display thing. So that time you have to listen listen really hard [[lacht]] it's always like a ... at that time it was really stressful, wondering if you'll pass the station.

LS: So you always pay attention and look in the stations, you look at the signs. Yes, I had the same experience. Even in Tōkyō sometimes. If you go ... on the weekends I try to go to see some nature. If you go to the west it becomes really rural quickly and there isn't much ... you have the smaller train lines

and small stations. And then I'm also really nervously looking at my watch. ‚Okay, I'm going to arrive then and then‘ and so, ‚is it the right station?‘ So yeah, It's basically the same.

A: And when I first . . . I was trying to figure out what's the efficient way to take the train. Obviously all Japanese people, they have an app for train line navigation, I guess you could say. And so when I first started to use that, I was like ‚can I really trust that application?‘ I didn't really know how accurate it was. [. . .] So, the first time was like, ‚is it really so accurate that it knows every train and everything like that?‘ So, for the first couple of weeks I just stared at that and followed everything it did and when I got to my locations, I was like ‚wow, it works‘. So, I still use it. But, that was one thing where it's, compared to Shiga where there is one, in Tōkyō there's just like a hundred lines.

LS: It's such a network, it's not easy to figure out on your own, without having some help or some place where you can look things up.

A: And so, I'm from a small place in the US, the only train is one that comes maybe several times a day, 3-4 times a day and it goes to Chicago. So, there is no subway or anything like that. For example, if you were an American from New York, or Chicago, you'd have experience riding the subway and looking at that kind of map and figuring out how to get to whatever station, but when I first came to Tōkyō it was just like, all new.

Der Austausch zu diesem Thema illustriert auch gut, dass gerade ein weniger formell geführtes Gespräch durchaus nicht nur aus Frage und Antwort bestehen kann, sondern dass man auch als Interviewer Anekdoten anbringt, bzw. eigene Eindrücke zu einem Thema schildert, die das Gegenüber dann unter Umständen auch aufgreift.

Nachdem C auf den ersten Versuch, über seine ersten Eindrücke in Japan zu sprechen, nicht wie erhofft reagiert hatte, wurde an anderer Stelle im Gespräch mit C die erste Zeit in Japan, und speziell in Tōkyō und Yokohama noch einmal aufgegriffen. Auch C berichtete davon, vom Metro-System völlig überfordert gewesen zu sein, obwohl er auch angibt, bereits in großen Städten gelebt zu haben. Da er jedoch diese Situationen gemeinsam mit A erlebt hatte, war es ihm möglich, sich jemandem mit Japanischkenntnissen anzuschließen, der dann auch in einem anderen Sinne als kultureller Vermittler wirken konnte.

5.3.4 Zuweisung des Tätigkeitsgebietes

Die Programmteilnehmer arbeiten in ganz unterschiedlichen Bereichen, teils ihrer Vorqualifikation entsprechend, teils jedoch auch in vollkommen anderen Gebieten. So hat A einen geisteswissenschaftlichen Abschluss und ist in der Unternehmenszentrale in der HR-Abteilung eingesetzt, während B, C und D einen technischen Hintergrund haben und in einem Produktentwicklungsstandort außerhalb Tōkyōs eingesetzt sind.

Selbst innerhalb eines Programms in einem Unternehmen gibt es doch signifikante Unterschiede darin, wie sich der Einsatz im Unternehmen im Detail ausgestaltet. So hatte A berichtet, dass er aufgrund einer frühzeitigen Auswahl für das Programm noch Zeit

gehabt hatte, in einem Standort des Unternehmens in den USA bereits ein Praktikum in der Personalabteilung zu absolvieren und so bereits erste Erfahrungen machen konnte und erste Kontakte knüpfen konnte.

LS: [...] So, how was it determined that you were going to be in HR or was it just because of your internship in Detroit that you ... so it was basically clear that you were also going to do HR here?

A: You have to ask the people who interviewed me [[lacht]]. At that time, there were several [Programm] possibilities and what I found out later, that means, there is several departments in HQ who said that ‚oh, we could be able to have ... you know, some American or whoever join the department and do something‘. But, maybe because I wanted to do translation they thought that if I’m in HR I could do the translations for regulations? You know, there is a ton of regulations, right? Especially in Japanese companies, there is pages and pages and because it’s not in English, it’s not easy for people in other locations to access or read. So, I did a lot of that. I think that is probably the main reason, because they were trying to do this project but they needed someone to translate all of it. [[lacht]]

Die Darstellung von A deutet an, dass in Unternehmen A ein Mangel an englischsprachigen unternehmensinternen Dokumenten herrscht, ebenso wie ein signifikanter Bedarf an Mitarbeitern, die sowohl Englisch als auch Japanisch beherrschen. Dennoch bestätigt sich auch an dieser Stelle die Darstellung in der Literatur, dass japanische MNU in ihrer Internationalisierung nicht allzu große Fortschritte gemacht haben und die Unternehmenshauptsitze nach wie vor mehr oder minder vollständig auf Japanisch betrieben werden und auch wichtige Dokumente nicht in anderen Sprachen vorhanden sind, so dass die unternehmensweite Kommunikation von Dokumenten erschwert wird.

Nachdem A diese umfangreichere Aufgabe fertiggestellt hatte, welche ihn für die ersten Monate seiner Einsatzzeit voll beschäftigt hatte, musste das Unternehmen neue Betätigungsgebiete finden; es wird also deutlich, dass es durchaus nicht von vornherein festgelegt ist, wie die Programmteilnehmer eingesetzt werden, sondern je nach Bedarf und Veranlagung der Programmteilnehmer abgestimmt wird, welche Aufgaben ihnen zugewiesen werden.

LS: So, your typical working day ... you finished doing the translation, right? Are you now working on a new project?

A: Right now, I don’t have any big translation project. But they do come in maybe like one a week I would say, on average. So, someone just comes to me and says ‚Oh, I have whatever‘. It could be anything, like a Powerpoint for a meeting or documents from Germany or the US they receive but they want the meaning in Japanese. So someone has to translate it into Japanese. I still do some regulations and stuff like that. I feel that it’s probably a never ending process, right? Even if you translate all the regulations that exist today,

[LS: But they change ...] but tomorrow there may be something else, right? So, that would be another difference in Japanese companies, that they make documentation for a lot of different things. Like manuals and ... what else ... documentation for audits and stuff like that. I guess they did in the US, too, but, it's just a lot of paperwork.

[...]

A: So, stuff like that a little bit and also minutes. Meeting minutes? [...] So, for important meetings, someone makes a condensed version of those minutes in Japanese and I translate it and get it checked from someone who is as good in English as I am. Cause they can judge what is correct. And that type of document will be sent to, like, the heads of all other area locations. The English speaking locations. So that is like a regular translation job that comes in every month and when there is like a major meeting, like a shareholder meeting, it's biannual or something like that.

[...]

A: Last time we talked about the overseas training program?³ We're doing that right now. So, there is people in the US and Germany, people ... employees ... what would you call them? They are not at manager-level yet but they are getting there. So they are getting there for an overseas experience in the US and Germany. So, I was supporting them for the last few months and that has settled down recently. So there is not that much. But still, as they have whatever concerns, working on that and communicating with them by e-mail and trying to support their English.

Die Schilderung von A, wie zumindest grundlegende Aspekte wichtiger Meetings auch dem Rest des Unternehmens auf Englisch zur Verfügung gestellt werden, war so auch im Rahmen der Dokumentenanalyse zu lesen gewesen als einer der Versuche des Unternehmens, seine Internationalisierung voran zu führen. Dass diese Aufgabe jedoch einem nur temporär zur Verfügung stehenden Mitarbeiter übertragen wird, wirft die Frage auf, wer diese Arbeit übernommen hat, bevor A zur Verfügung stand. Darüber hinaus deutet dies doch recht deutlich darauf hin, dass das Übersetzen von solchen Dokumenten noch kein lange und fest etablierter Ablauf ist und möglicherweise (noch) nicht allzu sehr im Unternehmen priorisiert wird.

Dass er darüber hinaus für die Betreuung von japanischen Angestellten im Ausland nützlich ist, bestätigt die Thesen in der Literatur, dass bikulturelle Mitarbeiter für das Unternehmen wertvoll und vielseitig einzusetzen sind – sowohl im Kontext des Heimatlandes des Unternehmens als auch in den ausländischen Standorten (BRANNEN, GARCIA und THOMAS 2009: 207-210; BRANNEN und THOMAS 2010: 5-16).

In Bs Fall liegt die Vermutung nahe, dass sein deutscher Hintergrund ausschlaggebend für die Zuweisung zu einem Projekt war, an welchem das Unternehmen für einen deutschen Kunden arbeitet und es in diesem Rahmen auch immer wieder Kommunikation im Laufe des Entwicklungsprozesses gibt, an der B beteiligt wird und als Vermittler fungieren kann.

³Es handelt sich um ein Programm, bei welchem japanische Angestellte ins Ausland entsandt werden.

B: Ich bin in der Produktentwicklung und wir arbeiten gerade an einem Projekt, das also ... in der [[unverständlich]]-Phase nennt sich das. [[lacht]] Klingt so Business ... für einen Kunden, der sein [Produkt] 2017 in sein Auto implementieren will. Und da arbeiten wir jetzt dran und entwickeln quasi jetzt dieses Ding da mit den Teams. Und ich unterstütze den Projektleiter von diesem Team. Man muss gucken, dass die ganzen ... ähm ... Teams, wie sie also die, diese ähm, Maschinenbauer und Elektroingenieure, was die da alles so machen, zusammenfassen und dann die Rechnung, Angebot und sowas, sich denn ... und ja, dieses Ganze ... ist ziemlich komplex.

LS: Ja, das kann ich mir wohl vorstellen. Wenn man da erst mal ein Produkt tatsächlich bis zur Marktreife bringen möchte. Ähm, ist das jetzt ein Kunde für den ... der, für den Ihr das macht, ist das ein deutscher Kunde?

B: Ja, das ist ein deutscher.

LS: Ah, okay. Das heißt, dann wurdest Du wahrscheinlich auch ganz gezielt ... hat man jemanden aus Deutschland gesucht, damit Du dann eben auch dort die Brücke darstellst mit Deinen Sprachkenntnissen, und vermitteln kannst.

B: Ich glaub schon, ja.

Im Fall von D ist die Zuweisung zu einem Arbeitsbereich erfolgt, der nur teilweise an seine Universitätsausbildung anknüpft und ihn in ganz neue Tätigkeitsgebiete einführt: er berichtet davon, im Maschinenbau ausgebildet zu sein und dass Unternehmen A ihn nun im Bereich Mechatronik einsetzt, wo er zusätzlich zum Maschinenbau auch mit Elektronik zu tun hat. Darüber hinaus jedoch äußert er sich jedoch nicht allzu umfangreich und vage positiv zu seinem Einsatzgebiet, so dass man zumindest annehmen muss, dass es für ihn weder in positiver noch in negativer Hinsicht ein allzu bemerkenswertes Thema zu sein scheint.

C hingegen berichtet, dass er nun einem Bereich im Unternehmen zugewiesen worden ist, welcher keinerlei Überschneidungen mit seiner Universitätsbildung aufweist, so dass er zusätzlich zu allen anderen Herausforderungen sich auch fachlich zunächst in ein neues Gebiet einarbeiten musste. Wie er berichtet, hat er einen Bildungshintergrund in Elektrotechnik, wird jedoch nun im Bereich des Software-Designs eingesetzt. Dies ist seinen eigenen Worten zufolge „just totally the complete opposite to what I studied in university“. Darüber hinaus blieb es trotz wiederholter Rückfragen unklar, inwiefern diese Zuweisung mit C abgesprochen war und in welchem Umfang er damit zufrieden oder unzufrieden ist – hier zeigt sich auch eine der Tücken des Interviewprozesses, dass man auch als Wissenschaftler mit seiner eigenen kulturellen Prägung, eigener Art der Gesprächsführung und der Interpretation des Gesagten in ein Interview geht und so den Verlauf des Gesprächs und die Interpretation des Gesagten (unter Umständen) maßgeblich beeinflusst.

5.3.5 Vorbereitung auf den Arbeitseinsatz

Bevor die Programmteilnehmer sich ihrer eigentlichen Aufgabe widmen konnten, erhielten sie zunächst eine einmonatige Einführung mit Japanischunterricht in Tōkyō, um so besser

auf die Kommunikation mit den japanischen Kollegen vorbereitet zu sein. Es war in diesem Zusammenhang natürlich interessant zu erfragen, wie die Kandidaten dies erlebten, insbesondere jene, die völlig ohne Japanischkenntnisse oder vorherigen Bezug zu Land und Leuten nach Japan gekommen waren, und so einen besonders großen Wissensrückstand aufzuholen hatten.

Wie C berichtet, hatte er sich die Grundlagen der japanischen Schrift bereits angeeignet und dass der Unterricht sich auf die gesprochene Sprache konzentrierte. Darüber hinaus bringt er deutlich zum Ausdruck, vom Unterrichtstempo überfordert gewesen zu sein und dennoch nach einem Monat eigentlich noch nicht in der Lage gewesen zu sein, mit seinen Mitmenschen zu kommunizieren, was auch als Belastung empfunden wurde. Auf Rückfragen hin wurde darüber hinaus klar, dass die Programmteilnehmer ausschließlich in Form von Sprachunterricht auf ihren Einsatz vorbereitet wurden, es jedoch keinerlei Einführung in die japanische Kultur gab. C deutet jedoch an, dass er diesbezüglich durchaus einen Bedarf gesehen hat und aus diesem Grunde seinen Japanischlehrern Fragen zu z. B. Umgangsformen gestellt habe.

C: I ... actually, actually the thing that I did was mostly, I had already come with the basics of Hiragana and Katakana from where I was. So, I actually, they just went straight into the book and they ... we had to read some chapter, we had to start speaking. Like, you know, it was like a course, it was such a fast course that I felt like I wasn't quick enough, you know it was too fast, too fast.

[...]

LS: What kind of of book did you use? Was it an English one or a completely Japanese one?

C: It's ... I don't know, it's called 'Japanese for busy people'?

LS: Ah, okay, I think I have heard of that series. So, after that month, did you become able to speak some Japanese. Like, freely? What kind of level were you at after finishing that one month?

C: My level was, I still feel like my level was so low. It was pretty low. And after the Japanese training I didn't feel comfortable talking to people here.

LS: So, in this first month, was it only Japanese classes or did you have any other, like, work-related trainings or classes?

C: No, just Japanese training.

[...]

LS: Did you have any type of class to learn about the Japanese culture and how to deal with people ... what is polite, what isn't ... did you have that kind of training at all?

C: No, we didn't. But those were some of my questions during class. Like, is it polite to say this stuff to people? Is it polite to do that? But, more than anything I feel like it was trial and error once we got to [Stadt A], to the place

we are right now? You know, that's where the people started telling us, 'Oh, this is not polite, you know, THIS is polite'.

Auch D, der ohne Vorkenntnisse nach Japan gekommen war, berichtet übereinstimmend von einer völligen Überforderung angesichts des Lernpensums insgesamt, gibt dann jedoch im Gegensatz zu C eine recht differenzierte Bewertung des Unterrichts ab und merkt beispielsweise an, dass er gerne mehr Kanji gelernt hätte, weil diese für den Arbeit-salltag unerlässlich seien. Auch er bestätigt, dass es keinen expliziten Unterricht bezüglich der japanischen Kultur oder Benimmregeln gegeben hat, die Programmteilnehmer jedoch ihre Japanischlehrer als Wissensquelle für Kulturspezifisches nutzen konnten. Hier zeigt sich bei D auch ein gewisses interkulturelles Feingefühl, wenn er darauf eingeht, dass die Japanischlehrer durch Reisen im Ausland mehr Verständnis dafür gehabt hätten, dass es kulturelle Unterschiede gibt, und welche Aspekte für einen Ausländer in Japan besonders relevant sein können.

D: Yeah. So ... then ... we've done the Japanese classes. And ... they were ... they were pretty intensive, I have to say. Cause a full day [[unverständlich]] of class and how much you have to remember and continue on the next day. It was pretty tough. Yeah, I found that part too much to handle at times because ... Jesus, there's only so much you can learn and try to get homework done and learn stuff up for the next day. It was impossible. Well ... some of us were already prepared for it cause they'd done classes, before they came here, but I was actually working before I came here. [...] I actually for the first time in my life got sick from studying too much. [...]

D: I learned *hiragana* well before I came here. [LS: Ah, okay] *katakana* ... well ... kinda, here and there I knew a few. But then there's *kanji* on top of that which just kinda ... [[lacht]] it was a lot to learn in one month which is nothing for a language.

LS: Yeah, it isn't. So, which book did you use? Is it an English book?

D: It's a book called 'Japanese for busy people'.

LS: Okay. Is it completely in English and *romaji* or is it also ... do they have written Japanese in there?

D: Yeah. It's *hiragana* only, no *kanji* in that book. [LS: Ah, okay] Yeah, I wasn't ... I wouldn't have recommended that book cause then when you actually do go to proper work ... [LS: ... you have no chance.] Yeah, you have no chance without some basic *kanji*, just to give you some understanding of some basic signs and stuff. Yeah, that's what we were taught. I think that it's more to get us used to the tone of the language and stuff, that's all that book's for.

LS: Yeah. So, you only used that book? There was no additional, like *kanji* classes or anything like that?

D: Ahm, they did bring in some extra notes they made themselves and teach us. I think ... well ... me, myself, I tried to learn some *kanji* during the training. Which ... ehm, but they taught us maybe 30 *Kanji* overall in the month and it was just a very slow pace with the *kanji*. They kept it very low

I think. [LS: Okay.] [[Pause]] And yeah, it was basically that book it was based around.

LS: Yeah. I talked to some of the other guys and I think they mentioned that you had different teachers? Or was it always the same person?

D: Each day ... they kind of had a rotate between the teachers. So, every day I might ... one week it might have 5 different teachers and then the second week it might have a repetition of two of those teachers, with someone else new. But not ... yeah, it was ... that was a good setup, just too much at once.

LS: Yeah ... well. Actually, I'm quite impressed that you got through this [[lacht]]. It sounds really tough.

D: It was.

LS: So, you had some first Japanese language experiences ... Was there somebody to help you out a little bit with ... like, knowing what is polite, what isn't, what is the culture like? Did you have anybody to teach you about that?

D: It was most of the teachers. The teachers kind of ... some of them had a feel of travelling abroad and stuff like that. So they ... any questions or concerns we had, we'd always ask them because they were kind of separate from the company. Yeah, they reported back, but we could ask some questions that maybe someone from the company might not understand, so ... that side was actually brilliant. Because, we learned something. We were doing actually something wrong without having been told 'you don't do that here'. So, yeah, the teachers, every day, when we were learning something new and they tell us [[unverständlich]] all doing in Japanese and why. Yeah, they were helping us out ... well, most of them were anyways, so ...

Da A bereits einen Universitätsabschluss in Japanisch absolviert hatte, wurde ihm ermöglicht, fortgeschrittenen Unterricht zu erhalten. Da er der einzige Kandidat mit fortgeschrittenen Kenntnissen war, wurde ihm Einzelunterricht erteilt, was für das Unternehmen sicher eine recht kostenintensive Lösung dargestellt hat und die auch von A selbst nicht ganz als optimal beschrieben wurde aufgrund der Intensität des Unterrichts, die ebenfalls als überfordernd wahrgenommen wurde – auch wenn er selbst einräumt, viel gelernt zu haben und den Aufwand des Unternehmens zu seinen Gunsten zu schätzen weiß.

A: It was kind of ... not a good system. Oh, it's very good for the student I guess, to learn a lot, cause you can ask questions at any time. But it's also very taxing. Like, it's not difficult but you get tired.

LS: Yes, you cannot NOT pay attention, right? In a big class you can just close your eyes and relax for a couple of seconds.

A: I thought at the time that even if in the class there are only 5 or 4 other people you can kind of relax. But, in my case it's 5 hours a day for a month and during those 5 hours the teacher is always talking to you or you are talking. It probably helped me alot but, every day I was just tired. [[lacht]]

LS: It was pretty intense, right? So, what kind of . . . what did you learn in those classes? Was it general spoken Japanese or other, like, technical vocabulary. Or did you just practice *kanji* or *keigo*?

A: You mean the first time? Because I had several trainings . . . Where it's like the first time was for a month in October, then I had another one that winter and the third time this spring. Did you mean the first time or just in general?

LS: The first time.

A: The first time, maybe very basic business stuff. And *keigo*. And also like, how to use a phone in Japanese. Cause, living in the US I had never really done anything like that. Except for phone interviews which I did sometimes. So it's kind of like how to answer the phone when you're at the company. And how to do things like that, basic business stuff. And, I guess part of it was sort of like a continuation from where I left off in college. They asked what books I used there and kind of judged the level and then tried to keep going with the grammar from there. So, overall I think it's pretty good and it's one of the things where the company is . . . they pay for the training and it's not just like training where you look at some powerpoint all day and it's kind of meaningless. It's where they actually hire teachers on contract and they know what they are doing. I feel like it is good.

Da B erst nachträglich als Teilnehmer für das Programm rekrutiert wurde, hat er keinen Japanischunterricht erhalten – es wurde also anders als bei A kein Einzelunterricht organisiert. Statt dessen berichtet er davon, eine kurze Einführung in das Unternehmen von A erhalten zu haben, inklusive einiger Benimmregeln – die für ihn jedoch wie es scheint, nur teilweise nützlich waren, da er bereits einige Kenntnis japanischer Umgangsformen etc. hatte.

B: [...] Also ich war zwei Tage in Tōkyō und der [A], mit dem Du auch gesprochen hast, der hat mich quasi eingeführt. Was er halt so macht und wo ich hinkomme und wie der Laden so funktioniert. Und da war dann noch ne andere Kollegin, die mir dann noch so ein paar Sachen gezeigt hat, wie man sich im Intranet einträgt und sowas. Wie man die Arbeitszeiten eingibt und dann so ein paar Benimmregeln auch. Da legen die sehr großen Wert drauf.

LS: Okay, also das heißt, war es dann für Dich nützlich? Weil Du kanntest ja Japan jetzt so ein Bisschen, oder waren das im Prinzip alte Hüte für Dich? Oder durchaus sogar auch neue Sachen dabei?

B: Och, da waren n paar neue Sachen dabei, aber so jetzt das Größte wusste ich, dass man sich zum Beispiel nicht die Hand gibt . . . das, das weiß ich [[lacht]]

Wie B berichtet, war es notwendig, ihm zu zeigen, wie unternehmensintern Dinge abzuwickeln sind, die für alle Mitarbeiter gelten (z. B. das Eintragen der Arbeitszeiten etc.) und vollständig auf Japanisch zu erledigen sind. Da dies ja auch für die anderen

Programmteilnehmer gegolten haben muss, war es natürlich von Interesse, insbesondere bei jenen nachzufragen, die nur sehr begrenzte Japanischkenntnisse hatten.

C beispielsweise reagierte auf diese Frage jedoch mit großem Erstaunen, und gab überraschenderweise an, eigentlich nicht mit japanischen Unternehmensdokumenten (sei es in Papierform oder digital) konfrontiert zu sein.

5.3.6 Einstieg in den Arbeitsalltag

Wie oben erwähnt wurde C in einem anderen Bereich eingesetzt, als es seiner Ausbildung entspricht, so dass er sich zunächst einiges Wissen aneignen musste, bevor er an dem Projekt mitwirken konnte. In diesem Teil des Gespräches stellte sich dann auch heraus, dass die Programmteilnehmer keine Art von Job-Rotation durchlaufen im Gegensatz dazu, wie es vermutlich bei einem neu rekrutierten japanischen Mitarbeiter der Fall sein würde. Zudem deutet C mit der Art und Weise, wie er die ersten Monate schildert an, dass er nicht vollkommen zufrieden damit ist, nur wenig Verantwortung übertragen zu bekommen (man beachte die Wortwahl bei „but at least now they give me more responsibility“) – insbesondere vor dem Hintergrund, dass er an anderer Stelle im Verlauf des Gesprächs seine Selbständigkeit betont hatte, und dass er schon seit seinem 18ten Lebensjahr berufstätig war, zeichnet sich doch eine gewisse kulturelle Kluft ab.

LS: [...] What do you do? Do you have responsibility or is it rather that you are like a trainee and they just show you lots of things?

C: For the first couple of months when I got here it was more like a trainee. They treated me like a trainee. They still ... I'm not gonna lie ... they still treat me as a trainee but at least now they give me more responsibility, they tell me ‚we need this program, can you build it, can you do this, can you do ...?’ and they let me do it on my own and, like, since I never have studied something like this it's kind of entertaining, it's kind of interesting, especially cause I have to break my head every day, you know, whenever they give me something I have to break my head and I like it.

Es fällt im Gespräch mit C auch auf, dass er immer wieder auch ohne Impuls von Außen darauf zu sprechen kommt, dass es für ihn außerordentlich wichtig sei, sich Herausforderungen zu stellen und es liegt nahe anzunehmen, dass dies ein wichtiges Thema für ihn ist und seine Selbstwahrnehmung maßgeblich beeinflusst.

C: Yeah, I actually do enjoy it just because it's so stressful, I have so many problems at work, you know, I haven't ... I didn't even study software design when I was in university. So, in general it's all a challenge and I like challenges.
[[lacht]]

Immer wieder im Rahmen der Interviews ergab sich ein recht heterogenes Bild in den Schilderungen der einzelnen Programmteilnehmer. So gab beispielsweise C an, in seinem

Arbeitsalltag quasi keinen Kontakt zu japanischen Dokumenten zu haben, D hingegen berichtet davon, dass er als Einführung für sein neues Tätigkeitsgebiet schriftliche Unterlagen zum Lesen erhielt, die jedoch nur mithilfe seiner rudimentären Japanischkenntnisse und fast ohne Kenntnisse der *kanji* nur schwer zu durchdringen waren. Seine Schilderung der ersten Zeit ist doch eindrücklich und spiegelt wider, wie viel Zeit er auf wenig erfolgreiches Arbeiten aufgewendet hat und dass er dies als ausgesprochen frustrierend empfunden hat. So stellt sich doch die Frage, ob es optimal war, jemandem fast ohne Kenntnisse der *kanji* und mit insgesamt nur rudimentären Sprachkenntnissen auf diese Art und Weise in seine neue Tätigkeit einzuführen.

LS: So, did you feel well-prepared for starting to work after one month? How was that for you? Or did you still feel, like, overwhelmed? [[lacht]]

D: Jesus, overwhelmed if anything else. Like, I was ... working and the staff was in complete terror as well, cause ... and then they're doing these frickin' [[unverständlich]]. Ahm ... tutorials. About different products they had and presentations. The problem is, they're all in frickin' Japanese!

LS: Oh no! [[lacht]] What did you do?

D: So ... what they'd do for the day was they'd say 'go read this for the day' and it's like 22 slides with all *kanji*. I'd spend the day translating and at the end I would have barely any knowledge of what it was. I'd just be just trying to figure out what *kanji* there are. [...] I was ... [[lacht]] it was intense. It's the way they kinda introduce you. You have to go through some of their products and stuff. But ... oh God, it was intense.

Es ist jedoch anzunehmen, dass es von den besagten Präsentationen keine englische Version gegeben hat und es auch nicht die Personalkapazitäten gegeben haben wird, jemanden mit ausreichenden Englischkenntnissen abzustellen, der D bei der Übersetzung und sonstigen Aufarbeitung der Informationen hätte behilflich sein können. Es war dennoch überraschend, diese Schilderung zu hören, denn Unternehmen A betreibt das vorgestellte Programm schließlich seit geraumer Zeit, so dass es eigentlich nicht notwendig sein müsste, solche Ineffizienzen und potenziell extrem frustrierenden Umstände, die zu einer letztlich nicht erfolgreichen Programmteilnahme von D beitragen könnten, zu generieren.

Für A, der bereits über umfassende Japanischkenntnisse verfügte, welche er im Laufe der einmonatigen Unterrichtsphase hat vertiefen können, begann der Arbeitsalltag schon nach kurzer Zeit und er schilderte, wie er trotz guter Sprachkenntnisse zunächst häufig nicht gewusst habe, wie bestimmte unternehmensspezifische Begriffe zu übersetzen gewesen waren und dass es zunächst galt, sich ein neues Vokabular anzueignen.

LS: So, when you started working, you just started on the translation job right away?

A: Pretty much right away. Like, the first day they gave me some thing and said 'translate it'. I had no idea what it's talking about. [[lacht]] Because, when

you get some documents from that company or any company they have a lot of words that are related to whatever program there, you know intra-company words. So, even if you're looking in a dictionary, it doesn't mean anything. [LS: Of course.] So, you have to ask whoever is working on that project ‚hey what does this mean? What do you say in English for this?‘ Maybe they don't know so you just make something new. [[lacht]]

Und auch B wurde schnell einem Projekt zugewiesen und hat auch bald eigene Verantwortungsgebiete erhalten. Unternehmen A hat B ganz gezielt in einem Projekt eingesetzt, wo er in der Kommunikation mit Deutschland nützlich sein konnte und in der Lage war sprachlich und vermutlich auch kulturell zu vermitteln.

B: Nee, wir arbeiten immer auf, auf ne Deadline hinaus. Es gibt einmal im Monat so ein Statusupdate, quasi den Entwicklungsstand. Deswegen sind die Kollegen auch gerade in Deutschland. Und daraufhin arbeiten wir eigentlich hin. Und kurz vorher muss halt die Präsentation fertig werden, das sind meistens so 70 Seiten ... oder 80. Und da dann halt extrem zusammengefasst. Und ... joa ... ich hatte so zwei, drei Themen, wo ich mich drum gekümmert hab und bin deswegen auch oft mit den Kollegen in Deutschland in Kontakt. Der eine, der kümmert sich um die Materialien, der andere mit um die Software und wenn ... die Spezifikation, die ist extrem groß und da kommen immer wieder Fragen auf. Und wenn es ne Frage gibt, dann wird die dann an mich weitergeleitet und dann schick ich denn den Deutschen die und der geht dann zum Kunden und fragt dann da nach, ‚ja was ist denn damit gemeint, wie geht das, wie ist das zu verstehen?‘ Ja und dann antworte ich dann halt auch wieder zurück.

Und auch D berichtet davon, dass er nach einer gewissen Eingewöhnungsphase schnell Projekten zugewiesen wurde trotz geringer Sprachkenntnisse und fachlichem Aufholbedarf und weiß diese Inklusion auch zu schätzen. Auch er schildert jedoch wie C, dass er zunächst keine Verantwortung erhalten hat und sich dies auch nicht in dem Tempo geändert habe, wie er es sich gewünscht hätte. Im Gegensatz zu C reflektiert er jedoch stärker, dass man auch auf Unternehmensseite zunächst nicht wisse, was den Programmteilnehmern zuzutrauen ist und wo ihre Stärken und Schwächen liegen und dass es Zeit brauche, bis ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis wächst.

LS: So you came to [Stadt A] and you moved into your new place after this one month and ... you started out with those presentations and tutorials and after you had worked through those, did you ... did they assign some responsibilities to you right away or how did that work?

D: Surprisingly yeah, I got [[unverständlich]] some different sections which was very interesting. Just ... they just did different kind of haptic ... haptic touches that they ... the products they have. Actually I really enjoyed it. I ... because the sector I'm in, I had no ... I had little knowledge of electrical engineering. So, to actually ... even though I'm working on different electronic

projects, I'm learning at the same time. Yeah, it takes a little time for me to finish up something but I loved every minute of it. I ... I can't talk about some of the products ... [LS: Yes, of course.] ... not a lot at first but it kinda gradually increased. Yeah, and I think they found it was the same with all of the other [Programm] members. They kind of ... they build up a trust with you and then they kinda put heavier jobs on you as it goes along, and more important stuff. You know, they just throw any old project at you at the start.

LS: So, how did you feel the pace of this is going like? Is it going quickly enough? Or are you like ,Oh, I want ... I would like to do more but they don't let me ... '?

D: Yeah ... kind of. It wasn't so much that I want to do more, but they won't let me but I want to do more but they're not sure what I'm capable of. I don't know if there was a job ready that they thought I could handle. So, like, yeah, there was a few days where I'd be reading over notes for a week and studying instead of working, cause they actually had no job ready for me or anything like that. Well, yeah ... at the moment I'm getting very busy and I really enjoy that. I actually, I enjoy when I'm working ... instead of when I have nothing to do at work. [...] They're including me in more meetings now, which ... it's something. Even if I can't understand what's going on they're including me. It's a nice sign. That's one side of it.

5.3.7 Unterstützung durch Mentoren

Laut den Angaben des Unternehmens wird den Programmteilnehmern ein Mentor zur Seite gestellt, um ihnen als Ansprechpartner gerade in der ersten Zeit zu dienen. Im Gegensatz zu dieser Theorie stellt sich die Praxis den Schilderungen der Programmteilnehmer zufolge jedoch als anders dar. Sowohl A als auch B geben an, dass ihnen kein Mentor zur Seite gestellt worden war, auch wenn A darauf eingeht, dass dies von dem Mitarbeiter aus dem HR mit dem die Verfasserin gesprochen hatte, vermutlich anders dargestellt worden war und dies mit einem kulturellen Unterschied in der Bedeutung von Verträgen erklärt.

A: Ah, [HR-san] probably said that for [Programm] there's a mentor assigned to each ... it's probably in the contract, too, but there is noone like a mentor. So this is probably ... I'm trying to think ... in my contract that I have at home it probably says something like that, like ,someone will be assigned to you' or something like that. But, everyone in my department is kind of mentoring in that sense. Not everyone but certain people?

LS: You mean, you can go to them and ask any time.

A: So, I would say there are people who act as mentors to me but there is noone officially assigned. So maybe that goes to show how things in contracts are not always ... [...] In Japan, I feel like, if you go to court, they will honour the contract I think in the legal sense. So I don't know why they have that kind of feeling about it but, yeah, in the US if it's written in the contract, it depends on how that lawyer interprets it, right? But, it's pretty much concrete, right? Whereas in Japan it's kind of like ,ah, we signed it but ... ' yeah, very soft. [[lacht]]

C hingegen erwähnt zwar, dass ihm ein Mentor zugewiesen worden sei, er mit diesem jedoch wegen fehlender Sprachkenntnisse auf beiden Seiten eigentlich nicht kommunizieren habe können und so letztlich ähnlich wie A auf verschiedene Kollegen aus seiner Abteilung zugeht, die ihn bei Fragen und Problemen unterstützen können.

LS: When you first started, was there some, like a mentor assigned to you? Anything like that? Somebody who you could . . . who is specifically assigned to you and you could ask him questions about whatever kind of problem you might have?

C: Actually yes, I was assigned a mentor. But the mentor couldn't even speak great English so I was like, 'oh, oh'. We had a hard time communicating.

LS: So did he end up actually being a mentor for you or did you find other co-workers to ask who could maybe speak better English?

C: Actually I found many mentors [lacht] to be honest. [LS: [lacht]] whenever one mentor didn't know how to explain it, I would go to another one and if he didn't know how to explain it, I would go to another one. Until someone could explain it correctly so I followed the way. [lacht]

LS: So then, I guess that mentor thing wasn't really necessary in your case or didn't work out really?

C: Well, it didn't work out but I kind of enjoyed it that it didn't work out so I could get to know more people just instead of being stuck with one mentor.

Auch wenn Unternehmen A seit vielen Jahren das vorgestellte Programm betreibt, scheint es noch immer wieder auftretende maßgebliche Unterschiede zwischen der Theorie (ein Mentor unterstützt die Teilnehmer bei der Eingewöhnung und Integration) und der Praxis (es gibt keinen Mentor oder die Kommunikation mit dem Mentor ist kaum möglich) zu geben. Diese Diskrepanz beleuchtet sehr deutlich, dass es nicht ausreichend ist, bei der Analyse von IHRM-Programmen lediglich die auf dem Papier formulierten nominellen Eigenheiten zu erfassen und diese als gegeben anzusehen, sondern dass die Art und Weise der Umsetzung letztlich bestimmend ist. So bestätigt sich hier auch die schon in der Dokumentenanalyse gemachte Annahme, dass in der Realität im Zweifel eher weniger von Unternehmen erfolgreich umgesetzt wird als nominell vorgesehen und auch nach Außen kommuniziert.

5.3.8 Arbeitszeiten und Überstunden

Die Arbeitszeiten, bzw. die Überstunden, die von Angestellten japanischer Unternehmen erwartet werden und für die japanische Unternehmen berühmt-berüchtigt sind, sind mittlerweile Allgemeingut geworden (PFEFFER 2007: 69). So schien dies ein potenzielles Problemfeld zu sein, wenn man bedenkt, dass die Erwartungshaltungen der Programmteilnehmer bezüglich ihrer Arbeitszeiten sich von den in Japan üblichen und erwarteten

Praktiken hätten erheblich unterscheiden können. Daher schien es von Interesse, die Programmteilnehmer dazu zu befragen, wie sie das Thema wahrnehmen und in welchem Umfang das Thema für sie überhaupt bemerkenswert erscheint.

Im Gespräch mit A stellt sich zumindest seine Situation im HQ in Tōkyō so dar, dass nicht regelmäßig Überstunden erwartet werden und er üblicherweise am Nachmittag Feierabend macht, auch wenn seine Wortwahl doch deutlich macht („Mine is not so bad.“), dass er sich der Problematik grundsätzlich bewusst ist. Er geht auch darauf ein, dass er es als unangenehm empfindet, Feierabend zu machen, sobald es möglich ist, sondern unter Umständen ein wenig wartet, um nicht unangenehm unter den Kollegen aufzufallen und führt aus, dass er im Vergleich zu vielen seiner japanischen Kollegen früher Feierabend macht. Als er um eine Einschätzung gebeten wird, was die Gründe dafür sein könnten, hält er die naheliegende Erklärung, dass er als Programmteilnehmer nicht ganz den gleichen Regeln unterliegt, nur für teilweise zutreffend und erklärt Unterschiede auch damit, dass es von der Abteilung abhinge, in der man eingesetzt ist.

LS: What about your working time? Like, you always hear that Japanese employees have lots of overtime. How is your situation?

A: Mine is not so bad. I always leave at 5 on average days, I leave at 5 or 5:15.

LS: When do you start?

A: Um, 8:20. So that's no overtime. Even if I stay till 5:15, I might have not been working for 15 minutes. Just kind of trying to wait. Because if you leave right at 5 it doesn't look good. [...] I never stayed until 5 when I was an intern [in the US] but I assume that all people, most people were leaving at 5. Unless they have some serious ... something to work on. But in Japan it's more like ... even if they didn't have something urgent to work on, they're still doing overtime because they ... they feel like they need to prepare for the next, you know, meeting or the next project. And they're doing more work on that. Like what we talked about earlier, there's so much documentation, stuff like that. So maybe they need to work on that. And there's also people who have, like a television conference, a videoconference with overseas. So they need to stay based on that. I would say most people leave by 6 but I leave by 5 most days. The latest I ever stayed was ... I don't remember ... like 7:38. But that's pretty rare.

LS: So usually you have just a regular working day.

A: Yeah, I mean, a few times I come in early, like 6, in order to do a videoconference with the US or something like that. But yeah, I have no ... personally, I'm not doing that much overtime unless there is some major project. In that case it may be like an hour per day for a week or two. I stay until 6 or something like that. But on average, the average employee is probably doing a lot, depending on how much work they have.

LS: So, do you think it's different for you because you're not Japanese? So they don't expect that from you? Or is it just, I don't know, coincidence?

A: It could be because I'm at [Programm] that my workload is not very high [lacht]. But I feel like it also depends on your job and department and things

like that. For example, people who are first year in sales or something like that, working overtime pretty much every day. So, it depends on that. But, even if you work overtime you're paid ... I can't remember the rate, but it's higher rated pay. So it's more efficient for you to work overtime than not. And it's beneficial for your paycheck ...

B als jemand, der mit der japanischen Kultur bereits ein wenig vertraut war, hat das entsprechende Gespür für die Situation offenbar schnell entwickelt. Zudem geht auch er auf das Arbeitspensum ein und kommt letztlich wie A zum Ergebnis, dass die Gesamtzahl der geleisteten Arbeitsstunden zwar schwanken mag, jedoch insgesamt nicht übermäßig viele Überstunden beinhaltet. So entsteht der Eindruck, dass B sich diesbezüglich nicht unter Druck gesetzt fühlt – zumindest nicht in einem belastenden Maße – auch wenn er ebenfalls erwähnt, dass es negativ auffällt, wenn man weniger arbeitet als die japanischen Kollegen.

B: Ja, und es ist, je nachdem wann dann mal wieder ne Präsentation beim Kunden stattfindet, wie der aktuelle Entwicklungsstatus ist ... ist es halt extrem stressig. Oder halt zum Beispiel wie heute oder gestern eher nicht so stressig. Also ist wirklich total unterschiedlich. Ich habe gestern zum Beispiel überhaupt nicht viel gemacht, aber dafür habe ich dann am Samstag gearbeitet weil der Termin morgen stattfindet, diese Deadline.

[...]

B: Ja, es schwankt extrem. Aber im Großen und Ganzen würde ich sagen, dass man dann doch mehr Überstunden macht als in Deutschland. Nicht, weils irgendwie megaerforderlich ist, einfach nur, weil ... weil man irgendwie dann doch ein schlechtes Gewissen bekommt, wenn man weniger arbeitet als die anderen. [lacht]

[...]

LS: Also es ist dann doch schon so, dass man auch nicht so gerne der erste sein möchte, der geht?

B: Ja ... ja.

Für D ist einer der auffälligsten Aspekte des Arbeitsalltages die lange Arbeitszeit, die er sogar als wichtigsten Punkt bezeichnet, ohne überhaupt darauf angesprochen worden zu sein. Auch wenn ihm bewusst zu sein scheint, dass er selbst noch nicht so stark betroffen ist. D reflektiert im Laufe des Gespräches durchaus kulturelle Unterschiede und äußert sich häufig differenziert, hier jedoch zeigt sich eine durchaus kritische Meinung zur Arbeits- und auch Kommunikationskultur, die von ihm hinterfragt wird.

LS: So, what about other aspects of work? Are there other things that you had to get used to, that were very different from what you've been used to in Ireland?

D: Let's see ... the overtime. That's probably the major thing. Just leaving at 5 o'clock is kind of feeling early. And ... it feels as if I'm going home early when I should be working. Seven o'clock feels normal to go home. That feels normal for me now. That's Japanese style simple-ized. That's the biggest thing that you have to adapt to. And, you just have to get that into your system. That's all.

LS: What do you think about that? I mean ... do you ... especially on days when you don't actually have work I suppose it's not very ... nice ... having to stay there?

D: If I don't have work I will leave early. Cause I'm not staying in a room, doing nothing. But when I have work, yes, it's usually seven o'clock when I'm leaving. I would stay longer if I had the energy or felt up for it. Well, it's depending on the necessity of the project I'm doing. So, yeah, it's a bit of a shock to the system when you see ... so many times I'd stay and study after work. After working all day at seven and I'd stay in, just doing two or three hours. And noone ... some of the few people I know at my work, they're all in till at least nine o'clock. [...] Around seven, most people start to leave. But then then there's still a good few ... a lot of people stay in to around at least half the night. It's crazy. And actually one thing I must say on that is about what they're saying when your're going home. ‚I'm sorry to be leaving early‘. That's ...

LS: Yeah. *O saki ni shitsurei shimasu?*

D: Yes. Just when they're saying that ... when I found out the translation first, it was like ‚what the fuck!‘ It was simple, like that's ... it's a weird thing to think. I'm leaving early at five o'clock and ... it's kind of an apology? I don't like that. It's ... well ... I don't mind the work, working overtime, I have no problem with that. I just don't like that they apologize ... it's kind of an apology for going home early. [...] Well ... like ... if I was leaving work in Ireland, I just said ‚see you tomorrow‘. I wouldn't say ... it's not so much ‚apology‘ or ‚excuse me‘. I don't know what it is ... it IS the fact that it's an apology, it's the fact that you're saying ‚excuse me, I'm leaving to go home‘. I just ... I don't mind working overtime, I just don't like the thought that that's the way their mindframe is. That they say that to go home. It's just something small that's ... [...] I don't know ... one of my bosses is good, if I'm in till nine o'clock, he'll say to me ‚[D], do you need any longer?‘ [lacht] Whereas other bosses I know, they keep some of the lads in till one o'clock at night. There are a few people that have that way important projects. My boss would tell me, ‚you don't need to stay in, you should go home now‘. That's a nice side to it.

Im Gespräch mit C fällt auf, dass er sich trotz eines mittlerweile mehrmonatigen Aufenthaltes in Japan eigentlich keiner Konvention oder an ihn gestellten Erwartungshaltung bewusst zeigt, obwohl die langen Arbeitszeiten als bekannter Stereotyp über japanischen Unternehmen im Gespräch eingeführt werden. Auch weitere Erläuterungen, wie denn beispielsweise die japanischen Kollegen darauf reagieren, wenn er regelmäßig pünktlich Feierabend macht, müssen schrittweise erfragt werden da C von sich aus keinen Kommentar anbietet. Interessant ist hingegen zu beobachten, wie C im Rahmen dieses Thema

dann andeutet, dass er andere Aspekte der Arbeit im Gegensatz zu den Arbeitszeiten sehr wohl als problematisch empfindet, nämlich den Mangel an Arbeit und Herausforderung und die Schwierigkeiten in der Kommunikation. Hier wird auch ein bereits aufgebauter Frust deutlich zum Ausdruck gebracht (‘I’ve already tried but I gave up, a couple of times already.’) und dass sich bei C eine gewisse Resignation einstellt.

LS: What about working times? I mean, you always hear that Japanese people work long hours. How is it for you?

C: For me ... I just ... as long as I have enough time to finish my work ... I think, I try to put my time to such an extent that, as soon as I’m done. As soon as I get a job, I should be done within the time they give. So I won’t have to put overtime.

LS: So then, when you’re done, you leave.

C: Yes, Ma’am.

LS: Okay. In your experience, do your co-workers usually stay longer than you do?

C: Actually, yes they do. It’s usually that they stay there longer than I do.

LS: But it’s not like ... people don’t react weirdly to the fact that you are leaving earlier?

C: No, not really. Sometimes they joke about it, they’re like, ‘Hey, you can’t leave yet, it’s too early!’ I’m like, ‘[[unverständlich]]’. But yeah, most of the time it’s like either we leave at the same time or I leave earlier.

LS: Okay. And the working hours, are they okay for you? Are they longer than what you’re used to from working in the US or in Mexico?

C: Actually, I feel like they’re the same hours, just that there’s a lot less work.

LS: [[lacht]] So, you’re not awfully stressed out most of the time? The workload, is it okay? Or even ... too little?

C: I feel like it’s too little. It’s not stressing enough. I’m not ... the most challenging part is just trying to ... Japanese, that’s the most challenging part I have right now. Plus, learning software design. But besides once I learn what I have to, they give me a job that’s so easy, cause I already know the processes, how to do this stuff, and it’s too little. Sometimes I do think it’s too little and I wish they could give me so much work that I can’t finish it on the time, you know?

LS: So you have a real challenge and something to work towards?

C: Yes!

LS: Do you have a boss you could tell this or ask for more work? Did you try?

C: I’ve already tried but I gave up, a couple of times already. I’ve been asking around for work, they’ll ‘well, you need to learn this’ and I’m like ‘I don’t care I have to learn something different, just give me work’. But most of them want me to speak better Japanese, so that’s why most of the time I’m studying Japanese.

Die Situation für die Programmteilnehmer bezüglich der Arbeitszeiten schwankt also doch sehr stark. Während für A im Hauptsitz regelmäßige Überstunden überhaupt kein Thema darstellen, stellt sich dies für die Teilnehmer in Präfektur A teilweise sehr anders dar. Es scheint jedoch so, dass auch dort, je nach Team und Tätigkeit, große Schwankungen auftreten können. So hat auch seinen Angaben zufolge C eher ein Unter- als ein Überforderungsproblem, während das Pensum bei B stark zu schwanken scheint und bei D gleichbleibend als hoch – möglicherweise auch zu hoch – angegeben wurde. Dies scheint auch im gleichen Maße, wie das Pensum anwächst, für einen durchaus ausgeprägten Leistungsdruck zu sorgen, wenn man bedenkt, wie emotional D auf dieses Thema reagiert.

5.3.9 Wahrnehmung der räumlichen Gegebenheiten

Japanische Büros sind Gegenstand so mancher klischeehafter Diskussion als Beispiel typisch japanischer Enge, ohne Raum für Privatsphäre, so dass es plausibel schien, auch die Programmteilnehmer dazu zu befragen, ob sie ihre Arbeitsumwelt für in irgend einer Art und Weise bemerkenswert halten. Bei keinem der Befragten wurden die Großraumbüros an sich und die Nähe zu den Kollegen oder eingeschränkter Arbeitsraum als problematisch empfunden, einen anderen Aspekt jedoch spricht einer der Programmteilnehmer an, der ihm auch offenbar kein geringes Unbehagen bereitet hat.

LS: So, at work, how's the setup? Is it like what I would expect: a large room with lots of desks and you have just one of those desks and everybody works around you?

D: Yeah, basically. It's kind of ... the way I kind of saw it was kind of like a classroom with just a lot of desks all over the place. And everyone is sitting down, just doing their work in this massive room. And, yeah, there's desks everywhere. Everyone has some ... my desk has drawers and stuff to store stuff that I'm using. Yeah, it's ... kind of very open and one thing I learned is they kind of try and have the head of the group ... the head of one section, he will sit at the end of this ... of two rows of tables. And he will sit kind of perpendicular to them so he can see everything. It's kind of nerve-wrecking when that happens. When he takes a glance he can see what everyone is doing. Just with a glance, which ... it's Japanese style, it's kind of a way of having someone supervise you without you realizing it.

LS: Was that weird for you or even uncomfortable?

D: Yeah, that's slightly uncomfortable cause I don't like that a lot. And especially the days that they actually have no work for me. I feel that. And I have nothing to do, so I'm trying to find something! And ... so I kinda try but it's hard. It's a difficult one to do. And there was one guy and he ... he terrified me at the start. Every now and then he just ... actually, I still think he has a pretty scary face! [LS: *[[lacht]]*] I mean it, like, he comes out of nowhere and he walks up and down between the different rows and he has ... just the way he walks *[[unverständlich]]*. They don't know who the hell he is, I don't know what he's all about *[[unverständlich]]* I mean, he's not even talking and he'll

stop behind you. Sometimes he stops behind me and I'm shaking! [[lacht]] I don't know what to think.

LS: [[lacht]] So you still don't know who this guy is? Could you ask anybody about it? [[lacht]]

D: I don't really WANT to ask! [LS: [[lacht]]] He's the head of some product development group as far as I know. [[lacht]] It's terrifying cause I don't know what he's thinking when he's looking at my computer [[lacht]] Oh, Jesus.

5.3.10 Kommunikation mit den Kollegen

5.3.10.1 Mündliche Kommunikation

Einer der Aspekte, die bei internationalen Einsätzen am meisten diskutiert werden, ist die Kommunikation – dann häufig unter dem Begriff interkultureller Kommunikation. Wie oben ausgeführt, können ganz unterschiedliche Faktoren auf den Erfolg von Kommunikation Einfluss nehmen wie kultureller Hintergrund, aber auch Sprache oder Motivation der Mitarbeiter (MAKELA, KALLA und PIEKKARI 2007: 1-12). Da Kommunikation einen wichtigen Teil des Arbeitsalltages darstellt und allgegenwärtig ist, war es einer der interessantesten Aspekte im Gespräch mit den Programmteilnehmern.

Wie zu erwarten haben die Programmteilnehmer, welche über Japanischkenntnisse verfügen und Land und Leute bereits kennen gelernt hatten, einen signifikanten Vorteil, wenn es um die Kommunikation mit den japanischen Kollegen geht. Auf dieser bereits vorhandenen Basis wird es für sie möglich, recht zügig ein Niveau zu erreichen, welches im Arbeitsalltag sowohl für sie als auch für das Unternehmen von Nutzen ist. Sowohl A als auch B sprechen Japanisch während der Arbeit, wobei B aufgrund seiner geringeren Japanischkenntnisse doch auch davon berichtet, dass er von Zeit zu Zeit auch Englisch nutzt, wenn es beispielsweise eilt, auch wenn er sonst jede Gelegenheit nutzt, sein Japanisch zu verbessern. So ist auch davon auszugehen, dass es einen signifikanten Vorteil für die erfolgreiche Kommunikation darstellt, dass sein Projektleiter gutes Englisch spricht, wie B berichtet.

Darüber hinaus berichtet B auch noch davon, dass auch noch andere Kommunikationsstrategien getestet wurden. Dabei stand offenbar eher der Gedanke des Lernens im Vordergrund als der Versuch, effektiver zu kommunizieren, so dass es einen Vorstoß gegeben haben muss, dass B versucht, Japanisch zu sprechen, während ein Kollege übt, Englisch zu sprechen. Dies ist eine naheliegende Möglichkeit, auch für die japanischen Angestellten aus der Anwesenheit eines ausländischen Kollegen Wissen zu generieren und Möglichkeiten zum Lernen zu schaffen. In diesem Fall jedoch hat sich diese Vorgehensweise wohl nicht bewährt, wie B recht empathisch darlegt.

LS: Das heißt also, Du sprichst auch mit allen Kollegen ... die sprechen auch mit Dir Japanisch? Also, man könnte sich ja auch zum Beispiel eine Lösung

vorstellen, dass Du Japanisch sprichst, aber dass die Kollegen, die Englisch üben wollen, mit Dir Englisch reden. [[lacht]]

B: Ja, nee, das geht meistens nicht. Also, meistens spricht man dann die Sprache, die man gemeinsam am besten kann ... einer hat das mal vorgeschlagen, dass er Englisch spricht und ich Japanisch, aber irgendwie ... das ist irgendwie komisch. Das geht nicht. [[lacht]]

LS: Also ist es dann doch irgendwie schwieriger zu kommunizieren, weil irgendwie das Bezugssystem nicht gleich ist, oder?

B: Ja. Vor allem, wenn das einer mitkriegt, dann sieht das scheiße aus. Das ist irgendwie, also das ist echt ... das ist so merkwürdig irgendwie, dass ... ich fühl mich da selber nicht wohl bei. Also entweder die Sprache oder die andere aber nicht irgendwie so gemischt. Das, das ist irgendwie komisch.

Für die anderen Programmteilnehmer, die ohne Sprachkenntnisse nach Japan gekommen waren, stellt sich die Lage jedoch anders dar, auch wenn die Darstellungen ein und des selben Sachverhaltes doch recht unterschiedlich sein können. Zur Veranschaulichung zunächst Cs Schilderung der Kommunikationssituation:

LS: How does communication work with your co-workers? With your Japanese co-workers. Do you speak English, do you speak Japanese?

C: Well, with one or two co-workers, they do speak English, I'm not gonna lie, but their English is not on a level where we can constantly be talking in English. They just know, like, one or two words here and there. So, more than anything, my meetings, my talking to my coworkers, my talking to my boss, it's all in Japanese. So it's not in English.

LS: So, how do you feel about your Japanese now? You've had some time to practise now. Do you feel more confident?

C: I feel my Japanese is at even better levels. Like, I can actually hold my conversation with my co-workers. I can actually listen in to the conversations and understand what they're talking about. And yeah, I can literally, like, listen to the TV, I can watch TV.

LS: [...] So, do you feel like you can communicate with your co-workers perfectly? Do you ... is it possible to convey, like, small details of things, or does some information get lost in the process?

C: Yes, some information does get lost in the process. But, what they do is like, if I don't understand ... they show, they present me a new word in Japanese, it's like, if I don't understand they try to find a ... just one word to explain it to me in English. Or if not, they try to explain it in Japanese in a different way. So I can understand.

LS: So, you find a way to work around language issues. [[lacht]]

C: Yes, we are Ma'am.

Dass die Selbstdarstellung jedoch unter Umständen auch drastisch davon abweichen kann, wie andere die gleiche Situation sehen, zeigt sich, als das Gespräch mit B auch zufälligerweise auf die Kommunikationssituation seiner Kollegen C und D kommt.

B: Also, die anderen, wir sind alle Kumpels, sag ich mal. Und, die anderen sind irgendwie ... ja, die sind zum ersten Mal in Japan und sind auch noch ein Bisschen jünger und ... ja, die haben jetzt ... also der [D] ... das wird er Dir sicherlich selber erzählen [...] Der hat halt nen Kollegen, der mit ihm Englisch spricht. Und der [C], ja der hat auch seinen ... also, er spricht nicht wirklich Japanisch.

Die Gründe dafür, weshalb C seine Japanischkompetenz als recht fortgeschritten darstellt können vielerlei Art sein. Offenbar hat C im Laufe des Gespräches eine gewisse Distanz gewahrt (als einer der Indikatoren möge gelten, dass er die Verfasserin immer wieder als „Ma'am“ bezeichnet), sei es aus kulturellen (z. B. Einstellung zu Personen mit akademisch höherem Rang oder höherem Alter) oder auch ganz persönlichen Gründen (z. B. Sympathie, Einstellung zu Frauen). Dies hat sicher darauf Einfluss gehabt, inwiefern er bereit gewesen ist, auch persönliche Details preiszugeben, die unter Umständen zu einem Gesichtsverlust geführt hätten oder auch einfach, wie sehr eine entspannte Gesprächsatmosphäre entstehen konnte, in der man auch einfach einmal „aus dem Nähkästchen“ plaudert.

D hingegen bestätigt Bs Einschätzung ganz unumwunden und kommt auch immer wieder unaufgefordert darauf zu sprechen. Nicht nur also räumt er bereitwillig Schwächen und Probleme ein; dadurch, dass er seine Probleme mit der japanischen Sprache im Laufe des Gesprächs immer wieder und unaufgefordert thematisierte, entstand auch ein deutlicher Eindruck, dass das Thema Sprache für ihn eine ganz wichtige Rolle in seinem Leben spielt und ihn offenbar sehr beschäftigt. Für die Kommunikation am Arbeitsplatz scheint D vor allem zwei Strategien zu nutzen: zum einen gibt es einige ausgesuchte Kollegen, deren Englisch gut genug ist, um sich mitteilen zu können, und die anscheinend seine Hauptkommunikationspartner darstellen. Zum anderen werden ihm bei Bedarf japanische Inhalte per E-Mail geschickt, die er dann mit Hilfe von Übersetzungssoftware soweit entschlüsseln kann, dass er auch Informationen auf Japanisch verstehen kann. Letztere Strategie ist durchaus überraschend, da beispielsweise HARZING, KÖSTER und MAGNER (2011: 15) in einer ebenfalls empirischen Studie von den Teilnehmern überwiegend von der Nutzlosigkeit automatischer Übersetzungen berichtet wurde.

LS: How does communication with your Japanese co-workers ... what is it like? Do they try to speak English with you or do you just use hands and feet? [[lacht]]

D: [[lacht]] The hand and feet don't work any more, unfortunately. [[lacht]] I have one person I sit beside, [Kollege B] and he's Chinese and he has very ... he has good English, not very good. But enough for me to get across my point sometimes. So, yeah, sometimes I rely on him a lot. And I have another boss, [Kollege C] ... he speaks English and another one, [Kollege D]. He tries to speak Japanese, when that fails, he'll speak English. [LS: Ah, okay. [[lacht]]] Yeah.

LS: So, then ... do you feel like ... is it possible for you guys to actually communicate and get points across and share opinions and all that?

D: Yeah. It is possible. Like ... it's difficult at times. Yeah, there's a barrier there, like ... no, when they want to tell me something, what I'm doing, they're able to say it in English. They know enough basic English that I understand. Or else they will e-mail and discussing a job through e-mail which I can translate. [LS: Ah] So, that's very good.

LS: Okay, so there are language barriers but you are finding ways to work around them?

D: Un.

5.3.10.2 Schriftliche Kommunikation

Im Falle von A und B, die auch schriftlich in die Unternehmenskommunikation eingebunden sind, war natürlich interessant, wie sie diese zusätzliche Herausforderung adressieren und bewältigen bzw. in welchem Umfang schriftliche Kommunikation überhaupt eine Herausforderung darstellt. Und selbst D, der nur über wenige Sprachkenntnisse verfügt, berichtet von verschiedenen Strategien im Umgang mit schriftlicher Kommunikation, die für ihn offenbar in einigen Fällen sogar nützlich ist, wie bereits oben angedeutet.

As Erfahrungen spiegeln ungefähr die Entwicklung wider, die zu erwarten wäre: zunächst hat das Lesen von Arbeits-E-Mails und Dokumenten noch relativ viel Zeit in Anspruch genommen, mit der Zeit jedoch hat er sich das spezifische Vokabular angeeignet und gelernt, schneller herauszufiltern, welche Dokumente überhaupt für ihn relevant sind, so dass schriftliche Kommunikation nach einem Jahr nur noch eine unwesentliche Hürde (mit der im Übrigen laut As Aussage auch die japanischen Kollegen selbst zu kämpfen haben) darstellt.

LS: When you first started here ... I suppose the whole communication, e-mails and all that is completely in Japanese. What was that like in the beginning? Was it difficult to get used to? Because, it's ... I suppose you need more time to read Japanese texts, especially in the beginning, I suppose. So, how was that like for you?

A: For writing, like emails, and correspondence, it's difficult to pick a style that would be easy for Japanese people to understand. Yeah, and it still is [[lacht]]. I'm trying to think ... Like, by now I know all the phrases you're supposed to use. But it's still — even for Japanese people it's difficult to create a draft of a mail that gets the point across easily. So, maybe it's similar in English. Cause in English you have a lot of different people reading it. But for some reason in Japanese it's just something that a lot of people have trouble with. Like, well me, I'm, you know, having the most trouble as I'm not a native speaker.

LS: But even the native speakers?

A: Yeah, it's difficult to figure out what is the correct phrasing and things like that, and how long it should be and what is necessary and what is unnecessary.

So it depends a lot on how, what information the other party already has. And you kind of have to guess what do they need to be reminded about, things like that. That was kind of difficult to get used to. And even now, when I'm writing a long email and I check with my co-worker, have him proof-read it and then I send it. So maybe that is something that, until you have, like, 10 or 20 years experience you'll not be able to do.

LS: But altogether you're comfortable with the whole written communication or are there . . . I don't know, I can imagine that people send emails and you get them in CC, but they are long and you don't have the time to read all of them. So, it might be difficult when they have attachments with lots of text. It would take you much longer to read that . . .

A: Yeah, in the beginning, reading mails took a long, a long time. Especially when you get there in the morning there's a lot of stuff and maybe it's a really long e-mail. So, at that time I just skipped it. But now I read it and figure out, like the main thing. And a lot of times it's not directly related to my work or anything I work on. They just CC it to everyone as a general report. So, in that case I just make a decision on whether it's really pertinent to my work or not and if not I will figure out the main . . . what it's talking about. In case I need to look at it later. But most of them are not that long. Because, different from articles and Japanese novels, Japanese emails are pretty short in size. So, they try to get the point across immediately. So now I have no trouble reading it quickly but that's due to being here for one year, right? I learned all of those words that are most important, they come out all the time. Whereas in the beginning I had, you know, every little word . . . it's like ‚no idea‘. [[lacht]]

Auch mit B wurde die schriftliche Kommunikation mit den Kollegen thematisiert, doch zunächst war seine Antwort recht kurz gefasst. Zu einem späteren Zeitpunkt war es jedoch möglich, das Thema noch einmal aufzugreifen und dann eine ausführlichere Antwort zu erhalten.

LS: Okay. Ach so, wie ist es eigentlich so mit geschriebener Kommunikation im Unternehmen? Kannst Du denn auf Japanisch gut lesen? Oder hauptsächlich sprechen?

B: Also, mit'm Wörterbuch verstehe ich die E-Mails soweit eigentlich, doch ja.

LS: Okay, das heißt Du bist schon in die japanische Kommunikation eingebunden mit den Kollegen.

B: Äh, ja klar!

[. . .]

LS: Ich wollte noch mal kurz zu den E-Mails zurückkommen. Wie ist es denn morgens, oder grundsätzlich japanische E-Mails speziell betreffend. [. . .] Also wie ist das, ist das jetzt ne starke zeitliche Belastung, das alles durchzugehen, kommst Du überhaupt dazu, die richtig gründlich durchzugehen? Oder überfliegst Du die eher?

B: Es kommt, es kommt wirklich stark drauf an. Also manche E-Mails [[unverständlich]], aber dann gibt es wieder andere, die speziell sind und . . . und

lange und das ... das kopier ich auch erst mal in Google-Translate und dann guck ich mal so grob, was denn da der Inhalt ist. Meistens wiederholen sich dann auch irgendwann die Zeichen. Also manchmal kann ich ungefähr schon sehen, worum es geht, aber ... auch wenn ichs noch nicht verstehe. [LS: Okay] Das, also, doch, wenn ich wirklich detailliert lesen möchte, dann nimmt das schon ziemlich viel Zeit in Anspruch.

LS: Ja, ist das zu bewältigen? Also, hast Du das Gefühl, dass das eigentlich ein Bisschen zu viel ist oder passt das eigentlich ganz gut, so im Arbeitsalltag?

B: Äh, ist eigentlich zu viel. Aber da ja wirklich ... von uns nicht gefordert wird, dass wir das jetzt komplett zu 100% verstehen, wird da, würde da niemand was sagen. Also. [[lacht]]

LS: Also, kriegst Du dann E-Mails auch in CC einfach, die Du dann sozusagen ein Bisschen anschaust oder gibt es viele, auf die Du antworten musst?

B: Joa, ich sag mal so auf ... 10% muss ich antworten.

LS: Antwortest Du auch auf Japanisch?

B: Ja ... ja. Ich frag zum Beispiel manchmal nach Sachen und ... oder, oder wenn ich irgendwelche Testräume buchen muss. Das mach ich alles auf Japanisch.

Doch selbst D, der lediglich über grundlegende Japanischkenntnisse verfügt, ist zumindest in gewissem Maße in den E-Mail-Verkehr involviert und hat je nach Absender verschiedene Möglichkeiten gefunden, diese trotz der sprachlichen Schwierigkeiten zu lesen. Eine der angewandten Strategien ist die Anpassung des Sprachniveaus durch einen der Kollegen, der D dann also in vereinfachtem Japanisch schreibt – dies gilt als eine der gängigen Strategien in der interkulturellen Kommunikation (SASAKI 2006: 450).

LS: And when you receive work e-mails, what do you use to translate them? Do you just copy the whole e-mail into Google-Translate or what do you do?

D: Yeah. Depends on who it's coming from. Because if it's from [Kollege C], no, not [Kollege C] but [Kollege D]-san. He tries to put it in basic Japanese. So, I use a thing on Mozilla Firefox ... : Riki-kan?

LS: Ah, Rikai-chan⁴! Yeah, I use it, too.

D: Yeah, it's brilliant though. And I just use it, I can read some of his *kanji*. Cause I'm ... he repeats a lot, so that's brilliant. And yeah, whenever I get his e-mails, yeah, I'll try and read them. And when I get [Kollege B]'s e-mails, yeah I'll try and read them if he types in Japanese. And then after that I enter them into Google-Translate cause there's too much effort to read anyone else's. It's too difficult.

LS: Yeah, I can imagine that. So, do you receive a lot of e-mails. Just in CC? Or is it usually just e-mails aimed at you so they just discuss topics that are relevant for you?

⁴Es handelt sich um ein Add-On für Mozilla Firefox und Thunderbird, das die Übersetzung für japanische Worte auf dem Bildschirm per Pop-up anzeigt.

D: With [Kollege D], [Kollege B] and [Kollege C] it's directly to me. With anyone else it's kind of a group e-mail, that everyone's being aware of something changing, something like this. Or today we're doing such and such jobs. And someone's sick. That's the only other e-mails I get. And yeah . . . recently they do CC me in e-mails that I need to know about for my job. Other than that they won't CC me in most things.

Wie zu erwarten gewesen wäre, sind A und B aufgrund ihrer Sprachkenntnisse bereits frühzeitig und auch umfassend auch in die schriftliche Kommunikation eingebunden gewesen und können so in ganz anderem Umfang in die Arbeit ihrer jeweiligen Teams involviert werden. Für C und D stellt sich dies jedoch anders dar; aufgrund ihrer gerade zu Beginn nur rudimentären Sprachkenntnisse wäre es vermutlich auch einer Überforderung gleichgekommen, sie auch in die schriftliche Kommunikation einzubeziehen. Den Schilderungen der beiden zufolge ist es jedoch so, dass mittlerweile D auch E-Mails erhält und dieses Miteinbeziehen als Anerkennung auch zu schätzen weiß, während C seinen Aussagen zu diesem Thema zufolge nach wie vor überhaupt nicht in den Schriftverkehr eingebunden ist. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass dies nun auch eine mehr oder minder ausgeprägte Integration in den jeweiligen Teams widerspiegelt, eine andere wäre es, dass die Handhabung solcher Aspekte der Kommunikation sich in verschiedenen Teams schlicht voneinander unterscheiden.

5.3.10.3 Interkulturelles

Doch nicht nur sprachliche Hindernisse gilt es zu überwinden, gerade der interkulturelle Aspekt der Kommunikation ist es, der als besonders anspruchsvoll und nicht leicht zu bewältigen gilt und sich nicht von selbst mit einer Erhöhung der sprachlichen Kompetenz verbessert. Da ein erhöhtes Bewusstsein für die Relevanz von Interkulturalität als erster und notwendiger Schritt für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation gilt, war es für mich von besonderem Interesse, wie die Programmteilnehmer dieses Themenfeld wahrnehmen und reflektieren.

C beispielsweise kommt nach einigem Anstoß in einen Erzählfluss und an diesem Auszug aus dem Interview ist gut zu erkennen, wie man als Interviewer durch Zwischenkommentare, die nicht notwendigerweise der eigenen Meinung entsprechen oder einer Simplifizierung zustimmen, versucht, den Erzählfluss aufrechtzuerhalten und die Darstellung der Gegebenheiten durch das Gegenüber zunächst nicht hinterfragt. Und tatsächlich schildert C nach anfänglichem Zögern einen Zwischenfall, bei dem für ihn vollkommen „normales“ Verhalten einen Faux-Pas dargestellt hat. Darüber hinaus schildert C ein gewisses Maß an Frustration mit den für ihn ungewohnten und sicher auch nicht selten unnachvollziehbaren Verhaltens- und Kommunikationsmustern, denen er in Japan begegnet.

LS: And what about cultural stuff? I mean . . . I can imagine that especially in the beginning, when you didn't know that much about social conventions and

the politeness things. Were there awkward moments, where you did something and you realized ‚Oh, people think that’s really impolite of me‘ or that kind of thing?

C: Actually yeah, like when I first got here it was like ... how can I explain it? [[lacht]] There were so many things that I ... we do back in our country that is not polite here. So like I always struggle with it because, in my home country we can do [[lacht]] whatever we want basically, whatever we want. And then getting here and knowing that there’s rules and you cannot yell, you cannot whistle out loud, you cannot do certain stuff on the sidewalk. It’s like ... it’s frustrating but at the same time I understand, you know, it’s cultural differences, and ... but I have to find a way to cope with this ... with this cultural. Because it’s enjoyable, it’s something you don’t see anywhere else. I’ve been to Europe, I’ve been to places back in America and you know, we ... they’re not as nice as here in Japan. Japanese people are too nice ... sometimes I feel like I’m taking advantage of them but it’s their culture.

LS: Yes, Japanese people ARE nice. They have, like, really good manners [[lacht]]. So, do you have an example for a situation when you came here ... like, you did something that was not okay and how did the people react to it?.

C: Erm, okay [[zögernd]] Yeah, I got quite a few, but the one that comes to mind the most is when I first got here to [Stadt A]. I’m a social person, I love talking to people. I love communicating. And one day I couldn’t find a topic to choose from to communicate with one of my co-workers. So I was, whenever I see her phone and I see that she has an Iphone and I’m like ‚oh, wow, I wanna get an Iphone, too‘. So I asked her, you know ‚how much was your Iphone?‘ and they were like ‚Oh, it’s about this‘ and I’m like ‚how much do you pay per month?‘. And that for, one of my co-workers said ‚oh, you can’t be asking that. That’s personal information, you know? You can’t be asking how much we pay for stuff or how much ... you know? I don’t know how to explain it, it’s just that about money is a big No-No, we can’t be talking about money‘. [...]

C: My ... well, and I have trouble with my bosses and, like, my managers. I’m like ‚I’m doing something wrong‘, I have told him several times ‚am I doing something wrong? Please tell me. I’m not gonna get upset. I’ll change it.‘ But they don’t do it. This is what gets me frustrated. I feel like they need to get after me. How are you not getting after a kid if he’s doing something wrong. You have to correct them on the action, not after the action.

LS: So, you are kind of ... you don’t know where you stand sometimes?

C: YES! [[lacht]]

D berichtet ebenfalls von Differenzen, reflektiert jedoch stärker als C zugleich, dass diese kaum zu vermeiden seien und schildert seine Bemühungen, seinen Teil zu einer Anpassung an eine für ihn so fremde Gesellschaft zu leisten. D bringt auch sehr deutlich zum Ausdruck, dass häufig trotz guter Englischkenntnisse seiner japanischen Kollegen, die Kommunikation alles andere als einfach sei und dass ihm viele sehr grundlegende Unterschiede, wie beispielsweise darin, was als lustig empfunden wird, aufgefallen sind. Zudem ist aufschlussreich, wie D davon berichtet, dass nur einige weniger seiner Kollegen

überhaupt mit ihm interagieren, weil die Hemmschwelle mit jemandem in Kontakt zu treten, dessen Sprache und Kultur man kaum kennt, offenbar zu hoch ist. Zugleich wäre jedoch genau diese Art von Austausch eine wertvolle Möglichkeit, für japanische Angestellte selbst innerhalb Japans ihre interkulturelle Kompetenz zu stärken – es scheint jedoch auf Unternehmensseite kein System, keine Interaktions-Infrastruktur zu geben, die solch eine Art von Austausch ausdrücklich ermutigt, so dass letztlich unter Umständen nur einige wenige Mitarbeiter von dieser Möglichkeit Gebrauch machen und profitieren.

LS: How do you feel . . . how is communication like on a cultural level? Like, do you feel like . . . are there sometimes misunderstandings or you feel like you've stepped on somebody's feet but you don't quite know why? Can you work those things out? Are they issues?

D: The cultural issues, yeah. I'd say there's a few alright. There's always gonna be, cause there's simple things that I'm going to do that I didn't realize is rude. Like I used to put my chopsticks directly into my bowl of noodles.

LS: Aaaaah. Yeah. *[[lacht]]* Did somebody tell you or how did you find out?

D: Someone told me afterwards. Yeah. *[[lacht]]*

LS: At least they did tell you. *[[lacht]]*

D: Yeah. But there's small things like those. There's always going to be this kind of, just a massive cultural difference. And even with jokes . . . like, when I'm talking to my friends in Ireland, I have . . . yeah, there's a slight level of rudeness to it. But I . . . the ways I tell jokes here, I had to change it. Cause, just everyone . . . none of them have humour the way that I, we do in Ireland. That alone was an astonishing fact I thought. It was something simple, but it's the culture. Yeah. And working with some people who speak English, sometimes there is a LOT lost in translation. It's . . . that can be tough as well. I'm . . . I can't think of any really outstanding Japanese culture things, but . . .

LS: But many small things, I suppose.

D: Yeah. They're all small but nothing major. Small things. Yeah.

LS: How do you feel about those? Is it like, is it a source of frustration for you or is it rather something like ,okay, I'll have to go through this because that's what happens when you have two differnt cultures that come together'?

D: The way I think of this is, if they were there in Ireland they would act to normal Irish standards. So, I'm in their world so I'm just trying to understand their culture and their way about it and do it. It's . . . yeah, I will sometimes maybe get annoyed but I have to understand it's not my world. This is . . . I've come to Japan . . . it's not England, it's not anywhere else I know. It's somewhere different so I have to adapt to it and try and get used to it. Yeah. Like, a simple small thing: a LOT of my friends get annoyed with it but I don't mind it. One of my friends, he hates the winter, because Japanese, they go out the bathroom to blow their nose. If I use tissues sometimes it's kind of impolite or rude. [LS: Un. Exactly.] So they're at their desks all day snivelling. [. . .] Yeah, now that I know about it I just let it go. Cause there's nothing I

can do to change about it. And there's no use complaining cause I came here. I chose this place.

LS: Yeah, of course. Your coworkers, are they ... do they talk to you about Ireland and are they interested in exchanging stories? Like ‚How do you do things there?‘ and ‚We do things here like that‘. Do you have those kind of conversations?

D: Well with [Kollege B] and [Kollege C], yes. And recently [Kollege E]. They are the three I really mainly talk to in my group, because the rest all speak Japanese and what I've been told is that the Japanese are more afraid of me than I am of them. [LS: [lacht]] Cause I'm totally different and I don't speak ... it is kind of nerve-wrecking to come up to someone who doesn't speak the same language and try and get across a point. So, yeah there's not many here that speak to me because I still can't speak Japanese. That is ... yeah, [Kollege C],[Kollege E] and [Kollege B] would ask me about my culture and different things they do in China and Japan and then comparing it to Ireland. So yeah, that's nice.

LS: So they help you learn a bit about Japanese culture and customs and what to do and what not to do?

D: [zögernd] Um ... yeah ... they do, they're telling me small stuff. Like ... what ... I can't think of anything really off the top of my head, but yeah everyday they are telling me something. Yeah. You should be doing that here or ‚yeah, this is kind of a funny system where people sleep at their desks at lunch‘ [LS: [lacht]] Just different small things like those. It's weird but yeah, they do tell me about the different stuff.

LS: So your main communication with [Unternehmen A] then, it sounds like it goes through those three people because they are like your language connection, right?

D: Yeah.

B spricht zudem an, dass er trotz aller Unterschiede doch auch gerne einfach ein Teil des Teams sein möchte, und dass sich der Reiz, anders zu sein, schnell verliert.

B: Es geht darum, zu lernen, wie die Firma funktioniert, sich mit der Kultur anzufreunden, sich auszutauschen und auch in den, in vielen Fällen dann auch als Englischlehrer dient. Ich sag mal so zu 10%. Also da, da kommen immer mal wieder Kollegen an, die ein Bisschen Englisch sprechen wollen. Aber ich find das gut ...

LS: Ja, das liegt wahrscheinlich in der Natur der Sache. Du bist ja ... oder, Ihr alle, die Ihr da an dem Programm teilnehmt, Ihr seid dann ja so ein Bisschen wie ‚bunte Hunde‘ wahrscheinlich [B: Ja, genau] da auf dem Gelände und dann ja, gehört das wahrscheinlich dazu, dass Leute einen ansprechen, ein Bisschen was hören wollen, oder Fragen haben zum Land wo man herkommt und sowas. [B: Ja] und man sich ein Bisschen austauschen kann. Ist ja auch ganz schön, denk ich mal.

B: Joa. Also, im Team bin ich dann Gott sei Dank nicht mehr der bunte Hund [lacht] Das ist, irgendwann nervt's einen dann doch jetzt schon, weil man da

dann ja auch ernst genommen werden will. Aber ... ich bin jetzt mittlerweile jetzt schon soweit, dass ich hier ... ja ich sag mal, mich mit den Leuten über andere Dinge unterhalte als immer das Gleiche, wie ‚kannst du das und das auch essen‘ und sowas alles.

LS: Also du bist mittlerweile sozusagen stärker ... also, ein echtes Mitglied des Teams und nicht mehr ‚der Ausländer‘ sag ich mal in Anführungszeichen.

B: Ja, ich fühl mich mittlerweile mehr wie son Auszubildender.

Im Zusammenhang mit interkulturellen Aspekten soll auch dieser Kommentar von D nicht unerwähnt bleiben, der die in der Literatur zu interkultureller Kommunikation und Kompetenz immer wieder genannte Wichtigkeit von persönlichen Erfahrungen für interkulturelles Verstehen und Lernen (siehe z. B. WELGE und HOLTBRÜGGE 2003: 17) bestätigt.

LS: Yeah. Do you have Japanese friends who you can spend your free time with and they could show you around a little bit in Japan?

D: I have a few friends in Tōkyō, a few friends in [Stadt A] alright. Different bunches of people, and it's ... some of them are more ... kind of americanized Japanese. They lived in America, they're back in Japan now. That's nice because they see the differences in their culture and they can kinda tell me about them.

LS: So, they are more aware, I guess, of the different things. They are probably more aware of the things you probably struggle with.

D: Yeah! Which ... it's very, very helpful cause you can actually talk to them about it. If you're stressed out about anything about Japan, they understand. They are the few who understand, which is good.

LS: So that's difficult with ... to speak with Japanese people who've never been abroad?

D: Yeah. [...] Because, they've nothing to compare to this normal way of life. You can't speak to someone about something they don't know.

Gerade dieser letzte Punkt ist insbesondere im Zusammenhang mit interkulturellen Situationen von zentraler Bedeutung. Stammen Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, ist der gemeinsame Kontext um so geringer, je weniger Überschneidungen es in den jeweiligen Kulturen gibt. Da Menschen jedoch nicht nur durch ihre Nationalkulturen geprägt werden (siehe dazu Kap. ??), sondern durch zahlreiche weitere kulturelle Ebenen, ist es durchaus möglich – beispielsweise durch ähnliche Erfahrungen wie alleine in einem fremden Land zu leben – auch einen gemeinsamen Kontext zu schaffen, welcher die Kommunikation zu damit in Zusammenhang stehenden Themen erleichtern bzw. überhaupt ermöglichen kann.

5.3.11 Englischkenntnisse der japanischen Kollegen

Da grundsätzlich in den letzten Jahren die Wichtigkeit von Englischkompetenz von japanischen Angestellten sehr betont wurde und viele Unternehmen diesbezüglich aktiv sind oder werden, lag auch im Zusammenhang mit Unternehmen A die Frage nahe, wie dieser Aspekt des internationalen HRM gehandhabt wird. Gerade in Anbetracht der permanenten Anwesenheit von internationalem Personal aufgrund des Programmes, wäre es durchaus naheliegend, wenn das Unternehmen auch seine japanischen Angestellten auf diese Situation vorbereitet. Die Gesprächspartner gaben jedoch übereinstimmend an, dass es für die japanischen Angestellten vor Ort keinen Englischunterricht oder sonstige Schulungsmaßnahmen gibt.

LS: Wie es ist es denn, die japanischen Kollegen bekommen auch Englischunterricht vor Ort, oder? Es gibt dann wahrscheinlich ...

B: Ähm, nee.

LS: Nee, gar nicht? Ah.

B: Es gibt ein paar ein paar einzelne, die Unterricht bekommen, aber das sind dann auch die, die dann hohe Positionen haben. z. B. unser Gruppenleiter, der für mehrere Kunden gleich zuständig ist und der auch wirklich dann ... der ist gerade in Deutschland und der hat jetzt mal irgendwie ein oder zwei Mal Englischtraining bekommen. Die sind meistens sowieso so beschäftigt, dass sie da eigentlich auch überhaupt keine Zeit auch für haben.

LS: Okay, also das ist jetzt nicht so, dass auch unternehmensweit also das Englischniveau angehoben wird ...

B: Nee, also die haben ... die müssen zweimal im Jahr diesen TOEIC-Test [[verzerrt]], dass keiner von denen irgendwie eine höhere Punktzahl erreicht ...

LS: [[lacht]] Das sind dann die guten Absichten, man lässt die Leute den Test machen, aber eigentlich ... ja gut, wenn sie auch gar keine Gelegenheit haben, das groß zu üben und, und neben der Arbeit keinen Unterricht zusätzlich nehmen, kann man ja verstehen, dass es dann schwierig ist ... besser zu werden.

B: Ja ... ja.

Im Laufe der Gespräche wird Bs Darstellung von den anderen Gesprächspartnern bestätigt. Als das Gespräch mit C auf die Kommunikation auf Englisch mit den Kollegen kommt, wird auch das Thema schriftliche Kommunikation aufgegriffen und im Gegensatz zu seinen Aussagen an anderer Stelle im Gespräch, führt er nun auf, dass er sehr wohl auch per E-Mail mit seinen Kollegen kommuniziere und dies auch gut möglich sei. Dieser offene Widerspruch illustriert zudem sehr gut, dass es manchmal schon innerhalb eines Gespräches keine einfachen Fakten und Wahrheiten geben kann, sondern dass die Narration auch sprunghaft, widersprüchlich oder unplausibel sein kann.

Zugleich schildert er, dass schriftliche Kommunikation auf Englisch ganz unproblematisch sei und geht auch ein wenig auf den sprachlichen Austausch untereinander ein.

LS: So at work, what about written communication? I suppose your co-workers exchange e-mails and the things that are work-related are also written in e-mails. What about reading them? Are they in Japanese and can you read them?

C: Most of the e-mails they send me are in English, so I really don't worry about that . . . that is one of the areas where I don't really worry cause most of them can read and write in English. Like, really, really good English.

LS: Ah, okay. So . . . they write better English than they speak it?

C: Yes! [[lacht]] They do.

LS: [[lacht]] And, do your co-workers ask you about English language questions? Like, they know that you speak English so if they have a word and they don't know it, do they come and ask you for advice or ask you to practice English with them?

C: They do come up to me and they just tell me 'did I write this sentence right?' and then I would go and I would check their sentences, correct it if it needed any correction, also if they don't know a word or they don't understand a word I try to explain it in my Japanese to help them out with that, so yeah, we do communicate, I do help them out and they help me out with my Japanese at the same time.

5.3.12 Weiterer Japanischunterricht und Selbststudium

Die Programmteilnehmer erhielten nicht nur bei der Ankunft in Japan einen Vorbereitungskurs, auch zu späteren Zeitpunkten wird das Sprachtraining in Form von zweiwöchigen Intensivphasen fortgesetzt, inklusive der verpflichtenden Teilnahme an Sprachtests. Diese intensiven Phasen des Japanischunterrichts stellt D erneut als inhaltlich überfrachtet und überfordernd dar.

LS: Okay. So, let's go back a little bit, to Japanese classes. So you had the first month right after you arrived and I think from what I've understood, there are additional Japanese trainings. Two more, each two weeks, is that correct?

D: Yes.

LS: And when were those and what kind of contents did they have?

D: Ehm, let's see. The second was mainly to focus on the actual speaking and to train and get you to . . . just to understand the way about speaking. And it was also for when you came back from your working experience to ask a few questions and just different stuff you could ask for once. So . . . yeah, that was good. Then, now, it was good the way they had it formed. Once again it was two weeks and it was really intensive cause they expected us to have so much done in the books and they wanted to continue on from there.

LS: So, they expected you to still remember everything and just being able to pick right up where you left off?

D: Yeah. And this time they drew *kanji* into it. They had us . . . like 10 *kanji* a day because each chapter there was at least 10 *kanji*. That was intensive!

Yeah, that was very intensive! So ... every day to try to do all those, writing the notes, fill out everything. And the next day they'd start all over again. So this was two full weeks of this. It's really, REALLY ... it's an impossible pace to keep up with. And I felt overwhelmed again, cause I'm still lacking in my ... I've become very good at reading Japanese and just making out from work and stuff like that. Listening and speaking ... atrocious. That's what I can say now. It's something else to try that. To try and do a week of these ... it really breaks you down after a while. During the two weeks you hit a brick wall sometimes, you just can't ...

LS: Yeah. So, I suppose at the end of the day ... I don't know how many hours each day ... how many hours did it go on?

D: Because ... I am the worst in my group at Japanese so I was always trying ... [[lacht]] even though I was always the one bloody studying the most. I was the worst. So every morning in Tōkyō I was up at 6, in the company from about half past 6, start studying until about 8 ... not start ... the company starts around 8, then we'd study there until 10, we go to our classes, we stay at class till three o'clock, return to the company and then I'd study till maybe ... at least 8 or 9 o'clock.

LS: Oh, wow. Wow, that sounds really intense. [[lacht]]

D: Well, there ... my study pattern was not, I mean, noone else HAD to do it. But everyone else could finish until 5 but I tried my best to stay in and study more. It ... it was a horror to me, cause I can honestly say I never studied so hard in my bloody life. But basically cause, I feel soooo, I feel ashamed that I'm studying so hard and have nothing to show for it. [...]

LS: [[lacht]] And, back to the Japanese classes: So, you had ... to pick up after the one month training. So, the next two week training built up on that and the next one after that. Was it again a continuance of what was before? You also had the JLPT coming up ... did you prepare for that?

D: This was in preparation for the JLPTs. They're trying to get a lot of stuff done in a short period of time and they expected us to have so much worked on, be up to a certain chapter and stuff like this. So, yeah, we worked ... a LOT was expected of us. And it was really pretty wrecking on the head. It's ... once you ... just ... there was a group tension between us and the other [Programmteilnehmer]. He's ... there was just too much going on at once and everyone was stressed out and wrecked. I think after the second training, noone looks forward to going back to Tōkyō for studying.

LS: Are there more Japanese trainings coming up, are there more planned?
[D: No.] No, no.

D: And we finished our Japanese training with the second and then the third one that was the last. And I think [Unternehmen A] will only help us up to the point of the JLPT4. After that it's up to ourselves to study. Yeah.

LS: So, when was the last training and the test ... you just took it last weekend, right? Was the training for that, was it just before the test or was there some time between ... Could you remember everything when the test came up?

D: It was in September. So, yeah, we had [[unverständlich]] alright. Before. But still ... [[zögert]], I ... I ... don't know how to describe it, it was just ... half the stuff you do in a two week schedule like that. You don't remember half of it. I tried to take down as much notes as possible so that I can read up and remember what the teacher is telling me. But ... it's too ... too hard. It's REALLY too hard. Even if you keep your mind deep into it.

LS: Yeah. But then, when ... how did the test go? Do you think you passed it or was it very difficult?

D: Yeah, I understood a lot more than I expected. But I don't know whether I passed or not because my listening part of the test was really difficult. Yeah. It's kinda listening in on one of those tapes and as you go along you go 'Oh, this is easy!' and then suddenly, I forgot the question!

LS: Yeah, because you have to remember everything just by listening, right?

D: I would zone in and out going, 'okay, maybe I can pass this ... CRAP, I missed the question!'

[...]

LS: Do you know what happens if you don't ... I was told that the [Programmteilnehmer] are required to pass the test but nobody told me if anything actually happened if you didn't.

D: Well, I think in Japanese style it's more ... you're showing, you're putting an effort and you try it. What they don't like is someone who failed without showing an effort doing something the whole year long. I know one guy who did fail last year, no consequences. But, it's more so there to [[unverständlich]] you, afterwards. It's nothing to do with actual consequence at all, it's more so 'okay, the company did this for you and you showed no effort studying and you failed'. It's just gonna be a negative impact from the other workers looking at you getting this chance to study a language and failing after two weeks of training. And you didn't even try in the end.

LS: Yeah, I understand. So, it will impact the work relationship and the atmosphere.

D: Yeah. For the working relationship ... only the way others workers see you. That's what I took from it.

B ist in einer speziellen Situation, da er zwar einige privat erlangte Japanischkenntnisse hatte, diese jedoch nicht umfassend sind, so dass er bezüglich des Sprachunterrichts und der Einstufung im JLPT zu seinem Verdruss ebenso wie die Kollegen ohne Sprachkenntnisse behandelt wurde.

LS: Ich glaube es gibt ja auch die Möglichkeit, bzw. auch die Voraussetzung, dass man diesen Japanischtest machen muss, ne? Am Ende der Ausbildungsphasen. Den JLPT. Aber das war wahrscheinlich kein Problem für Dich. [[lacht]]

B: Das war jetzt letzte Woche Sonntag.

LS: Ah, okay. Das war erst! Aber man muss ja nur Stufe N4 machen und ... oder hast Du gleich eine höhere Prüfung gemacht?

B: Nee, ich durfte nicht!

LS: Oh, das ist ja ein Ding.

B: Das war alles so geregelt ‚Du machst jetzt N4‘.

LS: Schade.

B: Ja, ich hätte gerne irgendwie was anderes gemacht. Aber, naja.

LS: Wenigstens N3 wäre ja wahrscheinlich überhaupt kein Problem für Dich gewesen, oder sogar N2?

B: Also, N3 könnte ich glaube ich noch bestehen, aber dann N2 dann doch wohl dann nicht mehr. Da muss man dann doch zu viele Schriftzeichen kennen.

Während die Teilnehmer ohne vorherige Japanischkenntnisse lediglich den JLPT Stufe N4 bestehen sollen, hat A sich auf einen anderen, weniger bekannten, Test vorbereitet. Es wurde also offenbar in diesem Fall, in dem ein Programmteilnehmer (anders als in Bs Fall) einen sehr deutlichen Wissensvorsprung vor den anderen hatte, auch eine eigene Regelung gefunden.

LS: And the other two trainings? Did they have specific topics? Each was two weeks, right?

A: Yeah, the first one’s a month and the two weeks . . . did you say, did they had specific goals?

LS: Yes, was it more of the same, did you continue again or did they have specific curriculum? ‚We’re going to learn this and that in the next two weeks.‘

A: The second and third time, I guess it was a little bit different, I did some translation from Japanese to English and vice versa and also the third time I did the preparation for the Business Japanese test. It’s called BJT, similar to JLPT but for business-type stuff. I actually took it the last weekend. And so before that they wanted to prepare me a little bit. I did a lot of stuff out of that, like a practice book and stuff like that. I took a practice examination. I think [HR-san] mentioned last time that the other guys need to pass, like, JLPT N4 or something like that. Just a ridiculously low level.

LS: Yes, it’s not awfully much, but if you start from zero it’s probably still a challenge. So, which level did you take for the business Japanese test?

A: That one is all . . . everyone takes the same test.

LS: Ah, there’s only one.

A: It’s like TOEIC.

LS: Ah, okay. So you have a score. How did it go? [A: It was okay] I mean, you don’t have the results yet, but . . .

A: Yeah, I don’t have it yet. It’s this kind of thing [[klappt Laptop auf und öffnet eine Webseite]] where it’s like . . . I don’t know if you’ve taken the JLPT before? But JLPT is the most well known, right? So maybe tens of thousands of people take that every year and it’s very well known. But for BJT the total number of applicants, not even the number of people who have taken the test

... this is the total number of applicants for the whole time. 7000, which is not a small number but compared to JLPT it's probably almost nothing. [...] And this is a scale 0-800, similar to TOEIC, right? And then it is cut into these levels. I tried to aim for this area, like lowest of J1. because J2 is what I got on the mock examination. I guess I'll be somewhere around that area ... I tried to shoot for at least 1, maybe it's better but I don't know.

Die Gesprächspartner waren sich darüber hinaus jedoch einig, dass ein kontinuierliches Selbststudium vonnöten ist, um die Japanischkenntnisse weiterentwickeln zu können. So übt B beispielsweise in seiner Freizeit das unternehmensspezifische Fachvokabular:

B: Ja, ist schon, ist anders als im Englischen. Also, ich finde es ist schwieriger. Ja. Also, die benutzen hier Wörter ... aber die sagen auch, dass z. B. andere Japaner das gar nicht verstehen. Das ist einfach zu speziell alles.

LS: Okay, man hat dann also das unternehmenseigene Vokabular sozusagen für die bestimmten Kategorien und Begriffe.

B: Ja, genau.

LS: Okay, aber wie ist das, so mit der Zeit? Also, im Laufe der Zeit schnappst das jetzt auf ... merkst Du, dass es besser wird?

B: Joa, das wird besser, nach und nach. Also, ich benutz so ne, so ne Vokabelsoftware, die nennt sich Enki. Und da habe ich jetzt in den letzten drei Monaten irgendwie meinen Wortschatz extrem stark aufgestockt.

Zudem berichtet B davon, dass ihm in seinem individuellen Fall ermöglicht wurde, auch während der Arbeitszeit intensives Selbststudium zu betreiben.

B: Und die haben mich jetzt auch ... den letzten Monat viel Japanisch lernen lassen. Nicht wegen den Tests, sondern damit ich in meiner Position halt Japanisch spreche. Um mich mit den Kollegen auszutauschen. Viele von den Experten können einfach kein Englisch und wenn man da jetzt irgendwie so eine Rolle als Projektleiter dann irgendwann mal übernehmen soll, dann muss man halt schon alles verstehen können. Und deswegen haben die mich auch Japanisch lernen lassen und dann hab ich auch oft den ganzen Tag wirklich gelernt und dann bin ich zwei Stunden extra so im Büro geblieben, ohne mir die Stunden aufzuschreiben.

Die ausgeprägte Sprachbarriere scheint bei D doch einen signifikanten Leidensdruck zu verursachen, da sie nach wie vor verhindert, dass er in gewünschtem Umfang an der Arbeit seines Teams teilnehmen kann. Daher gibt D an, besonders intensiv an einer Verbesserung der Situation zu arbeiten.

D: At the moment ... well I stopped the routine for a while since I've done the JLPT level 4. But I usually try and get up at 6 or 7 in the morning. I go to work and I start studying at my desk by 8 and then I always do some

study at lunch for maybe half an hour and then after that I would do maybe half an hour in the evening.

LS: So, you are trying to take some time everyday?

D: Yeah. Well, I really mean my Japanese speaking skill is godawful. [LS: [[lacht]]] Most times I stand there with my mouth open when someone's trying to talk to me in Japanese [[lacht]] [LS: [[lacht]]] I started up this study schedule. It was maybe September I started this up and I'm trying to keep to it cause I want to ... my Japanese ... it's just an attempt to try and actually speak it, but ... [[lacht]] yeah, it's ... I'm useless with languages. I'm ... well I'm trying to show I'm trying at least if I can't speak it. I know it's tough.

Die Programmteilnehmer kritisieren jedoch übereinstimmend, dass ein Selbststudium nicht offiziell im Rahmen des Arbeitstages vorgesehen sei, obwohl die Arbeitslast dafür durchaus Raum ließe. Abhängig von der persönlichen Disposition regieren die Individuen unterschiedlich auf diesen Missstand. B ist sich der Tatsache bewusst, dass er unangenehm auffiele, wenn er ohne Absprache am Arbeitsplatz in seinen Büchern arbeitete und unterlässt dies folglich, ist mit dieser Situation jedoch unzufrieden weil sie seinen langfristigen Plänen im Unternehmen nicht zuträglich ist.

B: Ja, und man hat auch irgendwie keine Zeit. Also, ich würd mir halt noch ein Bisschen mehr wünschen, dass die einem wirklich ne Zeit zuteilen und dir sagen ‚so jetzt lernst du dann Japanisch‘. Also, ich hatte jetzt Glück in meinem Fall, aber das haben die anderen irgendwie nicht gehabt. Weil die in, wirklich in speziellen Teams arbeiten wo man kein Japanisch sprechen muss. Das war bei mir ein Bisschen anders. Und ... naja, also, irgendwann wird das auch nicht mehr so sein, dass ich ... dass sie mich Japanisch lernen lassen, weil, ist ja keine Sprachschule [[lacht]] [LS: Ja, ja gut.] Aber ich hätte im Prinzip gerne, dass ich dann irgendwie so morgens mal ne Stunde oder was mal für mich lernen kann. Weil es, es ist schwierig, ohne Japanisch hier irgendwie weiterzukommen.

LS: Ja, klar, wenn das nicht vorgesehen ist, dann kommst Du ja doch nicht dazu. Ne, wenn Du dann tagsüber viel zu tun hast und kannst Dich auch nicht einfach hinsetzen wenn wenig zu tun ist und Deine Bücher raus holen [[lacht]] und anfangen zu lernen, ne.

B: Ja ... ja, genau.

C hingegen wagt es eher, den sozialen Konventionen zuwiderzuhandeln, möglicherweise gefördert durch den Umstand, dass ihm zunächst nicht bewusst zu sein schien, dass er einen Faux-Pas begehen könnte. Dieses erst entstehende Bewusstsein spiegelte sich auch im Verlauf des Dialogs, als C erst die Situation als unproblematisch darstellte (und auch empfand?), dann aber nach kurzer Reflexion angesichts der Rückfrage seine Aussage revidierte.

C: [...] whenever I have a little bit of free time I get my Japanese book out and practice my Japanese.

LS: Ah, okay. So, that's not being frowned upon that when there is free time that you just take out your book and practice a little bit? That's okay with your co-workers?

C: Yes.

LS: Yeah, okay. And ...

C: [unterbrechend] Actually ... I'm sorry. [LS: No, please tell me!] Actually, I don't even know if that's okay with my co-workers but I do it just because I feel that if I have free time I have to take advantage of it. And they notice it, they are like 'why are you studying?' and I'm like 'you prefer a person that can't communicate with you and can't do this job right? Would you prefer a person that does his work but he doesn't do it right?' And that's when they're like 'Okay, well, that's the right thinking. You can study at home' but I'm like 'Yeah, but I can also study right there'. Like, our thinkings are totally different. Sometimes we do bump our heads, you know? But I prefer ... if I'm gonna do a job I wanna do it right. I don't wanna do it wrong.

5.3.13 Verhältnis zu den Kollegen

Es kommt vor, dass die erste Zeit des Zusammenarbeitens noch einige Spannungen bereithält und die Programmteilnehmer sich nicht von Anfang an wohlfühlt haben. So kommt C selbständig darauf zu sprechen, dass er das Gefühl gehabt hatte, dass die Kollegen mit Vorurteilen behaftet gewesen seien.

LS: When you didn't ... you never studied software design, then how do you start out actually doing this at work? Did you know any basics before doing this?

C: Actually, it took me three months to learn just the basics at work. I started by myself at work. I just bought a book and I started studying and I started doing practice programs and stuff like this. And little by little I started doing, you know, indoor learning, on-the-job-learning.

LS: [...] In the beginning, did you rotate a little bit within your team? Like, learn about the different aspects of the project you're working at? What was it like?

C: Actually, they just sat me down and, like, 'try to learn as much as you can right now. Once you do we'll come back to you.' You know, and 'if you have any questions, please ask us'. So, the first couple of months when I was here I didn't know anything. I was just trying to get some software in my head, you know, some software design in my head. Once I got these three months done they started giving me little jobs, you know, like 'okay, do this. Do that. Do this'. And I would tackle on the task and once I get it finished they're like 'wow, you've actually worked pretty fast'. I'm like 'well, yeah'. [lacht] They were kind of impressed that ... I guess they have a pretty bad view. I don't wanna be mad, I feel bad, but I feel that they have a pretty bad view sometimes about ... like 'hey maybe this person is lazy, he's not gonna do anything' ... when they see me at work I feel like they are trying ... they are glad to have me on the team, you know.

LS: So, you were afraid that they were going to be a bit prejudiced.

C: Yeah, I kinda did feel like that.

LS: Did you experience them being prejudiced or was it just your fear and then you realized that if you show them that you are hard-working they are not going to judge you?

C: I just had the fear more than anything. But once I started getting to know them a little bit better, that's when, you know everything settled down and I'm like ,okay, I can do it'.

[...]

LS: How is your relationship with your co-workers? Is it ... I mean, you have ... you came to know each other, you've been working for a while together. Do you also talk about personal stuff or is it more a professional relationship?

C: Well, actually, when we started, the relationship with my co-workers was just professional in the beginning, but little by little they started opening up. Noticing that I'm not like every other *gaijin* that they come across. Just because I LOVE to talk with ... You know, I don't know if you know but I'm a Mexican-American and Mexican is a big part of my culture, you know, Mexicans are always really friendly. And we LOVE to talk of our family and we love to talk about all this crazy stuff we do on the weekends, and you know we just love to be social. And little by little they started noticing this and I believe now that we have more of a close friendship than before when we started. So now we can talk about personal stuff, now we can open up to each other whenever we have problems we come to each other with like ,Oh, I have this problem'.

Die Bedeutung von Vertrauen in sozialen Bindungen, das insbesondere im international-interkulturellen Kontext eine wichtige Rolle dabei spielen kann, eine gemeinsame Basis zu erlangen, die aufgrund von kulturellen und sprachlichen Differenzen von vornherein weniger ausgeprägt ist, wird zunehmend anerkannt. Ein Mangel an Vertrauen unterwandert eine erfolgreiche Kommunikation und Zusammenarbeit, ein Vorhandensein hingegen kann als wichtige Triebkraft fungieren (SHIMODA 2013: 3855-3863). Es ist bekannt, dass Ausländer in Japan regelmäßig auch in die Rolle des *gaijin* gedrängt werden, die sie als „anders“ definiert und ihnen in mancherlei Hinsicht Privilegien verschafft, sie in andere Hinsicht jedoch auch marginalisieren kann (KOMISAROF 2009: 403). Insofern ist Cs Andeutung, zu Beginn seiner Zeit in Japan eine gewisse Skepsis und auch ein Misstrauen empfunden zu haben (möglicherweise auch aufgrund bereits gemachter negativer Erfahrungen mit Vorurteilen Mexikanern gegenüber in den USA) und wie dies zu einem Gefühl von Distanz und auch Überforderung beigetragen hat, recht aufschlussreich, ebenso wie seine Wahrnehmung, dass mit der Zeit ein gegenseitiges langsames Kennenlernen ermöglichen konnte, die Distanz zu verringern, vorgegebene Rollen zu verlassen und etwas persönlichere Beziehungen zu knüpfen.

Die Teilnehmer berichten ansonsten aber übereinstimmend, dass das Verhältnis zu den Kollegen gut ist, auch wenn es eine gewisse Eingewöhnungsphase gegeben haben mag.

Erwartungsgemäß berichtet A aufgrund seiner guten Sprachkenntnisse von nur geringen Integrationsschwierigkeiten. Ebenso aber schildert B das persönliche Miteinander der Kollegen als unproblematisch trotz einer höheren Sprachbarriere. Er erwähnt, dass neben der Arbeit immer wieder auch Themen des Alltags besprochen würden (z. B. Fußball) und sich im großen und ganzen eine natürliche Interaktion entwickelt habe. Auch SHIMODA (2013) war zum Ergebnis gekommen, dass es einen wichtigen Teil der Interaktion mit den Kollegen darstellt, auch über alltägliche Themen „Small Talk“ zu machen und auch im Rahmen einer eher inoffiziellen Umgebung (Betriebsfeiern, gemeinsame Unternehmungen) miteinander sprechen zu können und so Vertrauen aufzubauen.

Die Programmteilnehmer berichten zudem von Situationen, in denen sie allein durch ihre Anwesenheit und die Möglichkeit, sich Fragen über z. B. die Heimat stellen zu lassen den japanischen Kollegen ermöglichen konnten, ihren kulturellen Horizont erweitern. Dies ist sicher durchaus auch so von Unternehmen A erwünscht. Wie jedoch oben bereits angemerkt, werden die Möglichkeiten zum Austausch beispielsweise durch eine ausdrückliche Aufforderung und Bereitstellung von Zeit und Anlass noch nicht voll ausgenutzt.

LS: Do people sometimes ask you about home? How is your life there and what are American or Mexican customs related to some typically Japanese issues? Do you exchange that kind of information?

C: Oh, yeah! [[lacht]]

LS: Right? There are so many things in everyday life that I suppose are very different ... so I was wondering if your Japanese coworkers are interested in that, and if they ask about it?

C: Oh, my goodness, they ask on a regular basis [LS: [[lacht]]] We always entertain ... almost every day we entertain ... like, Japanese culture and Mexican culture and American culture, we're always talking about this in our free time. This is ... they have so many questions and they're like, more than anything, my parents came a couple of weeks ago and most of my co-workers got to meet my parents. And they got to ask personal questions cause my parents are even ... like, they're 100% Mexican [[lacht]] and not like me, I was born in the US and raised in Mexico. But they were raised all their lives in Mexico, so they got to ask first-hand Mexicans how the lifestyle is, you know?

LS: Ah, that must have been exciting for them, right? [[lacht]]

C: Yes, they were actually excited to realize that all the things they see on the movies is not correct.

LS: [[lacht]] Well, that's great that you had the chance to put some things straight. Maybe some cliches that people might have here about Mexican or American culture? So you could show them or tell them about how it's really like? I suppose that's a great opportunity, right?

C: Yeah, yeah. It's pretty fun. They enjoyed it. They now, they kind of, like, they're kind of excited. I already invited a couple of them, that whenever they wanted to go to my house. Over there in Mexico or the US, you know, they're always welcome.

Auf gemeinsame Freizeitaktivitäten mit den Kollegen angesprochen, steht für D wieder die Kommunikationsbarriere im Vordergrund, welche die Interaktion mit den Kollegen seiner Schilderung zufolge effektiv verhindert.

LS: And so, after work, do you have sometimes a chance to go out with your co-workers? Do you go drinking together or something like that? So you can connect on a less official level?

D: Ahm, yeah, we have our work parties which are nice. Cause everyone's just toned down, totally different from in the office. It's nice, but then again, still not ... no Japanese [[lacht]] So yeah, I'm trying, really I'm trying to learn it, to be able to speak to people but there's only a select few I can speak to and the rest kinda stare at me awkwardly and I ... [[lacht]]

LS: But I don't know, maybe if they had a drink or two maybe they ... it makes them more willing to try their English on you? [[lacht]]

D: It does alright, I can say that. There are one or two willing to try it but it's ... [[lacht]] ... it's funny. It's a funny way about them. I don't know how to describe it.

LS: How would you describe your relationship with your co-workers? What is it like?

D: ... distant. The only word I can think of. Cause, yeah ... some of them try and speak to me, but ... I can't even break out a few words in Japanese. It's ... it is very distant at the moment and I want to change it. That's ... this is the reason why I'm studying so hard. Cause, I don't want people to feel awkward if they have to ask me to do stuff. I don't want them to say ,crap, we need [D] to do this'. You know, I don't want people saying I don't try and communicate. So ... I need the language, that's why.

C berichtet auch, dass er schon mehrfach zu Kollegen nach Hause eingeladen worden sei, ohne sich bewusst zu machen, dass dies in Japan eine gewisse Bedeutung für die persönliche Beziehung signalisiert.

LS: But, I suppose that working with you is also an important experience for your co-workers, for your Japanese co-workers. Do they talk to you about this kind of thing? Do they tell you ,oh, it's such a nice opportunity to meet somebody from a completely different culture'? Do they reflect on this whole intercultural exchange thing with you?

C: Actually, they don't ... one thing that I've noticed is that most of ... yeah, I have noticed, they also told me, too that they've noticed, like, how come that the other foreigners don't, when we sit at the table for lunch it's like ,I bring my co-workers but they never brought their co-workers to the table where we sit down at, right?' And they're like ,these are the foreigners'. I even introduced my co-workers to the foreigners like [Kollege H] and [Kollege G]. I don't know if you already talked to [D]?

LS: I'll talk to him after our talk ...

C: And yeah, they reflected on this and they've like ... they are actually, more than anything just sad just because I'm leaving. They already told me 'You need to stay longer. You need a girlfriend, we'll find a girlfriend' [LS: \llbracket lacht \rrbracket] That's the one thing they keep on telling me. 'You need to stay here longer, it's not as boring'. I guess the way they say it, 'it won't get boring', it's more entertaining for them there. Just because, you know, they get to release some stress, they get to laugh, they get to ... I'm like a little clown sometimes. I like to make people laugh, I like to ... you know ... I don't like boring environments. So yeah ...

5.3.14 Langfristige Pläne

Das Unternehmen hat natürlich auch den Wunsch, dass die Programmteilnehmer nach Ablauf der zwei Jahre, die das Programm andauert, beim Unternehmen verbleiben und stehen diesbezüglich auch in enger Kommunikation mit ihnen, um sie entsprechend fördern zu können.

B: Und die haben mich jetzt auch ... den letzten Monat viel Japanisch lernen lassen. Nicht wegen den Tests, sondern damit ich in meiner Position halt Japanisch spreche. Um mich mit den Kollegen auszutauschen. Viele von den Experten können einfach kein Englisch und wenn man da jetzt irgendwie so eine Rolle als Projektleiter dann irgendwann mal übernehmen soll, dann muss man halt schon alles verstehen können. Und deswegen haben die mich auch Japanisch lernen lassen und dann hab ich auch oft den ganzen Tag wirklich gelernt und dann bin ich zwei Stunden extra so im Büro geblieben, ohne mir die Stunden aufzuschreiben.

LS: Damit Du so ein bisschen auf dem Laufenden bleibst, oder?

B: Damit ich Fortschritte mache, und dass die auch sehen, dass ich mich ins Zeug lege und nicht irgendwie nur Zeit absitze. Joa, und ich hab wirklich in den letzten Monaten nochmal einen Schwung nach vorne gemacht, was mein Japanisch angeht.

[...]

LS: Das heißt Du bist jetzt etwas über ein halbes Jahr da, ne? [B: Ja] Wie ist das denn, also wirst Du jetzt volle zwei Jahre bleiben? Oder eineinhalb, sozusagen, dass Du das [Programm] kürzer machst?

B: Ich hab auch nen Zwei-Jahres-Vertrag bekommen [LS: Ah, okay] Und \llbracket verzerrt \rrbracket wenn ich gern länger in Japan bleiben möchte. Und die meisten, wenn man denn daran interessiert ist ... was heißt die meisten, eigentlich alle, alle die das ernsthaft weiterverfolgen mit der Firma, die bleiben auch weiter da beschäftigt. Und man kann ... ich will ja nicht sagen, man kann es sich ausuchen, aber ... da steht einem nicht viel im Wege, um dann wirklich auch weiter zu machen.

LS: Ja gut, die Firma hat ja auch ein Interesse, ich meine \llbracket lacht \rrbracket die bildet Euch ja schließlich aus und dann freuen die sich wahrscheinlich auch, wenn Leute bleiben wollten. Könnte ich mir vorstellen.

B: Ja.

LS: Das heißt, ihr habt jetzt ... das war jetzt ein Bisschen verzerrt, aber Du hast gesagt, Du möchtest auch in Japan bleiben, und auch bei [Unternehmen A] bleiben?

B: Ja ... ja.

LS: Das heißt, das steht für Dich im Prinzip schon fest.

B: Joa. Das ist jetzt der Stand auf dem ich bin.

LS: Also, besprichst Du das auch mit Personalern? Wissen die das? Dass die sozusagen entsprechend schon sich darauf ausrichten können, dass Du da fest integriert wirst? Oder, ist das ... hast Du das erst mal für Dich selber beschlossen?

B: Nee, die wissen das. Ich hab denen auch gesagt, dass ich auch daran interessiert bin, dann mal ein Jahr oder zwei nach Amerika zu gehen. Da hat der ... also ich arbeite für den automotiven Zweig. Den gibts halt überall auf der Welt und ist halt überall gleich. Und wenn man dann irgendwann, die wollen auch, dass man sich halt mal ein Bild von [Unternehmen A] macht. Jetzt nicht nur in Japan sondern dann auch in dem eigenen Land, aber auch in den anderen europäischen Zentren, sag ich mal. Schweden ist glaub ich ... also, was heißt ‚glaub ich‘ [[lacht]] ... in Schweden ist noch ein wichtiger Standpunkt und in Amerika ist halt auch ein wichtiger Markt. [LS: Klar] Also ich fänds halt gut, wenn ich dann irgendwann, irgendwie mal so, wirklich ein grobes Bild hab von den ganzen internationalen Autoherstellern. Und ... ja, das ... deswegen würde ich gerne dann auch mal nach Amerika gehen. [LS: Ja] Da räumen sie einem auch Chancen ein, dass ... wenn man das irgendwie mal anspricht, und dann ... die bemühen sich darum, dass ... dass man in der Firma vorankommt.

LS: Oh, das ist ja gut. Dann kann man ja sozusagen ernsthaft auch langfristige Pläne machen. Und das ist nicht so, dass es von der Konjunktur im Jahr abhängig ist, ob man seinen Job behält oder so. [[lacht]]

B: [[lacht]] Ja ... Jaaa, ich hab das Gefühl, dass die einen hier nicht feuern, in Japan. Das ist noch ne, das ist irgendwie ne andere Gesellschaft.

Doch nicht alle Programmteilnehmer haben den Wunsch, auch nach Ablauf der zwei Jahre in Japan zu bleiben. Gerade jene ohne vorherigen Bezug zu Japan haben eine wenig ausgeprägte Affinität bzw. Bindung zum Land und überdenken die nächsten Schritte sehr intensiv.

LS: And ... you said in the beginning that you never had plans to be in Japan or live abroad but now that you're here you actually like it a lot from what I understand. So, do you already know if you're going to stay after those two years? Or would you like to go back?

C: Actually, that's kind of a hard question. I would love to go back, just because if I do go back I could practice my English, my Spanish and my Japanese back home. Whereas here I just practice my English and my Japanese.

LS: Are you decided yet or are you still thinking?

C: I'm still thinking, but right now it's leaning more to ‚maybe I should go back home‘ just because there is more opportunity, you know?

LS: But, would you like to stay with [Unternehmen A], or just do something completely different?

C: I would LOVE to stay with [Unternehmen A]. I honestly would, it's a great company. It's really good and I know I can, you know, move forward with this company.

LS: Yeah. Did your superiors know this? I mean, I know that they will ask you sooner or later ‚what are your plans for the future?‘ so they can work out a plan. Have you talked to them about it yet?

C: Actually, they ask me every once in a while, but we never had a chance to sit down and talk about it. But I will be setting up a meeting to talk to them pretty soon, maybe in February or March. And ask them what they would like for me, what they would . . . what are their plans if I do stay here, what are their plans if I do go. You know, get some affirmation before I make my decision.

D hadert ebenfalls mit den langfristigen Perspektiven und würde sich im Idealfall eigentlich die gleiche Tätigkeit in seiner Heimat wünschen, ist aber angesichts dessen, dass dies nicht möglich ist, bereit, länger in Japan zu bleiben.

LS: Yeah . . . So, how do you like it, working for [Unternehmen A]? In general . . . if you summarize it.

D: I love every part of what I'm doing in my job, everything I'm doing there. That's brilliant! Yeah, there's . . . the one downside is the language barrier. If I knew this language I would get more responsibilities, I know that myself. I don't want to screw up some jobs, cause I can't sort out what they're telling me. But . . . I would LOVE if I could have a similar job like this back in Ireland. This is something that does not exist there, the product development. It's in such a range of different stuff. And it's cool being thrown from one . . . to one. Like, some days I'm working on the [Kunde 1] . . . something for [Kunde 1], the next day I'm thrown into [Kunde 2]. [...] And it's cool, it's really cool seeing something small like that. That I'm doing . . . sometimes, what I'm doing is so insignificant. But it's cool to say ‚I'm doing this!‘

LS: You're proud of it, right?

D: Yeah. I love that side to it. Of actually doing what I do. I just wish I knew Japanese. That's the only major barrier to all of my work.

LS: So, you've been here for a year roughly, right? [D: Yes] I think I was told by [HR-san] in HQ that there is going to be a talk with every [Programmteilnehmer] about what they are going to do for the future, if they want to stay or if they want to go back to their home. So, did you decide yet what you want to do after those two years?

D: I wanna stay another year if I get the option. Just . . . I feel that two years are too short to live in a foreign country if you really want to explore it and plus, I still have a lot to learn at work. One of my bosses here, [Kollege D],

he speaks Japanese only but he's a genius. He ... in all aspects of what the man does ... he ... I was using an Excel-file to run a machine and I kind of mistyped in something by accident into one of the formulas in this whole line of ... in this whole column. And he ... I must have just clicked into it by accident typed one extra letter which screwed the whole coding. And me and [Kollege B] were working at it for a while and the results were coming out very weird. There was something wrong and I couldn't find it for ages. I spent six hours and [Kollege D] comes up, I'm not joking, 10 seconds he looks at the graph results, he sees everything. And he just clicks into one box and he finds it!

LS: Just by seeing the weird results he could ... he immediately understood where the mistake had to be?

D: It was amazing just to see how his mind worked. It was something else, like just ... he wasn't, he didn't go through the file, he just knew where the mistake was. [...] I want to try, if I can, stay under him and work doing some of his projects. Cause he knows his stuff. And actually a lot of people come to him for advice for different projects. He's actually very wanted for different projects.

[...]

LS: Do you have somebody you could talk to about those things? Like, is there somebody from ... I don't know, HR or a superior whom you could tell those things, like 'I would like to stay for another year' and 'I would like to work more with [Kollege D]-san'?

D: Ehm, I think when the interview comes from what [HR-san] said, it should be ... I should be allowed to say this. I should be allowed to discuss this. I'd just say 'I want to learn from [Kollege D] and whoever else'. [...] And they will make something available if possible. You won't ... it says in my contract that they'll try and make the best position that I want available. But it depends on the jobs that are there.

LS: Yeah, of course.

D: After this year I'll find out whether they'll have something lined up with [Kollege D] or not.

LS: Do you know ... is there already a time set for this interview or is it going to be sometime next year?

J: Apparently ... this is only a guess, it was around April when they're deciding this. But, I'll find out when the time comes. Yeah, it should be interesting to do.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eigentlich alle Kandidaten eine Bindung zum Unternehmen aufgebaut haben und motiviert sind, auch langfristig dort zu arbeiten, sei es in Japan oder in der Heimat, was ein Indiz für eine positive Arbeitsumgebung ist, an welcher die Programmteilnehmer engagiert teilnehmen. Dies ist sicherlich ein wichtiger Erfolg des Programms. Wie auch in der Literatur zum SHRM diskutiert, ist der Mensch letztlich das zentrale Element in einem Unternehmen und nur wenn es dem Unternehmen gelingt, seine Angestellten zu Engagement und Taten zu motivieren, lassen sich die Möglichkeiten

der Menschen darin positiv für das Unternehmen nutzen (siehe beispielsweise SEKIGUCHI 2013: 472).

5.4 Interpretation der Aussagen

Auch wenn nun bereits im vorhergehenden Abschnitt zahlreiche Aspekte der Aussagen der Gesprächspartner mit ihren eigenen Worten aufgeführt worden und analysiert worden sind, soll nun auch mit einem Blick auf das große Ganze ein Blick auf die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen geworfen werden.

5.4.1 Organisation des Programms, praktische Aspekte

Zunächst lässt sich feststellen, dass Unternehmen A vielen anderen japanischen Unternehmen gegenüber den Vorteil hat, das vorgestellte Programm bereits seit vielen Jahren anzubieten, so dass zumindest die Organisationsinfrastruktur gut eingespielt scheint und der gesamte Prozess vom Rekrutierungsvorgang bis zu den praktischen Aspekten der Organisation und Betreuung reibungslos abgewickelt zu werden scheint. Es ist anzunehmen, dass bei der Einführung solch eines Personalentwicklungsprogrammes in den ersten Jahren zunächst die Abläufe etabliert werden müssen, Ansprechpartner für erst entstehende Fragestellungen gefunden werden müssen, Probleme zu lösen sind, deren Aufkommen man nicht vorhergesehen hat etc.

So stellt es Unternehmen A weder vor Schwierigkeiten, Kandidaten zu integrieren, die außerhalb des eigentlichen zeitlichen Schemas rekrutiert werden, noch auf bereits vorhandene Vorkenntnisse bezüglich japanischer Sprache und Kultur zurückzugreifen und entsprechende Anpassungen am Programm (wie Modifikationen im Sprachtraining, Geschwindigkeit der Einbindung der Programmteilnehmer in Unternehmensabläufe) vorzunehmen, soweit dies sinnvoll ist. Bereits das Bewältigen von organisatorischen Problemen kann Unternehmen vor einige Herausforderungen stellen, da gerade in großen Organisationen Veränderungen nur langsam umzusetzen sind und neue Abläufe sich nach und nach etablieren müssen. Dies mag in besonderem Maße für japanische MNU's gelten, da dies doch in der Literatur als eine ihrer ausdrücklichen Schwächen diskutiert wird. So berichtet auch A von seiner Arbeit im HR von Unternehmen A, wo er an der Einrichtung eines neuen IHRM-Programmes beteiligt war und selbst erlebt hat, wie viele Probleme, Fragen und Ungereimtheiten in den ersten Jahren auszuräumen sind.

Wie auch in der oben zitierten Theorie zum Wissensmanagement aufgeführt, ist für das Verinnerlichen von Wissen notwendig, dieses Wissen nicht nur in kodifizierter Form von außen aufzunehmen (beispielsweise in Form von Handbüchern für HRM-Maßnahmen), sondern auch im eigenen, individuellen Kontext umzusetzen, um daraus flexibles und anwendbares implizites Wissen zu generieren. Und so wie dies für die Aus- und Weiterbildung von Angestellten in interkulturellen Belangen gilt, ist diese Erkenntnis ebenso

gültig für alle anderen Teile einer Organisation, in denen Menschen Konzepte in die Tat umsetzen.

Dennoch ist im Gespräch mit den Programmteilnehmern auch der eine oder andere Aspekt an der Gestaltung des Programmes kritisch diskutiert worden. Insbesondere die Lösung des Sprachunterrichtes wurde nicht als ideal empfunden mit nur drei Unterrichtsblöcken von jeweils mehreren Wochen, welche in ihrer Intensität als übereinstimmend als überfordernd wahrgenommen wurden, während in den Monaten dazwischen lediglich die Arbeit im Unternehmen vorgesehen war, ohne expliziten Raum für das Sprachstudium. In mehreren der Gespräche jedoch gaben die Programmteilnehmer an, das es ihnen ohne tägliches Sprachstudium nicht möglich war, das in den intensiven Unterrichtsphasen erworbene Sprachwissen zu bewahren und internalisieren (erneut greift die Theorie des Wissensmanagements, dass aufgenommen explizites Wissen aus Lehrbüchern erst durch eigene Anwendung zu implizitem, selbst anwendbarem Wissen wird). Dies impliziert zum einen, dass der den Programmteilnehmern zur Verfügung gestellte Unterricht die dafür aufgewendeten Ressourcen (Kosten für Lehrer und Unterrichtsort, Transport der Teilnehmer nach Tōkyō, aufgewendete Zeit) letztlich nicht effizient nutzt, wenn man das Kosten/Nutzen-Verhältnis betrachtet. Zum anderen scheint den Programmteilnehmern dadurch, dass der Sprachunterricht mit diesen Intensivunterrichtsphasen „abgehakt“ ist, Zeit für das Sprachstudium während ihres Arbeitsalltags zu fehlen. Wie drei der Programmteilnehmer berichteten, haben sie zum anderen zugleich bezüglich der Arbeitslast eher freie Kapazitäten, so dass sie noch nach Feierabend oder auch während der Arbeitszeit letztlich Japanisch gelernt haben. Da dies zugleich aber nicht offiziell vorgesehen war, hat es entweder zu einer negativen Reaktion durch die Kollegen geführt oder aber zumindest doch dazu, dass die Programmteilnehmer sich unwohl fühlten, weil sie über genügend interkulturelles Feingefühl verfügten um zu erkennen, dass dies eigentlich als unangemessenes und potenziell problematisches Verhalten wahrgenommen werden wird. Insofern zeigt sich, dass es der grundsätzlich natürlich sinnvollen sprachlichen Ausbildung der Programmteilnehmer letztlich aufgrund einer nicht effizienten Umsetzung sowohl an Effektivität mangelt, als auch zu erhöhtem Stress bei den Teilnehmern führt und unter Umständen negative soziale Auswirkungen nach sich zieht.

Da das Unternehmen grundsätzlich ein Interesse daran haben wird, Ressourcen nicht zu verschwenden, stellt sich die Frage, aus welchem Grunde solche Ineffizienzen entstehen und möglicherweise über ausgedehnte Zeiträume persistieren. Eine mögliche Ursache könnte in einer Pfadabhängigkeit bestehen, die durch die zu Beginn dieses Programmes gefällten Entscheidungen bezüglich Gestaltungs- und Umsetzungsdetails geschaffen wurde. Einmal als grundlegend etablierte Strukturen machen es unter Umständen schwierig, ganz grundsätzliche (oder selbst kleine) Veränderungen an dieser Struktur vorzunehmen; es erfordert ein Eingestehen von Fehlern, Neukonzeption und Umsetzung und für all dies persönliches Engagement der Beteiligten, möglicherweise verbunden mit persönlichem oder beruflichem Risiko – in diesem Sinne gilt hier im Kleinen was auch im Großen für tief-

greifende unternehmensweite Veränderungen gültig ist, nämlich dass einmal Etabliertes aus vielerlei Gründen nur schwer aufzubrechen ist.

Man muss zudem bedenken, dass selbst innerhalb der akademischen Diskussion die Wichtigkeit von Sprache erst seit einigen Jahren nach und nach anerkannt wird, so dass es noch keine umfassende empirische Forschung dazu gibt und es noch nicht voll als zu priorisierendes Thema etabliert ist. Insofern wäre es auch nicht überraschend, wenn ein entsprechendes Bewusstsein auch in Unternehmen noch nicht entwickelt ist und entsprechende Maßnahmen nicht forciert bzw. optimiert werden.

Darüber hinaus hat nicht einer der Programmteilnehmer davon berichtet, dass es in irgendeiner Form eine institutionalisierte Form von Feedback gibt, welche den Teilnehmern einen Raum zur Verfügung stellt, Kritik oder auch positives Feedback mit dem Unternehmen auszutauschen und auch eine Basis für Anpassungen am Programm zu schaffen. Dies wurde zwar nicht ausdrücklich erfragt, doch im Laufe der Interviews wurde immer wieder thematisiert, welche Ansprechpartner die Programmteilnehmer im Unternehmen haben und welche Themen mit diesen besprochen worden waren (wie z. B. zukünftige Pläne und Karrierevorstellungen). So scheint das Argument legitim, dass zumindest einer der vier interviewten Teilnehmer im Rahmen der Erörterung der kritischen Aspekte zumindest beiläufig erwähnt hätte, dass er seine Probleme auch mit einem Ansprechpartner im Unternehmen diskutiert habe. Insofern ist davon auszugehen, dass es in der Tat keine offiziell etablierte „Feedbackschleife“ gibt, die dem Unternehmen wertvolle Einsichten bezüglich suboptimaler Abläufe geben könnte.

Selbst wenn diese keine massiven Probleme mit sich bringen, haben auch sie das Potenzial, Motivation zu verringern und Vertrauen in Unternehmen und Zuständige zu unterwandern, was wiederum zu einer Störung des Arbeitsverhältnisses bis hin zu einem Abbruch desselbigen beitragen kann.

5.4.2 Persönlichkeitsprofil der Programmteilnehmer

Es gilt als etabliert, dass die Persönlichkeitsmerkmale von Angestellten eng mit der Entwicklung von interkultureller Kompetenz und dem Bewältigen von interkulturellen Situationen zusammenhängen (WANG, FREEMAN und ZHU 2013: 3826). Insbesondere Aufgeschlossenheit, Neugierde, Lernbereitschaft und die Bereitschaft, sich selbst zu hinterfragen und seine kulturelle Prägung zu reflektieren gelten als zentrale Eigenschaften von Individuen, die sie geeignet dazu machen, aus interkulturellen Situationen positive Erfahrungen zu ziehen und zu Wissen zu generieren. Auch ohne psychologische Ausbildung entwickelt sich im Rahmen eines Tiefeninterviews doch ein gewisser Eindruck zu den Persönlichkeitsmerkmalen der Gesprächspartner. Auch wenn die Verfasserin sich keine absoluten Aussagen zu bestimmten Charakteristika erlauben möchte, mag doch zumindest der Vergleich legitim sein und nach dem Gespräch mit den vier Programmteilnehmern entstand der deutliche Eindruck, dass sie durchaus nicht alle über das gleiche

Persönlichkeitsprofil verfügen, aber doch alle bestimmte Eigenschaften in sich zu vereinen schienen, die ihnen den Einsatz in Japan erleichtert oder letztlich vielleicht auch überhaupt ermöglicht haben.

A und B haben beispielsweise bereits ein Interesse entweder an der japanischen Sprache bzw. an der japanischen Kultur mit sich gebracht, welches sie dazu motiviert hat, bereits eigenständig Wissen über Land, Leute und Sprache zu erwerben und den Anstoß dazu gegeben hat, sich aktiv um eine Beschäftigung in Japan zu bemühen. Das Wissen darum, was einen erwartet (zumindest teilweise) ist sicherlich dabei zuträglich, dass realistischere Erwartungen gestellt werden und entsprechend die Gefahr einer Enttäuschung und damit verbundenem Motivationsverlust verringert wird.

C sagte zwar aus, eigentlich überhaupt kein Interesse daran gehabt zu haben, nach Japan zu kommen und dort zu leben und zu arbeiten; es wird ihm jedoch nicht zum Nachteil gereicht haben, dass er bikulturell (mexikanisch-amerikanisch) aufgewachsen ist und so vielleicht ein intuitiveres Verständnis und Feingefühl in interkulturellen Situationen an den Tag legen konnte (BRANNEN, GARCIA und THOMAS 2009; CROWNE 2013: 13; FITZSIMMONS 2013).

D hingegen hatte weder Interesse an Japan gehabt noch hatte er von einem bi- oder multikulturellen Hintergrund berichtet, schien jedoch im Gespräch die meisten Reflexionen dazu anzustellen, dass kulturelle Unterschiede in der Natur der Sache lägen, wenn man in ein fremdes Land kommt und wirkte zudem relativ resistent gegenüber Frustration und auch ansonsten angesichts der Schwierigkeiten, mit denen er sich konfrontiert sah, optimistisch und ausgeglichen – alles psychologische Eigenschaften, die eine große Rolle dabei spielen, wie erfolgreich Menschen mit belastenden, stressigen Situationen umgehen können (AVEY, LUTHANS und JENSEN 2009).

Es stellt sich natürlich die Frage, wie es Unternehmen A gelungen ist, in ihrer Persönlichkeit gut geeignete Kandidaten im Bewerbungsprozess zu identifizieren. Da man nicht davon ausgehen kann, dass alle für den Bewerbungsprozess eingesetzten Angestellten des Unternehmens umfangreich psychologisch geschult sind, scheinen andere Prozesse hier vorrangig wirksam zu sein.

Zunächst muss wohl davon ausgegangen werden, dass es eine gewisse Vorauswahl gibt in den Bewerbern, die sich überhaupt dazu entschließen, an allen Schritten des Auswahlverfahrens teilzunehmen und den angebotenen Programmplatz anzunehmen. Im Fall von A und B ist die Situation sogar noch eindeutiger geartet, da diese bereits einige Vorkenntnisse zu Japan hatten und ganz gezielt nach einer Möglichkeit gesucht hatten, dort zu leben und zu arbeiten, so dass man von einer ausgeprägten Affinität und positiven Einstellung Japan gegenüber ausgehen kann. Im Fall von C und D stellt sich die Lage ein wenig anders dar, da beide sogar darauf bestanden haben, dass sie eher zufällig und mehr oder minder gegen ihren Willen dazu gekommen sind, sich für das vorgestellte Programm zu bewerben. Dennoch war es letztlich ihre aktive Entscheidung, den angebotenen Programmplatz anzunehmen, so dass man bei ihnen zumindest davon ausgehen kann, dass die

Aussicht in einem fremden Land zu leben, kein hinreichend großes Hindernis dargestellt hat, als dass sie sich gegen eine Teilnahme entschieden hätten.

5.4.3 Die Strategische Ebene

Wie in der Literatur ausgiebig diskutiert wird und auch in der Auswertung der Unternehmensdokumente zutage trat, ist in den Unternehmen zwar die Notwendigkeit für eine strategische Ausrichtung hin zum internationalen HRM erkannt, aber zugleich wissen die Unternehmen oft nicht, wie sie diese Ausrichtung vornehmen wollen, sollen und können. Selbst wenn sie es wissen und spezifische Veränderungen beschlossen haben, ist doch die Umsetzung von teilweise sehr grundlegenden Umbrüchen auf allen Systemebenen nur gegen Widerstand und mit signifikantem Einsatz von Zeit und Ressourcen umzusetzen. So kann man durchaus davon sprechen, dass in japanischen MNUs bislang nur sehr wenig passiert ist trotz eines sehr akuten Problembewusstseins.

Auch im Kleinen lässt sich feststellen, dass trotz der langen Erfahrung von Unternehmen A mit dieser IHRM-Maßnahme nicht alle Möglichkeiten genutzt werden – und das trotz der offensichtlich vorhandenen Motivation im Unternehmen, langfristige Investitionen in die Entwicklung ihres internationalen Personalstammes zu tätigen. Der zweijährige Aufenthalt der Programmteilnehmer in der Produktentwicklung bzw. im Hauptquartier würde zahlreiche Möglichkeiten bieten, ein gegenseitiges interkulturelles Lernen anzustoßen, von welchem auch die japanischen Angestellten profitieren könnten. Allein das Auffassen der gemeinsamen Begegnungen als ausdrückliche interkulturelle Situationen und der Versuch, diese bewusst zum Austausch zu nutzen, würde viel Entwicklungspotenzial für alle Beteiligten bergen. Doch es ist nicht zu übersehen, dass das bereits vor Jahrzehnten entworfene Programm andere Ziele gehabt hatte, als innerhalb Japans interkulturelles Lernen anzustoßen, zumindest was die japanischen Angestellten betrifft. Betrachtet man den Aufbau des Programms mit Japanischunterricht und intensiver, langfristiger Einbindung in die Unternehmenstätigkeit, so zeigt sich darin, dass das Unternehmen primär anstrebt, junge nicht-Japaner durch diesen Aufenthalt zu akkulturieren, um dann vermutlich ihr Wissen in die Auslandsstandorte zu tragen (bei Verbleib der Kandidaten im Unternehmen) und sie als Brücke zum Mutterunternehmen zu nutzen, da der mehrjährige Einsatz in Japan auch zum Aufbau eines Netzes von persönlichen Kontakten führt. Dies ist grundsätzlich auch in Übereinstimmung mit gängigen in der Literatur diskutierten Strategien für internationale Personalentwicklung. Da man bisher nur wenig darüber weiß, wie HR-Entscheidungsträger zur Implementierung von IHRM-Systemen stehen, kann dies als Beispiel dafür dienen, dass durchaus damalige in der Forschung generierte Ergebnisse auch zeitnah, also in den 80er Jahren implementiert wurden (PUDELKO und HARZING 2011: 29).

Mit dem in den letzten Jahren gesteigerten Bewusstsein für die Auswirkungen der Globalisierung auf einen viel größeren Anteil von Angestellten in MNU hat sich jedoch

auch in der Literatur der Fokus zwar nicht verschoben, aber doch erweitert bezüglich der benötigten interkulturellen Kompetenz von Angestellten – selbst jener, die ihr Heimatland nicht verlassen. Und so stellt sich die Frage, wie Unternehmen A das Potenzial, welches in seinem Programm enthalten ist, in größerem Ausmaß für sich nutzbar machen kann. Mögliche Ansätze im spezifischen Fall von Unternehmen A wären beispielsweise interkulturelles Training für sowohl die Programmteilnehmer als auch die Angestellten, die mit ihnen in Kontakt kommen. Dabei wäre es am erstrebenswertesten, bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Reichweite von interkulturellen Unterschieden zu wecken, anstatt konkrete Unterschiede in Sitten, Normen aber auch Ernährung und Freizeitgestaltung zu „lernen“. Fast alle Interviewpartner erwähnten mehr oder minder beiläufig, dass ihre Kollegen sich mit ihnen zwar gerne darüber austauschen, welche japanischen Lebensmittel sie essen können und welche nicht, es jedoch kaum Reflexionen bezüglich tieferreichender Unterschiede gibt, wie beispielsweise über Kommunikationsmuster, gegenseitige Vorurteile oder Analysen der eigenen Reaktionen auf unverständliches Verhalten des Kollegen. Gelänge es Unternehmen A, zwischen den Programmteilnehmern und den japanischen Angestellten einen intensiveren Dialog zu ermutigen, wäre es vielleicht möglich, nach und nach Kommunikationsbarrieren abzubauen, leichter „über den eigenen Schatten springen zu können“, und Reflexionen anzustoßen, welche sich für alle Beteiligten als gewinnbringend erweisen könnten. Eine der Voraussetzungen für einen Dialog ist jedoch das Beherrschen einer gemeinsamen Sprache, zumindest in Grundzügen. Die nach wie vor geringen Englischkenntnisse japanischer Angestellter dienen jedoch als sehr effektive Barriere, wie sich insbesondere aus Ds Schilderung entnehmen ließ. So wäre eine mögliche Lösung Englischunterricht für die japanischen Angestellten. Zugleich wäre es möglich, das Problem auch auf einer anderen Ebene zu adressieren: sowohl C als auch D haben angemerkt, dass zumindest ein, vielleicht sogar das größere, Problem darin liegt, dass die japanischen Angestellten davor zurückscheuen, sich Situationen auszusetzen, in welchen sie ihre nicht perfekten Englischkenntnisse anwenden und damit preisgeben müssten. Ob man dies nun einer Schüchternheit zuschreibt, wie C es getan hat, oder die Gründe in tiefer liegenden kulturell erworbenen Denk- und Verhaltensmustern sucht, ist im Grunde irrelevant. Doch die umfassende Möglichkeit für die japanischen Angestellten, Englisch zu üben liegt auf der Hand und wird gegenwärtig kaum genutzt. So bestünde auch hier zumindest die Möglichkeit, auch die japanischen Angestellten ausdrücklich zum Austausch zu ermutigen, in der Hoffnung, dass zumindest nach und nach auch dieses Potenzial erschlossen wird.

Kapitel 6

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die vorliegende Arbeit hatte es sich zum Ziel gesetzt, die gegenwärtige Situation in japanischen MNUs bezüglich des internationalen HRMs mit besonderem Augenmerk auf Maßnahmen, die sich an nicht-japanische Angestellte richten, zu analysieren. Hierfür wurde sowohl die einschlägige Literatur herangezogen, als auch eigene empirische Forschung angestellt – auch, um diese einander gegenüber stellen zu können.

In der Fachliteratur ist das Urteil eindeutig, dass die Globalisierung das Angesicht der Erde fundamental verändert hat und weiterhin verändern wird, so dass multinationale Unternehmen dazu gezwungen sind, sich den zunehmend komplexen, schnell veränderlichen und volatilen Gegebenheiten anzupassen. Wie im Theoriekapitel dargelegt, ist es Konsens, dass den Unternehmen dies nicht nur durch Anpassungen auf struktureller Ebene gelingen kann, sondern dass sie vielmehr in zunehmendem Maße auf die Ressource Mensch angewiesen sind. So gilt es als mittlerweile oberste Priorität für ein MNU, das Personalmanagement dahingehend auszurichten, dass es die Angestellten des Unternehmens in die Lage versetzt, sich in der zunehmend komplexen und internationalisierten Wirtschaftsumgebung zu bewegen und auf die allgegenwärtigen Veränderungen zu reagieren. Untrennbar mit der Ressource Mensch ist die Ressource Wissen verbunden, deren Nutzung durch den Menschen in einem Unternehmen die einzigartige Basis für einen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Wissen im Unternehmen zu verteilen und zu vermehren ist grundsätzlich bereits nicht trivial, wie die Theorien zum Wissensmanagement darlegen; fügt man noch die Notwendigkeit hinzu, dies über geographische, Sprach- und Kulturgrenzen hinweg leisten zu müssen, liegen die Herausforderungen auf der Hand. Kommunikation bildet die Basis des Austauschs von Wissen, analog ist interkulturelle Kommunikation in einer globalisierten Umwelt die Basis allen Austausches. Folglich wird die Fähigkeit von Unternehmensangestellten, den Arbeitsalltag auch in interkulturellen Situationen bestreiten zu können die zentrale Anforderung der Zukunft und ist bereits heute aus vielen Tätigkeitsbereichen eines MNUs nicht mehr wegzudenken.

Diese Anforderungen an multinationale Unternehmen unterscheiden sich deutlich von jenen, die in den Zeiten vor der umfangreichen Globalisierung an sie gestellt wurden, als optimierte Produktionsprozesse – sowohl im Qualitäts- als auch im Kostensinne – und gewinnbringender Export im Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit standen. So steht und fällt das langfristige Überleben eines MNU mit seiner Fähigkeit, sich an diese stark veränderte und sich weiterhin verändernde Umwelt anzupassen und die hierfür notwendigen Veränderungen erfolgreich umzusetzen. In dem Maße, wie sich die Unternehmensumwelt fundamental wandelt, ist es auch notwendig, fundamentale Veränderungen in den Unternehmen zu implementieren und zu überdenken, welchen Aspekten der Geschäftstätigkeit welche strategische Bedeutung zukommt. Zweifellos ist es für jede große Organisation, welche aus mehr oder minder eng miteinander verknüpften, über den ganzen Globus verstreuten Einheiten besteht, nicht einfach, tiefgreifende, umfangreiche Veränderungen sowohl zu planen als auch umzusetzen. In besonderem Maße scheint dies für Organisationen zu gelten, welche ihren Ursprung in Japan haben.

Die Eigenheiten japanischer multinationaler Unternehmen stehen in Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung Japans nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges und den kulturellen Besonderheiten. So hat in diesen Unternehmen auch das Personalmanagement ganz eigene Charakteristika entwickelt, welche in dieser Konfiguration einzigartig sind. Aufgrund des *nihonjinron* sowohl in Japan als auch im Ausland muss man jedoch feststellen, dass kulturalistische Erklärungen für die Eigenheiten der Unternehmensstrukturen im Allgemeinen und des IHRM im Speziellen in der Literatur überproportional stark herangezogen werden. Dennoch steht außer Frage, dass japanische multinationale Unternehmen im internationalen Vergleich größere Schwierigkeiten mit der Anpassung an die veränderten Gegebenheiten haben. Die Gründe hierfür sind sicherlich mannigfaltig, lassen sich jedoch auf ein grundlegendes Problem zurückführen: Entscheidungsprozesse und Veränderungen in japanischen Unternehmen nehmen (zu) viel Zeit in Anspruch, es gibt ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen, welches sich Veränderungen widersetzt und sie wenn, dann nur in kleinen Inkrementen zulässt. Die Ursachen für das Zustandekommen dieser Problematik wurden im Rahmen dieser Arbeit erläutert und sind primär in soziokulturell gestützten, institutionalisierten, auf Langfristigkeit und persönliche Beziehungen ausgerichteten Unternehmensstrukturen sowohl auf der Meta-Ebene (*keiretsu*-System) als auch innerhalb den Unternehmen selbst zu suchen. Daher war es für die Verfasserin von besonderem Interesse zu ergründen, wie die Unternehmen auf den Globalisierungsdruck reagieren und in welchem Maße sie in der Lage sind und waren, entsprechende Veränderungen gegen alle Widerstände zu implementieren.

Insbesondere standen dabei folgende Relationen im Fokus: zum einen das relative Verhältnis von empfundenem Internationalisierungsdruck zu den konkreten Maßnahmen im internationalem HRM und zum anderen das Verhältnis des IHRM, welches sich an Japaner richtet zu jenem, welches sich an nicht-Japaner richtet. Traditionell werden japanische Unternehmen als ausgeprägt ethnozentrisch dargestellt, mit einer deutlichen

Bevorzugung von japanischen expatriierten Managern zur Koordination und Kontrolle ihrer ausländischen Standorte. Nicht-Japaner hingegen haben über einen bestimmten Punkt hinaus hingegen kaum eine Möglichkeit, eine Karriere im Unternehmen aufbauen zu können. Zugleich hat Japan mit einer immer stärker alternden und schrumpfenden Gesellschaft zu kämpfen, so dass es eigentlich nicht zu vermeiden ist, Arbeitskräfte aus allen Teilen der Welt für die Unternehmen nutzbar zu machen, nicht nur für eine kostengünstige Produktion, sondern auch für anspruchsvolle internationale und interkulturelle Managementtätigkeit. So war es Ziel herauszuarbeiten, in welchem Maße die Unternehmen auch auf diese Notwendigkeit eingehen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Der erste Schritt der empirischen Arbeit war eine Analyse öffentlich zugänglicher Unternehmensdokumente wie Internetauftritte und unternehmenseigene CSR-Berichte. Intention war es, zum einen das nach außen projizierte Selbstbild der Unternehmen zu analysieren und zum anderen eine erste Einschätzung des Umfangs des internationalen HRM zu gewinnen, um so die eingehender zu untersuchenden Unternehmen bestimmen zu können. Da Fokus der vorliegenden Arbeit Maßnahmen waren, welche sich an nicht-Japaner richten, wurden die Unternehmen basierend auf den hierzu vorhandenen Informationen beurteilt und nach absteigender Relevanz gruppiert. Die Zuordnung zu diesen insgesamt vier Gruppen hat im Folgenden darüber entschieden, wie intensiv die Unternehmen untersucht und für eine Befragung kontaktiert wurden (siehe dazu oben S. 99).

Wie die Dokumentenanalyse ergeben hat, ist das Bewusstsein in japanischen multinationalen Unternehmen, auf die Globalisierung reagieren zu müssen durchaus ausgeprägt. Auf den Webseiten der größten 500 Unternehmen ist die Selbstdarstellung als globales Unternehmen allgegenwärtig und scheint fester Bestandteil des Selbstbildes zu sein. Zugleich hat sich im Rahmen dieser Analyse herausgestellt, dass jenseits einer Betonung der Internationalität häufig keine oder nur geringe Hinweise auf eine Manifestation dessen im internationalen HRM jenseits von an die japanischen Angestellten gerichteten Maßnahmen zu finden sind. So war lediglich bei einem Fünftel der Unternehmen anhand der öffentlich zugänglichen Dokumente ein hinreichend zuverlässiger Hinweis zu finden, dass IHRM-Programme bzw. -Maßnahmen auch für die Zielgruppe der nicht-japanischen Angestellten angeboten werden. Bei einem genaueren Blick auf die gemachten Angaben und die darin inhärenten Widersprüche wurde zudem deutlich, dass in der Darstellung der eigenen Aktivitäten die Unternehmen im Zweifel dazu neigen, diese Aktivitäten eher übermäßig positiv als negativ zu präsentieren, so dass davon auszugehen ist (und bereits im Rahmen der Dokumentenanalyse teilweise bestätigt werden konnte), dass die tatsächlich durchgeführten Maßnahmen in geringerem Umfang stattfinden, als es der Öffentlichkeit präsentiert wird.

Zur Vertiefung der Ergebnisse und um einen detaillierteren Einblick zu erhalten, wurden alle Unternehmen kontaktiert, welche aufgrund der Kategorisierung im Rahmen der Dokumentenanalyse von Interesse schienen, um sie anhand eines semi-quantitativen Fragebogens zu befragen. Des Weiteren wurden Unternehmen auch um eine schriftliche Teilnahme gebeten, falls sie von geringerem Interesse waren oder ein persönliches Treffen

nicht möglich war. Ein zusätzliches Ziel dieser Befragung war es, Unternehmen zu identifizieren, welche sich bereit erklären, die Verfasserin Tiefeninterviews mit internationalen Teilnehmern an IHRM-Programmen führen zu lassen. Für die Ergebnisse der Befragung sei auf das entsprechende Kapitel verwiesen (siehe Kap. 4.3 S. 140); zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass sich der Eindruck aus der Dokumentenanalyse auch dort bestätigt hat: die Unternehmen sind sich eines Handlungsbedarfes bewusst, haben jedoch Schwierigkeiten, diesen auch in die Tat umzusetzen und die dafür notwendigen tiefgreifenden Veränderungen anzustoßen (wie beispielsweise eine intensivere Einbindung des IHRM in die gesamte Unternehmensstrategie mit dem entsprechenden Zurverfügungstellen von Ressourcen).

Der zweite Schritt der empirischen Arbeit stellt in Form einer Fallstudie ein IHRM-Programm in einem japanischen Unternehmen vor, welches sich an internationale Universitätsabsolventen richtet und sie für den Zeitraum von zwei Jahren in Japan einstellt. Ziel war mit einem Blick auf die innerste, die Mikro-Ebene, das Erleben von internationalen IHRM-Programm-Teilnehmern zu ergründen und das Zusammenspiel von interkultureller Erfahrung, persönlicher Disposition, zwischenmenschlicher Interaktion und Programmdesign aufzudecken. Wie auch in der Literatur argumentiert wird, ist Aktivität im internationalen HRM nicht ein automatischer Garant für den Erfolg von Programmen und eine langfristige Nützlichkeit für das Unternehmen (SEKIGUCHI, TAKEUCHI und TAKEUCHI 2011: 146); allein die effektive Umsetzung und Nutzung der Möglichkeiten können die intendierten Ziele eines Programmes auch Realität werden lassen.

Zu diesem Zwecke wurden vier Tiefeninterviews mit Programmteilnehmern durchgeführt, welche ausgiebig von ihren Erfahrungen mit Sprache, Kultur und der Arbeit im Unternehmen berichtet haben. Es hat sich als glücklicher Zufall erwiesen, dass dabei zwei der Teilnehmer bereits über Vorkenntnisse in der japanischen Sprache und Interesse an der Kultur verfügten, während die anderen beiden mehr oder minder zufällig zur Teilnahme gelangt sind und eigentlich nie den Wunsch gehabt hatten, längere Zeit in Japan zu leben und zu arbeiten. Zudem stammten zwei Teilnehmer aus dem amerikanischen, zwei aus dem europäischen Kulturraum. So war es nicht nur möglich, eine große Bandbreite an Erlebnisse und Einschätzungen zu erhalten, sondern auch gegenüberzustellen, welche Auswirkungen die bisherige kulturelle Sozialisation und ein aktives Interesse an der neuen Kultur auf das Erleben und die Integrationsbemühungen hat.

Insgesamt wird in der Managementforschung nur in geringem Umfang qualitativ gearbeitet und Japan steht nur selten im Fokus, so dass es kaum Arbeiten gibt, welche sich in dieser Tiefe mit dem gegenwärtigen Stand des internationalen Personalmanagements für nicht-Japaner befassen, insbesondere was den Blick auf das Erleben der Menschen, welche an konkreten Maßnahmen teilnehmen, betrifft. Aus diesem Grunde war es auch Ziel, zu einer Verkleinerung dieser Forschungslücke beizutragen und auch für den Forscher ohne Japanbezug verwertbare Informationen zur Verfügung zu stellen. Im Sinne der epistemologisch dem Relativismus zuzuordnenden Grundannahme, dass es keine absoluten

Wahrheiten gibt und alle Dinge in ihrem Kontext betrachtet werden müssen, wurde bei der Darstellung der Ergebnisse Wert darauf gelegt, alle relevanten Einflussfaktoren zu berücksichtigen und mit dem Ziel maximaler Transparenz dem Leser entsprechend aufbereitet zur Verfügung zu stellen. So wurden die Interviewaussagen soweit es gerechtfertigt schien umfangreich im Originalwortlaut aufgeführt, so dass auch dem Leser die eigene Interpretation des Gesprächsverlaufs und der Aussagen der Beteiligten ermöglicht wird.

Ebenso wie im ersten Teil der empirischen Arbeit trat auch in diesen Interviews eine signifikante Differenz zwischen Theorie und Praxis, bzw. zwischen Außendarstellung und tatsächlichen Verhältnissen zutage. Einerseits ist das Programm offenbar erfolgreich darin, die Teilnehmer im fachlichen Sinne an die Tätigkeit im Unternehmen heranzuführen und sie auch für die weitere Tätigkeit im Unternehmen zu gewinnen. So berichteten alle Gesprächspartner übereinstimmend, dass sie sehr gerne auch nach Ablauf der zwei Jahre, welche das Programm vorsieht, beim Unternehmen verbleiben würden. Zugleich offenbarte sich eine große Differenz zwischen jenen Programmteilnehmern, welche bereits über Vorkenntnisse verfügten und jenen, die es nicht taten. Während erstere sehr zügig auch in die Arbeitsabläufe integriert werden konnten, Verantwortung erhielten und als vollwertige Teammitglieder dem Unternehmen nützlich sein konnten, stellt es sich für letztere als sehr ressourcenintensiv heraus, sie mit der Sprache und Kultur zumindest in Grundzügen vertraut zu machen, sowohl für das Unternehmen als auch für die Teilnehmer selbst.

So ist das Erleben der Teilnehmer auch sehr unterschiedlich, was die verschiedenen Aspekte des Programmes betrifft. Während für die einen die japanische Sprache kaum mehr als eine Randnotiz ist, ist sie für die anderen das zentrale Hindernis für eine erfolgreiche Kommunikation und damit auch Integration in die Arbeitsgruppen und Teilnahme am Arbeitsgeschehen. So könnte man folgern, dass es für das Unternehmen besonders wünschenswert sein dürfte, Absolventen zu rekrutieren, welche auch über eine Affinität zu Japan verfügen und tatsächlich ist davon auszugehen, dass das Unternehmen solche Kandidaten bevorzugt rekrutiert. Da jedoch zudem auch Fachkenntnisse im Ingenieurbereich Voraussetzung sind, ist die Menge an solchen potenziellen Kandidaten eher gering und es kommt offenbar vor, dass nicht alle Programmplätze besetzt werden können. Es bleibt daher nicht aus, dass das Unternehmen auch mit jenen Kandidaten sinnvoll umgehen können muss, welche weder über Vorkenntnisse in der japanischen Sprache und Kultur noch über ein besonderes Interesse daran verfügen.

Zudem ist ausdrückliches Ziel des Unternehmens, anhand des vorgestellten Programms nicht nur internationales Personal von morgen zu entwickeln, sondern auch in den Standorten in Japan die Diversität zu erhöhen und den interkulturellen Austausch zu begünstigen. Es sind jedoch an zahlreichen Stellen Aspekte zutage getreten, in welchen die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht genutzt werden, um das Maximum an interkulturellem Lernen (für alle Beteiligten) zu generieren. Es entstand der starke Eindruck, dass das Programm dergestalt gehandhabt wurde, dass allein von den Teilnehmern eine Anpassung an die Sprache und Kultur erwartet wurde, sie also auch die Last des Lernens

einer fremden Sprache und der Konfrontation mit einer fremden Kultur mit allen damit verbundenen persönlichen Risiken (Blamagen, Missverständnisse, Gesichtsverlust) zu tragen hatten, während die japanischen Kollegen von sich aus derartige Risiken vermieden. So haben mangelnde Englischkenntnisse bei den japanischen Kollegen bei den Teilnehmern mit nur geringen Japanischkenntnissen für eine effektive Sprachbarriere gesorgt, die so weit ging, dass die Teilnehmer teilweise nur mit einer kleinen Menge an Kollegen in irgendeiner Form interagiert haben, während die restlichen Kollegen nicht mit ihnen in Kontakt getreten sind. Es ist nachzuvollziehen, weshalb besonders japanische Angestellte die Gefahr einer unangenehmen interkulturellen Begegnung gerne vermeiden möchten und wenig Bereitschaft haben, den damit assoziierten Gesichtsverlust zu riskieren. Zugleich wird damit eines der ausdrücklichen Ziele des Programms nicht verfolgt. So trat an dieser Stelle eine deutliche Diskrepanz von Theorie und Praxis zutage, welche sehr gut demonstriert, dass interkultureller Austausch nicht von selbst stattfindet sondern nur durch fortgesetztes individuelles Engagement etabliert und aufrechterhalten werden kann. Hier stünden dem Unternehmen sicherlich noch einige Möglichkeiten zur Verfügung auch auf Seiten der japanischen Angestellten Rahmenbedingungen zu schaffen, welche den Austausch anregen (z.B. Training in interkultureller Kommunikation, Zurverfügungstellen von mehr informellen Begegnungsmöglichkeiten, ausdrückliches Ermutigen zu mehr Initiative mit Vorgesetzten in Vorbildfunktion).

Darüber hinaus gab es einige Themen, welche ausdrücklich von den Programmteilnehmern kritisiert und als suboptimal empfunden wurden, wie beispielsweise die Vorgehensweise des Unternehmens bezüglich des Japanischunterrichts. Zugleich hatten die Gesprächspartner durchaus konstruktive Vorschläge anzubieten, welche Veränderungen für sie wünschenswert erscheinen. Leider schien es im Rahmen des Programms keinen Prozess zu geben, um diese Art der Kritik vorbringen zu können und dieses Feedback der Teilnehmer dazu zu verwenden, Modifikationen am Programm vorzunehmen, so dass an dieser Stelle ein nicht geringes Frustrationspotenzial identifiziert werden konnte. Da zugleich mit dem persönlichen Engagement (BEECHLER et al. 2005a: 265) jeder Lernprozess steht und fällt und damit auch der Erfolg eines solchen Programmes (und im Grunde aller HRM-Maßnahmen), wäre es sicherlich (für alle Unternehmen) sinnvoll, einen gezielteren Blick auf den Menschen und seine Bedürfnisse zu werfen und die Konzeptionierung neuer Personalmanagementmaßnahmen danach auszurichten.

Anhang A

Japanische Fachbegriffe

<i>burakku kigyō</i>	Wörtlich „schwarzes Unternehmen“; bezeichnet Unternehmen, welche ihre Angestellten in illegaler Weise zu langen Arbeitszeiten ohne Kompensation nötigen.
<i>ie</i> -System	Der traditionelle, patriarchale Aufbau eines japanischen Haushaltes als soziale Kerninstitution.
<i>johō</i>	Informationen
<i>kaisha annai</i>	Unternehmensinformation
<i>kenkyū kaihatsu</i>	Forschung und Entwicklung
<i>kigyō johō</i>	Unternehmensinformationen
<i>kobun</i> & <i>oyabun</i>	Bezeichnet ein System einer rituellen Verwandtschaft; enthält die Begriffe für Kind (<i>ko</i>) und Eltern (<i>oya</i>).
<i>kōhai</i>	Jemand mit weniger Erfahrung in einer Organisation als man selbst, wird durch seine <i>senpai</i> wie ein jüngeres Geschwister unterstützt.
<i>nihongo de</i>	Auf Japanisch
<i>nihonjinron</i>	Der Diskurs der Japaner bzw. des Japanischen; bezeichnet eine Sichtweise der japanischen Kultur als einzigartig und nur für Japaner erschließbar.
<i>romaji</i>	Lateinische Schriftzeichen zur Darstellung japanischen Textes
<i>ryūgakusei</i>	Austauschstudent
<i>saikin johō</i>	Neueste Informationen
<i>saiyō johō</i>	Bewerberinformationen
<i>seihin johō</i>	Produktinformationen
<i>senpai</i>	Jemand mit mehr Erfahrung in einer Organisation als man selbst; fungiert als Ansprechpartner und Mentor für seine <i>kōhai</i> , ähnlich wie ältere Geschwister.

Anhang B

Japanische Originaltexte

Zitat 1

Q 選考会へのエントリーにあたり、外国人留学生の応募は可能ですか？

A 国籍は一切問いません。ただし、職系・コースに限らずビジネスレベルの日本語能力が必要となります。

Zitat 2

Q 外国人留学生なのですが、応募できますか？

A 応募できます。弊社では、多くの外国人留学生が入社し、働いています。

Anhang C

Zeitlinie der empirischen Forschung

09.04.2011	Beginn der Dokumentenrecherche mit Sichtung der Webseiten und CSR-Berichte
01.02.2012-13.04.2012	Erster Aufenthalt in Japan, Durchführung der Befragungen mit Fragebogen
06.03.2012	14:00 Uhr, Interview 1
09.03.2012	11:00 Uhr, Interview 2
11.03.2012	11:00 Uhr, Interview 3
12.03.2012	14:00 Uhr, Interview 4
14.03.2012	11:00 Uhr, Interview 5
21.03.2012	13:00 Uhr, Interview 6
22.03.2012	10:00 Uhr, Interview 7
22.03.2012	14:00 Uhr, Interview 8
03.04.2012	13:00 Uhr, Interview 9
11.04.2012	10:00 Uhr, Interview 10
07.-10.2013	Zweiter Durchgang der Dokumentenrecherche
08.10.2013-20.12.2013	Zweiter Aufenthalt in Japan, Durchführung der Tiefeninterviews
21.11.2013	10:00-11:30 Uhr, Interview mit A, persönlich
04.12.2013	21:00-22:00 Uhr, Interview mit B, via Skype
07.12.2013	09:00-10:00 Uhr, Interview mit C, via Skype
07.12.2013	11:00-13:00 Uhr, Interview mit D, via Skype

Anhang D

Verwendeter Fragebogen

International HRM in Japanese multinational companies

多国籍日本企業における国際的人事管理

貴社名:		所在地:		回答日:	
お名前:		お役職:			
連絡先:		Eメール:			

この質問票の目的は国際的に活躍される日本企業の人材開発と人材管理についての情報を収集することです。私はこのテーマで博士論文を執筆しており、貴社のご回答を必要としております。

つきましては、下記の質問にお答えいただけますと非常に幸いです。何とぞ、よろしく願いいたします。現状の正確な分析のためには貴社からの最新の情報を得ることが必要不可欠です。

貴社から頂戴した情報は私の研究以外の何事にも使用いたしません。また、個人および貴社を特定できる情報は論文中でも秘匿いたします。

ご回答いただきました御礼といたしましては、今回の研究の成果を要約してお送りいたします。

何とぞ、最後までお目通し下さい。貴社のいかなるご回答も私の理解を深めることに役立ちます。特に「補足事項」の欄までご回答いただけますと幸いです。

ご協力ありがとうございます。

This questionnaire has the purpose of generating data for a dissertation focussing on international human resource management and development in Japanese multinational companies.

I would greatly appreciate if you support my research by answering to the questions in it. This way you can contribute to an up-to-date and precise analysis of the current situation.

Any information you give will be anonymized and only be used for scientific purposes.

As a compensation for your time and trouble, I will provide you with a summary of the findings once research and analysis is completed.

Please read the questionnaire until the end, even if there are some questions you can or may not answer.

Any input is helpful in deepening my understanding of the situation. I especially appreciate any explanatory comments.

Thank you very much for your support!

I. 貴社における国際化の状況/Globalization in your company

1. 以下の地域における貴社の事業所数、連結子会社数をご記入ください。

How many locations does your company have in the following regions of the world? How many consolidated subsidiaries are there?

地域		事業所	連通子会社
1	日本		
2	アジア（日本以外）		
3	北米		
4	南米		
5	欧		
6	アフリカ		
7	オセアニア		

2. 貴社は各地域でどの程度、事業展開を推進していますか。以下の1～5でご回答下さい。

How actively is your company expanding in those regions?

1=ほとんど取り組んでいない～3=平均的に取り組んでいる～5=優先して積極的に取り組んでいる

Please rate on the following scale of 1-5 where 1="no activity at all" and 5="activity in this region is highly preferred"

地域		-- 等級 ++	コメント
1	日本	① ② ③ ④ ⑤	
2	アジア（日本以外）	① ② ③ ④ ⑤	
3	北米	① ② ③ ④ ⑤	
4	南米	① ② ③ ④ ⑤	
5	欧	① ② ③ ④ ⑤	
6	アフリカ	① ② ③ ④ ⑤	
7	オセアニア	① ② ③ ④ ⑤	

3. 貴社において国際化をどのように位置付けていますか。以下の 1~5 から一つ選んでご回答ください。

Please indicate which role globalization is playing for your company as a whole by choosing the option that best describes the situation.

重要な役割は全く担っていない It does not play any relevant role at all	あまり重要な役割を担っていない It is not very important but we consider it from time to time	平均的な役割を担っている It is of average importance but we do deal with this subject	重要な役割を担っており、企業戦略に影響している Plays an important role, affects the company's strategy	非常に重要な役割を担っており、企業戦略の方向性を決めている Plays an outstanding role, the company's strategy is aligned to it
①	②	③	④	⑤

可能であれば、例を挙げて下さい(貴社のモットー、開催イベント、過去の施策)

If possible, please name some examples that illustrate this (e.g. company motto, events, past initiatives etc.):

貴社の国際化状況に関する情報、資料などがあれば、ぜひこのアンケートと一緒にご送付下さい。

I would greatly appreciate any information material on this topic your company could provide me with.

II. 人事管理部門における国際化の状況/Globalization in HRM

4. 貴社の人事管理においては国際化をどのように位置づけていますか。以下の 1~5 から一つ選んでご回答下さい。

Please indicate which role globalization is playing for human resource management by choosing the option that best describes the situation.

重要な役割は全く担っておらず、人事部に影響がない It does not play any relevant role at all, does not affect HRM	あまり重要な役割を担っておらず、人事部への影響は小さい It is not very important but does slightly affect the HRM activities	平均的な役割を担っており、人事部は国際化に取り組んでいる It is of average importance, HRM does deal with it on a regular basis	重要な役を担っており、人事部の戦略に影響している It plays an important role and definitely affects HRM strategy	非常に重要な役を担っており、人事部の戦略的な方向性を決めている It is of outstanding importance and HRM activities are aligned to it
①	②	③	④	⑤

可能であれば、例を挙げて下さい(イニシアチブなど)。

If possible, please name some examples that illustrate this (HR-initiatives, HR-programs):

貴社の国際化状況に関する情報があれば、ぜひこのアンケートと一緒にご送付下さい

I would greatly appreciate any information material on this topic your company could provide me with.

5. 日本人の従業員を海外に派遣する際にどのような準備をされますか。

How are Japanese employees being prepared for international assignments?

準備方法			コメント
1	語学研修 Language lessons	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
2	派遣国の文化についてのレクチャー(海外赴任前研修) Lessons in the culture of the target country to prepare for the international assignment	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
3	一般的な異文化理解のレクチャー General intercultural training	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
4	海外事業所にメンターを置く A mentor who is located in the foreign office/subsidiary	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	メンターはどのようにして選ばれますか。現地従業員、前任者など、詳細をご回答ください。Who becomes the mentor? E.g. is it one of the local employees or the new expatriate's predecessor? Please explain.
5	その他: _____	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
6	その他: _____	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	

6. 貴社の海外事業所及び子会社における部長級以上の幹部の日本人と外国人の割合をご回答ください。

In the international locations of your company, how many of the executive managers (upper two management levels) are Japanese and how many are foreign nationals? Please indicate a percentage.

○ 正確な数値が分からず、おおよその数値を推測して回答される場合はチェックしてください。

Please check if exact figures are not available and you are giving estimated percentages.

	日本人	外国人	コメント
1 海外支社	_____%	_____%	
2 海外子会社 (founded by main company)	_____%	_____%	
3 海外子会社 (acquired)	_____%	_____%	
4 海外生産拠点 (production location)	_____%	_____%	
5 海外販売拠点 (sales office)	_____%	_____%	
6 その他: _____	_____%	_____%	

7. この割合は過去5年間でどのように推移しましたか。How have those percentages developed in the past 5 years?

外国人の割合は大幅に減少した The percentage of foreign nationals has decreased strongly	外国人の割合は少し減少した The percentage of foreign nationals has decreased slightly	変化はない There have not been any changes	外国人の割合は少し増加した The percentage of foreign nationals has increased slightly	外国人の割合は大幅に増加した The percentage of foreign nationals has increased strongly
①	②	③	④	⑤

8. これからの5年間でどのように推移すると予測されますか。Which development are you expecting in the next 5 years?

外国人の割合が大幅に減少すると予測する The percentage of foreign nationals will decrease strongly	外国人の割合が少し減少すると予測する The percentage of foreign nationals will decrease slightly	変化はないと予測する There will not be any changes	外国人の割合は少し増えます The percentage of foreign nationals will increase slightly	外国人の割合は大分増えます The percentage of foreign nationals will increase strongly
①	②	③	④	⑤

補足事項:

9. 貴社の海外事業所及び子会社における一般従業員数の割合をご回答ください。

Considering the general staff of all international company locations and subsidiaries, how are they composed of Japanese, host country nationals and third country nationals?

- 正確な数値が分からず、おおよその数値を推測して回答される場合はチェックしてください。

Please check if exact figures are not available and you are giving estimated percentages.

		地方の社員 local employees	日本人の社員 Japanese employees	他国の社員 third country employees
1	管理職	_____ %	_____ %	_____ %
2	ホワイトカラー	_____ %	_____ %	_____ %
3	ブルーカラー	_____ %	_____ %	_____ %
4	インターン	_____ %	_____ %	_____ %
5	パートタイム	_____ %	_____ %	_____ %

補足事項:

10. 貴社の国内事業所における外国人従業員の割合をご回答ください。

Does your company also employ foreign nationals in the Japanese locations? If yes, please indicate a percentage.

- 正確な数値が分からず、おおよその数値を推測して回答される場合はチェックしてください。

Please check if exact figures are not available and you are giving estimated percentages.

		本社/支社	生産拠点	研究開発拠点
1	管理職	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません
2	ホワイトカラー	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません
3	ブルーカラー	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません
4	インターン	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません
5	パートタイム	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	<input type="radio"/> はい 割合: _____% <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません

補足事項:

III. 外国人の採用/Recruitment of international university graduates

11. 貴社(子会社を含む)では外国人も新卒で採用していますか。「はい」の場合は、職種もあわせてご回答ください。

Does your company also recruit foreign national university graduates? If yes, for which field of business activity (e.g. white collar work, top management)?

(留学生として外国大学を卒業している日本人を除く。Japanese students graduating from a non-Japanese university are not included)

		職種	
1	外国大学出身者を現地で雇用する Graduates from foreign universities to be employed locally	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
2	外国大学出身者を日本で雇用する Graduates from foreign universities to be employed in Japan	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
3	日本の大学出身者(留学生として)を日本で雇用する Graduates from Japanese Universities (as an exchange student) to be employed in Japan	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	
4	その他: _____	<input type="radio"/> はい <input type="radio"/> いいえ <input type="radio"/> 分かりません	

12. 外国人の採用は日本人の採用と比べて違いがありますか。外国人の募集はどのように行われますか。

Compared to Japanese applicants, are there differences in the recruiting process? Please describe briefly how a foreign national university graduate can apply with your company.

13. 外国人を新卒で雇用する場合に特別な研修制度などがあれば、簡単にご記入ください。

Do foreign national graduates receive a different training when entering the company? Please explain briefly.

14. 貴社は国際 JOB FAIR(外国での企業説明会など)に参加していますか? 最近 5 年間では、どこの国で参加しましたか。

Does your company participate in international job fairs for students? If yes, please name the countries in which you have participated in the last 5 years.

はい いいえ

国名: _____

15. 外国人の大学卒業者をより積極的に採用したいと思いますか。また、その理由をご回答ください。

Do you think your company should be more active in recruiting international university graduates? Please explain why you think so.

はい いいえ

理由: _____

IV. 外国人従業員のための日本での研修/Training of international employees in Japan

16. 海外事業所及び子会社の従業員向けに、日本での研修制度等がありますか。

Does your company offer training programs directed at international employees that take place in Japan?

はい いいえ

「はい」の場合/If „yes“:

プログラムの詳細について以下の質問にお答えください。Please describe the program as indicated below.

(複数ある場合はそれぞれについてお答えください。If there is more than one program, please use the space on the next page to fill in the information.)

プログラム 1:

年間参加者数/Participants per year: _____

日本滞在期間/Length of stay for participants: _____

プログラムの目的/Aim of the program: _____

どの職種の従業員が参加できますか/What kind of employees participate? _____

プログラムを導入されたのはいつですか/When was this program established?: _____

プログラムの内容/ What is the contents of the program?: _____

プログラム 2:

年間参加者数/Participants per year: _____

日本滞在期間/Lenght of stay for participants: _____

プログラムの目的/Aim of the program: _____

どの職種の従業員が参加できますか/What kind of employees participate? _____

プログラムを導入されたのはいつですか/When was this program established?: _____

プログラムの内容/ What is the contents of the program?: _____

プログラム 3:

年間参加者数/Participants per year: _____

日本滞在期間/Lenght of stay for participants: _____

プログラムの目的/Aim of the program: _____

どの職種の従業員が参加できますか/What kind of employees participate? _____

プログラムを導入されたのはいつですか/When was this program established?: _____

プログラムの内容/ What is the contents of the program?: _____

(研修プログラムに関するパンフレット等があれば、ぜひこのアンケートと一緒にご送付ください。I would greatly appreciate any information material on such training programs your company could provide me with.)

補足事項:

「いいえ」の場合/If “No”:

研修プログラム導入の計画がありますか。Do you plan to introduce such programs in the future?

はい いいえ

このようなプログラムは意味があると思いますか。その理由を教えてください。

Do you consider it a good idea to introduce such programs? Please explain why you think so.

はい いいえ

理由: _____

17. 前項でお答えいただいた貴社の研修プログラムについて、以下の質問に1～5でお答えください。

How do you rate the programs that your company is offering?

1:全く当てはまらない ~ 5:完全に当てはまる

Please rate on a scale of 1-5 where 1= “does not apply at all” and 5=“applies perfectly”

		-- 等級 ++	コメント
1	プログラムは海外事業所の従業員に良く受け入れられ、応募者が募集定員を上回る。 The programs are well accepted by the international employees (demand for participation is higher than supply).	① ② ③ ④ ⑤	
2	有意義なプログラム内容になっている。 The contents of the programs is well designed.	① ② ③ ④ ⑤	
3	予定されたプログラム内容は良く遂行できた。 The contents of the program can be conveyed effectively to the employees.	① ② ③ ④ ⑤	
4	言語の障害はクリアーできた。 Language barriers can be overcome effectively.	① ② ③ ④ ⑤	
5	研修後、参加者は学習内容を還元できている。 The participants can put into effect what they have learned.	① ② ③ ④ ⑤	
6	このようなプログラムは、長期的には企業の利益となる。 The company profits from such programs in the long run.	① ② ③ ④ ⑤	

18. 貴社はこのようなプログラムをより積極的に導入したいと思いますか。また、その理由を教えてください。

Do you think that your company should offer such programs more actively? Please explain briefly why you think so.

はい いいえ

理由: _____

研究にご協力いただきありがとうございました。Thank you very much for supporting my research!

Anhang E

Untersuchte Unternehmen

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
1	Nippon Suisan Kaisha, Ltd.	日本水産株式会社	März 2015	www.nissui.co.jp/english/	www.nissui.co.jp/index.html
1	Obayashi Corp.	株式会社大林組	März 2015	www.obayashi.co.jp/english/	www.obayashi.co.jp/
1	JGC Corp.	日揮株式会社	März 2015	www.jgc.co.jp/en/index.html www.jgc.co.jp/en/50job/index.html	www.jgc.co.jp/jp/index.html
1	Ajinomoto Co., Inc.	味の素株式会社	März 2015	www.ajinomoto.com/ www.ajinomoto.com/csr/employee/index2.html www.ajinomoto-europe.com/	www.ajinomoto.co.jp/ www.ajinomoto.co.jp/recruit/international/index.html
1	Japan Tobacco Inc.	日本たばこ産業株式会社	März 2015	www.jti.com/ www.jt.com/about/index.html	www.jti.co.jp/index.html
1	Toray Industries, Inc.	東レ株式会社	März 2015	www.toray.de/ www.toray.com/ www.toray.com/aboutus/ourpeople/index.html www.toray.com/csr/index.html	www.toray.co.jp/ www.toray.co.jp/saiyou/international/index.html
1	Showa Denko K.K.	昭和電工株式会社	März 2015	www.sdk.co.jp/english/ www.sdk.co.jp/english/csr.html	www.sdk.co.jp/
1	Mitsui Chemicals, Inc.	三井化学株式会社	März 2015	www.mitsuichem.com/ www.mitsuichem.com/index.htm www.mitsuichem.com/csr/society/employee/employ.htm	jp.mitsuichem.com jp.mitsuichem.com/career/02mitsuichem/index.htm jp.mitsuichem.com/career/index.htm
1	Sumitomo Bakelite Co., Ltd.	住友ベークライト	März 2015	www.sumibe.co.jp/english/	www.sumibe.co.jp/index.html www.sumibe.co.jp/recruit/index.html
1	Kao Corp.	花王株式会社	März 2015	www.kao.com/jp/en/corp/ www.kao.com/group/en/group/index.html	www.kao.com/jp/corp/index.html
1	Kuraray Co., Ltd.	株式会社クラレ	März 2015	www.kuraray.co.jp/en/ www.kuraray.co.jp/recruit/en/ www.kuraray.co.jp/en/company/base/	www.kuraray.co.jp/ www.kuraray.co.jp/recruit/job/04.html
1	Kaneka Corp.	株式会社カネカ	März 2015	www.kaneka.co.jp/kaneka-e/index.html	www.kaneka.co.jp/
1	Takeda Pharmaceutical Co., Ltd.	武田薬品工業株式会社	März 2015	www.takeda.com/	www.takeda.co.jp/
1	Bridgestone Corp.	株式会社ブリヂストン	März 2015	www.bridgestone.com/index.html www.bridgestone.com/jobs/	www.bridgestone.co.jp/ www.bridgestone.co.jp/saiyou/recruit/diversity/human_resources/
1	Asahi Glass Co., Ltd.	旭硝子株式会社	März 2015	www.agc.com/english/index.html www.agc-group.com/en/	www.agc.com/index2.html
1	Furukawa Electric Co., Ltd.	古河電気工業株式会社	März 2015	www.furukawa.co.jp/english/	www.furukawa.co.jp/index.htm

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
1	Fujikura Ltd.	株式会社フジクラ	März 2015	www.fujikura.com/ www.fujikura.co.jp/eng/ www.fujikura.co.jp/eng/csr/social/employee.html	www.fujikura.co.jp/ www.fujikura.co.jp/recruit/employment/faq.html
1	Rinnai Corp.	リンナイ株式会社	März 2015	www.rinnai.co.jp/global/ www.globalrinnai.com/ www.rinnai.co.jp/global/corp/group/index.html www.rinnai.co.jp/global/corp/csr/index.html	www.rinnai.co.jp/index.html
1	Daikin Industries, Ltd.	ダイキン工業株式会社	März 2015	www.daikin.com/ www.daikin.com/csr/social/employee/index.html www.daikin.com/csr/feature/06_1.html	www.daikin.co.jp/index.html www.daikin.co.jp/recruit/gradu/special/ab.html
1	Hitachi Construction Machinery Co., Ltd.	日立建機株式会社	März 2015	www.hitachi-c-m.com/global/ www.hitachi-c-m.com/	www.hitachi-kenki.co.jp/
1	Canon Inc.	キヤノン株式会社	März 2015	www.canon.com/ www.canon.de/ www.canon.com/environment/report/em03.html	canon.jp/
1	Sony Corp.	ソニー株式会社	März 2015	www.sony.net/ www.sony.net/SonyInfo/csr/employees/human/index.html	www.sony.co.jp/
1	Ushio Inc.	ウシオ電機株式会社	März 2015	www.ushio.co.jp/en/ www.ushio.co.jp/global/ www.ushio.co.jp/en/csr/society/employee/diversity.html	www.ushio.co.jp/jp/
1	Panasonic Corp.	パナソニック株式会社	März 2015	www.panasonic.net/ www.panasonic.net/careers/career_development/	panasonic.co.jp/index3.html
1	Brother Industries, Ltd.	ブラザー販売株式会社	März 2015	www.brother.com/index.htm www.brother.com/en/csr/employee/index.htm	www.brother.co.jp/
1	Fujitsu Ltd.	富士通株式会社	März 2015	www.fujitsu.com/global/ www.fujitsu.com/global/about/employment/japan/	jp.fujitsu.com/
1	Toshiba Corp.	株式会社 東芝	März 2015	www.toshiba.co.jp/index.htm www.toshiba.co.jp/worldwide/index.html www.toshiba.co.jp/csr/en/index.htm www.toshiba.co.jp/saiyou/international/index.htm www.toshiba.co.jp/csr/en/labor/diversity.htm	www.toshiba.co.jp/index_j3.htm
1	Alps Electric Co., Ltd.	アルプス電気株式会社	März 2015	www.alps.com/e/ www.alps-europe.com/careers/ www.alps.com/e/csr/index.html	www.alps.com/j/index.html www.alps-recruit.jp/j/recruit/international/index.html
1	TDK Corp.	TDK株式会社	März 2015	www.global.tdk.com/ www.global.tdk.com/careers/ www.tdk.com/	www.tdk.co.jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
1	Sysmex Corp.	シスメックス株式会社	März 2015	www.sysmex.co.jp/global/index.html www.sysmex.co.jp/en/ www.sysmex.co.jp/en/sysmex/csr/policy/employee.html	www.sysmex.co.jp/
1	Murata Manufacturing Co., Ltd.	村田製作所	März 2015	www.murata.com/ www.murata.com/corporate/csr/social/employee/index.html	www.murata.co.jp/index.html www.murata.co.jp/recruit/global/index.html
1	Rohm Co., Ltd.	ローム株式会社	März 2015	www.rohm.com/index.html www.rohm.com/csr/stakeholder/employee.html	www.rohm.co.jp/index.html www.rohm.co.jp/employment/abroad/faq.html
1	Toyota Motor Corp.	トヨタ自動車株式会社	März 2015	www.toyota-global.com/ www.toyota-global.com/company/profile/toyota_group/ www.toyota-global.com/sustainability/stakeholders/employees.html	www.toyota.co.jp/
1	Mitsubishi Motors Corp.	三菱自動車工業株式会社	März 2015	www.mitsubishi-motors.com/ www.mitsubishi-motors.com/en/index.html www.mitsubishi-motors.com/en/corporate/social/list.html	www.mitsubishi-motors.com/jp/index.html www.mitsubishi-motors.co.jp/
1	Nissan Motor Co., Ltd.	日産自動車株式会社	März 2015	www.nissan-global.com/en/index.html www.nissan-global.com/en/company/csr/employees/index.html	www.nissan-global.com/JP/
1	Daihatsu Motor Co., Ltd.	ダイハツ工業株式会社	März 2015	www.daihatsu.com/ www.daihatsu.com/networks/index.html	www.daihatsu.co.jp/
1	Konica Minolta Holdings, Inc.	コニカミノルタホールディングス株式会社	März 2015	www.konicaminolta.com/ www.konicaminolta.com/selector/index.html www.konicaminolta.eu/ www.konicaminolta.com/about/csr/employee/workplace.html	www.konicaminolta.jp/
1	Terumo Corp.	テルモ株式会社	März 2015	www.terumo.co.jp/English/ www.terumo-europe.com/	www.terumo.co.jp/index.html
1	Asics Corp.	株式会社アシックス	März 2015	www.asics.com/top/ www.asics.com/responsibility/employee1	www.asics.co.jp/ www.asics.co.jp/corp/recruit/recruit/foreign/
1	Toppan Printing Co., Ltd.	凸版印刷株式会社	März 2015	www.toppan.co.jp/english/ www.toppan.co.jp/english/csr/csreport.html	www.toppan.co.jp/
1	Mitsubishi Corp.	三菱商事株式会社	März 2015	www.mitsubishicorp.com/jp/en/index.html www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/global/	www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ www.career-mc.com/student/index.shtml
1	Marubeni Corp.	丸紅	März 2015	www.marubeni.com/ www.marubeni.com/csr/006464.html	www.marubeni.co.jp/ www.marubeni.co.jp/recruit/index.html
1	Sumitomo Corp.	住友商事株式会社	März 2015	www.sumitomocorp.co.jp/english/	www.sumitomocorp.co.jp/ www.sumitomocorp-recruiting.com/info/faq/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
1	Mitsui & Co., Ltd.	三井物産株式会社	März 2015	www.mitsui.com/ www.mitsui.com/jp/en/index.html www.mitsui.com/jp/en/csr/index.html www.mitsui.com/eu/en/index.html	www.mitsui.com/jp/ja/index.html
1	Itochu Corp.	伊藤忠商事株式会社	März 2015	www.itochu.co.jp/en/ www.itochu.co.jp/en/csr/employee/career.itochu.co.jp/strategy/index_e.html	www.itochu.co.jp/ja/
1	Toyota Tsusho Corp.	豊田通商株式会社	März 2015	www.toyota-tsusho.com/english/ www.toyota-tsusho.com/english/csr/action/human.html	www.toyota-tsusho.com/index.html
1	Tokio Marine Holdings, Inc.	東京海上ホールディングス株式会社	März 2015	www.tokiomarinehd.com/en/ www.tokiomarinehd.com/en/careers/index.html	www.tokiomarinehd.com/index.html
1	Hitachi Transport System, Ltd.	株式会社日立物流	März 2015	www.hitachi-hb.co.jp/english/	www.hitachi-hb.co.jp/ www.hitachi-hb.co.jp/recruit/qa_01.html
1	Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd.	川崎汽船株式会社	März 2015	www.kline.co.jp/index_e.html www.kline.co.jp/corp/group_e.html www.kline.co.jp/csr/employees_e.html	www.kline.co.jp/index.html
1	Nippon Telegraph And Telephone Corp.	日本電信電話株式会社	März 2015	www.ntt.co.jp/index_e.html www.ntt.co.jp/saiyo/e/index.html www.ntt.co.jp/about_e/global.html	www.ntt.co.jp/index.html
1	Mitsubishi Chemical	三菱化学株式会社	März 2015	www.m-kagaku.co.jp/index_en.htm www.m-kagaku.co.jp/english/recruiting/index.html	www.m-kagaku.co.jp/index.htm
2	Inpex Corp.	国際石油開発帝石株式会社	März 2015	www.inpex.co.jp/english/index.html	www.inpex.co.jp/index.html
2	Japan Petroleum Exploration Co., Ltd.	石油資源開発株式会社	März 2015	www.japex.co.jp/english/index.html www.japex.co.jp/english/csr/support.html	www.japex.co.jp/index.html
2	Teijin Ltd.	帝人株式会社	März 2015	www.teijin.co.jp/english/ www.teijin.co.jp/english/about/company/globalnetwork.html www.teijin.co.jp/english/eco/social/human_resource.html www.teijin.co.jp/english/about/company/human_resources.html	www.teijin.co.jp/index.html
2	Lion Corp.	ライオン株式会社	März 2015	www.lion.co.jp/en/	www.lion.co.jp/index2.htm
2	Tokuyama Corp.	トクヤマ株式会社	März 2015	www.tokuyama.co.jp/eng/	www.tokuyama.co.jp/index.html www.tokuyama.co.jp/recruit/index.html
2	DIC Corp.	DIC株式会社	März 2015	www.dic-global.com/en/index.html	www.dic-global.com/ja/ www.dic-global.com/jp/ja/ www.dic-global.com/jp/ja/recruit/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
2	Shiseido Co., Ltd.	資生堂株式会社	März 2015	www.shiseido.com/index.htm www.shiseido.co.jp/e/index.htm www.shiseido.co.jp/e/csr/stakes/employee01.htm	www.shiseido.co.jp www.shiseido.co.jp/corp/csr/labor/labor05.html
2	Asahi Kasei Corp.	旭化成株式会社	März 2015	www.asahi-kasei.co.jp/asahi/en/index.html www.asahi-kasei-jobs.com/english/index.html	www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/index.html
2	Sekisui Chemical Co., Ltd.	積水ハウス株式会社	März 2015	www.sekisuichechemical.com/ www.sekisuichechemical.com/csr/resources/index.html	www.sekisui.co.jp/
2	Hitachi Chemical Co., Ltd.	日立化成株式会社	März 2015	www.hitachi-chem.co.jp/english/	www.hitachi-chem.co.jp/japanese/index.html
2	Nitto Denko Corp.	日東電工株式会社	März 2015	www.nitto.com/	www.nitto.co.jp/
2	Kyowa Hakko Kirin Co., Ltd.	協和発酵キリン株式会社	März 2015	www.kyowa-kirin.co.jp/english/	www.kyowa-kirin.co.jp/index.html
2	Daiichi Sankyo Co., Ltd.	第一三共株式会社	März 2015	www.daiichisankyo.com/	www.daiichisankyo.co.jp/
2	Eisai Co., Ltd.	エーザイ株式会社	März 2015	www.eisai.com/	www.eisai.co.jp/index.html www5.eisai.co.jp/index.html
2	Sumitomo Rubber Industries, Ltd.	住友ゴム工業	März 2015	www.srigroup.co.jp/english/ www.srigroup.co.jp/english/group/index.html	www.srigroup.co.jp/index.html
2	TOTO Ltd.	TOTO株式会社	März 2015	www.toto.co.jp/en/	www.toto.co.jp/index.htm
2	Nippon Sheet Glass Co., Ltd.	日本板硝子株式会社	März 2015	www.nsg.com/ www.nsg.com/en/about-nsg/jobs-and-careers	www.nsg.co.jp/
2	NGK Insulators, Ltd.	日本ガイシ株式会社	März 2015	www.ngk.co.jp/english/	www.ngk.co.jp/index.html
2	Mitsubishi Materials Corp.	三菱マテリアル株式会社	März 2015	www.mmc.co.jp/corporate/en/index.html	www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html
2	IHI Corp.	IHI株式会社	März 2015	www.ihc-csi.de/ www.ihc.co.jp/en/index.html	www.ihc.co.jp/
2	Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.	三菱重工株式会社	März 2015	www.mhi.co.jp/en/ www.mhi.co.jp/global/index.html www.mhie.com/de/	www.mhi.co.jp/
2	Komatsu Ltd.	コマツ建機株式会社	März 2015	www.komatsu.com/ www.komatsu.com/CompanyInfo/csr/society/employee.html	www.komatsu-kenki.co.jp/ www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/profile/
2	NSK Ltd.	日本精工株式会社	März 2015	www.nsk.com/ www.nsk.com/company/globalnetwork.html www.nsk.com/sustainability/supplement/e32-33-1.html	www.jp.nsk.com/
2	THK Co., Ltd.	THK株式会社	März 2015	www.thk.com/	www.thk.com/jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
2	Advantest Corp.	アドバンテスト	März 2015	www.advantest.com/ www.advantest.co.jp/en-index.shtml	www.advantest.co.jp/
2	Sharp Corp.	Sharp株式会社	März 2015	sharp-world.com/	www.sharp.co.jp/
2	Casio Computer Co., Ltd.	カシオ株式会社	März 2015	world.casio.com/ world.casio.com/csr/employee/employee02/	casio.jp/
2	Minebea Co., Ltd.	ミネベア株式会社	März 2015	www.minebea.co.jp/english/ www.minebea.co.jp/english/environment/index.html	www.minebea.co.jp/index.html
2	Hitachi, Ltd.	日立製作所	März 2015	www.hitachi.com/ www.hitachi.eu/about/recruit/index.html www.hitachi.com/csr/	www.hitachi.co.jp/
2	Ricoh Co., Ltd.	株式会社リコー	März 2015	www.ricoh.com/ www.ricoh.com/about/jobs/ www.ricoh.de/ueber-ricoh/karriere/index.aspx	www.ricoh.co.jp/
2	Renesas Electronics Corp.	ルネサス エレクトロニクス株式会社	März 2015	www.renesas.com/index.jsp www.renesas.eu/index.jsp am.renesas.com/index.jsp www.renesas.com/comp/csr/	japan.renesas.com/index.jsp
2	Mitsubishi Electric Corp.	三菱電機株式会社	März 2015	www.mitsubishielectric.com/ www.mitsubishielectric.com/company/jobs/index.html www.mitsubishielectric.de/ www.mitsubishielectric.de/stellenangebote.php	www.mitsubishielectric.co.jp/
2	Ibiden Co., Ltd.	イビデン株式会社	März 2015	www.ibiden.com/	www.ibiden.co.jp/ www.ibiden.co.jp/JPN/saiyou/recruit/intern.html
2	Nihon Kohden Corp.	日本光電株式会社	März 2015	www.nihonkohden.com/ www.nihonkohden.com/employment/index.html	www.nihonkohden.co.jp/
2	Kyocera Corp.	京セラ株式会社	März 2015	global.kyocera.com/	www.kyocera.co.jp/
2	Denso Corp.	デンソー株式会社	März 2015	www.globaldenso.com/en/ www.denso-europe.com/ www.densocorp-na.com/	www.denso.co.jp/ja/ www.denso.co.jp/ja/recruit/sougou/foreigner/index.html
2	Kawasaki Heavy Industries, Ltd.	川崎重工業株式会社	März 2015	www.khi.co.jp/english/index.html www.khi.co.jp/english/csr/report/index.html	www.khi.co.jp/ www.khi-saiyo.jp/business/index.html
2	Mazda Motor Corp.	マツダ株式会社	März 2015	www.mazda.com/ www.mazda.com/csr/csr_vision/employee/diversity.html	www.mazda.co.jp/
2	Kayaba Industry Co., Ltd.	KYB株式会社	März 2015	www.kyb.co.jp/en/ www.kyb.co.jp/en/company/welfare/report.html	www.kyb.co.jp/
2	Takata Corp.	タカタ株式会社	März 2015	www.takata.com/en/ www.takata.com/en/career/index.html www.takata-karriere.de/career/index.php?naid=24	www.takata.com/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
2	Olympus Corp.	オリンパス株式会社	März 2015	www.olympus.com/ www.olympus-global.com/de/ www.olympus-global.com/en/corc/csr/workplace/diversity/foreign/	www.olympus.co.jp/jp/
2	Yamaha Corp.	ヤマハ株式会社	März 2015	www.yamaha.com/ www.yamaha.com/about_yamaha/csr/workers/index.html	jp.yamaha.com/ jp.yamaha.com/about_yamaha/recruit/ysway/english/
2	Nissha Printing Co., Ltd.	日本写真印刷株式会社	März 2015	www.nissha.co.jp/english/ www.nissha.co.jp/english/csr/contribution/employee.html www.nissha.co.jp/english/csr/contribution/employee.html	www.nissha.co.jp/index.html
2	Sojitz Corp.	双日株式会社	März 2015	www.sojitz.com/en/	www.sojitz.com/jp/index.html
2	Aeon Co., Ltd.	イオン株式会社	März 2015	www.aeon.info/en/ www.aeon.info/en/aboutaeon/saiyo.html	www.aeon.info/ www.aeon.info/saiyou/group/index.html
2	Mizuho Financial Group, Inc.	株式会社みずほフィナンシャルグループ	März 2015	www.mizuho-fg.co.jp/english/index.html www.mizuho-fg.co.jp/english/csr/index.html www.mizuho-fg.co.jp/english/company/group/outline/index.html	www.mizuho-fg.co.jp/saiyou/pre_index.html
2	Daiwa Securities Group Inc.	株式会社大和証券グループ本社	März 2015	www.daiwa-grp.jp/english/ www.daiwa-grp.jp/english/csr/report/2011/society_03.html	www.daiwa-grp.jp/index.cfm www.daiwa-grp.jp/recruit/daiwacm/daiwacm_index.html
2	Nomura Holdings, Inc.	野村證券株式会社	März 2015	www.nomura.com/ www.nomuraholdings.com/careers/ www.nomura.co.jp/recruit/overseas/index.html	www.nomura.com/jp/ www.nomura-recruit.jp/graduate/overseas/index.html
2	Nippon Express Co., Ltd.	日本通運	März 2015	www.nipponexpress.com/	www.nittsu.co.jp/
2	Nippon Yusen K.K	日本郵船株式会社	März 2015	www.nyk.com/english/ www2.nykline.com/liner/office_network/index.html	www.nyk.com/index.htm
2	KDDI Corp.	KDDI株式会社	März 2015	www.kddi.com/english/	www.kddi.com/index.html
2	Capcom Co., Ltd.	株式会社カプコン	März 2015	www.capcom.com/ www.capcom.co.jp/ir/english/company/info.html	www.capcom.co.jp/ www.capcom.co.jp/recruit/global/index.html
2	Fuji Xerox	n.a.	März 2015	www.fujixerox.co.jp/eng/index.html www.fujixerox.com/eng/company/sr/	www.fujixerox.co.jp/
2	Mitsubishi Rayon	三菱レイヨン株式会社	März 2015	www.mrc.co.jp/english/index.html www.mrc.co.jp/english/csr/employee.html	www.mrc.co.jp/index.html
3	Maruha Nichiro Holdings, Inc.	株式会社マルハニチロホールディングス	März 2012	www.maruha-nichiro.co.jp/english/	www.maruha-nichiro.co.jp/index.html www.maruha-nichiro.co.jp/saiyo/index.html www.maruha-nichiro.co.jp/saiyo/strength/global.html
3	Taisei Corp.	大成建設株式会社	März 2012	www.aisei.co.jp/english/profile/over_net.html www.aisei.co.jp/english/csr/hr/index.html	www.aisei.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	Kajima Corp.	鹿島建設株式会社	März 2012	www.kajima.co.jp/english/welcome.html www.kajima-europe.com/ www.kajima-usa.com/ www.kajima.co.jp/english/csr/index.html	www.kajima.co.jp/welcome-j.html
3	Shimizu Corp.	清水建設株式会社	März 2012	www.shimz.co.jp/english/	www.shimz.co.jp/index.html
3	Morinaga Milk Industry Co., Ltd.	森永乳業株式会社	März 2012	www.morinagamilk.co.jp/english/	www.morinagamilk.co.jp/
3	Sapporo Holdings Ltd.	サッポロホールディングス	März 2012	www.sapporoholdings.jp/english/	www.sapporoholdings.jp/index.html www.sapporoholdings.jp/csr/2011/employee/index.html
3	Kirin Holdings Co., Ltd.	キリンホールディングス	März 2012	www.kirinholdings.co.jp/english/	www.kirinholdings.co.jp/index.html
3	Kikkoman Corp.	キッコーマン株式会社	März 2012	www.kikkoman.com/index.shtml	www.kikkoman.co.jp/ www.kikkoman.co.jp/works/index.html
3	Nisshin Seifun Group Inc.	日清製粉グループ	März 2012	www.nisshin.com/english/	www.nisshin.com/ www.nisshin-brandnew.com/
3	Nippon Meat Packers, Inc.	日本ハム株式会社	März 2012	www.nipponham.co.jp/en/ www.nipponham.co.jp/en/global/index.html	www.nipponham.co.jp/index.html www.nipponham.co.jp/recruit/
3	Asahi Breweries, Ltd.	アサヒビール株式会社	März 2012	www.asahibeer.com/ www.asahigroup-holdings.com	www.asahibeer.co.jp/ www.asahibeer.co.jp/careers/ www.asahigroup-holdings.com/
3	Meiji Holdings Co., Ltd.	明治ホールディングス株式会社	März 2012	www.meiji.com/english/	www.meiji.com/ www.meiji.com/recruit/index.html
3	Wacoal Holdings Corp.	n.a.	März 2012	www.wacoalholdings.jp/index_e.html www.wacoalholdings.jp/group_e/overseas.html	www.wacoalholdings.jp/ www.wacoal.jp/company/recruit/
3	Nisshinbo Holdings Inc.	日清紡ホールディングス株式会社	März 2012	www.nisshinbo.co.jp/english/index.html www.nisshinbo.co.jp/english/csr/index.html www.nisshinbo.co.jp/english/profile/group.html	www.nisshinbo.co.jp/index.html
3	Mitsubishi Paper Mills, Ltd.	三菱製紙株式会社	März 2012	www.mpm.co.jp/eng/	www.mpm.co.jp/
3	Rengo Co., Ltd.	レンゴー株式会社	März 2012	www.rengo.co.jp/english	www.rengo.co.jp/
3	Oji Paper Co., Ltd.	王子製紙株式会社	März 2012	www.ojipaper.co.jp/english/ www.ojipaper.co.jp/english/group/overseas/index.html	www.ojipaper.co.jp/index.shtml www.saiyo.ojipaper.co.jp/
3	Nippon Paper Group, Inc.	日本製紙グループ	März 2012	www.np-g.com/e/	www.np-g.com/index.html
3	Toagosei Co., Ltd.	東亜合成株式会社	März 2012	www.toagosei.co.jp/english/	www.toagosei.co.jp/index.html
3	Nippon Shokubai Co., Ltd.	日本触媒株式会社	März 2012	www.shokubai.co.jp/en/	www.shokubai.co.jp/ja/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	Ishihara Sangyo Kaisha, Ltd.	石原産業株式会社	März 2012	www.iskweb.co.jp/eng/	www.iskweb.co.jp/index.htm
3	Kureha Corp.	クレハ株式会社	März 2012	www.kureha.co.jp/en/	www.kureha.co.jp/index.php www.kureha.co.jp/recruit/index.html
3	Central Glass Co., Ltd.	セントラル硝子株式会社	März 2012	www.cgco.jp/	www.cgco.co.jp/
3	Tosoh Corp.	東ソー株式会社	März 2012	www.tosoh.com/	www.tosoh.co.jp/ www.tosoh.co.jp/recruit/index.html
3	Ube Industries, Ltd.	宇部興産株式会社	März 2012	www.ube-ind.co.jp/english/index.htm	www.ube-ind.co.jp/japanese/index.htm www.ube-saiyo.com/recruit1.html www.ube-saiyo.com/recruit2.html
3	NOF Corp.	日油株式会社	März 2012	www.nof.co.jp/english/index.html	www.nof.co.jp/index.html
3	Taiyo Nippon Sanso Corp.	太陽日酸株式会社	März 2012	www.tn-sanso.co.jp/en/	www.tn-sanso.co.jp/jp/index.html
3	ADEKA Corp.	株式会社ADEKA	März 2012	www.adk.co.jp/en/index.html	www.adk.co.jp/index.html www.adeka.co.jp/saiyou/index.html
3	Fujifilm Holdings Corp.	富士フイルムホールディングス	März 2012	www.fujifilmholdings.com/en/index.html	www.fujifilmholdings.com/ja/index.html
3	Daicel Chemical Industries, Ltd.	株式会社ダイセル	März 2012	www.daicel.com/en/ www.daicel.com/en/csr/promotion.html	www.daicel.com/
3	Zeon Corp.	ゼオン株式会社	März 2012	www.zeon.co.jp/index_e.html	www.zeon.co.jp/index.html
3	Nippon Paint Co., Ltd.	日本ペイントホールディングス株式会社	März 2012	www.nipponpaint.co.jp/index_e.html	www.nipponpaint.co.jp/index.html
3	Kansai Paint Co., Ltd.	関西ペイント株式会社	März 2012	www.kansai.co.jp/global_site/index.html	www.kansai.co.jp/index.html
3	Sumitomo Chemical Co., Ltd.	住友化学株式会社	März 2012	www.sumitomo-chem.co.jp/english/	www.sumitomo-chem.co.jp/
3	Nippon Kayaku Co., Ltd.	日本化薬株式会社	März 2012	www.nipponkayaku.co.jp/english/	www.nipponkayaku.co.jp/
3	Shin-Etsu Chemical Co., Ltd.	信越化学株式会社	März 2012	www.shinetsu.co.jp/english/	www.shinetsu.co.jp/j/index.shtml www.shinetsu.co.jp/j/recruit/
3	Hisamitsu Pharmaceutical Co., Inc.	久光製薬株式会社	März 2012	www.hisamitsu.co.jp/english/	www.hisamitsu.co.jp/
3	Taisho Pharmaceutical Co., Ltd.	大正製薬株式会社	März 2012	www.taisho.co.jp/en/index.html	www.taisho.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	Dainippon Sumitomo Pharma Co., Ltd.	大日本住友製薬株式会社	März 2012	www.ds-pharma.com/	www.ds-pharma.co.jp/
3	Astellas Pharma Inc.	アステラス製薬株式会社	März 2012	www.astellas.com/worldwide.html www.astellas.com/en/index.html	www.astellas.com/jp/index.html
3	Chugai Pharmaceutical Co., Ltd.	中外製薬株式会社	März 2012	www.chugai-pharm.co.jp/hc/ss/english/index.html	www.chugai-pharm.co.jp/hc/ss/recruit/index.html
3	Idemitsu Kosan Co., Ltd.	出光興産株式会社	März 2012	www.idemitsu.com/	www.idemitsu.co.jp/ www.idemitsu.co.jp/recruit/index.html
3	JX Holdings, Inc./JX Group	J Xホールディングス	März 2012	www.hd.jx-group.co.jp/english/	www.hd.jx-group.co.jp/
3	The Yokohama Rubber Co., Ltd.	横浜ゴム株式会社	März 2012	www.yrc.co.jp/english/index.html	www.yrc.co.jp/index.html
3	Toyo Tire & Rubber Co., Ltd.	東洋ゴム工業株式会社	März 2012	www.toyo-rubber.co.jp/english/ www.toyojapan.com/	www.toyo-rubber.co.jp/index.html www.toyo-rubber.co.jp/careers/index.html
3	Taiheiyo Cement Corp.	太平洋セメント株式会社	März 2012	www.taiheiyo-cement.co.jp/english/	www.taiheiyo-cement.co.jp/
3	Nippon Electric Glass Co., Ltd.	日本電気硝子株式会社	März 2012	www.neg.co.jp/EN/	www.neg.co.jp/JP/
3	NGK Spark Plug Co., Ltd.	日本特殊陶業株式会社	März 2012	www.ngkntk.co.jp/english/	www.ngkntk.co.jp/index.html www.ngkntk.co.jp/employ/index.html
3	Toyo Tanso Co., Ltd.	東洋炭素株式会社	März 2012	www.toyotanso.co.jp/index_en.php www.ttu.com/	www.toyotanso.co.jp/index.php
3	Kobe Steel, Ltd.	神戸製鋼株式会社	März 2012	www.kobelco.co.jp/english/	www.kobelco.co.jp/index.html
3	Sumitomo Metal Industries, Ltd.	住友金属株式会社	März 2012	www.sumitomometals.co.jp/e/	www.sumitomometals.co.jp/index.html
3	Daido Steel Co., Ltd.	大同特殊鋼株式会社	März 2012	www.daido.co.jp/en/index.html	www.daido.co.jp/index.html
3	Yamato Kogyo Co., Ltd.	大和工業株式会社	März 2012	www.yamatokogyo.co.jp/english/index.html	www.yamatokogyo.co.jp/index.html
3	Hitachi Metals, Ltd.	日立金属株式会社	März 2012	www.hitachi-metals.co.jp/e/	www.hitachi-metals.co.jp/index.html
3	JFE Holdings, Inc./JFE Group	J F Eホールディングス	März 2012	www.jfe-holdings.co.jp/en/	www.jfe-holdings.co.jp/index.html www.jfe-steel.co.jp/saiyou/group.html
3	Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.	住友金属鉱山株式会社	März 2012	www.smm.co.jp/E/	www.smm.co.jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	DOWA Holdings Co., Ltd.	DOWAホールディングス	März 2012	www.dowa.co.jp/index_e.html www.dowa.co.jp/en/about_dowa/group.html	www.dowa.co.jp/index.html
3	Nippon Light Metal Co., Ltd.	日本軽金属株式会社	März 2012	www.nlmetal.com/	www.nikkeikin.co.jp/
3	Hitachi Cable, Ltd.	日立電線株式会社	März 2012	www.hitachi-cable.com/	www.hitachi-cable.co.jp/index.html
3	Mitsui Mining and Smelting Co., Ltd.	三井金属鉱業株式会社	März 2012	www.mitsui-kinzoku.co.jp/en/	www.mitsui-kinzoku.co.jp/index.html
3	Sumitomo Electric Industries, Ltd.	住友電気工業株式会社	März 2012	global-sei.com/ global-sei.com/csr/employee/	www.sei.co.jp/index.ja.html
3	NHK Spring Co., Ltd.	日本発条株式会社	März 2012	www.nhkspg.co.jp/index_e.html www.nhkspg.co.jp/eng/corp/report.html	www.nhkspg.co.jp/index.html
3	Chiyoda Corp.	千代田化工建設株式会社	März 2012	www.chiyoda-corp.com/en/ www.chiyoda-corp.com/csr/en/	www.chiyoda-corp.com/
3	Hitachi Zosen Corp.	日立造船株式会社	März 2012	www.hitachizosen.co.jp/english/index.html	www.hitachizosen.co.jp/index.html
3	Toyo Engineering Corp.	東洋エンジニアリング株式会社	März 2012	www.toyo-eng.co.jp/en/	www.toyo-eng.co.jp/ja/top.html
3	Ebara Corp.	荏原製作所株式会社	März 2012	www.ebara.co.jp/en/ www.ebara.co.jp/en/csr/csr/2010/	www.ebara.co.jp/ www.ebara.co.jp/recruit/2012/special/world.html
3	Sega Sammy Holdings Inc.	セガサミーホールディングス	März 2012	www.segasammy.co.jp/english/	www.segasammy.co.jp/japanese/
3	Tsubakimoto Chain Co.	椿本チエイン株式会社	März 2012	tsubakimoto.com/	tsubakimoto.jp/
3	NTN Corp.	NTN株式会社	März 2012	www.ntn.co.jp/english/	www.ntn.co.jp/japan/index.html
3	Toshiba Machine Co., Ltd.	東芝機械株式会社	März 2012	www.toshiba-machine.co.jp/english/index.html	www.toshiba-machine.co.jp/index.html
3	Kubota Corp.	株式会社クボタ	März 2012	www.kubota-global.net/	www.kubota.co.jp/
3	OSG Corp.	オーエスジー株式会社	März 2012	www.osg-global.jp/	www.osg.co.jp/
3	Nabtesco Corp.	ナブテスコ株式会社	März 2012	www.nabtesco.com/en/ www.nabtesco.com/en/csr/index.html	www.nabtesco.com/index.html
3	JTEKT Corp.	株式会社ジェイテクト	März 2012	www.jtekt.co.jp/e/index.html	www.jtekt.co.jp/index.html
3	Tokyo Electron Ltd.	東京エレクトロン株式会社	März 2012	www.tel.com/ www.tel.com/eng/index.htm	www.tel.co.jp/
3	Fuji Electric Co., Ltd.	富士電機株式会社	März 2012	www.fujielectric.com/	www.fujielectric.co.jp/
3	Oki Electric Industry Co., Ltd.	沖電気工業株式会社	März 2012	www.oki.com/ www.oki.com/en/csr/	www.oki.com/jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	Clarion Co., Ltd.	クラリオン株式会社	März 2012	www.clarion.com/jp/en/top.html www.clarion.com/xen/en/top.html	www.clarion.com/jp/ja/top.html
3	NEC Corp.	日本電気株式会社	März 2012	www.nec.com/	www.nec.co.jp/
3	Meidensha Corp.	明電舎株式会社	März 2012	www.meidensha.co.jp/epages/top/index.html	www.meidensha.co.jp/pages/top/index.html
3	Toshiba Tec Corp.	東芝テック株式会社	März 2012	www.toshibatec.co.jp/en/	www.toshibatec.co.jp/top/
3	Yokogawa Electric Corp.	横河電機株式会社	März 2012	www.yokogawa.com/ www.yokogawa.com/careers/careers_top/careers-careertop.htm	www.yokogawa.co.jp/
3	Yamatate Corp.	n.a.	März 2012	www.azbil.com/	www.azbil.com/jp/index.html
3	Yaskawa Electric Corp.	安川電機株式会社	März 2012	www.yaskawa.co.jp/en/ www.yaskawa.eu.com/	www.yaskawa.co.jp/index.html
3	Stanley Electric Co., Ltd.	スタンレー電気株式会社	März 2012	www.stanley.co.jp/e/ www.stanley.co.jp/e/environment/staff.html	www.stanley.co.jp/
3	Hirose Electric Co., Ltd.	ヒロセ電機株式会社	März 2012	www.hirose.com/ www.hiroseeurope.com/recruitment/index.htm	www.hirose.co.jp/
3	Keyence Corp.	株式会社キーエンス	März 2012	www.keyence.com/ www.keyence.de/ www.keyence.com/usa.php	www.keyence.co.jp/
3	Wacom Co., Ltd.	株式会社ワコム	März 2012	www.wacom.com wacom.jp/en/company/outline/	wacom.jp/jp/index.html
3	Fuji Heavy Industries Ltd.	富士重工業株式会社	März 2012	www.fhi.co.jp/english/	www.fhi.co.jp/index.html
3	Calsonic Kansei Corp.	カルソニックカンセイ株式会社	März 2012	www.calsonickansei.co.jp/english/	www.calsonickansei.co.jp/recruit/new/index.html
3	Toyota Auto Body Co., Ltd.	トヨタ車体株式会社	März 2012	www.toyota-body.co.jp/english/	www.toyota-body.co.jp/index.html
3	Keihin Corp.	株式会社ケーヒン	März 2012	www.keihin-corp.co.jp/english/	www.keihin-corp.co.jp/index.html
3	Yamaha Motor Co., Ltd.	ヤマハ発動機株式会社	März 2012	www.yamaha-motor.co.jp/global/	www.yamaha-motor.co.jp/
3	Honda Motor Co., Ltd.	本田技研工業株式会社	März 2012	world.honda.com/ www.honda-eu.com/	world.honda.com/group/Japan/index.html www.honda.co.jp/
3	Aisin Seiki Co., Ltd.	アイシン精機株式会社	März 2012	www.aisin.com/	www.aisin.co.jp/index.php
3	Nippon Sharyo, Ltd.	日本車輛製造株式会社	März 2012	www.n-sharyo.co.jp/index_e.html	www.n-sharyo.co.jp/index.html
3	Disco Corp.	株式会社ディスコ	März 2012	www.disco.co.jp/	www.disco.co.jp/jp/index.html www.disco.co.jp/jinzai/index.html
3	Nipro Corp.	ニプロ株式会社	März 2012	www.nipro.co.jp/en/index.html	www.nipro.co.jp/ja/index.php

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	Shimadzu Corp.	島津製作所株式会社	März 2012	www.shimadzu.com/ www.shimadzu.com/about/career/oh80jt0000009240.html	www.shimadzu.co.jp/ www.shimadzu.co.jp/aboutus/recruit/index.html
3	Nikon Corp.	株式会社ニコン	März 2012	www.nikon.com/ www.nikon.de/de_DE/ www.nikon.com/about/csr/employee/index.htm	www.nikon-image.com/ www.nikon.co.jp/
3	Namco Bandai Holdings Inc.	株式会社バンダイナムコホールディングス	März 2012	www.bandainamco.co.jp/en/ www.bandai-europe.eu/	www.bandainamco.co.jp/index.html
3	Kokuyo Co., Ltd.	コクヨ株式会社	März 2012	www.kokuyo.co.jp/english/	www.kokuyo.co.jp/com/
3	Hanwa Co., Ltd.	阪和興業株式会社	März 2012	www.hanwa.co.jp/hanwa_e/	www.hanwa.co.jp/index.html
3	Unicharm Corp.	ユニ・チャーム株式会社	März 2012	www.unicharm.co.jp/english/index.html	www.unicharm.co.jp/index.html
3	Medipal Holdings Corp.	n.a.	März 2012	www.medipal.co.jp/english/index.html www.medipal.co.jp/english/group/index.html	www.medipal.co.jp/index.html
3	Hitachi High-Technologies Corp.	株式会社日立ハイテク ノロジーズ	März 2012	www.hitachi-hitec.com/global/	www.hitachi-hitec.com/index.html
3	Fast Retailing Co., Ltd.	株式会社ファーストリテイリング	März 2012	www.fastretailing.com/eng/ www.fastretailing.com/eng/csr/employee/	www.fastretailing.com/jp/
3	Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc.	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	März 2012	www.mufg.jp/english/ www.mufg.jp/english/csr/	www.mufg.jp/index.html
3	Aozora Bank, Ltd.	株式会社あおぞら銀行	März 2012	www.aozorabank.co.jp/english/	www.aozorabank.co.jp/
3	Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc.	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	März 2012	smth.jp/en/	smth.jp/index.html
3	Tokai Tokyo Financial Holdings, Inc.	東海東京証券株式会社	März 2012	www.tokaitokyo-fh.jp/en/index.html	www.tokaitokyo-fh.jp/index.html
3	Monex Group, Inc.	マネックスグループ株式会社	März 2012	www.monexgroup.jp/en/ www.monexgroup.jp/en/company/csr/index	www.monexgroup.jp/
3	Mitsubishi UFJ Lease & Finance Co., Ltd.	三菱UFJリース株式会社	März 2012	www.lf.mufg.jp/english/	www.lf.mufg.jp/index.html
3	Mitsubishi Estate Co., Ltd.	三菱地所株式会社	März 2012	www.mec.co.jp/index_e.html	www.mec.co.jp/index.html
3	Sankyu Inc.	山九株式会社	März 2012	www.sankyu.co.jp/en/ www.sankyu.co.jp/en/special/people.html	www.sankyu.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
3	Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.	株式会社商船三井	März 2012	www.mol.co.jp/menu-e.html www.mol.co.jp/csr-e/employees/landbased/index.html	www.mol.co.jp/menu-j.html
3	All Nippon Airways Co., Ltd.	全日本空輸株式会社	März 2012	www.ana.co.jp/asw/index.jsp?type=e	www.ana.co.jp/asw/index.jsp?type=d www.ana.co.jp/ana-info/
3	Mitsubishi Logistics Corp.	三菱倉庫株式会社	März 2012	www.mitsubishi-logistics.co.jp/english/index.html	www.mitsubishi-logistics.co.jp/index.html
3	NTT Data Corp.	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	März 2012	www.nttdata.com/	www.nttdata.co.jp/
3	Kyushu Electric Power Co., Inc.	九州電力株式会社	März 2012	www.kyuden.co.jp/en_index	www.kyuden.co.jp/index.html
3	Square Enix Holdings Co., Ltd.	株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス	März 2012	www.square-enix.com/eng/ www.square-enix.com/jp/global.html	www.square-enix.com/jpn/index.html
3	Nomura Research Institute, Ltd.	株式会社野村総合研究所	März 2012	www.nri.co.jp/english/ www.nri.co.jp/english/company/p_training.html	www.nri.co.jp/index.html
3	DeNA Co., Ltd.	株式会社ディー・エヌ・エー	März 2012	dena.jp/en/ dena.jp/intl/careers/	dena.jp/
3	Fujifilm Corp	富士フイルム株式会社	März 2012	www.fujifilm.com/	fujifilm.jp/index.html
3	Tanabe Pharma	田辺三菱製薬株式会社	März 2012	www.mt-pharma.co.jp/e/index.php	www.mt-pharma.co.jp/index.php
3	Mitsubishi Plastics	三菱樹脂株式会社	März 2012	www.mpi.co.jp/english/index.htm	www.mpi.co.jp/
4	Hokuto Corp.,	株式会社ホクト	März 2012	www.hokto-kinoko.co.jp/en/index.php	www.hokto-kinoko.co.jp/index.php
4	Mitsui Matsushima Co., Ltd.	三井松島産業株式会社	März 2012	www.mitsui-matsushima.co.jp/english/index.php	www.mitsui-matsushima.co.jp/index.php
4	Haseko Corp.	長谷工グループ株式会社	März 2012	www.haseko.co.jp/hc/ir_en/index.html	www.haseko.co.jp/hc/index.html
4	Nishimatsu Construction Co., Ltd.	西松建設株式会社	März 2012	www.nishimatsu.co.jp/eng/	www.nishimatsu.co.jp/index.html
4	Toshiba Plant Systems & Services Corp.	東芝プラントシステム株式会社	März 2012	www.toshiba-tpsc.co.jp/index.htm	www.toshiba-tpsc.co.jp/index_j.htm
4	Okumura Corp.	奥村組株式会社	März 2012	www.okumuragumi.co.jp/en/	www.okumuragumi.co.jp/
4	Toda Corp.	戸田建設株式会社	März 2012	www.toda.co.jp/english/index.html	www.toda.co.jp/index.html
4	Kandenko Co., Ltd.	関電工株式会社	März 2012	www.kandenko.co.jp/en/index.html	www.kandenko.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Sekisui House, Ltd.	積水ハウス株式会社	März 2012	www.sekisuihouse.co.jp/english/	www.sekisuihouse.co.jp/company/index.html
4	Kyowa Exeo Corp.	協和エクシオ株式会社	März 2012	www.exeo.co.jp/overseas/index.html	www.exeo.co.jp/index.html
4	Daiwa House Industry Co., Ltd.	大和ハウス工業株式会社	März 2012	www.daiwahouse.co.jp/English/	www.daiwahouse.co.jp/company/index.html
4	Comsys Holdings Corp.	コムシスホールディングス株式会社	März 2012	www.comsys-hd.co.jp/english/index.html	www.comsys-hd.co.jp/index.php
4	Daito Trust Construction Co., Ltd.	大東建株式会社	März 2012	www.kentaku.co.jp/e/	www.kentaku.co.jp/
4	Megmilk Snow Brand Co., Ltd.	雪印メグミルク株式会社	März 2012	www.meg-snow.com/english/	www.meg-snow.com/
4	The Nisshin Oillio Group, Ltd.	日清オイリオグループ株式会社	März 2012	www.nisshin-oillio.com/english/company/index.shtml	www.nisshin-oillio.com/index.html
4	Nichirei Corp.	ニチレイグループ株式会社	März 2012	www.nichirei.co.jp/english/index.html	www.nichirei.co.jp/index.html
4	Takara Holdings Inc.	宝ホールディングス株式会社	März 2012	www.takara.co.jp/english/	www.takara.co.jp/
4	Yakult Honsha Co., Ltd.	ヤクルト株式会社	März 2012	www.yakult.co.jp/english/	www.yakult.co.jp/index.html
4	Fuji Oil Co., Ltd.	不二製油株式会社	März 2012	www.fujioil.co.jp/fujioil_e/	www.fujioil.co.jp/index.html
4	Yamazaki Baking Co., Ltd.	山崎製パン株式会社	März 2012	www.yamazakipan.co.jp/english/index.html	www.yamazakipan.co.jp/index.html
4	Toyo Suisan Kaisha, Ltd.	東洋水産株式会社	März 2012	www.maruchan.com/	www.maruchan.co.jp/
4	House Foods Corp.	ハウス食品株式会社	März 2012	housefoods.jp/en/company/index.html	housefoods.jp/index.html www.housefoods-saiyo.net/business/index.html
4	Nissin Foods Holdings Co., Ltd.	日清食品ホールディングス株式会社	März 2012	www.nissinfoods-holdings.co.jp/english/	www.nissinfoods-holdings.co.jp/ www.nissinfoods-holdings.co.jp/recruit/index.html
4	Kewpie Corp.	キューピー株式会社	März 2012	www.kewpie.co.jp/english/index.html	www.kewpie.co.jp/
4	Coca-Cola West Co., Ltd.	n.a.	März 2012	www.cwest.co.jp/english/	www.cwest.co.jp/index.php
4	Ito En, Ltd.	株式会社伊藤園	März 2012	www.itoen.co.jp/eng/index.html www.itoen.co.jp/eng/csr/index.html	www.itoen.co.jp/
4	Itoham Foods Inc.	伊藤ハムグループ株式会社	März 2012	www.itoham.co.jp/english/	www.itoham.co.jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Unitika, Ltd.	ユニチカ株式会社	März 2012	www.unitika.co.jp/e/	www.unitika.co.jp/index.html www.unitika.co.jp/recruit/
4	Daiwabo Holdings Co., Ltd.	ダイワボウホールディングス株式会社	März 2012	n.a.	www.daiwabo-holdings.com/index.php
4	Gunze Ltd.	グンゼ株式会社	März 2012	www.gunze.co.jp/e/ www.gunze.co.jp/e/english/index.html	www.gunze.co.jp/index.html www.gunze.co.jp/csr/basispolicy/staff.html
4	Toyobo Co., Ltd.	東洋紡績株式会社	März 2012	www.toyobo-global.com/	www.toyobo.co.jp/
4	Hokuetsu Kishu Paper Co., Ltd.	北越紀州製紙株式会社	März 2012	www.hokuetsu-kishu.jp/pf/en_index.html	www.hokuetsu-kishu.jp/
4	Denki Kagaku Kogyo K.K.	電気化学工業株式会社	März 2012	www.denka.co.jp/eng/top.htm	www.denka.co.jp/
4	Nippon Soda Co., Ltd.	日本曹達株式会社	März 2012	www.nippon-soda.co.jp/e/	www.nippon-soda.co.jp/index.html
4	Nissan Chemical Industries, Ltd.	日産化学工業株式会社	März 2012	www.nissanchem.co.jp/english/index.html	www.nissanchem.co.jp/index.html
4	Mitsubishi Gas Chemical Co., Inc.	三菱ガス化学株式会社	März 2012	www.mgc.co.jp/eng/index.html	www.mgc.co.jp/index.html
4	Mitsubishi Chemical Holdings Corp.	株式会社三菱ケミカルホールディングス	März 2012	www.mitsubishichem-hd.co.jp/english/	www.mitsubishichem-hd.co.jp/index.html
4	Air Water Inc.	エア・ウォーター株式会社	März 2012	www.awi.co.jp/english/index.html	www.awi.co.jp/english/index.html
4	JSR Corp.	JSR株式会社	März 2012	www.jsr.co.jp/jsr_e/	www.jsr.co.jp/index.shtml
4	Kaken Pharmaceutical Co., Ltd.	科研製薬株式会社	März 2012	www.kaken.co.jp/english/index.html	www.kaken.co.jp/index.html
4	Shionogi & Co., Ltd.	塩野義製薬株式会社	März 2012	www.shionogi.co.jp/index_e.html	www.shionogi.co.jp/index.html
4	Tsumura & Co.	株式会社TSUMURA	März 2012	www.tsumura.co.jp/English/	www.tsumura.co.jp/index.htm
4	AOC Holdings, Inc.	AOCホールディングス株式会社	März 2012	www.aochd.co.jp/e/	www.aochd.co.jp/
4	TonenGeneral Sekiyu K.K.	東燃ゼネラル石油株式会社	März 2012	www.exxonmobil.com/Apps/Tonengeneral/english/index.html	www.exxonmobil.com/Apps/Tonengeneral/index.html
4	Showa Shell Sekiyu K.K.	昭和シェル石油株式会社	März 2012	www.showa-shell.co.jp/english/index.html	www.showa-shell.co.jp/index.html
4	Nitto Boseki Co., Ltd.	日東紡績株式会社	März 2012	www.nittobo.co.jp/english/index.htm	www.nittobo.co.jp/index.htm

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Nippon Carbon Co., Ltd.	日本カーボン株式会社	März 2012	www.carbon.co.jp/english/eng_index.html	www.carbon.co.jp/jpn_index.html
4	Sumitomo Osaka Cement Co., Ltd.	住友大阪セメント株式会社	März 2012	www.socnb.com/index_e.html	www.socnb.com/index_j.html
4	Tokai Carbon Co., Ltd.	東海カーボン株式会社	März 2012	www.tokaicarbon.co.jp/en/index.html	www.tokaicarbon.co.jp/index.html
4	Maruichi Steel Tube Ltd.	丸一鋼管株式会社	März 2012	www.maruichikokan.co.jp/english/	www.maruichikokan.co.jp/
4	Tokyo Steel Manufacturing Co., Ltd.	東京製鐵株式会社	März 2012		www.tokyosteel.co.jp/
4	Nisshin Steel Co., Ltd.	日新製鋼株式会社	März 2012	www.nisshin-steel.co.jp/nisshin-steel/english/index.htm	www.nisshin-steel.co.jp/index.htm
4	Nippon Steel Corp.	新日本製鐵株式会社	März 2012	www.nsc.co.jp/en/index.html	www.nsc.co.jp/index.html
4	Nippon Yakin Kogyo Co., Ltd.	日本冶金工業株式会社	März 2012	www.nyk.co.jp/en/	www.nyk.co.jp/
4	Sanyo Special Steel Co., Ltd.	山陽特殊製鋼株式会社	März 2012	www.sanyo-steel.co.jp/english/index.html	www.sanyo-steel.co.jp/index.html
4	Pacific Metals Co., Ltd.	大太平洋金属株式会社	März 2012	n.a.	www.pacific-metals.co.jp
4	Nippon Denko Co., Ltd.	新日本電工株式会社	März 2012	www.nippondenko.co.jp/english/	www.nippondenko.co.jp/top-j.htm
4	Tokyo Rope Mfg. Co., Ltd.	東京製鋼株式会社	März 2012	www.tokyoropeco.jp/english/index.html	www.tokyoropeco.jp/index.html
4	Furukawa Co., Ltd.	古河機械金属株式会社	März 2012	www.furukawakk.co.jp/e_index.htm	www.furukawakk.co.jp/
4	Toho Zinc Co., Ltd.	東邦亜鉛株式会社	März 2012	n.a.	www.toho-zinc.co.jp/
4	Sanwa Holdings Corp./ Sanwa Shutter	三和ホールディングス株式会社 三和シャッター工業株式会社	März 2012	www.sanwa-hldgs.co.jp/english/index.html www.sanwa-hldgs.co.jp/english/csr/index.html	www.sanwa-hldgs.co.jp/index.html
4	Toyo Seikan Kaisha, Ltd.	東洋製罐株式会社	März 2012	www.toyo-seikan.co.jp/e/	www.toyo-seikan.co.jp/
4	Toho Titanium Co., Ltd.	東邦チタニウム株式会社	März 2012	www.toho-titanium.co.jp/en/	www.toho-titanium.co.jp/index.html
4	JS Group Corp.	株式会社住生活グループ	März 2012	www.jsgc.co.jp/e/	www.jsgc.co.jp/default.htm

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Osaka Titanium Technologies Co., Ltd.	大阪チタニウムテクノロジー株式会社	März 2012	www.osaka-ti.co.jp/e/index.html	www.osaka-ti.co.jp/index.html
4	SUMCO Corp.	株式会社SUMCO	März 2012	www.sumcosi.com/english/	www.sumcosi.com/index.html
4	Iseki & Co., Ltd.	井関農機株式会社	März 2012	www.iseki.co.jp/english/	www.iseki.co.jp/index.html
4	Okuma Corp.	オークマ株式会社	März 2012	www.okuma.co.jp/english/	www.okuma.co.jp/
4	The Japan Steel Works, Ltd.	日本製鋼所株式会社	März 2012	www.jsw.co.jp/en/index.html	www.jsw.co.jp/index.html
4	Nachi-Fujikoshi Corp.	株式会社不二越	März 2012	www.nachi-fujikoshi.co.jp/eng/index.html	www.nachi-fujikoshi.co.jp/index.htm
4	Sumitomo Heavy Industries, Ltd.	住友重機械工業株式会社	März 2012	www.shi.co.jp/english/	www.shi.co.jp/english/
4	Hitachi Koki Co., Ltd.	日立工機株式会社	März 2012	www.hitachi-koki.com/	www.hitachi-koki.co.jp/
4	Komori Corp.	株式会社小森コーポレーション	März 2012	www.komori.com/ komori-world.com/	www.komori.com/index-ja.html
4	Daifuku Co., Ltd.	株式会社ダイフク	März 2012	www.daifuku.com/	www.daifuku.co.jp/
4	Makino Milling Machine Co., Ltd.	牧野フライス製作所株式会社	März 2012	www.makino.co.jp/	www.makino.co.jp/jp/index.html
4	Amada Co., Ltd.	株式会社アマダ	März 2012	www.amada.co.jp/english/	www.amada.co.jp/
4	Amano Corp.	アマノ株式会社	März 2012	www.amano.co.jp/English/	www.amano.co.jp/
4	Toyota Industries Corp.	豊田自動織機株式会社	März 2012	www.toyota-industries.com/	www.toyota-shokki.co.jp/
4	Kurita Water Industries Ltd.	栗田工業株式会社	März 2012	www.kurita.co.jp/english/ www.kurita.de/home/	www.kurita.co.jp/index.html
4	Sankyo Co., Ltd.	株式会社三共	März 2012	n.a.	www.sankyo-fever.co.jp/
4	SMC Corp.	SMC株式会社	März 2012	www.smcworld.com/index_e.html www.smcusa.com/smc.aspx	www.smcworld.com/
4	Elpida Memory, Inc.	エルピーダメモリ株式会社	März 2012	www.elpida.com/en/index.html	www.elpida.com/ja/index.html
4	JVC Kenwood Holdings, Inc.	株式会社JVCケンウッド	März 2012	www.jk-holdings.com/en/	www.jk-holdings.com/ www.jk-holdings.com/recruit/index.html
4	Pioneer Corp.	パイオニア株式会社	März 2012	pioneer.jp/index-e.html	pioneer.jp/index.php
4	Shinko Electric Industries Co., Ltd.	新光電気工業株式会社	März 2012	www.shinko.co.jp/english/	www.shinko.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	GS Yuasa Corp.	株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション	März 2012	www.gs-yuasa.com/us/	www.gs-yuasa.com/jp/index.asp
4	Sanken Electric Co., Ltd.	サンケン電気株式会社	März 2012	www.sanken-ele.co.jp/en/index.php	www.sanken-ele.co.jp/index.php
4	Japan Aviation Electronics Industry, Ltd.	日本航空電子工業株式会社	März 2012	www.jae.com/ www.jae.co.jp/e-top/index.html	www.jae.co.jp/index.html
4	Hitachi Kokusai Electric Inc.	株式会社日立国際電気	März 2012	www.hitachi-kokusai.co.jp/global/	www.hitachi-kokusai.co.jp/
4	Seiko Epson Corp.	セイコーエプソン株式会社	März 2012	www.epson.de/global.epson.com/index.html www.epson.com/	www.epson.jp/
4	Mitsumi Electric Co., Ltd.	ミツミ電機株式会社	März 2012	www.mitsumi.co.jp/index_e.html	www.mitsumi.co.jp/index.html recruit.mitsumi.co.jp/special/global/index.html
4	Nidec Sankyo Corp.	日本電産サンキョー株式会社	März 2012	www.nidec-sankyo.co.jp/e/	www.nidec-sankyo.co.jp/index.html
4	Makita Corp.	株式会社マキタ	März 2012	www.makita.biz/	www.makita.co.jp/
4	Nippon Chemi-Con Corp.	日本ケミコン株式会社	März 2012	www.chemi-con.co.jp/e/index.html	www.chemi-con.co.jp/index.html
4	Shin-kobe Electric Machinery Co., Ltd.	新神戸電機株式会社	März 2012	www.shinkobe-denki.co.jp/en/index.html	www.shinkobe-denki.co.jp/
4	Nichicon Corp.	ニチコン株式会社	März 2012	www.nichicon.co.jp/english/index.html	www.nichicon.co.jp/top.html
4	Taiyo Yuden Co., Ltd.	太陽誘電株式会社	März 2012	www.t-yuden.com/ www.ty-top.com/ www.yuden.co.jp/us/index.html	www.yuden.co.jp/
4	Dainippon Screen Mfg. Co., Ltd.	大日本スクリーン製造株式会社	März 2012	www.screen.co.jp/index.html	www.screen.co.jp/
4	Mabuchi Motor Co., Ltd.	マブチモーター株式会社	März 2012	www.mabuchi-motor.co.jp/en_US/index.html	www.mabuchi-motor.co.jp/ www.mabuchi-motor.co.jp/ja-JP/index.html
4	Hamamatsu Photonics K.K.	浜松ホトニクス株式会社	März 2012	www.hamamatsu.com/	www.hamamatsu.com/ja/index.html
4	Ulvac, Inc.	株式会社アルバック	März 2012	www.ulvac.co.jp/eng/ www.ulvac.co.jp/global/	www.ulvac.co.jp/
4	Tokai Rika Co., Ltd.	東海理科株式会社	März 2012	www.tokai-rika.co.jp/en/index.html	www.tokai-rika.co.jp/index.html
4	Fanuc Ltd.	ファナック株式会社	März 2012	www.fanuc.co.jp/eindex.htm	www.fanuc.co.jp/index.htm

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Mitsui Engineering & Shipbuilding Co., Ltd.	三井造船株式会社	März 2012	www.mes.co.jp/english/index.html	www.mes.co.jp/index.html
4	Sasebo Heavy Industries Co., Ltd.	佐世保重工業	März 2012	www.ssk-sasebo.co.jp/ssk/us/home/	www.ssk-sasebo.co.jp/ssk/jp/home/index.html
4	Hino Motors, Ltd.	日野自動車株式会社	März 2012	www.hino-global.com/	www.hino-global.com/j/index.html
4	Isuzu Motors, Ltd.	いすゞ自動車株式会社	März 2012	www.isuzu.co.jp/world/	www.isuzu.co.jp/index.html
4	Toyota Boshoku Corp.	トヨタ紡織株式会社	März 2012	www.toyota-boshoku.co.jp/en/	www.toyota-boshoku.co.jp/index.html
4	Nissan Shatai Co., Ltd.	日産車体株式会社	März 2012	www.nissan-shatai.co.jp/ENG/	www.nissan-shatai.co.jp/
4	Koito Manufacturing Co., Ltd.	株式会社小糸製作所	März 2012	www.koito.co.jp/english/h_index.html	www.koito.co.jp/h_index.html
4	Suzuki Motor Corp.	スズキ株式会社	März 2012	www.globalsuzuki.com/	www.suzuki.co.jp/
4	Toyoda Gosei Co., Ltd.	豊田合成株式会社	März 2012	www.toyoda-gosei.com/	www.toyoda-gosei.co.jp/
4	NOK Corp.	N O K株式会社	März 2012	www.nok.co.jp/e/index.html	www.nok.co.jp/index.html
4	Topy Industries, Ltd.	トピー工業株式会社	März 2012	www.topy.co.jp/english/	www.topy.co.jp/index.html
4	ShinMaywa Industries, Ltd.	新明和工業株式会社	März 2012	www.shinmaywa.co.jp/english/index.htm	www.shinmaywa.co.jp/index.htm
4	Citizen Holdings Co., Ltd.	シチズンホールディングス株式会社	März 2012	www.citizen.co.jp/english/	www.citizen.co.jp/
4	HOYA Corp.	HOYA株式会社	März 2012	www.hoya.co.jp/english/	www.hoya.co.jp/japanese/index.html
4	Lintec Corp.	リンテック株式会社	März 2012	www.lintec.co.jp/english/	www.lintec.co.jp/
4	Dai Nippon Printing Co., Ltd.	大日本印刷株式会社	März 2012	www.dnp.co.jp/eng/	www.dnp.co.jp/
4	Nippon Coke & Engineering Co., Ltd.	日本コークス工業株式会社	März 2012	www.n-coke.com/en/index.html	www.n-coke.com/
4	Canon Marketing Japan Inc.	キヤノンマーケティングジャパン株式会社	März 2012	cweb.canon.jp/eng/corporate/index.html	cweb.canon.jp/corporate/index.html
4	Kanematsu Corp.	兼松株式会社	März 2012	www.kanematsu.co.jp/tabid/119/Default.aspx?language=en-US www.kanematsu.co.jp/tabid/469/Default.aspx	www.kanematsu.co.jp/?language=ja-JP

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	JFE Shoji Holdings, Inc.	J F E 商事ホールディングス株式会社	März 2012	www.jfe-shoji-hd.co.jp/english/	www.jfe-shoji-hd.co.jp/index.html
4	Onward Holdings Co., Ltd.	株式会社オンワードホールディングス	März 2012	www.onward-hd.co.jp/site/english/	www.onward-hd.co.jp/
4	Alfresa Holdings Corp.	アルフレッサ ホールディングス株式会社	März 2012	www.alfresa.com/eng/	www.alfresa.com/
4	Misumi Group Inc.	株式会社 ミスミグループ本社	März 2012	www.misumi.co.jp/english/	www.misumi.co.jp/index.html
4	Suzuken Co., Ltd.	株式会社 スズケン	März 2012	www.suzuken.co.jp/english/index.html	www.suzuken.co.jp/index.html
4	Geo Corp.	n.a.	März 2012	www.geonet.co.jp/english/	www.geonet.co.jp/
4	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	三越伊勢丹株式会社	März 2012	www.imhds.co.jp/english/index.html	www.imhds.co.jp/index.html
4	Takashimaya Co., Ltd.	タカシマヤ株式会社	März 2012	www.takashimaya.co.jp/corp/english/index.html	www.takashimaya.co.jp/corp/index.html
4	J.Front Retailing Co., Ltd.	J . フロント リテイリング株式会社	März 2012	www.j-front-retailing.com/english/index.html	www.j-front-retailing.com/index.php
4	Uny Co., Ltd.	ユニー株式会社	März 2012	n.a.	www.uny.co.jp/
4	Marui Group Co., Ltd.	株式会社丸井グループ	März 2012	www.0101maruigroup.co.jp/english.html	http://www.0101maruigroup.co.jp/
4	Edion Corp.	株式会社エディオン	März 2012	www.edion.co.jp/english/corporate/	www.edion.co.jp/index01.html
4	H2O Retailing Corp.	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	März 2012	www.h2o-retailing.co.jp/e/	www.h2o-retailing.co.jp/index.html
4	DCM Holdings Co., Ltd.	DCMホールディングス株式会社	März 2012	www.dcm-hldgs.co.jp/english/	www.dcm-hldgs.co.jp/
4	Izumi Co., Ltd.	株式会社イズミ	März 2012	n.a.	www.izumi.co.jp/corp/index.html
4	K'S Holdings Corp.	株式会社 ケーズホールディングス	März 2012	www.ksdenki.com/ir/english/index.html	http://www.ksdenki.co.jp/kshd/default.aspx
4	Seven & i Holdings Co., Ltd.	セブン&アイ・ホールディングス	März 2012	www.7andi.com/en/	www.7andi.com/
4	Don Quijote Co., Ltd.	株式会社ドンキホーテホールディングス	März 2012	www.donki.com/index_en.php?lang=en	www.donki.com/index.php
4	Circle K Sunkus Co., Ltd.	株式会社サークルKサンクス	März 2012	www.circleksunkus.jp/english/	www.circleksunkus.jp/company/
4	Ryohin Keikaku Co., Ltd.	株式会社良品計画株式会社	März 2012	ryohin-keikaku.jp/eng/ www.muji.com/	ryohin-keikaku.jp/
4	Shimachu Co., Ltd.	株式会社島忠	März 2012	n.a.	www.shimachu.co.jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Lawson, Inc.	株式会社ローソン	März 2012	www.lawson.co.jp/company/e/	www.lawson.co.jp/company/
4	Yamada Denki Co., Ltd.	株式会社ヤマダ電機	März 2012	www.yamada-denki.jp/company_e/	www.yamada-denki.jp/index2.html
4	ABC-Mart, Inc.	株式会社エービーシー・マート	März 2012	n.a.	www.abc-mart.com/index.html
4	Shimamura Co., Ltd.	株式会社しまむら	März 2012	www.shimamura.co.jp/english/index.html	www.shimamura.co.jp/index.html
4	FamilyMart Co., Ltd.	株式会社ファミリーマート	März 2012	www.family.co.jp/english/	www.family.co.jp/company/index.html
4	Nitori Holdings Co., Ltd.	株式会社ニトリホールディングス	März 2012	www.nitori.co.jp/en/index.html	www.nitori.co.jp/index.php
4	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	März 2012	www.smfg.co.jp/english/	www.smfg.co.jp/
4	The Chiba Bank, Ltd.	株式会社千葉銀行	März 2012	www.chibabank.co.jp/english/	www.chibabank.co.jp/
4	Yamaguchi Financial Group, Inc.	株式会社山口フィナンシャルグループ	März 2012	n.a.	www.ymfg.co.jp/
4	The Gunma Bank, Ltd.	株式会社群馬銀行	März 2012	www.gunmabank.co.jp/ir/library/en/	www.gunmabank.co.jp/
4	Shinsei Bank, Ltd.	株式会社新生銀行	März 2012	www.shinseibank.com/english/	www.shinseibank.com/
4	Hokuhoku Financial Group, Inc.	株式会社ほくほくフィナンシャルグループ	März 2012	www.hokuhoku-fg.co.jp/english/	www.hokuhoku-fg.co.jp/
4	The 77 Bank, Ltd.	株式会社七十七銀行	März 2012	www.77bank.co.jp/english/top.htm	www.77bank.co.jp/
4	The Joyo Bank, Ltd.	株式会社常陽銀行	März 2012	www.joyobank.co.jp/eng/	www.joyobank.co.jp/index.html
4	The Bank of Yokohama, Ltd.	株式会社横浜銀行	März 2012	www.boy.co.jp/e/company/index.html	www.boy.co.jp/index.html
4	Mizuho Trust & Banking Co., Ltd.	みずほ信託銀行株式会社	März 2012	www.mizuho-tb.co.jp/english/index.html	www.mizuho-tb.co.jp/index.html
4	Senshu Ikeda Holdings, Inc.	株式会社池田泉州ホールディングス	März 2012	n.a.	www.senshuikeda-hd.co.jp/index.html
4	Resona Holdings, Inc.	株式会社りそなホールディングス	März 2012	www.resona-gr.co.jp/holdings/english/	www.resona-gr.co.jp/holdings/english/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen	
4	The Hachijuni Bank, Ltd.	株式会社八十二銀行	März 2012	www.82bank.co.jp/english/index.html	www.82bank.co.jp/index.html	
4	The Chugoku Bank, Ltd.		März 2012	www.chugin.co.jp/05annual/ch-50000.html	The Chugoku Bank, Ltd.	
4	The Keiyo Bank, Ltd.		März 2012	n.a.	www.keiyobank.co.jp/	
4	The Ogaki Kyoritsu Bank, Ltd.		März 2012	n.a.	www.okb.co.jp/	
4	Fukuoka Financial Group, Inc.		März 2012	www.fukuoka-fg.com/english/	www.fukuoka-fg.com/index.htm	
4	The Nishi-Nippon City Bank, Ltd.		März 2012	n.a.	www.ncbank.co.jp/index.html	
4	The Hiroshima Bank, Ltd.		März 2012	www.hirogin.co.jp/eng/index.html	www.hirogin.co.jp/	
4	Sapporo Hokuyo Holdings, Inc.		März 2012	www.sapporohokuyo.co.jp/	www.sapporohokuyo.co.jp/ir/english.html	
4	The Shizuoka Bank, Ltd.		静岡銀行	März 2012	www.shizuokabank.co.jp/english/index.html	www.shizuokabank.co.jp/index.html
4	Suruga Bank Ltd.			März 2012	www.surugabank.co.jp/surugabank/common/english/	www.surugabank.co.jp/
4	The Juroku Bank, Ltd.			März 2012	www.juroku.co.jp/annual_report/index.shtml	www.juroku.co.jp
4	The Shiga Bank, Ltd.			März 2012	www.shigagin.com/investor/file/annual.html	www.shigagin.com/
4	The Iyo Bank, Ltd.			März 2012	n.a.	www.iyobank.co.jp/
4	The Bank of Kyoto, Ltd.	März 2012		www.kyotobank.co.jp/investor/annual/index.html	www.kyotobank.co.jp	
4	The Musashino Bank, Ltd.	武蔵野銀行	März 2012		www.musashinobank.co.jp/	
4	The Tokyo Tomin Bank, Ltd.		März 2012	www.tominbank.co.jp/toko/english/index.html	www.tominbank.co.jp/toko/index.html	
4	kabu.com Securities Co., Ltd.		März 2012	n.a.	kabu.com/	
4	Mizuho Securities Co., Ltd.		März 2012	www.mizuho-sc.com/english/index.html	www.mizuho-sc.com/index.html	

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Mizuho Investors Securities Co., Ltd.		März 2012	www.mizuho-fg.co.jp/english/company/group/outline/isec.html	www.mizuho-isec.co.jp/
4	Matsui Securities Co., Ltd.		März 2012	www.matsui.co.jp/ir/en/	www.matsui.co.jp/
4	NKSJ Holdings, Inc.		März 2012	nksj-hd.com/en/ nksj-hd.com/en/csr/	nksj-hd.com/
4	MS&AD Insurance Group Holdings, Inc.		März 2012	www.ms-ad-hd.com/en/index.html	www.ms-ad-hd.com/index.html
4	T&D Holdings, Inc.		März 2012	www.td-holdings.co.jp/e/	www.td-holdings.co.jp/
4	Sony Financial Holdings Inc.		März 2012	www.sonyfh.co.jp/index_en.html	www.sonyfh.co.jp/index.html
4	Jafco Co., Ltd.	株式会社ジャフコ	März 2012	www.jafco.co.jp/eng/index.html	www.jafco.co.jp/home/index.html
4	Aiful Corp.		März 2012	www.ir-aiful.com/english/index.cfm	www.ir-aiful.com/japanese/index.cfm
4	Credit Saison Co., Ltd.		März 2012	corporate.saisoncard.co.jp/co.nsf/top/top_en	www.saisoncard.co.jp/
4	Hitachi Capital Corp.	日立キャピタル株式会社	März 2012	www.hitachi-capital.co.jp/hcc/english/	www.hitachi-capital.co.jp/index.html
4	Promise Co., Ltd.	プロミス株式会社	März 2012	www.promise.co.jp/english/corporate/index.html	www.promise.co.jp/corporate/
4	Acom Co., Ltd.		März 2012	www.acom.co.jp/ir/english/	www.acom.co.jp/ir/index.html
4	Japan Securities Finance Co., Ltd.		März 2012	www.jsf.co.jp/english/e_index.htm	www.jsf.co.jp/index.html
4	Aeon Credit Service Co., Ltd.		März 2012	www.aeoncredit.co.jp/aeon/eng/	www.aeoncredit.co.jp/aeon/index.html
4	Orix Corp.	オリックス株式会社	März 2012	www.orix.co.jp/grp/en/	www.orix.co.jp/grp/
4	SBI Holdings, Inc.		März 2012	www.sbigroup.co.jp/english/	www.sbigroup.co.jp/
4	Mitsui Fudosan Co., Ltd.		März 2012	www.mitsuifudosan.co.jp/english/ www.mitsuifudosan.co.jp/english/global/index.html	www.mitsuifudosan.co.jp/index.html
4	Sumitomo Realty & Development Co., Ltd.		März 2012	www.sumitomo-rd.co.jp/english/	www.sumitomo-rd.co.jp/
4	Tokyo Tatemono Co., Ltd.		März 2012	Tokyo Tatemono Co., Ltd.	www.tatemono.com/index.html
4	Tokyu Land Corp.		März 2012	www.tokyu-land.co.jp/english/	www.tokyu-land.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Nomura Real Estate Holdings, Inc.		März 2012	www.nomura-re-hd.co.jp/english/	www.nomura-re-hd.co.jp/
4	Leopalace21 Corp.		März 2012	eg.leopalace21.com/	www.leopalace21.co.jp/
4	NTT Urban Development Corp.		März 2012	www.nttud.co.jp/english/	www.nttud.co.jp/
4	Heiwa Real Estate Co., Ltd.		März 2012	www.heiwa-net.co.jp/english/index.html	www.heiwa-net.co.jp/index.html
4	Daikyo Inc.		März 2012	www.daikyo.co.jp/english/index.html	www.daikyo.co.jp/
4	Park 24 Co., Ltd.		März 2012	www.park24.co.jp/en/	www.park24.co.jp/index.html
4	Aeon Mall Co., Ltd.		März 2012	www.aeonmall.com/en/about/index.html	www.aeonmall.com/index.php
4	West Japan Railway Co.		März 2012	www.westjr.co.jp/english/global.html	www.westjr.co.jp/
4	Sotetsu Holdings, Inc.		März 2012	www.sotetsu.co.jp/en/train/index.html	www.sotetsu.co.jp/
4	Nagoya Railroad Co., Ltd.		März 2012	www.meitetsu.co.jp/	www.meitetsu.co.jp/english/
4	Hankyu Hanshin Holdings, Inc.		März 2012	www.hankyu-hanshin.co.jp/english/	www.hankyu-hanshin.co.jp/english/
4	Tokyu Corp.		März 2012	www.tokyu.co.jp/global/index.html	www.tokyu.co.jp/
4	Tobu Railway Co., Ltd.		März 2012	www.tobu.co.jp/foreign/index.html	www.tobu.co.jp/
4	Keisei Electric Railway Co., Ltd.		März 2012	www.keisei.co.jp/keisei/tetudou/skyliner/us/index.html	www.keisei.co.jp/
4	Kintetsu Corp.		März 2012	www.kintetsu.jp/english/index.html	www.kintetsu.jp/company/index.html
4	Keio Corp.		März 2012	www.keio.co.jp/english/index.html	www.keio.co.jp/index.html
4	Odakyu Electric Railway Co., Ltd.		März 2012	www.odakyu.jp/english/	www.odakyu.jp/
4	Keikyu Corp.		März 2012	www.keikyu.co.jp/worldwide/	www.keikyu.co.jp/index.html
4	East Japan Railway Co.		März 2012	www.jreast.co.jp/e/	www.jreast.co.jp/index.html
4	Central Japan Railway Co.		März 2012	english.jr-central.co.jp/	jr-central.co.jp/index.html
4	Yamato Holdings Co., Ltd.		März 2012	www.yamato-hd.co.jp/english/company/index.html	www.yamato-hd.co.jp/index.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Fukuyama Transporting Co., Ltd.		März 2012	www1.fukutsu.co.jp/english/index.html	www1.fukutsu.co.jp/index2.html
4	Seino Holdings Co., Ltd.		März 2012	www.seino.co.jp/seino/shd/ir_eng/	www.seino.co.jp/seino/shd/
4	NS United Kaiun Kaisha, Ltd.		März 2012	www.nsuship.co.jp/english/index.html	www.nsuship.co.jp/index.html
4	Daiichi Chuo Kisen Kaisha		März 2012	www.firstship.co.jp/english/index.html	www.firstship.co.jp/index.html
4	Kokusai Kogyo Holdings Co., Ltd.		März 2012	www.kk-grp.jp/english/	www.kk-grp.jp/
4	Kamigumi Co., Ltd.		März 2012	www.kamigumi.co.jp/english/e_top.html	www.kamigumi.co.jp/
4	The Sumitomo Warehouse Co., Ltd.	株式会社住友倉庫	März 2012	www.sumitomo-soko.co.jp/English/index.html	www.sumitomo-soko.co.jp/index.html
4	Hikari Tsushin, Inc.	光通信	März 2012	www.hikari.co.jp/en/	www.hikari.co.jp/
4	GMO Internet Inc.	GMO インターネット株式会社	März 2012	www.gmo.jp/en/	www.gmo.jp/
4	SKY Perfect JSAT Holdings Inc.		März 2012	www.skyperfectjsat.co.jp/?act=top-Top&lang=E/	www.skyperfectjsat.co.jp/?act=top-Top&lang=J
4	Softbank Corp.	ソフトバンク株式会社	März 2012	www.softbank.co.jp/en/	www.softbank.co.jp/ja/
4	Tokyo Broadcasting System Holdings, Inc.		März 2012	www.tbs.co.jp/eng/	www.tbs.co.jp/eng/
4	NTT Docomo, Inc.		März 2012	www.nttdocomo.com/	www.nttdocomo.co.jp/ recruit.nttdocomo-fresh.jp/index1.html
4	Nippon Television Network Corp.		März 2012	www.ntv.co.jp/english/	www.ntv.co.jp/
4	Eaccess Ltd.		März 2012	www.eaccess.net/en/	www.eaccess.net/index.html
4	Fuji Media Holdings, Inc.		März 2012	www.fujimediahd.co.jp/en/index.html	www.fujimediahd.co.jp/index.html
4	The Tokyo Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.tepco.co.jp/en/index-e.html	www.tepco.co.jp/index-j.html

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	The Chugoku Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.energia.co.jp/e/	www.energia.co.jp/index.html
4	The Kansai Electric Power Co., Inc.		März 2012	www1.kepco.co.jp/english/	www.kepco.co.jp/index.html
4	Tohoku Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.tohoku-epco.co.jp/index-e.htm	www.tohoku-epco.co.jp/index.html
4	Chubu Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.chuden.co.jp/english/	www.chuden.co.jp/index.html?ceid=fo
4	Shikoku Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.yonden.co.jp/english/index.html	www.yonden.co.jp/index.htm
4	Hokkaido Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.hepco.co.jp/english/	www.hepco.co.jp/index.html
4	Hokuriku Electric Power Co.		März 2012	www.rikuden.co.jp/english/eng-idx.htm	www.rikuden.co.jp/
4	Electric Power Development Co., Ltd.		März 2012	www.jpowers.co.jp/english/	www.jpowers.co.jp/index.html
4	The Okinawa Electric Power Co., Inc.		März 2012	www.okiden.co.jp/english/	www.okiden.co.jp/index.html
4	Tokyo Gas Co., Ltd.		März 2012	www.tokyo-gas.co.jp/index_e.html	www.tokyo-gas.co.jp/index.html
4	Osaka Gas Co., Ltd.		März 2012	www.osakagas.co.jp/indexe.html	www.osakagas.co.jp/index.html
4	Toho Gas Co., Ltd.		März 2012	www.tohogas.co.jp/eng_index/index.html	www.tohogas.co.jp/index.html
4	Saizeriya Co., Ltd.		März 2012	www.saizeriya.co.jp/corporate/en/investor/	www.saizeriya.co.jp/
4	Round One Corp.		März 2012	www.round1.co.jp/company/ir/english.html	www.round1.co.jp/
4	Tokyo Dome Corp.		März 2012	www.tokyo-dome.co.jp/e/	www.tokyo-dome.co.jp/
4	CSK Corp.		März 2012	www.csk.com/index_en.html	www.csk.com/
4	Trend Micro Inc.	トレンドマイクロ株式会社	März 2012	de.trendmicro.com/de us.trendmicro.com/us	jp.trendmicro.com/jp/home/
4	IT Holdings Corp.	ITホールディングス株式会社	März 2012	www.itholdings.co.jp/e/	www.itholdings.co.jp/
4	Nihon Unisys, Ltd.	日本ユニシス株式会社	März 2012	www.unisys.co.jp/welcome-e.html	www.unisys.co.jp/

Kat.	Bezeichnung international	Bezeichnung japanisch	Letzte Sichtung	Englische Unternehmensinformationen	Japanische Unternehmensinformationen
4	Toho Co., Ltd.		März 2012	n.a.	www.toho.co.jp/
4	Miraca Holdings Inc.	みらかホールディングス株式会社	März 2012	www.miraca-holdings.co.jp/eng/index.html	www.miraca-holdings.co.jp/
4	Oracle Corp. Japan		März 2012		www.oracle.com/jp/index.html
4	Konami Corp.	コナミ株式会社	März 2012	www.konami.com/ www.konami.net/ www.konami.co.jp/en	www.konami.co.jp/index.html www.konami.co.jp/ja/recruit/
4	NS Solutions Corp.		März 2012	www.ns-sol.co.jp/en/corporate/index.html	www.ns-sol.co.jp/ www.ns-sol.co.jp/recruit/index.html
4	Dentsu Inc.	株式会社電通	März 2012	www.dentsu.com/ www.dentsu.com/global/	www.dentsu.co.jp/
4	Secom Co., Ltd.	セコム株式会	März 2012	www.secom.co.jp/english/	www.secom.co.jp/index.html
4	Nintendo Co., Ltd.	任天堂株式会社	März 2012	www.nintendo.com/countryselector www.nintendo.com/corp/index.jsp www.nintendo.com/corp/jobs.jsp	www.nintendo.co.jp/
4	Dwango Co., Ltd.		März 2012	info.dwango.co.jp/english/	info.dwango.co.jp/index.html info.dwango.co.jp/recruit/
4	Kakaku.com, Inc.		März 2012	corporate.kakaku.com/en/	corporate.kakaku.com/
4	JVC		März 2012	www.jvc.net/index.html	www.victor.co.jp/
4	Kenwood		März 2012	www.kenwood.co.jp/en/index.html www.kenwood.eu/company/jobs/	www.kenwood.co.jp
4	Toyama Chemical	富山化学工業株式会社	März 2012	www.toyama-chemical.co.jp/en/index.html	www.toyama-chemical.co.jp/index.html

Anhang F

Leitfaden für die Tiefeninterviews

Persönliche Geschichte

- Werdegang
- Bezug zu Japan? Schon früher hier gewesen? Japanischkenntnisse?
- Wie vom Unternehmen erfahren?
- Bewerbungsprozess, Ablauf

Ankunft in Japan, erste Tage

- Gab es Hilfe bei der Organisation der Unterkunft?
- Wie viel Zeit gab es zum Einleben?
- Gab/Gibt es einen Mentor, jemand der am Anfang hilft?
- Wie waren die ersten Eindrücke im Land?
- Gab es bürokratische Probleme? Wie hat es geklappt, sich ein neues Leben einzurichten?
- Fühlst Du Dich wohl jetzt in Japan?

Aufgabe im Büro, Zuständigkeit

- War von Anfang an geklärt, welche Aufgabe Du erhältst?
- Gab es eine Job-Rotation-Phase zu Beginn? Oder immer noch?
- Wie war es mit Unterrichtsunterlagen? Englisch oder Japanisch?
- Wie bist Du zu Deiner gegenwärtigen Aufgabe gekommen?

Arbeitsalltag

- Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus?
- Wie werden die Arbeitszeiten empfunden?
- Wie sieht man diese Dinge in Deinem Heimatland?
- Wie sind die räumlichen Gegebenheiten?
- Hast Du viel zu tun oder eher zu wenig?

- Wie ist es mit der schriftlichen Kommunikation? Bist Du voll eingebunden oder ist das etwas problematisch? Lässt sich der Text bewältigen, der zu lesen ist?
- Wie ist das Verhältnis zu den Kollegen, persönlich oder distanziert?
- Läuft der Arbeitsalltag glatt, wie ist es mit kleineren Reibereien? Kommunikationsprobleme, Missverständnisse?

Sonstiges

- Wie hat sich das Eingewöhnen mit der Zeit entwickelt? Ging es schnell? Wie ist es jetzt?
- Ist die Erfahrung wie erwartet? Willst Du bleiben? Beim Unternehmen? Im Land?
- Gibt es Kontakt zu anderen Expats/Studenten/Ausländern?

Anhang G

Interviews

G.1 Interview mit A

21.11.2013, 10:00-11:30 Uhr, persönliches Gespräch in den Räumen von Unternehmen A

LS: So, I wanted to talk about two things actually. I'd like to talk about first about your personal story, like ... you working here. And also after that maybe about the different programs, so maybe pick up a couple of the topics we talked about last time.

A: Oh, sure.

LS: But yeah, I'd like to start with your story, and maybe, something I'd like to say before is that I'm going to treat this confidentially, so I'm not going to share any information. So please, feel free to tell me ... so, even if it's something not that positive. Something you're not happy with, please let me know. And, ah, yeah, if you have a story to illustrate something, feel free. [[lacht]] Tell me anything that's going through your mind. Even if it might seem unimportant to you, but it might be interesting for me still, so ... Maybe, let's start with you, like, your story. Tell me a little bit about yourself. What did you do in university, how did you become interested in Japan.

A: This is something that actually Japanese people ask me a lot ...

LS: Yeah, I can imagine.

A: Because, they're interested, you know, there's only maybe like 130 million people in Japan and maybe 3 times that in the US and you know, so many other countries that you might want to go to, so why Japan?

LS: Hhmm, yah.

A: Yeah, that is a good question.

LS: Or is there really a specific story to it?

A: When I joined university, I decided to, you know, learn a language. And, a lot of people who are learning Japanese are very interested in the culture and history and things like that, but I am more interested in the language itself. Kind of like *kanji* and even Chinese characters and stuff like that. It's still something that I am interested in. So, that kind of thing was kinda interesting whereas it's like, compared to Spanish and German and something like that. [[unverständlich]] would be really useful to learn that, even more useful than Japanese, if you're gonna live in Europe or in the southern US you can speak spanish. But you know, it looks the same as English, so wasn't really that interested. So, I started

learning Japanese and then I actually majored in Japanese and studied in Japan for a couple of months. And after I studied in Japan, I decided maybe I wanna work ... you know, I don't really want to work in Japan but I wanted to live in Japan. But, if you live there, you gotta work there, so yeah. [lacht]

LS: [lacht auch] Unfortunately. No, of course not unfortunately.

A: So, after I graduated I was looking mainly for somewhere in Japan. But, at the time I lived in the US so I was trying to find [unverständlich] help me move to Japan. And also, with the visa, it's a main issue. Ahm, if you're looking at some other nationalities or people who are not American, they may get a working visa. I think, maybe German people can get it, too.

LS: But US citizens don't?

A: US citizens cannot ... it's like not eligible for them. Because, working holiday I think is something that's decided between the governments. And because Japanese people cannot go to the US on a working visa or something similar to that. Because US [unverständlich] is kind of strict, for giving out those kind of visas. So, since it's not, since the US deny that then Japan also will not allow ...

LS: Okay, I understand. Like, you won't let us so we won't let you. [lacht] Okay ...

A: But I think if you are Australian or maybe European you can maybe come to Japan more easily and that is kind of like, from my understanding, is you can get that visa and maybe you can pick up, like, any job in Japan. Do that interview in Japan. And, you know, if then work is offered to you, you can get a long term visa. For an American it is kinda difficult.

LS: Because you can't get into the country. For an interview or something.

A: You can come on a tourist visa for 90 days ... but, I mean, if you have a good direction you want to go in, maybe you could get an interview and job in 3 months but you cannot do any work legally on that visa. [lacht]

LS: Yes, of course, of course.

A: So, ahm, what most people do is that they'll join an *eikaiwa*. There's a lot of *eikaiwa* that recruit from the US every English speaking country. So ...

LS: There is a lot of demand for English teachers.

A: So, like, nearly 10 of my friends I studied with are now in Japan at an *eikaiwa*. So, this is a main way that people come to work in Japan. And I also applied for many of those interviews. And, after I graduated ... a degree in Japanese, it's a liberal arts degree, right? So, it's not technical or anything that's in demand, really. There's no demand.

LS: Well, I don't know. Maybe it depends ... like, in Japan I think your major isn't that important.

A: Oh, that's true.

LS: So, compared to other countries ... in Germany it's different. It's like, if your degree doesn't fit, you don't have a chance. So, at least here it's [unverständlich].

A: Here, it's more like: what is your potential, I guess. And, what university did you graduate from. [lacht]

LS: That's important. [lacht] Unfortunately.

A: Yeah.

LS: So, then, how did you find out about [Unternehmen A]?

A: I was looking at that time all over the net to find jobs that would allow you to interview on Skype or something like that. And then move to Japan. So, I had interviews mainly for, like, *eikaiwa*. Which I did get accepted for, regardless of the fact that I had no teaching experience or anything. But they just want, you know, native speakers. Not even native speakers but just people who speak English and wanna teach.

LS: Oh, they don't even, like, not that interested in native speakers? Say, if somebody comes from Germany ...

A: Yeah, I think if someone speaks English on a high level, they have no problem. So, I had interviews there and I saw [unverständlich] from [Unternehmen A] on some website and I applied to that and did the interviews. But, I guess, between that, I did an internship in Detroit for a couple of months.

LS: For what type of company, a Japanese one?

A: Oh no, for [Unternehmen A].

LS: Ah, ah, for [Unternehmen A]!

A: Sorry, that wasn't clear. But, I had the interview at that location and they said 'okay, you're accepted into [Programm]' and that was maybe in like May, 2012. It's really over a year, but last year ... And, they said, okay, you'll start in October but there's a big gap between May and October. So they said, okay, maybe you could do an internship in Detroit. Because, you know, there is a big gap, if you're not working for 5 months or something or even do. So, I did a two month internship in Detroit in HR. I did like a little bit of translation and a little bit of help with, like, general stuff. Try to learn, like, what HR is. Which is totally different in the US from Japan. So, I can't say it was that helpful, but, it's good to meet some people with [Unternehmen A] and meet, like, the president of North American [Unternehmen A]. what's it called? [Unternehmen A] North America. So, in that respect it was kind of useful to build a little bit of a network over there and then when those people come to Japan, you know, I have already met them.

LS: Yeah. So, how many, in the Detroit office, how many Japanese managers were there compared to the American staff?

A: Oh, managers? Ahm, like the top in the US is all Japanese. the president is Japanese. But if you speak to him in English you wouldn't really know. Like, he has accent but his English is really good, and he goes by an English name ...

LS: So, he has lived in the US for a while.

A: Yeah, I don't know for how long, but quite a while. And his family and everything lives there. So, while he is Japanese, his manners are more American. And the other people in Detroit are all Japanese. You know, like top managers or, like, executives. But people who are, like ...

LS: Like, middle management?

A: Like, senior managers, there are some Americans. Or, I don't know if they are American or not but they are not Japanese. For example, the sales managers and also legal senior managers, those types of people, there were some Americans there. And then, the people below that, it was kind of a mix of Americans and Non-Americans and Japanese. So, it could be [unverständlich].

LS: Ah, that's a good thing I guess.

A: That's [unverständlich] an American company is that it could be a mix of, you know, whoever. But there is a much higher rate of Japanese people obviously.

LS: Of course.

A: But, you would hear, like, English and Japanese and then maybe some other languages.

LS: [[lacht]] Oh, so they actually use all kinds of languages. So, it's not only English all of the time.

A: I think maybe because there was a lot of sales in that office, maybe they were talking to some sales people in Mexico or some other country or something.

LS: Ah, I understand. [[Pause]] So, then, after you found out that you were going to be in the [Programm] now, they helped you with the visa, I suppose.

A: Yeah.

LS: So you could apply for one.

A: Yeah, they took care of everything. They just sent me the forms, ahm, yeah, it's a little bit difficult maybe because Japan is kind of strict with visas. You have to get a certificate of eligibility and go to the consulate in Detroit and apply for it and then go back and pick up. So, it's like, if I didn't live close to that consulate there, it would be very expensive.

LS: Is there only one in the US?

A: No, there is, ahm . . .

LS: But probably only one in the area, right?

A: Ahm, for embassies, there is only one per country, I think. I think that is the general definition of an embassy. So, the Japanese embassy is in Washington D.C.?

LS: But, they do have

A: So, the embassy, it's like a consulate.

LS: But it's not the same. . .

A: But it's like, over the consulate. So there is various all around. So, I go to the consulate in Detroit. But what I say is, maybe if I lived in, you know, some countryside area, it's not easy to get a ticket to there. Maybe I'd have to take just a plane or something. The US is very wide, so while I'm sure there's many embassies.

LS: But still, they're far apart.

A: Right. If you actually go once, it's okay. But if you go twice, it's like . . . if you're gonna take a plane that could be a bit expensive.

LS: Yes, I can imagine.

A: But I had no problem with that, getting a visa or anything.

LS: The whole recruiting process: so you did Skype interviews also for that? Or did you go somewhere in person?

A: Not Skype, but I had a phone interview with the HR in Japan and then after that they called me for an Interview in Detroit? So I went to Detroit and talked to the HR and also one of the executives who is Japanese. And also, the guy I had the phone interview with, was on video conference during the interview. So he, like, asked me some questions in Japanese as well. So they did it, like kind of half in English and half in Japanese. Which was very stressful. [[lacht]]

LS: Ah, what about your Japanese level? I mean, you lived here for a couple of months. But, I don't know, if you don't practice speaking all the time, I can imagine that it's difficult in the beginning because you're not used to speaking.

A: At that interview, I had already had two in interviews in Japanese. They were for jobs. So I had gotten, like all my, I had practiced all my answers. And, so that might have helped me, I think that helped me a lot. Ahm, because I wasn't nervous. Because, for you, I think you'd have no problem in English for an interview, but in Japanese, you know, it's difficult.

LS: Yeah, it's so different. And ah, yeah, the words ... I mean, you need to get the whole *keigo* right. Yeah.

A: So, even at that time, for the [Unternehmen A] interview, my Japanese wasn't that great. So, like when you hear a question in a foreign language, you want to answer it, but you know you can't always answer to exactly what they're asking?

LS: Yeah, yeah.

A: [[lacht]] So, it's kind of like those [[unverständlich]] another ... [[lacht]]

LS: Yeah, yeah, yeah. I experience that a lot.

A: So, that happened to me a couple of times, where ... it's like, I know ... maybe you didn't understand the question fully but you're trying to, you know, skip some answers. [[lacht]] I guess that's, ahm ... I wouldn't call it a good experience but it's something you have to get through.

LS: Yes, certainly. But, ahm, now your Japanese has improved greatly. You seem like you can speak freely.

A: Yeah, I think [[unverständlich]] interview at that level, I had no problem. But if I had had an interview in Japan where they're expecting, what was I gonna say, someone who was born bilingual, so maybe was raised in Japan. If they had that kind of presumption about me they they would be kind of surprised if they'd hear me not use perfect *keigo* or something like that. Because of the level I was, you know, like, a year or two years ago. They would not expect anything, really. They would be impressed by your accent when you say '*konnichi wa*' [[lachen]] because Japanese have really low standards for that kind of thing. I'm sure you have experienced this.

LS: Yes, of course. If I say something like '*sumimasen*' they are like '*nihongo jouzu!*'. It's ... well ... I don't know. I appreciate that they really enjoy anything you can say in Japanese.

A: Definitely.

LS: So, you found out you were going to come here in October. And you live in a dorm. So, they told you that beforehand, 'okay, this is the address of the dorm, please go there after you have arrived', or was there even somebody to pick you up at the airport?

A: Let me think. I got to Narita and I met one of my future coworkers there and we actually stayed at the same hotel that night. And then I took a bus from Narita to Yokohama I guess. Pretty far away [[lacht]] And go to Yokohama and there were two people from [Unternehmen A] waiting for us there. And then we waited there for several of the other [Programm] members who came later. And once they'd all gotten there ... trying to remember ... then we went to the dorm. And ... I cannot remember exactly ... either that day or the next day we went to this office for the first time and had, like, an orientation for several hours. Were introduced to executives and people like that. [[lacht]]

LS: Oh, so you come here and on the first day you meet everybody. Wow.

A: It was pretty stressful. I mean, not everybody. It's not like you're going to meet the president or chairman or anything like that but executives at the floor you'll be staying at for the next few weeks? Because, if they don't know you and you're there every day then that's kind of bad for them.

LS: How many days were there before you actually ... between arriving and starting to work. Did you have some time to just, you know, get over jet-lag? [lacht]

A: Trying to remember. Maybe a couple of days. After that orientation, there might have been like a weekend or something like that. But I don't think there was any, like, weekdays [unverständlich] free day. And I probably got there on Friday, I don't remember exactly ...

LS: Oh, that's no problem.

A: But there was a weekend to get, kind of like, get used to the area and there is a guy who works in that dorm who kinda introduced us to the surrounding area. Which was good for the other people, but I was like, I can figure it out on my own. [lacht] So there was also that kind of feeling of, what's it called in English? I don't know. But it's like where they are kind of trying too hard to take care of you? Where it's like, for people who maybe came to Japan for the first time, they kind of need that, I understand, but for me it's kinda like, I don't need your help.

LS: Yes, well, I guess it's ... for people on different levels. Like, knowing the country, knowing the language. So, those people who were like, the [Programm] members from [Präfektur A], they arrived ... in the beginning you had a couple of weeks of orientation together? Or did they take off for [Präfektur A] right away?

A: No, we had like one month of orientation/Japanese training here in Tokyo. Because there is a training center here so we just go there every day. And after one month that was finished and those 5 guys went to [Präfektur A] where they work now. So, I would say it's good being in Tokyo but it's also not bad being in [Präfektur A]. Which, you said you've never been there, but it's like countryside kind of.

LS: I can imagine it.

A: And [Stadt B] is a pretty big city where you could find like a lot of stuff like in Tokyo but it's not, you know, that Tokyo-big. No city is as big as Tokyo. Ahm, what was I gonna say? Ah, it's nice that there is some scenery and stuff like that. And, you can see the mountains and whatever. And it's also not as busy as Tokyo. So, if you ... a lot of people in Tokyo feel claustrophobic, there's too many people and not enough space.

LS: I feel the same, kind of. [lacht]

A: So, if for example I live in a dorm in Yokohama, which is, I would say not small, but there is a lot of people living in there. Whereas the guys in [Präfektur A] live in their own apartment. Maybe a little bigger and more independent lifestyle I think.

LS: So in the dorm you have a room but kitchen is shared?

A: It is not shared but it is managed by [Unternehmen A]. Like, that building is owned by [Unternehmen A] whereas the people that live in [Präfektur A], I think their building is probably owned by [unverständlich] or something. You know, someone who runs the apartment. And [Unternehmen A] uses like a majority of those rooms. So, I guess it's basically the same but in [Präfektur A] there's just more space. [lacht]

LS: But, which can be [unverständlich]

A: If you go to a *combini* in [Präfektur A], you'd be shocked by how huge it is.

LS: [unverständlich] they have lots of space I guess.

A: You go to Seven Eleven, it's like, it's soo ...

LS: It's like a big supermarket [lacht]

A: Yeah, exactly.

LS: Well, I didn't know that. I've only been around Tokyo, so ...

A: You see some big convenience stores in Tokyo in some places. I'm trying to think where I saw them recently ... but if you to like an average one, one in Shibuya or something, it's like you can't even walk 2 people down the aisles.

LS: When you first came here. Well, you have lived here before, so there wasn't much new I guess. You got used to things quickly and had your room, like, you bought all of the stuff you need for living. So, that probably wasn't much of a problem to get, like, start a new life here.

A: Ahm, I'd never been to Tokyo before. When I arrive that time it was the first time. So there was a lot of new stuff, just to be in Tokyo. Like, I lived in Shiga prefecture, so, it's even more countryside than [Präfektur A]. I guess I have been to Kyoto, so I had seen a big Japanese city. But it's not really the same. [[lacht]]

LS: Yes, Tokyo is just so huge and busy.

A: So, I guess you probably had the same experience, but first thing to figure out is like, how do I take the train? Because in Shiga, there was basically one train line. You can take that to get to, maybe, I station nearby to get on the *shinkansen* to go to Kyoto or wherever. But, you only have one train line to worry about. So, the only thing you have to worry about is if you're going this way or going that way. But even at that time it's, ah, you know, it's quite an experience to take by yourself. Because when I was a study-abroad-student I didn't, ah, you can't read any signs or anything like that. Or hear the announcements. And on trains in the country there is no, like, English signs. And also there is, depending on the train, there may not be a display. You know what I mean?

LS: At the stations? Or ... ?

A: Sorry, IN the train. Usually there is like a [[gestikuliert]]

LS: Ah, okay, so you only hear the announcements on the speakers.

A: If you take the train, sometimes in Tokyo too, in the minor lines, there's no display thing. So that time you have to listen listen really hard [[lacht]] it's always like a ... at that time it was really stressful, wondering if you'll pass the station.

LS: So you always pay attention and look in the stations, you look at the signs. Yes I had the same experience. Even in Tokyo sometimes. If you go, like, on the weekends I try to go to see some nature. So, if you go to the west it becomes rural quickly and there isn't much ... you have the smaller train lines and small stations. And then I'm also really nervously looking [[unverständlich]] I'm going to the right station [[unverständlich]] It's basically the same.

A: And when I first ... I was trying to figure out, like, what's the efficient way to take the train. Obviously all Japanese people, they have an app for train line navigation, I guess you could say. And so when I first started to use that, I was like, can I really trust that application? I didn't really know how accurate it was. Do you use it?

LS: I don't have a smartphone but I have one website on my computer [[unverständlich]].

A: So, the first time was like, is it really so accurate that it knows every train and everything like that? So, for the first couple of weeks I just stared at that and followed everything it did and when got to my locations, I was like, wow, it works. So, I still use it. But, that was one thing where it's like, compared to Shiga where there is one to Tokyo, there's just like a hundred line.

LS: It's such a network, it's not easy to figure out on your own, without having some help or something where you can look things up.

A: And so, like, I'm from a small place in the US, the only train is one that comes like several times a day, 3-4 times a day and it goes to Chicago. so there is no subway or anything like that. for example, if you were an American from New York, or Chicago, you'd have experience riding the subway and looking at that kind of map and figuring out how to get to whatever station, but when I first came to Tokyo it was just like, all new.

LS: But now you're used to it.

A: Yeah, I haven't driven a car ... I've been talking to my friends the other day having driven a car in eleven months or more. But, I'd say it's a good system, don't you think?

LS: I do. It's very efficient. They are always on time. Actually, in Germany we have big train system but they are late all the time. It's just not working out at all. And here, everything is so neatly organized, and people stand in line and nobody is pushing the other person. It's really efficient and I like it. [lacht]

A: I feel like in Tokyo, because it doesn't snow a lot, is one of the reasons why it is so efficient. Like, if you look at the statistics ... I heard recently that if you average all the times within a year that a *shinkansen* is running late, e.g. five minutes one day ... the average for the whole year, it's like less than one minute. [lacht]

LS: Wow, that's impressive!

A: That includes the times it is delayed maybe like several hours because of an accident.

LS: But, I mean, they do have typhoons and all that, they still have to deal with difficult weather situations.

A: That's true, yeah. In that case it could be maybe delayed even more than several hours. Recently, there was a big typhoon.

LS: Yes, one of the last ones, it was pretty huge.

A: I was trying to go to work that day and when I opened the door, my umbrella was like [gestikuliert] and I waited at my dorm for maybe an hour and it kind of blew over. But [unverständlich] at the station, there was no train or anything and people were just waiting to go to work. So at that time I thought it was really, you know, when you don't have a car ...

LS: ... you're lost.

A: Yeah [lacht] you have no choice.

LS: But, they understand at work, right? That you didn't have a way to come to work.

A: Have you ever seen one of these? [zeigt Zettel, auf dem man einen Nachweis über Verspätungen des Zuges erhält] it's a thing that proves that, ahm ...

LS: Ah, that the train was late.

A: Yeah, right. It says over 120 minutes [lacht] delayed. And that is actually the maximum. It was probably a lot more than that.

LS: well, if there aren't any trains at all that happens quickly.

A: So, probably if you show this to your boss you'll be safe.

LS: So, you started working here and, so after orientation, how was it determined where you were going to start? I received from [HR-san] some kind of leaflet or introduction for [Programm] members and it said that you also do the job rotation thing, right? So you change jobs from time to time or is it ... ?

A: For [Programm], no. For two years, you'll probably be at the same location. But I think it's kind of typical for the people who are full time Japanese employees that their job rotation will be like 2 years or 3 years. Maybe 2 years. So, there are a lot of people who are from [Präfektur A] and Tokyo and the other places, so maybe around 2 years and also it depends on where they are in their career. Like if they're about to become manager or something like that, like a group manager for the first time, you probably won't be in Tokyo in this building. It's HQ, right? So, you can go to some countryside location and a manager there and once you gain experience you come back. That seems to be like the system to me. But for [Programm], those 2 years, I don't think anyone is really moving around, unless, maybe suddenly they have nothing to do at that location.

LS: So, if something happens.

A: Maybe if they were specializing in this product and on the market for that, the bottom dropped out of the market and you don't need to do anything more on it. In that case maybe they move to some other location. But it's not really planned. After 2 years, there may be some rotation. I think it depends on the person. Like some people would get a revised contract, maybe put into full time employment and they would basically be the same as anyone who is hired within Japan. So, in that case they make some kind of plan, career plan, and they probably try to rotate you. Because, otherwise, say you worked 10 years on the same job and it becomes, unnecessary . . . in the US they would just say, sorry, you're no longer necessary. But in Japan, there's not that kind of mentality. Which is good, I think, because they try to educate the employees to be useful in more than one way and they can do many different jobs. But it's totally different. Like, there's so many people who have worked 30 years or more for the same company. I don't know about Germany, it may also be pretty high. In the US, it's not that high.

LS: I think Germany is different from Japan and from the US. It's more important what kind of job you learned and you can switch jobs pretty easily. If you have a good degree or learned something useful then it's quite common for people to switch companies but they do stay for a couple of years. But there is some kind of mobility between companies, more than here in Japan I think.

A: I think it is becoming more mobile. Like, there is tons of *tenshoku sites* [unverständlich] transfer your job. Or, it's like, I wasn't around but 20 years ago . . .

LS: Yes, this is changing now, because of the demographic situation and also economic pressure. So, people need to be able to switch companies. So, how was it determined that you were going to be in HR or was it just because of your internship in Detroit that you . . . so it was basically clear that you were also going to do HR here?

A: You have to ask the people who picked me. [lacht] At that time, there were several [Programm] possibilities and what I found out later, that means, there is several departments and HQ who said that 'oh, we could be able to have . . . you know, some American or whoever join the department and do something'. But, maybe because I wanted to do translation they thought that in HR I could do the translations for regulations? You know, there is a ton of regulations, right? In every Japanese company, there is pages and pages and because it's not in English, it's not easy for people in other locations to access or read. So, I did a lot of that. I think that is probably the main reason because they were trying to do this project but they needed someone who translated all of it. [lacht] So that's something I worked on a lot like the first 6 months, like I translated all of the manuals and regulations and stuff like that. Because the locations have their own regulations for like, whatever. They also need to be able to see the global regulations that were covering all companies. So, if they can't see that then there's only the . . . we talked about all the executives and the president in the US, like they were all Japanese and a lot of the normal workers are Japanese, too, so they can read it and translate for those workers but that is not really a good system.

LS: Yes, because it's not available for everybody to take it and read it.

A: So, right now we're building a system. Actually, I don't think it's uploaded yet but soon.

LS: So, you did the translations ...

A: Yes, those that are the important ones, not all of them, but the important ones will be uploaded in English.

LS: So, that's probably the main reason why you were hired? Like first, you're going to start working on this and then we'll see ...

A: Yeah. It was not really that they hired me because they had two years of work planned out. It's just like you see the potential ...

LS: Like 'he's a talented guy so let's ...'

A: They assume it's probably *[[unverständlich]]* whereas in the US it's more like 'we have one year's worth of work, so we'll give you a one year contract' *[[lacht]]* and after that maybe if there's more work, we'll give you a new contract.

LS: Yes, I think it's pretty different like here HR *[[unverständlich]]* planned out more in advance *[[unverständlich]]* high potential, talented HR. Build a new future! *[[lacht]]*

A: And also they want people who can stay for a long time. Because they put a lot of money into your training and everything so if they trained you for five years and then you go to another company. It's like they invested in the other company. Which is also part of the CSR-type of thing. Like, say, they educated this employee for 5 years and then in the case the company transferred, you know it'd kind of like they make a contribution to not only their company but other companies as well. But, in an ideal situation, they probably wanna keep the ... you know, they invested in that person *[[unverständlich]]*.

LS: Of course they do. I mean, all sides have an incentive to continue working together.

A: Yes. But I think that's one of the reasons why ... like Japanese companies wanna hire foreigners a lot right now. Like, really bad. But, the top managers and the presidents, probably what they think is that, with that system we put so much money into that person, they are probably going to leave after less than three years, right? So, that's one of the big, what's it called, it doesn't match up between what they want and what they wanna spend on that. *[[lacht]]*

LS: Well.

A: Contradiction.

LS: Oh, one thing I forgot to ask: in this orientation phase where you also had Japanese class ... I suppose there were different types of Japanese classes for you because you were advanced and the other guys who didn't have much ...

A: Yeah, there was like a team. Not a team, but there was several teachers who worked for the same university I think and they also did English classes outside of that university. So, maybe like 5 teachers. And I had my separate class where the teachers were always going in and out. They would always change, like every day a new teacher. So it was just me and a teacher.

LS: Ah, okay.

A: It was kind of ... not a good system. Oh, it's very good for the student I guess, children or not, cause you can ask questions at any time. But it's also very taxing. Like, it's not difficult but you get tired.

LS: Yes, you cannot not pay attention, right? In a big class you can just close your eyes and relax for a couple of seconds.

A: I [[unverständlich]] right now, but I thought at the time that even if in the class there are only 5 or 4 other people you can kind of relax. But, in my case it's 5 hours a day for a month and during those 5 hours the teacher is always talking to you or you are talking. It probably helped me a lot but, like, every day I was just tired. [[lacht]]

LS: It was pretty intense, right? So, what kind of . . . what did you learn in those classes. Was it general spoken Japanese or other, like, technical vocabulary. Or did you just practice *kanji* or *keigo*?

A: You mean the first [[unverständlich]]. Because I had several trainings . . . But the first time was for a month in October, then I had another one that winter and the third time this spring. So is it the first time or just in general?

LS: The first time.

A: The first time, maybe like very basic business stuff. And *keigo*. And also like, how to use a phone in Japanese. Cause, live in the US I had never really done anything like that. Except for phone interviews which I did sometimes. So it's kind of like how to answer the phone when you're at the company. And how to do things like that, basic business. And, I guess part of it was sort of like a continuation of where I left off in college. They asked what books I used there and kind of judged the level and then tried to keep going with the grammar from there. So, overall I did pretty good and it's one of the things where the company is, they pay for the training and it's not just like training where you look at some powerpoint all day where it's meaningless. It's where they like actually hire teachers on contract and they know what they are doing. I feel like it is good.

LS: And the other two trainings? Did they have specific topics? Each was two weeks, right?

A: Yeah, the first one's a month and the two weeks . . . did you say they had specific goals?

LS: Like, was it more of the same, did you continue again or did they have specific curriculum, 'we're going to learn this and that in the next weeks'?

A: The second and third time, I guess it was a little bit different, I did some translation from Japanese to English and vice versa and also the third time I did the preparation for the Business Japanese test. It's called BJT, similar to JLPT but for business type of stuff. I actually took it the last weekend. And so before that they wanted to prepare me a little bit. I did a lot of stuff out of that, like practice book and stuff like that. I took a practice examination. I think [HR-san] mentioned last time that the other guys need to pass like JLPT, N4 or something like that. Just a ridiculously low level.

LS: Yeah, it's not awfully much, but you know, if you start from zero it's probably still a challenge. So, which level did you take for the Business Japanese test?

A: That one is all, everyone takes the same test.

LS: Ah, there's only one.

A: It's like TOEIC.

LS: Ah, okay. So you have a score. How did it go. I mean, you don't have the results yet, but . . .

A: Yeah, I don't have it yet. It this kind of thing [[zeigt auf Laptop]] where it's like . . . I don't know if you've taken the JLPT before? No? But JLPT is the most well known, right? So maybe there are like, tens of thousands of people take that every year and it's very well known. but for BJT the total number of applicants . . . this is the number of applicants for the whole time. 7000, which is not a small number but compared to JLPT it's probably almost nothing.

LS: But probably, mostly people who live in Japan take the test, right? So, they are going to work for a company or they are already working for a company.

A: Yeah, I think if the employer knows about this, then it's good but there's a chance they never heard about it [[lacht]] if they're not, like in an international market or it's a small company or something like that they may not even have heard of JLPT. [[lacht]] The thing about JLPT is, when you talk about that to Japanese people, they think you're talking about *nihongo kentei*, which is for Japanese people. [[unverständlich]] it's for native speakers.

LS: Ah, so it's for high level skills.

A: Right. So, you need to know proper Japanese in probably pretty much every case. On the internet there is like *1-kyuu*, *2-kyuu* and it's for people to prove that they speak good Japanese but they ARE Japanese. And so, if you talk about the JLPT, a lot of people will assume that it's that. But it doesn't [[unverständlich]]. And this one is for all business stuff. You look at this: reasons for taking the test. I don't know why this isn't in English.

LS: They didn't find someone to translate it ... [[lacht]]

A: For job [[unverständlich]], to transfer jobs. That's most people, right? And then 'joining the [[unverständlich]]', study-abroad, I don't know, to get a raise or bonus or something like that.

LS: And here 'to check their own level', right?

A: Yeah. And this is a scale 0-800, like the TOEIC, right. And then it is cut into these levels. I tried to aim for this area, like lowest of J1. because J2 is what I got on the mock examination. I guess I'll be somewhere around that area ... I tried to shoot for at least one, maybe it's better but I don't know. When I went to that, it's almost all, I can't say where they are from except for a couple of people I heard speaking Chinese but mostly Asian study-abroad-students, they look like. Or maybe they are working for a Japanese company. I'd say it's mostly students, so they are trying to prove ... they probably already have JLPT N1 and so they wanna prove that they know the business stuff as well. But even if you have N1, I think there is no guarantee ...

LS: Yes, of course it's different. You have different vocabulary ...

A: So, I feel like, not only the class preparation I had but just working here for one year is the main reason if I get a good score. I'd say that's why ... it's mostly listening to, it was very stressful. [[lacht]]

LS: So, it's listening comprehension and then you have to answer questions?

A: Yeah, listening to, maybe, a dialogue or sometimes there is some part of reading that goes longer than the listening so you have to listen and read.

LS: Whoah, that's difficult!

A: It's 2,5 hours and every question is only spoken once and the answers are also mostly not written. They also say the answers ...

LS: And then you have to pick which one is correct.

A: yeah, that is probably the most difficult thing, when they say answer number 1 is this, 2, 3, 4 ...

LS: And you're still computing ...

A: ... and you thought 4 is good but you can't remember what 1 was. [[lacht]]

LS: Well, I wish you good luck.

A: Thanks!

LS: When you started working, you just started on the translation job right away?

A: Pretty much right away. Like, the first day they gave me some thing and said 'translate it' . I had no idea what it's talking about. [[lacht]] Because, when you get some documents from that company or any company they have a lot of words that are related to whatever program there, you know intra-company words. So, even if you're looking in a dictionary, it doesn't mean anything. So, you have to ask whoever is working on that project 'hey what does this mean? What do you say in English for this?' Maybe they don't know so you just make something new [[lacht]]

LS: But at least you can find someone to explain the meaning to you and you can find a translation for it.

A: Translation is a weird thing. I don't know if you've done any English to German or anything like that ...

LS: Actually, I like to translate from Japanese to English or to German, so I'm interested in translation, actually. I enjoy it, I love the language as well, but I'm not as skillful yet. [[lacht]]

A: But it's good because when you translate you actually note every single ... it's hard to note every nuance but at least for the grammar ...

LS: Yes, you need to deconstruct the sentence.

A: Right. It helped me learn a lot of different phrases that I didn't know before. They come out in their documents and stuff like that. The first time you see it it's like, if you don't look at a dictionary, you'd have no idea.

LS: We did a lot of it in university actually. We had classes for translation, just half a book about economy and you just translate the whole book. It was very difficult of course, especially in the beginning, but you learn so much it and it becomes so much easier after a while.

A: You probably do more of that like in Europe, I guess.

LS: Oh, you didn't do that in university?

A: Not so much translation.

LS: Oh, so even if ... you majored in Japanese but ...

A: I didn't really do translation in class. I'm trying to think. It's only one year but it seems like a long time [[lacht]] You just study grammar and conversation, practice conversation a lot. And vocabulary. And I suppose there is also a lot of reading comprehension. And even classes that are just focused on reading of novels or something like that and history. But there's not a whole bunch of translation except for just like one sentence at a time at exams or there's a sentence and it says 'write it in English'. But even there it's only one sentence. If you know the grammar you should be okay. [[lacht]]

LS: Of course. So, do you have, like, a *sempai*? Someone who you can ask just whatever kind of problem you might have?

A: Oh, you mean in the company? Yeah, there's people who are working around my desk. There's one guy who worked in Germany for 5 years and he's Japanese. I think he forgot most of the German but his English is pretty good because in [Unternehmen A] Germany they speak English mostly I think. So I can ask him, because he is working in HR a long time, if it's HR related and there are some other people in other departments who ... their English is really good. And they know what the translation should be in regards to business and stuff like that. But those guys are kind of like high up so I can't bother them all the time [[lacht]] I've been working here for one year and they were at [Unternehmen A] probably before I was born.

LS: So, they are really senior.

A: Right. Other than that I have a massive list of all translation of, past translators have created this kind of document `[[zeigt Excel-Tabelle]]`

LS: There are useful hyougen.

A: Yes, exactly. This is from the Ministry of Justice. So it's not directly related to [Unternehmen A] but they still stuck it in here because it's 5000 words and that way if I do a Ctrl-F search in here, even if it's not [Unternehmen A], it will pop up. And there is a bunch of pages ... so, even if the layout is not that beautiful, it doesn't matter because this is all you need because with Ctrl-F ...

LS: ... you can search it easily.

A: There is tons of, you know, whatever. So, if it's a document that is related to in-company type stuff then this is useful `[[zeigt]]` but even sometimes, even though I know this has a very specific English meaning, it means rate of digestion, digestive system. But if you look up in the dictionary it says that ...

LS: But in the company context it means something different.

A: Yeah, right it's in the context of business, so ... yeah, there is a lot of, maybe like 10000 words. But this is mostly due to people who were translating before me. They did this and I just add as I go.

LS: Is this completely available on the intranet? Or how did you get it?

A: When I first joined, someone gave it to me because I'd need it a lot during translations and I just put my name in there and started making it. And when people need it I send it to them, like an updated version.

LS: So, you are the only person right now who changes those things.

A: Yeah, but a lot of what I add is lists from other departments. If they send to me then I take the whole list and put it in this one. We have totally different documents. It's a pain because like 'where did I save that one?' and if you open all of them it is kind of a pain. So, in Excel there is not really a limit to how many worksheets you can make so this can go on for infinity. when someone needs that I send it to them and hopefully it's useful. But, yeah, you can see that this is like the whole subpage `[[unverständlich]]` creator. For now I take good care of it hopefully. Otherwise, say, if I leave the company and a new translator comes in or someone who's doing translations. If they don't have a lot of experience with the company documents in English and Japanese. It like, okay, you can translate it but the words will be decidedly different, right? And then the people at the location they can probably figure out what you mean but it's not gonna be correct `[[lacht]]`

LS: Of course this is tremendously useful.

A: Even, not even for the next translator but for me because I can't remember all of the ...

LS: Of course, it must be thousands and thousands ...

A: So, it's useful for keeping consistency. Because it's kind fo painful for the reader if the words change every time. So, trying to keep that the same as much as possible.

LS: But you don't have like a mentor assigned to you, who is responsible in way for you?

A: Ah, [HR-san] probably said that for [Programm] there a mentor assigned to each ... it's probably in the contract, too, but there is no one like a mentor. So this is probably ... I'm trying to think ... in my contract but I don't remember. It probably says something like that, like 'someone will be assigned to you' or something like that. But, like everyone in my department is kind of mentoring in that sense. Not everyone but certain people?

LS: You mean, you can go to them and ask anything.

A: So, I would say there are people who act as mentors to me but there is no one officially assigned. So maybe that goes to show how things in contracts are not always ...

LS: Yeah, sometimes things just develop differently and it depends on the individual situation.

A: It is totally different, right? Between the mentality about contracts. In Germany, is it very strict to the contract, or ... ?

LS: Pretty much, yes.

A: Pretty strict, yeah. In Japan, I feel like, if you go to court, they will honour the contract I think in the legal sense. So I don't know why they have that kind of feeling about it but, yeah, in the US if it's written in the contract, it depends on how that lawyer interprets it, right? But, it's pretty much concrete, right? Whereas in Japan it's kind of like 'ah, we signed it but ...', yeah, very soft. [[lacht]]

LS: So, your typical working day ... so, you finished doing the translation, right? Are you now working on a new project?

A: Right now I don't have any big translation project. But they do come in maybe like one a week I would say, on average. So, someone just comes to me and says 'Oh I have whatever'. It could be anything, like a powerpoint for a meeting or documents from Germany or the US they receive but they want the meaning in Japanese. So someone has to translate it into Japanese. I still do some regulations and stuff like that. I feel that it's probably a never ending process, right? Even if you translate all the regulations that exist today, but tomorrow there may be something else, right? So, that would be another difference in Japanese companies, that they make documentation for a lot of different things. Like manuals and ... what else ... documentation for audits and stuff like that. I guess they did in the US, too, but, it's just a lot of paperwork.

LS: I think it's a worldwide thing. [[unverständlich]] the whole, those norms. Like, the worldwide norms ...

A: ISO and something like that?

LS: yeah, and every big company has to establish some kind of system, auditing system ...

A: That's true. So, stuff like that a little bit and also minutes? Meeting minutes? It means, for a meeting, it's something like, if you took the recording of this and typed it all up ...

LS: Ah, okay, a transcription!

A: So, for important meetings, someone makes a condensed version of those minutes in Japanese and I translate it and get it checked from someone who is good in English as I am. Cause they can judge what is correct. And that type of document will be sent to, like, the heads of all other area locations. Every English speaking locations. So that is a regular translation job that comes in every month and when there is like a major meeting, like a shareholder meeting ...

LS: Are you the only person who is doing this kind of translation in HQ?

A: No, there is ... umm, maybe.

LS: They must need it a lot because - for all of the communication with the overseas locations?

A: Yeah, there is a lot. There is at least one other person. E.g. those meeting minutes. There is a Japanese guy who lived in the US for a long, long time so his English is native. And he used to do that before me. So that way I do it. There must be a few other people that are doing official translations, e.g. if the chairman or the president make a speech, they translate it to English. I think this is still done by someone else. Probably by someone who has had more experience in the company. Because they can figure out what the nuances ... if he's making a reference to something that was 5 years ago or 10 years ago. So

yeah, maybe only a few people. And then probably as necessary the people, the Japanese guys at the locations can translate it to English. Probably doing quite often I would think [[lacht]] on a daily basis [[lacht]]

LS: So, you do this and then what else is your current job?

A: Last time we talked about the overseas training program?

LS: Yeah, the Japanese [[unverständlich]]

A: We're doing that right now. So, there is people in US and Germany, people in [[unverständlich]] what do you call them? They are not manager-level yet but they are getting there. So they are getting there for an overseas experience in the US and Germany. So, I was supporting them for the last few months and that has settled down recently. So there isn't not that much. But still, as they have whatever concerns, whatever, working on that and communicating with them and trying to support their English.

LS: So what kind of support was your job? English, but also everyday living situations?

A: Not everyday. Because they have people in the US or Germany, who work with HR there will help them with, if they are hurt and stuff. Let's say they need to know, they are still out-Japan-employees so they still have to have communication back with us so there are really concerns with their expenses and things like that. That's probably one of the main things, it's like expenses and ... it's a new system so there are a lot of things to be worked out like banking and and leasing a car, stuff like that.

LS: And those expenses are not covered for, right?

A: I will all be covered by [Unternehmen A].

LS: And just how to organize it is ...

A: Right, right. Because there is a lot of expenses there is a lot of paperwork. and also there is first program – ahm first year and now we're trying to second year. So, right now we're doing interviews for that starting next week. So, recently I've been trying to do all the ... look at all the documents and applications and stuff like that. There's tons of paperwork ...

LS: So, people just apply on their own or is there, like, their seniors propose, or, suggest them?

A: Last year it was only department recommendation. So your boss has to recommend it. You need the overseas experience or you're eligible or whatever. they'll make the application on that person's behalf to HR and that was the system last year, but this year we open up to self-nominations. So, this year is about half and half department-nomination and people who nominated themselves. So it was maybe about the last month just trying to get all the people figure out who is eligible and who is not and figure out how to do the interviews. kind of like actually when, people are, they all live in different locations right? because those guys are, they work in sales or engineering, so they live like, in [Präfektur A].

LS: But they would have to come here for ...?

A: Uun, they do a video conference.

LS: Ah, okay, okay.

A: A lot of preparations for that.

LS: I can imagine.

A: And, don't know what else. The thing, you probably know in Japanese companies, it moves kind of slow. Like, everything? So, you need to get everyone's approval for everything. You know, your team, whatever. And, processes are very slow-moving. So, if you don't start way before you need to do whatever.

[[unverständlich]] those interviews? It just seems easy, right? You just need to interview a couple of people, right? On videoconference. So you'd need a couple of days, right?

LS: Yeah [[unverständlich]] but decisions need to be made, right?

A: [[lacht]] yeah, there's many decisions and decision-making process is very slow. So, especially for new - if it's a new system, it is changing a little bit every month. So ...

LS: ... it's even more difficult, right? All those tiny little things to decide on, right?

A: And if ... say, there is one person who has, you know, total authority, it could be very efficient, right? This kind of goes to something like a dictatorship, or something like that right? [[lacht]] whereas in the US it is very inefficient, right?

LS: What is it like there?

A: E.g. if you have a new bill you want to pass, right? If you're a dictator you can just say, this is blabla, right [[lacht]].

LS: Yeah, of course!

A: But in a democratic country you need the approval of many bodies like the senate and congress. So, maybe it's good that you need to get everyone's approval. But it's gonna take a long time, right?

LS: I don't know how it is in American companies, the decision-making process. Is it different? I don't know if you have much experience working in US-companies?

A: No. [[lacht]]

LS: You probably can't compare, right?

A: No. People ask me a lot of stuff about American companies. It's like, I only know the Japanese. Cause I've worked here for eleven months so far. And my experience working as a full-time employee in a US-company is literally zero. Only as an intern.

LS: But that was for a Japanese company so ... probably still different from the US-based companies, right?

A: That's a good point. It's interesting if you go to a Japanese company in Germany or the US, it may be in the US, it may be something kind of like a mix of Japanese culture and ... kind of weird.

LS: And I think it actually also depends on the individual company. So, some companies are much more centralized and 'Japanese' even in overseas locations but others are localized more strongly.

A: I think part of it probably depends on the company philosophy. And how ... it's not even really about nationalism. But how Japanese they are, how traditional they are to Japanese values. I think [Unternehmen A] is pretty traditional. Whereas maybe other companies like they're becoming internationalized very quickly, like, Japanese companies like Rakuten and Uniqlo something like that. They already try to make all their employees speak English. [[lacht]]

LS: Yes, I heard that story. It's quite crazy for Japanese standards.

A: Yeah, yeah.

LS: I wanted to ask you something but I forgot ... what did we talk about last? [[beide denken nach]] Ah, about the decision-making process. I actually wanted to ask: how is that for you? I can imagine that a lot of situations like the decision-making is kind of different for you because even if you don't have work experience in a US-company but you are, your socialization is different, you come from a different society than this one. So, how do you perceive it? Is it annoying or do you think it is a good thing?

A: I can't I prefer one way over the other. In the US you have more individual responsibility for your job whereas in Japan it's like you have, your whole group has responsibility for a project or what you're working at together. So if one person fails in Japan, it's like, okay, it's their responsibility but it's also these other people in the group. They didn't . . . they were unable to support that person so they failed, too. So I feel like that might be a little bit different. And I can't say if it's better or not but the mentality, like, the decision-making is just totally different. I'd say it goes back to how everyone in Japan is Japanese. So, they have a really strong group mentality whereas in the US everyone is like, kind of like their own lone ranger [[lachen]]. Yeah, I feel like that is kind of connected with how the decision-making process goes forward.

LS: So when you came here and started working here, was it something that you got used to easily or was there, in the beginning maybe, some conflict-type of situation? Where you just didn't understand why things were working so differently?

A: I guess I kind of knew about that a little bit. So, at that time I didn't really have that much work to do with other people like that. Just like translation, that type of thing. So, I didn't experience that at that time. What was I going to say? Sorry, it slipped my mind.

LS: So, it's about how you did get used to the different type of decision-making or communication in general, I guess. How do you perceive this. What do you think about it?

A: Well, I was saying that the group mentality in Japan . . . I lost my train of thought . . . I guess, the decision-making, it does slow it down. But, at least you get everyone's input. So, even if you go ahead with whatever decision, you know [[unverständlich]] were originally against it. But, it's kind of difficult because even if they're against it, they have to support it after the decision is reached by the group. It's kind of like a weird thing where Japan is like, kind of democratic but also kind of Japanese-traditional style, so, it's kind of like unique to Japan.

LS: It is. When you first started here, I suppose the whole communication, emails and all that is completely in Japanese, what was that like in the beginning? Was it difficult to get used to? Because, it's . . . I suppose you need more time read texts, especially in the beginning I suppose. So, how was that like for you?

A: For writing, like emails, and correspondence, it's difficult to pick a style that would be easy to Japanese people to understand. Yeah, and it still is [[lacht]]. I'm trying to think . . . Like, by now I know all the phrases you're supposed to use. But it's still – even for Japanese people it's difficult to create a draft of a mail that gets the point across easily. So, maybe it's similar in English. Cause in English you have a lot of different people reading it. But for some reason in Japanese it's just something that a lot of people have trouble with. Like, well me, I'm, you know, having the most trouble as I'm not a native speaker.

LS: But even they [[unverständlich]]

A: Yeah, it's difficult to figure out what is the correct phrasing, things like that, and how long it should be and what is necessary and what is unnecessary. So it depends a lot on how, what information the other party already has. And you kind of have to guess what do they need to be reminded about, things like that. That was kind of difficult to get used to. And even now, when I'm writing a long email and I check with my co-worker, have him proof-read it and then I send it. So maybe that is something that, until you have, like, 10 or 20 years experience [[unverständlich]].

LS: Yes, like those fine nuances of language. But altogether you're comfortable with the written communication or are there, like, I don't know, I can imagine that, people write emails and you get them in CC, but they are long and you don't have the time to read all of them. So, it might be difficult with attachments with lots of text. I would take you much longer to read that . . .

A: Yeah, in the beginning, reading mails took a long, a long time. Especially when you get there in the morning there's a lot of stuff and maybe it's along email. So, at that time I just skipped it. But now I read it and figure out, like the main thing. And a lot of times it's not directly related to my work or anything I work on. They just CC it to everyone as a general report. So, in that case I just make a decision on whether it's really pertinent to my work or not and if not I will figure out the main ... what it's talking about. In case I need to look at it later. But most of them are not that long. Because, different from articles and novels, Japanese emails are pretty short in size. So, they try to get the point across immediately. So now I have no trouble reading it quickly but that's due to being here for one year, right? I learn all of those words that are most important, they come all the time. Whereas in the beginning I had, you know, every little word ... it's like 'no idea'. [lacht]

LS: Oh, I see that it's already a quarter past 11. I don't know if you still have time?

A: Yeah, no problem.

LS: That's great! [unverständlich] I wasn't sure how long we were going to take.

A: [unverständlich] until 11:45.

LS: Okay. What about your working time? Like, you always hear that Japanese employees have lots of overtime. How is your situation?

A: Mine is not so bad. I always leave at 5 on average days, I leave at 5 or 5:15.

LS: When do you start?

A: Um, 8:20. So that's no overtime. Even if I stay till 5:15 I might have not been working for 15 minutes. Just trying to wait. Because if you leave right at 5 it doesn't look good.

LS: Of course.

A: In Germany, is it - what's it like closing time and you can just freely go?

LS: Yeah. You have a contract and in the contract says how many hours you work per week. And you have a system that checks. And actually, if people make too much overtime they'll get in trouble.

A: Yeah, right. It's the same in the US. [unverständlich] I never stayed until 5 when I was an intern but I assume most people were leaving at 5. Unless they have some serious ... something to work on. But I guess it's more - even if they didn't have something to work on, they're still doing overtime because they ... they need to prepare for the next, you know, whatever ... meeting or the next project. And they're doing more work on that. Like what we talked about earlier. There's so much documentation, stuff like that. So maybe they need to work on that. And there's also people who have, like a television conference, a videoconference with overseas. So they need to stay based on that. I would say most people leave by 6 but I leave by 5 most days. The latest I've stayed ... I don't remember ... like 7:38. But that's pretty rare.

LS: So usually you have just a regular working day.

A: Yeah, I mean, a few times I come in early, like 6 [unverständlich] a videoconference with the US or something like that. But yeah, I have no ... personally, I'm not doing that much overtime unless there is some major project. In that case it may be like an hour per day for a week or two. I stay until 6 or something like that. But on average, the average employee is probably doing a lot, depending on how much work they have.

LS: So, do you think it's different for you because you're not Japanese? So they don't expect that from you? Or is it just, I don't know, coincidence?

A: It could be because I'm at [Programm] that my workload is not very high [[lacht]]. But I feel like it also depend on your job and department and things like that. E.g. people who are first year in sales or something like that, working overtime every day. So, it depends on that. But, even if you do overtime you're paid [[unverständlich]] it's higher rated pay. So it's more efficient for you to work overtime than not. And it's beneficial for your paycheck. But yeah, if you look at the managers and people like that, not only in [Unternehmen A] but I think in most companies they're probably doing a lot of overtime. And it kind of different for those managers because they're salaried, right? So, they may not be paid overtime ... what's that called ... allowance? I'm not sure.

LS: I know what you mean.

A: For example. Because they already have the fixed ... it's not really based on hours, their work. So in my understanding they probably won't get paid for that overtime that they do. It's just assumed in their contract, right?

LS: Yes, it's assumed that they are going to do whatever it takes.

A: Is it the same in Germany?

LS: Yes, they have two different types of contract. There is that where you get paid for your worked hours. But for the higher level, so management, executives, they just get a fixed ...

A: Right. No matter how much ... yeah, it's the same.

LS: They're supposed to work as much as it takes. So, if there is a lot of work they have to do it.

A: [[lacht]] [[unverständlich]] as much as it takes. But it's not like ... do you know the phrase black *kigyō*? It's black ... like ... black ...

LS: Black company? What does it mean?

A: It just means that they do not follow regulations for ... like, national regulations for that type of thing. Where ... for normal companies, where, if you worked overtime you get paid. In that type of place it's called *saabisu zangyō*. It's service ... *saabisu*. It's like, you get something for free, like at the restaurant [[unverständlich]] you get a dessert for free. they call that service. So, service overtime means that you work overtime but where you should be paid regularly, but they don't pay.

LS: But they consider it 'service'. Ah, okay.

A: So that's the black *kigyō* type of thing. So, it's not ...

LS: Ahm, what is your office like? Is it like the cliché, you know, like, cubicle in a huge place? [[lacht]]

A: [[lacht]] No, no. I don't know about other Japanese companies but there's no cubicles at all. It is totally different [[unverständlich]] setup. Like, in US-offices cubicles, everyone has their cubicle and pictures of their family but in Japan the standard is probably like, you just have a desk probably like this (gestikuliert) and it's open. The traditional style was, there's just a floor of employees, they all have desks and at one side there's the boss sitting and watching everyone.

LS: [[lacht]] So, the boss is sitting in their back ...

A: Yeah. So, it's like that but without the boss sitting there. Where, everyone has a table like this, you might sit across from someone like this and just work every day.

LS: So, you just have lots of desks lined up next to each other.

A: Pretty much, yeah. Maybe most people haven't seen that in the US where everyone has their cubicle and everyone has their own little cubicle ...

LS: How was that like for you? Having less private space for working. Somebody's on the phone right next to you, it might be distracting?

A: It did take a little while to get used to. But I guess, like before I had no experience working in the US, so that just became the standard for me. But yeah, it's totally different from the expectation of working in the US where you would have way more space. Or maybe you have your own file cabinets or something like that. And it might be something that's specific to [Unternehmen A] but for HQ, here, it's that everyday at the end of the day all the desks are cleared. So it's not that I just close my laptop and go home. Your other stuff, you put it in a locker. So, again in the US, you probably just, you know, 'it's 5 o'clock, so ...'

LS: [[lacht]]

A: You don't do anything, right? Maybe shut down your computer. [[lacht]]

LS: I think it's a nice thing that when you come to work in the morning you have clean desks. So you can start with a fresh mind.

A: Yeah, that's a super thing. And also it's like a policy that you take everything, there's nothing there and the space you use that day, you clean it or like, some windex or whatever. And in our department at least you can sit anywhere, so the next day you might sit somewhere else ...

LS: Ah, okay. So you don't have like your own desk, so you move around?

A: No, there are people who sit in the same spot every day, but it's not assigned to them.

LS: So, you ... how is it determined? Do you just go and sit wherever you would like to?

A: E.g. say, I got in at 6:30, I would probably be the first person to get into the company and then I can sit anywhere. But, if I sat outside of a certain range, like 4 big tables, someone would be like 'why are you sitting there?' like 'why are you sitting in the legal department?' [[lachen]]

LS: Aaaaah, okay, so it's departments ... they have their own space.

A: Right. And also it depends on the floor. Like 3rd floor sales might be determined, like they might not have open seating, free [[unverständlich]]. But for us it's like HR and general affairs and legal. They are all open, so ... I'd say it's a good system, because people know generally where you are going to be sitting, so they wander in and see.

LS: So, e.g. you work with somebody else, like working on a project together, and you sit together [[unverständlich]]. So, that's actually not a bad system.

A: I think it's okay.

LS: So yeah ... Ahm, how is your relationship with your Japanese coworkers? Do you feel ... are you part of the team or is kind of awkward ... ?

A: Hhhhhm. I would say it's not awkward. It's, maybe it was a little bit awkward when I didn't speak Japanese that well, for the first time ... ah, when I first got here. But now, I don't have that much special treatment. And my relationship with coworkers is pretty natural I think. For a Japanese relationship [[lacht]].

LS: So, you basically have the same relationship with them as they do with each other?

A: Yeah. Aaaaand, there are people in my department who I don't really ... they work in totally different stuff so there is not any translation for me and I might not talk to them that much. But people I talk to a lot, yeah, we have a good relationship. I think you probably know that in Japan your coworkers are more like your family. So, you go drinking or whatever. And go to events, like every month. And depending

on the season it may be several times a week. Depending on, you know, what departments you are going with. So yeah, that's totally different.

LS: So do you, like, *hanami* together with coworkers. Or is that more [[unverständlich]]

A: There might, there might ... that's more like a private thing I think. Like, you go with your family and friends. But going out to an izakaya going out to restaurants ... it's like ... you probably go, if you are an average Japanese employee, you probably go more with your coworkers than with your family. Or your friends. Combined. [[lacht]]

LS: Oh yeah. The company is your family, right?

A: Right. So, there is always, like a end-of-the-year-party that's coming up - *bonenkai* - and there will be at least three for that. Yeah. There will be the department and there'll be one for this building and maybe one on the very last day before the Christmas break, the winter break. Ahm, what else? One, you have a party because you feel like it. Just because it's been a while.

LS: Oh, really? They do that? [[lachen]]

D: Oh, yeah, yeah. Because just for the group. You know 'it's been a while since we have gone eat and drink together so let's go'. What else? If someone ... Ah, the big thing is, people who are ... people are always on [[unverständlich]]. And while for one person it may only be once every two years. But there is a lot of employees, so there are people leaving and say, HR has 20 people in it, maybe every few months someone leaves and every few months someone comes in. So every month you have a welcome party and a farewell party. So that also adds on to that. And maybe there is someone who came from a business trip from the US.

LS: And then they bring, like, *omiyage*?

A: Ah, yeah, yeah, of course. But, since they [[unverständlich]] for one week they have to go out and do that ... so. If you are a first-year employee, it can be very [[lacht]] ... expensive ...

LS: So, you have lots and lots of social activity and after work ...

A: Yeah. [[Pause]] And also there is kind of traditional *nijikai* ... do you know what it means? Where you went out to eat, but at least half the people think the night is not over yet so they go to a second restaurant. And maybe third. Maybe, the third time is more rare, but ... that also happens. So, in that case you may not get home until midnight ... on a working day.

LS: Puuh ... I guess that makes it not so easy to get up in the morning, right?

A: [[lacht]] So, yeah. When they say, you know 'being a Japanese salaryman is really difficult'. And maybe partially because of overtime that is expected of some people. But also because of all that extra activities.

LS: I can imagine that, actually. So you don't spend much time at home and you don't get much sleep and then ...

A: Right, right.

LS: ... like, 'hangover next morning'. Puuh ...

A: [[lacht]] I heard recently that if you are asleep in a meeting it's not really a bad, bad thing. Cause they are assuming your working overtime. So, you know.

LS: Actually I heard the same thing about university students. That it's not considered a bad thing if they sleep in class.

A: Oh really?

LS: I heard that. In Japan.

A: Yeah, right.

LS: They sleep everywhere, right?

A: Definitely that's true.

LS: So, now that you've been here for more than a year. Do you know what you are going to do in the future? When you're done with the [Programm]. Would you like to stay in Japan or go back to the US and work for [Unternehmen A] there or ...

A: I'm thinking about that daily because it's become the time period where I need to figure it out, right? I have no concrete decision yet, I like living in Tokyo and Yokohama so. But of course I miss my home country and want to experience countries other than US and Japan. So, yeah, I'm still thinking about it. I don't know. You have lived in Germany your whole life and Japan a little bit?

LS: Well, I've been to Japan already for research purposes but never more than a couple of months at a time. So yeah, mostly I've lived in Germany.

A: If its possible I'd like to live in other countries. But at the same time Japan and the US is kind of my home. So, it's hard to take that step.

LS: Of course.

A: So yeah, I'm still thinking about it. [Pause] To be honest, working for a Japanese company is a little bit stressful so I might work for an American company. Someday I'd like to try. So yeah. There's many different paths you can take, right? [lacht]

LS: Of course. So, even if this is enjoyable or interesting. This aspect, this is not my, my ... the society I've grown up with ... is this ... is this a part of your decision or ... your considering to ever stay with a Japanese company or maybe work with a US company. Cause, I can imagine that people being different, society being different and culture being different. This is ... you wish for something you are used to, something familiar.

A: Right. Ahm, I would say, even outside of work, like, the Japanese society is a lot different, right? So that's one thing where ... it's not stressful but it just takes a toll on you every day a little bit. That it's totally different from what you grew up with. Like, in the US, if you are on the subway or something like that it's probably going to be chaotic or something like that. Whereas in Japan it's just totally uniform. And almost no one is talking a lot of the time. And no one is on the phone. So it's things like that that are totally ordered. Or it's nice that they're ordered but it also drives you a little bit crazy? [lacht]

LS: Yeah, I know what you mean! [lacht]

A: So, I guess in one year you get a little bit used to that. and you can see ... I feel a little bit of relief when I hang out with my friends who are not Japanese. You know, I have a a lot of Japanese ... not a lot, but I have Japanese friends and I then have non-Japanese friends who are in Japan.

LS: So, like friends from college who work [unverständlich]?

A: People I've met.

LS: Ah, okay.

A: So, they may not be American or they may be from wherever. But they don't have a Japanese mentality. So it's easier to talk to them.

LS: So it's like a bit of ... a piece of home? [lacht]

A: Yeah, yeah, exactly, exactly.

LS: How did you meet those people. Did you actively ... I don't know, are there meeting places for gaijin? I don't know.

A: I guess in Japan it depends on where you hang out. Like, in Shibuya there is always tons of people who are not Japanese. So if you go to a bar *[[unverständlich]]*, or even just on the street there's tons of people who look just like you and me. And I guess it's easier to feel at home in Japan there than in other places because they just see you and whatever. Whereas if you're in the countryside, you know, Japanese people *[[unverständlich]]* look at you *[[unverständlich]]*. So I feel like the experience if you live in Japan it totally depends on where you are. Like, in a social meaning. Whereas here in Tokyo, when I speak Japanese, I may be ... it's more advanced than when I was a year ago. They will kind of treat me a little bit different, I've noticed. Even from one year ago. Then they were kind of ... I was always getting compliments like 'oh, your Japanese is so good' or whatever. And, while they say that it's kind of patronizing? I just want them not to say anything, that was my main goal. I realized at that time that it's really more of a compliment if they don't say anything. At that time, people working in a shop or Starbucks or something would say something to me, like 'oh, your Japanese is really good' and I'm just like 'yeah, thanks' *[[lacht]]*. But, at that time it's like getting that said to every day, it doesn't really mean anything, right? But now, it's just like, people maybe ... I've got to the stage where they're confused if I'm like half-Japanese or not. *[[lacht]]* And I don't really care what they think but at least most people stopped telling me 'your Japanese is really good'.

LS: Well, I understand that. It's like, being considered remarkable for being able to say 'Hello' and 'Thank you'.

A: Yeah, right. Their standard is kind of low. I feel like this is one thing that will change here like in the next 10 or 20 years. Cause there is a lot ... you see a lot of kids who have brown hair. And they will grow up to look something like you and me. So, as people realize that, at least in Tokyo and this kind of area, they'll realize that *[[unverständlich]]* just normal.

LS: Yeah. We're just people. *[[lacht]]*

A: I feel that it's probably really painful for the people who were born to ... you know, maybe they look just like German or American or whatever and they totally don't look Asian at all who are born and they are Japanese. And they live in ... they may not ever have left Japan. And they are totally Japanese at heart but when they have interactions with, you know, just like shop workers they get treated just like any ... *[[lacht]]*

LS: Just like a stranger because they look foreign, right?

A: Yeah.

LS: I do feel that this is changing slowly and I'm seeing a lot more foreign people than 10 years ago. So, I think things are happening in the society ...

A: Yeah, I was surprised how many people live even just around the area where I live, like I see the occasional non-Japanese person more than I thought.

LS: *[[Pause]]* Actually, I think that is most of my questions about your personal situation. Well, if there is anything you would like to tell me. An interesting story that happened with coworkers or experiences that stood out to you ...

A: Trying to think ... I always have my coworker ... he's from Mexico and *[[unverständlich]]* he is, he has two ... what's it called when you have more than one nationality?

LS: Ah, I know what you mean but I have no idea ...

A: He is multinational, that's what I'll call it for now. So he speaks English and Spanish and he is ... although he is bilingual his progress in Japanese is a little bit slow, so he is always trying to get help from me through the *[[unverständlich]]*. So you go drinking, just for the [Programm] members or maybe with the department and then ... and maybe go to a *nijikai* ... because I'm a realistic type, logical thinking person I wanna go home after that, right? Especially if it's a working day? So, I go home and they go to third ... *sanjikai* and to *karaoke* or something ... and by that time he is ... drink a lot and maybe cause he's separated from the group so often you see the text messages from them ...

LS: In the middle of the night? *[[lacht]]*

A: ... trying to figure out how can he get back to his hotel of whatever. Because ... even if he has a phone that type of application is in Japanese and at that time he has not *[[unverständlich]]* figured that out. So, trying to get directions from me, things like that. Recently I didn't have that experience but in the first few months it was quite often. *[[lacht]]*

LS: So, there are other [Programm] members in Tokyo?

A: At that time there were.

LS: As, so that was during the first month?

A: Yeah, probably first month they were making *[[unverständlich]]* trainings. I'm sure there are a lot of interesting stories if I could think of them ...

LS: *[[lacht]]* You do remember that one though. I am going to stay for another month, so ... *[[lacht]]*.

A: Oh, you have a whole other month?

LS: Yeah, I'm leaving just on the 20th of December to be back in time for Christmas.

A: Oh, same time as me.

LS: Ah, you go back on Christmas?

A: I go home on 21st, so a day after you. You leave Wednesday ... Yeah, I leave on 21st. So ...

LS: How long are you going to stay?

A: I stay for one week and then I still have another week off in Japan. But if I stay with my family for more than one week they'll go crazy. So ...

LS: *[[lacht]]* Oooh, I understand that! Same for me.

A: *[[lacht]]*

LS: That's great that you ... have you been back to the US?

A: I haven't been back before, since I came here.

LS: Ah, so last year for Christmas and New Year's you've been here?

A: Yeah, I was here. Cause I had just gotten here several months before that.

LS: Of course.

A: So I stayed here. So, it will be the first time back in one year. So what is your plan for after?

LS: Well, writing my thesis is going to take a couple of months I guess.

A: Oh, really?

LS: Yeah, I have to deliver like 300 of 400 pages at least. Yeah, they expect something.

A: Well, I hope you get at least a paragraph today.

LS: [[lacht]] Oh, this is actually going to be very, very useful for me because ... I am going to make case studies of situations in the individual companies so, I'm not going to name the company but I'm going to describe the working and living situations ... so, you're going to be one of my cases. [[lacht]]

A: Sure, just give me a fake name ...

LS: You'll be Mr. A from company A, so ... [[lachen]] yeah, I have a couple of questions ... I've listened to the recording of our meeting last week ...

A: Yeah, sure.

LS: [HR-san] mentioned that some companies asked about the [Programm] because they're interested in it. Do you know which companies they are? Or is this more than one?

A: [[überlegt]]

LS: Or should I write an email to him about that?

A: You could ask him because I don't know if there ...

LS: I don't know how much you are even involved in ...

A: That is kind of the thing. That company contacted our company to get advice on how to start a similar program or how to run their program? So that's not really something that's made public. They even have such a scheme ...

LS: Yeah, of course. Actually I'm surprised to hear about it. But I think it's a good thing they actually do go and ask the competition at all ... 'help us' [[lacht]]

A: I think because they are fellow Japanese companies they can get that information quite easily. Figure out who has that type of scheme. Since [Unternehmen A] has been running it for, I don't know, 15 years of more. They know that [Unternehmen A] has experience working on that and all the problems that can pop up they wouldn't really expect. So they have experience in that so can advise a little bit. Like, people like [HR-san], people who work in there. So yeah, I'd say a couple of times there have been people from other companies have come here and have a meeting with them. Not even that they wanted to start a program like [Programm], but they are hiring foreign employees and they want to figure out what is a good way to deal with them. That is probably a big topic right now, like, in all companies ...

LS: It is. And now ... I've talked to a couple of companies and many of them are just starting out and they just started some kind of program where they bring foreigners to Japan. I think they don't have any or much experience yet and it's all new for them. Like you mention, there's lots of things you ... there's lots of issues that you didn't even think of that you have to deal with. So I think it's an interesting time for Japanese companies. Lots of things are happening ... So, yeah. [[Pause]] Well, actually I think we're done.

A: All questions? Okay. I'll show you some ... one more story.

LS: [[nickt]] Oh yes.

A: It's [Programm] members climbing Mt. Fuji.

LS: Oh, you went in summer?

A: Yeah, in July. So, it's actually not very good weather ... [[zeigt Bilder von der Wanderung und erzählt ein wenig. Alle [Programm] Teilnehmer sind da hochgewandert. Er hat damals keinen großen Spaß gehabt weil es sehr anstrengend war aber im Rückblick war es eine gute Erfahrung]]

G.2 Interview mit B

04.12.2013, 21:00-22:00 Uhr, via Skype

LS: Ahm, ja dann lass uns doch gleich anfangen. Vielleicht am Besten erzählst Du kurz wie Du dazu gekommen bist, bei [Unternehmen A] zu arbeiten. Uni-Laufbahn vielleicht und wie es sich ergeben hat, dass Du jetzt in Japan bist.

B: Also, ich wollte eigentlich schon während des Studiums nach Japan. Aber ich wollte dann doch lieber erst mal einen Abschluss machen bevor ich dann weder Studium noch nix hab in der Hand. Ich hab mein Praxissemester in Japan gemacht ...

LS: Ah, okay.

B: 2007 war das. Ein halbes Jahr beim TÜV Rheinland in Yokohama. Für den wollte ich eigentlich die ganze Zeit da hin und dann hab ich nach meinem Studium, 2009 dann 3 Jahre bei nem italienischen Internetserviceprovider gearbeitet.

LS: [[nickt]] Okay ...

B: Zwei Jahre in München, eines in Hamburg. Bis ich letztendlich die Stelle hier bei [Unternehmen A] gefunden hab.

LS: Ah okay, und was hast Du studiert?

B: Elektrotechnik mit Spezialisierung auf Telekommunikation, Nachrichtentechnik in Krefeld wo ich auch herkomme.

LS: Ah, okay. Und wie hast Du jetzt von dem Programm hier erfahren? Hast Du einfach im Internet recherchiert, was es für Möglichkeiten gibt, nach Japan zu kommen, oder ... ?

B: Ja, also ich hatte damals auch über die Seite KOPRA die Stelle beim TÜV Rheinland gefunden, die hatten da irgendwann so ne neue Kategorie 'Jobs' wo dann [Unternehmen A] inseriert hat ... und darauf hab ich mich beworben.

LS: Okay, und ...

B: Das ist so ne Seite, für Praktika in Ostasien. Darauf haben die sich spezialisiert und da war das dann.

LS: Da hast Du direkt ein Portal gehabt, das dann ... ja. Ähm, und wie lief dann der Bewerbungsprozess ab? Wie war das mit den Bewerbungsgesprächen?

B: Ich hatte mich aus Hamburg beworben und die hatten das Bewerbungsgespräch in Düsseldorf und da bin halt da hin, und wieder zurück [[lacht]] und jo, das war ... da kam ziemlich schnell ne Antwort zurück, dass ich dem Profil entspreche wonach die suchen und jo, dann hatte ich ... dann war das so.

LS: Okay, das heißt Du hattest nur das Gespräch in Düsseldorf gehabt und dann war es im Prinzip schon entschieden. Also Du hast dann nicht noch mal ne, ein Telefonat mit Japan gehabt oder eine Telefonkonferenz oder so?

B: Das nicht. Da war zuerst ein Telefonat von Hamburg aus und dann das Gespräch in Düsseldorf und die hatten dann so ne Liveschaltung noch nach München gehabt, wo das Engineering-Team sitzt, da sind auch ein paar Japaner und ... die dann, ja, gucken wie das Japanisch denn so ist.

LS: Ah, okay. Das heißt Dein Japanisch wurde schon getestet vorher weil Du ja schon etwas Praxiserfahrung hattest?

B: Ja, so war's.

LS: Ehm, auf welchem Niveau bist Du denn jetzt eingestiegen? Also ich meine, wie viel Japanisch konntest Du jetzt aufgrund Deiner Vorerfahrung? Also konntest Du ein Gespräch mit den Leuten dort führen dann bei beim Bewerbungsgespräch oder ... ?

B: Joa, schon. Also ich habe ja seit 6 Jahren Freunde hier in Japan. Durch die spreche ich dann halt ... weil sie kein Englisch und kein Deutsch können. [[lacht]]

LS: [[lacht auch]] Ah okay, das heißt Du hast dann ... also ich hatte eigentlich damit gerechnet, dass Du auch keine Vorkenntnisse hast aber das ist ja spannend, dass Du dann im Prinzip eigentlich schon, schon relativ firm warst im Japanischen.

B: Ja, ja. Also, ich glaube schon, dass ich ... ich wusste worauf ich mich einlasse. [[lacht]]

LS: Okay, und wann war das, als Du das erfahren hast? Also, wie viel Zeit war das noch vor dem offiziellen Antritt?

B: Ähm, das waren ca. zwei Monate.

LS: Ah, also im Sommer war das dann wahrscheinlich, im Spätsommer, ne. Wenn das Programm im Oktober gestartet ist?

B: Nee, ich hatte das Vorstellungsgespräch im November, 5. November. Und eingestellt worden bin ich dann Mitte Februar.

LS: Ach so, Du hast gar nicht im Oktober angefangen?

B: Nee, im Februar.

LS: Ah, okay. Ich dachte, dass das [Programm] für alle zur gleichen Zeit anfängt und deswegen ... der eine Kollege in Tokyo, mit dem ich gesprochen hatte, der hatte im Oktober angefangen, daher hatte ich angenommen, dass es immer gleich ist. Okay.

B: Ist auch eigentlich so, aber die hatten keinen gefunden, deswegen.

LS: Aah, okay. Dann bist Du sozusagen nachgerutscht. Oder, außerhalb des Regellaufes noch dazugekommen?

B: Ja.

LS: Und, ja, wie war das dann mit der Organisation? Also, zum Beispiel wurde Dir geholfen mit dem Visum? Unterkunft und so weiter?

B: Ja. Alles weitere so, die stellen einem hier eine Wohnung für das, die haben sich um das Visum gekümmert, ich musste nur zur Botschaft. Und Gepäck, da haben die sich auch drum gekümmert. Hier, man durfte 50 kg frei von Deutschland nach Japan schicken und das hab ich dann, ich war zwei Wochen bevor ich hier losgeflogen bin, nach Düsseldorf gebracht und von da aus haben die das dann losgeschickt.

LS: Okay, das ist ja ganz praktisch, um sich ein Leben einzurichten, ne.

B: Ja.

LS: Und, ja, als Du dann angekommen bist nach Japan, war es denn auch für Dich so, dass Du erst mal eine Einführungsphase in Tokyo hattest oder bist Du gleich nach [Präfektur A]?

B: Ich glaub ich war zwei Tage in Tokyo. Ja, zwei Tage.

LS: Okay, Du hast also nur so eine Kurzeinführung in das Unternehmen allgemein gekriegt, nehme ich an? Oder ...

B: Ja. [[verzerrt]]

LS: Hörst Du mich noch? die Leitung ist gerade gestorben. Hallo? [B]? Du kannst mich offenbar hören, aber ich kann Dich leider nicht hören.

B: [[verzerrt]]

LS: Tja, ich erhalte leider nur Datensalat anstatt Deiner Stimme ... tja.

B: Hallo, hallo?

LS: Ah, jetzt! Jetzt ist es wieder besser geworden. Okay, es war zwischendurch ... weiß nicht, ich hab das auch manchmal bei anderen Gesprächen, dass ... ich glaub, die Datenleitung ist nicht immer unbedingt zuverlässig. Und jetzt war alles, was Du gesagt hast, vollkommen verpixelt, sozusagen. ich hab seit einigen Minuten keinen Ton mehr gehört. [[lacht]]

B: Also ich hab Dich [[verzerrt]] wunderbar.

LS: Es geht leider gleich weiter, ich kann Dich schon wieder nicht hören. Ach ja, die Wunder der Technik. Das ist ärgerlich. Kannst Du noch mal was zum Test sagen, ob es besser geworden ist?

B: [[verzerrt]]

LS: Leider nicht. [[Rauschen]] Ich kann nicht ... ich kann Dich leider nach wie vor nicht anständig hören. Nur sehr, sehr, sehr verzerrt und in Zeitlupe. Ich starte mein Skype mal neu, in der Hoffnung, dass das hilft.

[[Pause]]

LS: Hi.

B: Hallo?

LS: So, wie ist es jetzt?

B: Geht's wieder?

LS: Okay, es scheint jetzt momentan mal wieder zu gehen. Dann nutzen wir die Gelegenheit.

B: Ja.

LS: Ach ja, immer Ärger mit der Technik. Okay, wo waren wir stehengeblieben?

B: Ich glaube, das letzte war, also ich war zwei Tage in Tokyo und der [A], mit dem Du auch gesprochen hast, der hat mich quasi eingeführt. Was er halt so macht und wo ich hinkomme und wie der Laden so funktioniert. Und da war dann noch ne andere Kollegin, die mir dann noch so ein paar Sachen gezeigt hat, wie man sich im Intranet einträgt und sowas, Wie man die Arbeitszeiten eingibt und dann so ein paar Benimmregeln auch. Da legen die sehr großen Wert drauf.

LS: Okay, also das heißt, war es dann für Dich nützlich? Weil Du kanntest ja Japan so ein bisschen oder waren das im Prinzip alte Hüte für Dich? Oder durchaus sogar auch neue Sachen dabei?

B: Och, da waren ein paar neue Sachen dabei, aber so jetzt das Größte wusste ich, dass man sich zum Beispiel nicht die Hand gibt, das, das weiß ich. [[lachen]]

LS: Okay, Du hast dann also doch tatsächlich die Tipps, die alle so kriegen, die hast Du dann auch bekommen ...

B: Joa.

LS: ... zur Sicherheit. Ja. Und dann bist Du nach [Präfektur A] gefahren und dann konntest Du auch gleich in die Wohnung einziehen, in die Unternehmenswohnung?

B: Ja.

LS: Okay. Und wie war das dann ... [[gleichzeitig]] oh, Entschuldigung ...

B: Nee, ähm.

LS: Du wolltest noch was sagen.

B: Also ich bin angekommen, dann [[verrauscht]], und dann um 5 Uhr, also Feierabend war, hat mich dann der Kollege nach Hause gebracht, nachdem er noch so ein paar Einkäufe gemacht hat, wie z.B. ein Futon oder sowas, mit ner Bettdecke.

LS: Ah okay, das war nicht im Zimmer schon gewesen, Du hast dann, also so ein paar Sachen musstest Du noch besorgen.

B: Ja, ja.

LS: Okay, ja, und jetzt in [Präfektur A], was ist genau Deine Aufgabe, oder in was für einem Team arbeitest Du da?

B: Ich bin in der Produktentwicklung und wir arbeiten gerade an einem Projekt, dass also in der [[unverständlich]] Phase nennt sich das. [[lacht]] Klingt so Business ... für einen Kunden, der ein Touchpad in 2017 in sein Auto implementieren will. Und da arbeiten wir jetzt dran und entwickeln quasi jetzt dieses Ding da mit den Teams. Und ich unterstütze den Projektleiter von diesem Team. Man muss gucken, dass die ganzen ... ähm ... Teams, wie sie also die, diese ähm, Maschinenbauer und Elektroingenieure, was die da alles so machen, zusammenfassen und dann die Rechnung, Angebot und sowas, sich denn ... und ja, diese Ganze ... ist ziemlich komplex dieses [[unverständlich]].

LS: Ja, das kann ich mir wohl vorstellen. Wenn man da erst mal ein Produkt tatsächlich bis zur Marktreife bringen möchte. Ähm, ist das jetzt ein Kunde für den, der, für den Ihr das macht, ist das ein deutscher Kunde, oder ... ?

B: Ja, das ist ein Deutscher.

LS: Ah, okay. Das heißt dann wurdest Du wahrscheinlich auch ganz gezielt ... hat man jemanden aus Deutschland gesucht, damit Du dann eben auch dort die Brücke darstellst, mit Deinen Sprachkenntnissen und vermitteln kannst.

B: Ich glaub schon, ja.

LS: Okay.

B: Also, das Programm zielt natürlich darauf ab, dass man da irgendwann mal die Erfahrung genug hat von der japanischen Seite und dann auch aus dem Land, wo man herkommt. Aber, so in der Anfangsphase wird nicht viel von einem erwartet. Also, um es mal ehrlich zu sagen, das ... das erwartet man von Studenten, die gerade fertig mit dem Studium sind, die können noch nix alleine machen und so.

LS: Ah, okay. Und das war dann auch im Prinzip dann das, was ... also, die Haltung, der Du begegnet bist. Obwohl Du hast ja jetzt Berufserfahrung gehabt, das heißt Du warst ja jetzt ein bisschen in einer anderen Situation. Aber erst mal kamst Du hin und wurdest wahrscheinlich erst mal ... wurden Dir Dinge beigebracht, anstatt dass etwas von Dir erwartet wurde?

B: Ja. Ja. Ich glaube, es gibt zwei [Programm]-Teilnehmer, die mittlerweile schon so gut japanisch sprechen, dass die auch mit zum Kunden gehen, zu den japanischen Kunden und so. Und, die ackern auch richtig. Aber, so der Rest ... also, es sind insgesamt neun Teilnehmer glaube ich im Moment, in [Präfektur A] hier, zehn mit dem in [Stadt B], es gibt auch einen in [Stadt B]. Und, von denen sind zwei, glaube ich, auf dem Level wo man sagt, ja die nützen dem Unternehmen was. [[lacht]] Der Rest, die werden mehr oder weniger noch ausgebildet und sammeln Erfahrungen. Und darauf zielt das Programm auch eigentlich ab, dass man erst [[verzerrt]] was mitnimmt, wenn man dann wieder nach den zwei Jahren

nach [[verzerrt]] oder sonst wo hingeh, Irland, Tschechien ... ja, das sind so die Hauptländer, aus denen [Programm]-Teilnehmer sind.

LS: Okay, jetzt war zwischendurch der Ton ein Bisschen verzerrt, ich hoffe, dass ich alles verstanden hab. Aber ja, wenn ich gleich vielleicht noch mal doppelt gemoppelt frage, wunder Dich nicht.

B: Ja. [[lacht]]

LS: Ähm. Ja, das heißt Du warst dann, bist erst mal eingestiegen und hast aber dann trotzdem von Anfang an die Assistenz für den Teamleiter übernommen, und dann einfach so, dass Du Dich langsam angenähert hast an die Aufgabe, an den Aufgabenbereich? Oder wurdest Du erst mal am Anfang, dass Du in verschiedenen Abteilungen für kurze Zeit so ein bisschen geguckt hast?

B: Nee, das nicht. Also, wir haben zwei mal die Woche immer so ein Meeting gehabt mit den einzelnen Leuten, als dann die neuen Spezifikationen rausgekommen sind, haben wir uns dann auch jeden Tag ne Stunde zusammengesetzt und sind das durchgegangen. Ich war so direkt, direkt von Anfang an, hat er mir so n paar Teilaufgaben gegeben, und joa.

LS: Okay. Ach so, wie ist es eigentlich so mit geschriebener Kommunikation im Unternehmen? Kannst Du denn auf Japanisch gut lesen? Oder hauptsächlich sprechen?

B: Also, mit nem Wörterbuch verstehe ich die Emails soweit eigentlich, doch ja.

LS: Okay, das heißt Du bist schon in die japanische Kommunikation eingebunden mit den Kollegen.

B: Äh, ja klar!

LS: Okay. Ja, ich weiß, es kommt eben drauf an. Ich denke, diejenigen, die tatsächlich keine Vorkenntnisse hatten, die Möglichkeit haben die ja gar nicht, ne. Die können wahrscheinlich nur lesen, was für sie übersetzt wird oder was auf Englisch ist.

B: Jaja, oder dann halt mal Google-Translate ...

LS: Ja, gut. [[lacht]] Für einen groben Eindruck kann man das dann natürlich auch noch benutzen. Oder wie ist das, ich weiß nicht, ich hab das gelesen, dass wenn es um sehr Technisches geht, dass man mit automatischen Übersetzungen eher weiter kommt, weil sozusagen die sprachlichen Freiheiten geringer sind, und man dann eher was mit Stichworten anfangen kann.

B: [[verzerrt]] ... also doch ein bisschen leichter, aber auf Japanisch geht das irgendwie [[verzerrt]].

LS: Ja, ist leider wieder alles super-verzerrt. Ich habe Deine Antwort leider bis auf zwei Worte nicht hören können.

B: Ja, ist schon, ist anders als im Englischen. Also, ich finde es ist schwieriger. Ja. Also, die benutzen hier Wörter ... aber die sagen auch, dass z.B. andere Japaner das gar nicht verstehen. Das ist einfach zu speziell alles.

LS: Okay, man hat dann also das unternehmenseigene Vokabular sozusagen für die bestimmten Kategorien und Begriffe.

B: Ja, genau.

LS: Okay, aber wie ist das, so mit der Zeit. Also, im Laufe der Zeit schappst das jetzt auf, merkst Du, dass es besser wird?

B: Joa, das wird besser, nach und nach. Also, ich benutz so ne, so ne Vokabelsoftware, die nennt sich Enki. Und da habe ich jetzt in den letzten drei Monaten irgendwie meinen Wortschatz extrem stark aufgestockt.

LS: Ah, super.

B: Also ich, ich schreib die Worte auf und dann tipp ich die da rein, dann [[verzerrt]] abfragen und so.

LS: Das ist also so'n, so'n Abfragprogramm, was Du selbst programmieren kannst sozusagen. Und dann das Vokabular speichern kannst, was Du übst.

B: Ja.

LS: Bekommst Du auch Japanischunterricht?

B: Ähm nicht [[verzerrt]] und zwar [[verzerrt]] aber die anderen Male, das waren jeweils zwei Wochen eine, ein Training fand im April statt. Und das andere jetzt vor kurzem im September.

LS: Okay, ich hab den ersten Teil der Antwort nicht verstanden weil es wieder ganz verpixelt war, ich glaube ich erinnere mich aus Gesprächen mit dem, mit [HR-san] aus Tokyo, dass es am Anfang eine einmonatige Unterrichtsphase gibt. Hattest Du das auch erzählt?

B: Ja, da war ich allerdings nicht bei, weil ich ja ein bisschen spät angefangen hab.

LS: Das heißt da wurde dann nicht für Dich separat da irgendwie ein Lehrer gestellt, sondern Du hast, Du hast dann an den anderen Sachen, wo Du jetzt anwesend warst, hast Du einfach mit teilgenommen.

B: Ja, genau.

LS: Einfach mit reingesprungen. Wie ist ... ich glaube es gibt ja auch die Möglichkeit, bzw. auch die Voraussetzung, dass man diesen Japanischtest machen muss, ne? Am Ende der Ausbildungsphasen. Den JLPT. Aber das war wahrscheinlich kein Problem für Dich ... [[lacht]]

B: Das war jetzt letzte Woche Sonntag.

LS: Ah, okay. Das war erst! Aber man muss ja nur Stufe N4 machen und ... oder hast Du gleich eine höhere Prüfung gemacht?

B: Nee, ich durfte nicht!

LS: Oh, das ist ja gemein. Du hättest ja wenigstens ...

B: Das war alles so geregelt ... 'Du machst jetzt N4'.

LS: Schade.

B: Ja, ich hätte gerne irgendwie was anderes gemacht. Aber, naja.

LS: Wenigstens N3 wäre ja wahrscheinlich überhaupt kein Problem für Dich gewesen, oder sogar N2?

B: Also, N3 könnte ich glaube ich noch bestehen, aber dann N2 dann doch wohl dann nicht mehr. Da muss man dann doch zu viele Schriftzeichen kennen.

LS: Ja das stimmt, es gibt dann einen relativ starken Sprung, ne? Was dann verlangt wird. Okay, eehm, als Du eingestiegen bist, es gab dann ja auch wahrscheinlich so ein paar, ja, so wie Unterrichtsunterlagen oder Broschüren darüber, wie bestimmte Dinge im Unternehmen laufen. Ich weiß nicht, schriftliche Dokumentationen aller Art. Sind die auf Englisch oder auf Japanisch?

B: Alles Japanisch. Ich habe einen so'n Guide bekommen ganz am Anfang mit Benimmregeln, aber wie man jetzt die Arbeitszeiten einträgt, das ist alles auf Japanisch.

LS: Okay, dafür gibt das dann die Einführung, die Euch das dann erklärt. Tja, dann würde ich gerne so ein bisschen fragen, wie so ein typischer Arbeitstag für dich abläuft. Wie ist das, Du kommst also morgens ins Büro ... wann fängst Du an?

B: Um 8:20. Also das ist genau wie in Tokyo. Mit dem Unterschied, dass wir uns Uniformen anziehen müssen hier. [[lacht]]

LS: Aah, okay, es gibt Uniformen. [[lacht]].

B: Ja, in [Präfektur A] [[verzerrt]].

LS: Ich kann leider wieder nichts verstehen weil die Verbindung wieder einmal ihren Geist aufgibt. Kannst Du versuchen nochmal was zu sagen, ob das besser geworden ist?

B: [[verzerrt]]

LS: Leider nicht. Ach ja. kannst Du nochmal was sagen, bitte? Entschuldige, aber das ist echt ärgerlich.

B: [[verzerrt]]

LS: Nee, leider immer noch nicht so toll. [[Pause]]

B: Hallo, kannst Du mich jetzt hören?

LS: Ah, jetzt, jetzt. Erst meldete Skype ein Problem mit der Internetverbindung, aber jetzt kann ich Dich wieder verstehen.

B: Das liegt an meinem hier. Immer zwischendurch geht der Haken bei dem Skype aus, bei diesem Symbol da. Und dann steht da 'not connected'. Und dann ist es wieder reingesprungen und dann ging es wieder. Das liegt hier an mir.

LS: Okay, dann ist das wenigstens die Lösung. Ja, ich hab noch ... ich hab nichts von Deiner Antwort mitbekommen. [[beide lachen]] Darüber, wie das mit den Uniformen ist und so weiter.

B: Ach, das war das letzte, ja okay. Also, hier in [Stadt A] ist das Engineering HQ wo 3000 Leute arbeiten und die haben alle die gleiche Kleidung an. [[schmunzelt]] Und da muss man sich dann halt morgens in nem Spind dann umziehen, und um 8:17 fängt so eine Morgengymnastik an.

LS: Aaah!

B: Das ist ganz witzig, das mach ich ziemlich gerne. [[lacht]]

LS: Sind dann tatsächlich, kommt dann die gesamte Belegschaft, 3000 Mann und turnt zusammen?

B: Nee, das passiert am Arbeitsplatz. [[verzerrt]] Aber das machen dann halt alle.

LS: Und wahrscheinlich werden dann die Anleitungen und die Musik per Lautsprecher durchgegeben.

B: Ja.

LS: Und wie findest du solche Sachen? Also das ist ja jetzt sehr, sehr anders als das was man in Deutschland am Arbeitsplatz gewöhnt ist, das mit den Uniformen und auch solche Sachen wie gemeinsames Turnen ... ist es irgendwie doof, oder komisch, oder denkst Du Dir ... es ist halt anders hier aber es macht trotzdem Spaß?

B: Ja, genau ... so, das letzte. Also, ich finds gut!

LS: Und auch die Sache mit der Uniform ist jetzt nicht irgendwie ...

B: Es gibt in Deutschland doch auch bestimmt in irgendwelchen Fabriken ...

LS: Ja klar, wenn man jetzt Schutzkleidung trägt oder so. Sonst weiß ich gar nicht so genau wie das ... Okay, das heißt nach der Gymnastik dann setzt Du dich erst mal an den Rechner und hast wahrscheinlich erst mal ein paar Emails, die Du durchgehen musst?

B: Ja genau, erst mal gucken was die Kollegen in Deutschland was geschickt haben über Nacht. Joa, also es kommt immer darauf an. Also, morgens gibt es meistens Meetings. Wo man sich dann austauscht, wo man noch mal durchgeht, was man am Tag davor gemacht hat. Ja, und es ist, je nachdem wann dann mal wieder ne Präsentation beim Kunden stattfindet, wie der aktuelle Entwicklungsstatus ist ... ist es halt

extrem stressig. Oder halt zum Beispiel wie heute oder gestern eher nicht so stressig. Also ist wirklich total unterschiedlich. Ich habe gestern zum Beispiel überhaupt nicht viel gemacht, aber dafür habe ich dann am Samstag gearbeitet weil der Termin morgen stattfindet, diese Deadline.

LS: Aah, okay.

B: [[verzerrt]]

LS: Oh, kannst Du das noch mal wiederholen? Es ist wieder alles sehr, sehr leise geworden.

B: Kannst Du mich hören?

LS: Ja, halbwegs.

B: Halbwegs ... [[schmunzelt]]

LS: [[lacht]] ziemlich leise und manchmal etwas verzerrt aber halbwegs.

B: Vielleicht versuch ich's ein bisschen langsamer.

LS: Ja, vielleicht hilft das dann, dass das ordentlich übertragen wird ... [[lacht]]

B: Es kommt extrem darauf an, wie weit man von der Deadline entfernt ist. Ich hab immer das Gefühl, wenn man kurz davor ist, man viel arbeitet und dann quasi dann an dem Tag, wo das Treffen stattfindet fast kaum. Also, kommt halt immer drauf an. Jetzt am Samstag hab ich gearbeitet. Und dann gestern nicht. Ich war zwar da, aber es war überhaupt nicht viel zu tun. [[verzerrt]]

LS: Oh, es ist leider wieder super-verzerrt, ich kann Dich leider nicht verstehen. Es tut mir leid. Ob's jetzt besser ist?

B: [[verzerrt]] Hallo?

LS: Jaaa? Das 'Hallo' hab ich gehört, alles davor war nur verzerrt.

B: Ich seh das manchmal hier, wenn der Haken wieder rausspringt. Keine Ahnung, woran das liegt. Das macht der einfach so.

LS: Ich hab hier auch, ich hab hier so eine Anzeige, wie die Verbindungsqualität ist und die schwankt bei mir auch ziemlich stark. Also, nicht von der Internetverbindung sondern was Skype als Verbindungsqualität ausmacht ... tja. kann ich auch nicht nachvollziehen, woran es jetzt hängt. Also ... gut, jetzt müssen wir da irgendwie durch ... [[lacht]] Wo waren wir ... ach ja genau, Arbeitsaufkommen. Ja, man passt dann einfach entsprechend der Gegebenheiten mit den Kunden die Arbeitslast an? [[Störung]] Oh, bist Du noch da?

B: Ja, ich bin noch da.

LS: Okay, es hat komisch gepiepst. Ähm ... ja.

B: Ja, es schwankt extrem. Aber im Großen und Ganzen würde ich sagen, dass man dann doch mehr Überstunden macht als in Deutschland. Nicht, weils irgendwie megaerforderlich ist, einfach nur, weil ... weil man irgendwie dann doch ein schlechtes Gewissen bekommt, wenn man weniger arbeitet als die anderen. [[lacht]]

LS: Ja, das ist der berühmte Gruppendruck ... [[lacht]]

B: Ja, ja doch. Kann man so sagen.

LS: Also es ist dann doch schon so, dass man auch nicht so gerne der erste sein möchte, der geht.

B: Ja, ja.

[[sprechen gleichzeitig]]

LS: Ja?

B: Und die haben mich jetzt auch ... den letzten Monat viel Japanisch lernen lassen. Nicht wegen den Tests, sondern damit ich in meiner Position halt Japanisch spreche. Um mich mit den Kollegen auszutauschen. Viele von den Experten können einfach kein Englisch und wenn man da jetzt irgendwie so eine Rolle als Projektleiter dann irgendwann mal übernehmen soll, dann muss man halt schon alles verstehen können. Und deswegen haben die mich auch Japanisch lernen lassen und dann hab ich auch oft den ganzen Tag wirklich gelernt und dann bin ich zwei Stunden extra so im Büro geblieben, ohne mir die Stunden aufzuschreiben.

LS: Damit Du so ein bisschen auf dem Laufenden bleibst, oder?

B: Damit ich Fortschritte mache, und dass die auch sehen, dass ich mich ins Zeug lege und nicht irgendwie nur Zeit absitze. Joa, und ich hab wirklich in den letzten Monaten nochmal einen Schwung nach vorne gemacht, was mein Japanisch angeht.

LS: Wie ist es jetzt auf der Arbeit, wird viel Japanisch gesprochen? Oder ... bemüht man sich auch, mit Dir Englisch zu sprechen?

B: Also der Projektleiter selber, der spricht gutes Englisch. Aber, ich will halt Japanisch lernen und deswegen spricht er nur Japanisch mit mir. [[lacht]]

LS: Ah, okay. Das ist ja super! [[lacht auch]]

B: Wenn es mal wichtig ist und mal keine Zeit da ist, dann spechen wir halt natürlich auf Englisch, [[verzerrt]] aber meistens doch halt Japanisch.

LS: Dann hast Du ja doch auch viel Gelegenheit zu üben, ne. Um das dann zu verbessern.

B: Ja.

LS: Und wie ist es dann nach Feierabend. Ist es dann auch so, dass ihr dann häufiger mit dem Team noch ausgeht, also noch was trinken geht?

B: Ähm, nee.

LS: Oder, wie sind denn die örtlichen Gegebenheiten überhaupt? Also, gibts etwas, wo man noch ausgehen kann?

B: Ja, mehrere sogar.

LS: Oder ist der Ort sehr klein? Nee, das nicht, okay.

B: Also, hier die Stadt die hat ... ja okay, was heißt Stadt. Dieser Teil der zusammenhängt, sag ich mal, wo man jetzt ... also, die, die Stadt ist aufgesplittet in mehrere Orte aber dieser Ort, in dem wir hier wohnen ... [Stadt A] heißt das, der hat 75000 Einwohner. Und ich komm selber aus nem Dorf mit 16000 Einwohnern. [[lacht]] Und verglichen dazu ist es natürlich viel größer. Allerdings finde ich auch, dass die Anzahl an Restaurants extrem höher ist als in Deutschland. Also, die Japaner, die gehen im Schnitt öfter aus als Deutsche und deswegen, also wenn man in den Stadtkern, sag ich mal, kommt von [Stadt A], dann reiht sich ein Restaurant nach dem andern. Also von diesem dörflichen Charakter, von dem alle immer reden, da merke ich nicht viel. [[lacht]]

LS: Okay, ich kenn das ländliche Japan nicht so gut, bin halt leider fast nur hier im Bereich Tokyo unterwegs. Aber, ja, ich kann mir gut vorstellen, dass es auch selbst in kleineren Orten im Prinzip nicht anders ist als hier auch. Dass wirklich so ... in jedem zweiten Gebäude ist ein Restaurant oder auch gleich mehrere. [[lacht]]

B: Ja. Klar, es gibt hier keine Discos oder so, aber aus dem Alter bin ich sowieso raus. [[beide lachen]] Aber, es gibt hier auch Bars, die auch hier bis 3-4 Uhr aufhaben, sowas alles. Also . . .

LS: Aber mit den Arbeitskollegen ist es trotzdem nicht üblich, noch mal auszugehen, nach der Arbeit.

B: Es ist üblich, aber manchmal irgendwie selten. Es gibt hin und wieder mal irgendwie so ne . . . so ne, so'n Trinkgelage wenn ein Kollege eingestellt wird, oder auch abhaut. Das heißt, man geht dann zusammen in ein Restaurant, drei Stunden Essen und Trinken und danach bleiben dann meistens noch son paar Leute übrig, die noch in eine zweite Bar dann gehen.

LS: Ja.

B: Aber das, das war bisher drei, vier Mal so in der Zeit wo ich hier bin. Ich sag mal . . . alle zwei Monate im Schnitt würde ich sagen.

LS: Also keine sehr regelmäßige Angelegenheit.

B: Nee. Es gibt auch solche und solche. Manche gehen auch dann öfter mal oder wöchentlich aber nicht in unserm Team.

LS: Und wie ist so Dein Verhältnis zu den Kollegen? Also, ist es dann rein professionell, dass ihr nur über die Arbeit redet, oder habt ihr auch so ein bisschen persönliche Gespräche mal oder irgendwie nen persönlichen Bezug zueinander?

B: Ich hab das Gefühl, dass ich mehr über das persönliche spreche als über die Arbeit weil ich leider Gottes immer noch nur sehr wenig von diesem Touchpad verstehe. Also, ich hab ja Elektrotechnik studiert und kein, äh, kein Mechatronik oder Maschinenbau. Wir sind im Moment in so ner Phase wo halt das den Hauptteil von dem Produkt darstellt und da hab ich irgendwie keine Ahnung von. [[lachen]] Aber muss ich auch nicht wirklich. Also, ich muss halt verstehen worum's geht, aber . . . ist nicht so, dass ich jetzt alles bis ins kleinste Detail verstehen muss.

LS: Ja klar, wenn Du dann auch noch hauptsächlich so für Koordination und sowas zuständig bist, dann ist der Aufgabenschwerpunkt ja auch ein bisschen anders.

B: Ja nee, also, ich verstehe mich sehr gut mit den Leuten. Also, wir sprechen zwischendurch immer mal wieder über Fußball oder über Deutschland oder über Englisch und dann . . . die, die dann auch Englisch lernen wollen, die sagen dann immer . . . äh, äh . . . [[lacht]] sowas wie, um jaa, 'Du bist mein Lehrer' und sowas. [[lachen]] Also da ist zum Beispiel ein richtiger Experte, also schon richtig, richtig krass [[verzerrt]] gemacht. Also der [[verzerrt]] . . .

LS: Hörst Du mich?

B: [[verzerrt]] Du mich auch?

LS: Halbwegs. Also, gerade wieder sehr verzerrt, aber es scheint wieder besser zu werden. Also ja, es gibt einen Kollegen, der schon an vielen Projekten teilgenommen hat, wenn ich das richtig verstanden hab?

B: Das ist'n richtiger Experte und der macht seine Sache dann immer wenn's ein Problem gibt, dann wird der dazugezogen. [[lacht]] Und der, der sitzt neben mir und der guckt dann immer, dass wir dann auch so'n bisschen Englisch sprechen, aber meistens driftet man dann doch ins Japanisch ab, weil er das nicht so gut kann und er sich [[verzerrt]] Also das ist echt, das ist echt ziemlich [[verzerrt]]

LS: Okay, es war jetzt leider eine Menge verzerrt, aber ich hoffe, dass es halbwegs angekommen ist, was Du gesagt hast. Ich mag jetzt auch nicht Dich jedesmal zum Wiederholen auffordern, weil das natürlich auch blöd ist. Ach . . . ja. Es ärgert mich ja ein bisschen, dass die Verbindung so schlecht ist [[lacht]]

B: [[verzerrt]] und das letzte war, was Du verstanden hast?

LS: Der Kollege sitzt neben Dir und dass ihr meistens ins Japanische abdriftet, trotz aller Bemühungen, weil es für ihn schwierig ist. Ja.

B: Ja, das war so das ...

LS: Okay. Ähm. Wie es ist es denn, die japanischen Kollegen bekommen auch Englischunterricht vor Ort, oder? Es gibt dann wahrscheinlich ...

B: Ähm, nee.

LS: Nee, gar nicht? Ah.

B: Es gibt ein paar ein paar einzelne, die Unterricht bekommen, aber das sind dann auch die, die dann hohe Positionen haben. Z.B. unser Gruppenleiter, der für mehrere Kunden gleich zuständig ist und der auch wirklich dann ... der ist gerade in Deutschland und der hat jetzt mal irgendwie ein oder zwei Mal Englischtraining bekommen. Die sind meistens sowieso so beschäftigt, dass sie da eigentlich auch überhaupt keine Zeit auch für haben.

LS: Okay, also das ist jetzt nicht so, dass auch unternehmensweit also das Englischniveau angehoben wird ...

B: Nee, also die haben ... die müssen zweimal im Jahr diesen TOEIC-Test [[verzerrt]], dass keiner von denen irgendwie eine höhere Punktzahl erreicht ...

LS: [[lacht]] Das sind dann die guten Absichten, man lässt die Leute den Test machen, aber eigentlich, eigentlich ... ja gut, wenn sie auch gar keine Gelegenheit haben, das groß zu üben und, und neben der Arbeit keinen Unterricht zusätzlich nehmen, kann man ja verstehen, dass es dann schwierig ist ... besser zu werden. Das heißt also, Du sprichst auch mit allen Kollegen ... die sprechen auch mit Dir Japanisch? Also, man könnte sich ja auch zum Beispiel eine Lösung vorstellen, dass Du Japanisch sprichst, aber dass die Kollegen, die Englisch üben wollen, mit Dir Englisch reden. [[lacht]]

B: Ja, nee, das geht meistens nicht. Also, meistens spricht man dann die Sprache, die man gemeinsam am besten kann ... einer hat das mal vorgeschlagen, dass er Englisch spricht und ich Japanisch, aber irgendwie ... das ist irgendwie komisch. Das geht nicht. [[lacht]]

LS: Also ist es dann doch irgendwie schwieriger zu kommunizieren, weil irgendwie das Bezugssystem nicht gleich ist, oder?

B: Ja. Vor allem, wenn das einer mitkriegt, dann sieht das scheiße aus. Das ist irgendwie, also das ist echt ... das ist so merkwürdig irgendwie, dass ... ich fühl mich da selber nicht wohl bei. Also entweder die Sprache oder die andere aber nicht irgendwie so gemischt. Das, das ist irgenwie komisch.

LS: Ja gut, das kann ich wohl verstehen. Ist ein Glück für die Kollegen, dass Du gut Japanisch kannst. Ja, ich mein, ich stell mir vor ... ich weiß nicht ob Du auch Kontakt zu den beiden anderen hast, die Du mir vermittelt hast ...

B: Ja, klar.

LS: ... ob ihr da im gleichen Team arbeitet ...

B: Nee, die arbeiten nicht im gleichen Team, aber der [D] zum Beispiel, der arbeitet auch bei der Produktentwicklung. Und, ähm ... joa. Wie war die Frage? [[lacht]]

LS: Nee, das war jetzt keine spezielle Frage, ich wollte nur nen Bogen spannen, dass halt für die beiden wenn sie nicht so gut Japanisch können oder es jetzt erst angefangen haben zu lernen, ist es dann wahrscheinlich ein bisschen schwieriger mit der Kommunikation in den Teams. Weil ... weil selbst die japanischen Kollegen ja nicht so toll Englisch werden sprechen können.

B: Ja, also für ... ja. Das ist oft der Fall so, ja. Also, die anderen, wir sind alle Kumpels, sag ich mal. Und, die anderen sind irgendwie ... ja, die sind zum ersten Mal in Japan und sind auch noch ein bisschen jünger und ... ja, die haben jetzt ... also der [D] ... das wird er Dir sicherlich selber erzählen ...

LS: Eben, genau, ich werd mich da auch noch mal mit ihm unterhalten.

B: Der hat halt nen Kollegen, der mit ihm Englisch spricht. Und der [C], ja der hat auch seinen ... also, er spricht nicht wirklich Japanisch.

LS: Ja ich mein, gut, das ist auch schwierig, wenn man da jetzt gerade erst anfängt und die Lernkurve ist ja am Anfang ... geht langsam voran. [[lacht]]

B: Ja, und man hat auch irgendwie keine Zeit. Also, ich würd mir halt noch ein bisschen mehr wünschen, dass die einem wirklich ne Zeit zuteilen und Dir sagen, so jetzt lernst Du dann Japanisch. Also, ich hatte jetzt Glück in meinem Fall, aber das haben die anderen irgendwie nicht gehabt. Weil die in, wirklich in speziellen Teams arbeiten wo man kein Japanisch sprechen muss. Das war bei mir ein bisschen anders. Und ... naja, also, irgendwann wird das auch nicht mehr so sein, dass ich ... dass sie mich Japanisch lernen lassen, weil, ist ja keine Sprachschule ... [[lacht]] Aber ich hätte im Prinzip gerne, dass ich dann irgendwie so morgens mal ne Stunde oder was mal für mich lernen kann. Weil es, es ist schwierig, ohne Japanisch hier irgenwie weiterzukommen.

LS: Ja, klar, wenn das irgendwie nicht vorgesehen ist, dann kommst Du ja doch nicht dazu. Ne, wenn Du dann tagsüber viel zu tun hast und kannst Dich auch nicht einfach hinsetzen wenn irgenwie wenig zu tun ist und Deine Bücher rausholen [[lacht]] und anfangen zu lernen, ne.

B: Ja ... ja, ja.

LS: Tja, ja, das wär wahrscheinlich wirklich ganz sinnvoll. Ich meine ... selbst wenn es, das Unternehmen ist keine Sprachschule aber ich meine, Ausbildung ist ja grundsätzlich in vielen japanischen Unternehmen eine wichtige Angelegenheit. Also, auch in fachlichen Themen wird ja auch viel ausgebildet, ne. Dass die Leute eben in verschiedenen Bereichen per Job-Rotation ausgebildet werden zum Beispiel.

B: Hmm.

LS: Ach so, ich wollte noch mal kurz zu den Emails zurückkommen. Ähm, wie es denn morgens, wenn Du, oder grundsätzlich Japanische Emails speziell betreffend. Wie ... brauchst Du lange, um die zu lesen? Also wie ist das, ist das jetzt ne starke zeitliche Belastung, das alles durchzugehen, oder kommst Du überhaupt dazu die richtig gründlich durchzugehen, die Emails. Oder überfliegst Du die eher?

B: Es kommt, es kommt wirklich stark drauf an. Also manche Emails [[verzerrt]], aber dann gibt es wieder andere, die speziell sind und, und lange und das, das kopier ich auch erst mal in Google-Translate und dann guck ich mal so grob, was denn da der Inhalt ist. Meistens wiederholen sich dann auch irgendwann die Zeichen. Also manchmal kann ich ungefähr schon sehen, worum es geht, aber ... auch wenn ichs noch nicht verstehe. Das, also, doch, wenn ich wirklich detailliert lesen möchte, dann nimmt das schon ziemlich viel Zeit in Anspruch.

[[beide gleichzeitig]]

LS: Ja, ist das zu bewältigen? Also, hast Du das Gefühl, dass das eigentlich ein bisschen zu viel ist oder klappt ... passt das eigentlich ganz gut, so im Arbeitsalltag?

B: Äh, ist eigentlich zu viel. Aber da ja wirklich ... von uns nicht gefordert wird, dass wir das jetzt komplett zu 100

LS: Also, kriegst Du dann Emails auch in CC einfach, die Du dann sozusagen ein bisschen anschaust oder gibt es viele, auf die Du antworten musst?

B: Joa, ich sag mal so auf ... 10

LS: Antwortest Du auch auf Japanisch?

B: Ja ... ja. Ich frag zum Beispiel manchmal nach Sachen und ... oder, oder wenn ich irgendwelche Testräume buchen muss. Das mach ich alles auf Japanisch.

LS: Okay. Vielleicht noch mal ganz kurz zu Deinem Hintergrund. Du hattest ja Dein Auslandssemester oder -jahr in Japan verbracht? Semester?

B: Semester war das.

LS: Hast Du da ... davor schon ein bisschen Japanisch gekonnt, also einfach nur aus Interesse oder hast Du damals zum ersten Mal eigentlich Kontakt mit Japan gehabt?

B: Ich war 2006 schon mal in Japan und da hab ich mir dann so das Ziel gesetzt, dass ich mein Praxissemester in Japan mache.

LS: Ah, okay.

B: Und irgendwie hat das sogar tatsächlich hingehauen. [[lachen]]

LS: Und wie kam's? Hast Du damals Urlaub gemacht? Oder ... Beim ersten Mal, als Du in Japan warst, mein ich.

B: Oh, ja genau. Ich hatte ... also, 2001 war mit der Klasse ... das war, was war denn das? Zehnte Klasse. Das war quasi so eine Abschlussfeier für die, die abgegangen sind. Da sind wir zur Abschlussfahrt, da waren wir in Hamburg und da haben wir ein paar Japaner kennen gelernt. Und mit dem hab ich seit, ja, seitdem eigentlich Email-Kontakt gehabt und der hat mich dann mal eingeladen.

L: Och, das ist ja toll.

B: Ja, der, der war 2005 noch in Berlin. Da bin ich dann da hingefahren und da hat er mich dann eingeladen. Dann war ich 2006, ein Jahr später, mal, joa, ich glaub zwei Wochen in Japan. Und dann wollte ich da hin. Mir hat das so gut gefallen, dass ich dann auch längere Zeit auch bleiben wollte.

LS: Och, das ist ja toll. Also hast Du auch richtig dort zuhause bei Deinem Freund wohnen können?

B: Ja.

LS: Och! Das ist natürlich ein schöner Einstieg in die Kultur, wenn man so richtig in das Leben eingebunden ist, ne.

B: Ja, das war total super, ja.

LS: Kann ich mir wohl gut vorstellen. Und da hast Du angefangen, so ein bisschen privat schon, neben der Uni dann auch Japanisch schon zu lernen? Dass Du vorbereitet bist aufs Auslandssemester, oder wie hast Du das gemacht?

B: Ich hab zwar gelernt, aber zu dem Zeitpunkt, selbst nach dem Praxissemester war es immer noch sehr schwierig, irgendwie mich zu unterhalten. Also, so'n paar Brocken, aber das wars dann auch. Also, ich würd sagen erst durch die Freundin hab ich das dann [[lacht]] gelernt.

LS: Hat man doch ne gute Motivation [[lacht]] sein Japanisch zu verbessern, ne.

[[Pause]]

B: Ja nee, also ich glaub ich ... ich hab 2004 angefangen zu lernen, Vokabeln dann ein bisschen Grammatik und ich glaub so [[verzerrt]] im März 2008 hab ich irgendwann dann mal angefangen auch ein bisschen was zu sprechen. Also jetzt nicht so, dass ich jetzt vier Jahre lang Japanisch gelernt hab. Einfach nur

angefangen, mich damit beschäftigt, aber das wars dann auch. Das war nicht ... nicht wirklich ernsthaft verfolgt. Irgendwann ist es einfach gekommen, ich weiß auch nicht ... [[lacht]]

LS: Naja gut, wenn es halt irgendwann von den Lebensumständen passt, ne. Okay, dann hast Du halt ... das heißt während des Praxissemesters, wo warst Du da?

B: Yokohama.

LS: Ah, in Yokohama, okay. Da hast Du dann ... bist Du gar nicht dazu gekommen, großartig Dein Japanisch zu verbessern, weil Du da mit Uni eingebunden warst, oder ...

B: Ja, ja. Ich musste dann noch für Klausuren lernen, fünf Stück oder so. [[lacht]]

LS: Oh! Okay.

B: Und das war, dann hab ich eigentlich mehr mit anderen Deutschen noch meine Zeit verbracht als mich irgendwie mich um Japan zu kümmern. Das Jahr ist einfach verflogen. Also ...

LS: Und ...

B: [[verzerrt]]

LS: Das letzte hab ich leider nicht verstanden. Ist nicht angekommen.

B: Äh, kannst Du mich verstehen?

LS: Halbwegs. Es wird immer so, es geht so in Wellen besser und schlechter.

B: Jaa.

LS: Jetzt scheint es aber halbwegs zu gehen.

B: Also, das Semester ist irgendwie verflogen. Und seitdem wollte ich dann auch nochmal, nochmal länger da sein. [[lacht]]

LS: Das heißt Du bist jetzt etwas über ein halbes Jahr da, ne? Wie ist das denn, also wirst Du jetzt volle zwei Jahre bleiben? Oder eineinhalb, sozusagen dass Du das [Programm] kürzer machst?

B: Ich hab auch nen Zwei-Jahres-Vertrag bekommen. Und [[verzerrt]] wenn ich gern länger in Japan bleiben möchte. Und die meisten, wenn man denn daran interessiert ist ... was heißt die meisten, eigentlich alle, alle die das ernsthaft weiterverfolgen mit der Firma, die bleiben auch weiter da beschäftigt. Und man kann ... ich will ja nicht sagen, man kann es sich aussuchen, aber ... da steht einem nicht viel im Wege, um dann wirklich auch weiter zu machen.

LS: Ja gut, die Firma hat ja auch ein Interesse, ich meine [[lacht]] die bildet Euch ja schließlich aus und dann freuen die sich wahrscheinlich auch, wenn Leute bleiben wollten. Könnte ich mir vorstellen.

B: Ja.

LS: Das heißt, ihr habt jetzt ... das war jetzt ein bisschen verzerrt, aber Du hast gesagt, Du möchtest auch in Japan bleiben, und auch bei [Unternehmen A] bleiben.

B: Ja ... ja.

LS: Das heißt, das steht für Dich im Prinzip schon fest.

B: Joa. Das ist jetzt der Stand auf dem ich bin.

LS: Also, besprichst Du das auch mit, mit Personalern. Wissen die das? Dass die sozusagen entsprechend schon sich darauf ausrichten können, dass Du da fest integriert wirst? Oder, ist das ... hast Du das erst mal für Dich selber beschlossen?

B: Nee, die wissen das. Ich hab denen auch gesagt, dass ich auch daran interessiert bin, dann mal ein Jahr oder zwei nach Amerika zu gehen. Da hat der ... also ich arbeite für den automotiven Zweig. Den gibt's halt überall auf der Welt und ist halt überall gleich. Und wenn man dann irgendwann, die wollen auch, dass man sich halt mal ein Bild von [Unternehmen A] macht. Jetzt nicht nur in Japan sondern dann auch in dem eigenen Land aber auch in den anderen europäischen Zentren, sag ich mal. Schweden ist glaub ich ... also, was heißt 'glaub ich' [[lacht]] ... in Schweden ist noch ein wichtiger Standpunkt und in Amerika ist halt auch ein wichtiger Markt. Also ich fänd's halt gut, wenn ich dann irgendwann, irgendwie mal so, wirklich ein grobes Bild hab von den ganzen internationalen Autoherstellern. Und ... ja, das ... deswegen würde ich gerne dann auch mal, nach Amerika gehen. Da räumen sie einem auch Chancen ein, dass ... wenn man das irgendwie mal anspricht, und dann ... die bemühen sich darum, dass ... dass man in der Firma vorankommt.

LS: Oh, das ist ja gut. Ich find dann ... kann man ja sozusagen also ernsthaft irgendwie auch langfristige Pläne machen. Und das ist nicht so ein bisschen, das ist nicht so, dass es von der Konjunktur im Jahr abhängig ist, ob man seinen Job behält oder so. [[lacht]]

B: [[lacht]] Ja ... Jaaa, ich hab das Gefühl, dass die einen hier nicht feuern, in Japan. Das ist noch ne, das ist irgendwie ne andere Gesellschaft.

LS: Jaja, das Personal ... das Beschäftigungssystem ist doch sehr, sehr anders als jetzt zum Beispiel in Amerika. Ich glaub, da ist wahrscheinlich der Kontrast am Größten.

B: Ja.

LS: Naja, ich mein, gut, das ist halt ... dafür, dass man die Leute irgendwie mit ins Boot holt und sagt 'wir behalten Euch', ist es ja auch ... es motiviert einen ja auch, irgendwie sich auch langfristig mehr Sachen anzueignen und mehr zu wissen und sich irgendwie auch anzuschauen, was andere Abteilungen machen, damit man sowas wie einen großen Überblick auch mal hat, ne.

[[Pause]]

LS: Aaahm, jaaa, was wollte ich denn noch fragen?

B: Ich glaube wir sind bei dem Tagesablauf stehengeblieben ...

LS: Ja, genau. Wie so die typischen Tage sind. Das heißt ihr ... ja, ihr habt dann Teambesprechung?

B: Teambesprechung? Die gehen meistens so zwei Stunden. Also von 10-12. Und dann ... wird ein Meetingraum gebucht, so 6-8 Leute eingeladen und dann wird über das Projekt gesprochen. [[verzerrt]] Extrem viele Änderungen in den Spezifikationen, wonach man sich dann richten muss und es gibt hier Probleme und da muss noch irgendwas ... also, ich weiß nicht, hast Du schon mal was vom Touchpad gehört?

LS: Äh. Touchpad hast Du gesagt? Das war kurz verzerrt. Ja, ne?

B: [[lacht]] Ja?

LS: Also, dass im Auto hast Du dann einen Bildschirm, der dann als Bedienzentrale dient, oder?

B: Ähm, das ... das Touchpad, das wollen die meisten Autohersteller eigentlich nicht, aber so vom Prinzip her hast Du eigentlich recht. Das ist quasi wie bei so einem Laptop ... dieses Touchfeld. Allerdings sind dann noch Knöpfe dann mit dran und dann ist dann auch so ne, so ne Haptik noch mit eingebaut und dann will der Kunde auch, wirklich ne hohe, ne hohe Kratz ... jetzt fällt mir das deutsche Wort nicht ein ...

LS: Kratzfestigkeit? Also, dass es nicht verkratzen kann?

B: Genau. Und das sind alles so ... Anforderungen, die man bedenken muss, bevor man irgendwie ein Bauteil auswählt und auch wo die dann plaziert werden ... und Geräusche spielen da ne Rolle, und wie sich das anfühlt. Und ... also, dass ... ich hab mir am Anfang gedacht, ein Touchpad, das sind vielleicht drei Bauteile, oder was ... [[lacht]]

LS: Und erst wenn man sich damit beschäftigt merkt man, wie komplex das ist, ne.

B: Ja, das ist total viel. Da ist ... da steckt ne ganze Menge Software drin, was, was hier alles entwickelt wir, da muss man Materialien aussuchen, da muss man ... och, das ist echt, das ist echt total viel und das macht [Unternehmen A] halt alles selber und ... und da, da kann man dann wirklich lange drüber sprechen. [[lacht]]

LS: Ja klar, jede Menge Details zu besprechen.

B: [[verzerrt]]

LS: Dieses Touchpad, das ist aber nicht um das Auto zu steuern, sondern um sozusagen die Peripherie zu steuern, also Radio ... Navi, sowas, ne?

B: Genau, ja. Du musst halt mit den Fingern dann auch so ein gewisses Feedback von dem Teil haben, damit Du weißt, dass Du das gedrückt hast.

LS: Ja klar, im Auto kann man ja nicht unbedingt immer hingucken.

B: Ja ... wenn man zum Beispiel seine Hand nähert, dann erkennt das System schon, wo Deine Hand ist und wo Deine Finger sind.

LS: Aah. Und was für eine Reichweite haben die Sensoren?

B: Ja, 30 cm sind geplant ...

LS: Oooh, das ist möglich? Wie funktioniert das denn, über welches physikalische Prinzip wird denn sozusagen erkannt, dass da, dass sich da ein Finger nähert?

B: Über Kapazitäten. Also Dein Finger, der ja elektrisch leitfähig ist, das elektrische Feld von ... von elektromagnetischen Feldern, was da abgestrahlt wird. Die Änderung kannst Du messen und sich da alles so ausrechnen. Da steckt eine ganze Menge drin. Wenn man seine Finger auch zum Beispiel auf das Touchpad legt, dann erkennt das halt über gewisse Mechanismen wo der Finger sich aufhält und dann wird gemessen mit welcher Geschwindigkeit der sich bewegt und sowas alles, das kann alles in Gesten [[verzerrt]] zum Beispiel so Wischbewegungen oder Kreis- und Rotierbewegungen. Also eigentlich genau so wie auf Deinem Handy. Du kannst ja auch ... Google-Maps ist irgendwie so das beste Beispiel, da kannst Du drehen, schieben, zoomen, alles mögliche. Und das machen wir auch.

LS: Das macht man auf Software-Ebene wahrscheinlich, dass man verbindet, was das jeweils auslöst.

B: Ja. Und der Kunde hat sehr spezielle Anforderungen, das ist wirklich im Moment neuester Stand der Technik. [[lacht]]

LS: Ja gut, klar ... kann mir schon vorstellen. Deutscher Autohersteller, ist wahrscheinlich ein Prestigeobjekt, -projekt und dann ist es natürlich das tollste sein, das kann ich mir schon gut vorstellen, dass da ... dass das gut sein muss, ne.

B: [[verzerrt]]

LS: Es ist gerade wieder sehr, sehr, sehr verzerrt. Ich kann nicht verstehen, was Du gesagt hast gerade als letztes.

B: [[verzerrt]]

LS: Kannst Du ein paar Worte zum Test sagen, ob es besser geworden ist?

[[Stille]]

LS: Ich hör Dich gar nicht mehr ... kannst Du nochmal was sagen?

[[verzerrt]]

LS: Hallo?

B: Hallo.

LS: Ah, jetzt!

B: [[verzerrt]]

LS: Ah okay, das war nur ein Hallo und der Rest ist wieder Pixelsalat.

B: [[verzerrt, leise]]

LS: Wie ist es jetzt, kannst Du mich hören?

B: Hallo? [[leise]]

LS: Ja, ich kann ... ein leises, verzerrtes 'Hallo' hab ich bekommen.

[[Stille]]

LS: Kannst Du mich hören?

[[verzerrt]]

LS: Es ist leider ... ich erhalte kaum, kaum etwas.

B: Hallo! [[verzerrt]]

LS: Oh, noch mal ein Hallo. Aber ja, es ist super-schlimm momentan. Also, ich ... ich glaube ich versuch mal mein Skype neu zu starten.

[[Neustart von Skype]]

LS: Hallo.

B: Hallo?

LS: Ein neuer Versuch ... [[lacht]]

B: Kannst Du mich verstehen? [[verzerrt]]

LS: Sehr, sehr schlecht.

B: Also, ich hör Dich wirklich super. [[lacht]]

LS: Das ist ... das ist doof. [[lacht]] Das ist komisch, dann ist meine Upload-Geschwindigkeit besser als die Downloadgeschwindigkeit. Was ja erst recht merkwürdig ist.

B: Jetzt hör ich Dich aber auch ein bisschen leiser, diesmal.

LS: Also, ich hab ... an meinem Setup hat sich nichts verändern. Aber gut, ich kann Dich momentan halbwegs verstehen, die Verzerrungen halten sich in Grenzen.

B: [[verzerrt]] ganz gut.

LS: Okay. Ja, wo waren wir zuletzt? Jetzt hab ich natürlich ein bisschen den Faden verloren. Du hattest gerade erzählt von ... ah ja, genau. Das Produkt, das ihr momentan macht. Ja. Ehm, ja, wie ist es ... setzt ihr Euch also vormittags wahrscheinlich mit, mit Meetings usw. zusammen, spricht dann durch, was so ansteht, und dann ... wie geht's weiter?

B: Dann werden halt die Aufgaben verteilt an die ganzen Teams und dann, joa.

LS: Macht man sich an die Arbeit.

B: Äh, bitte?

LS: Dann macht ihr Euch an die Arbeit. [[lacht]]

B: Joa. [[lacht]] ja, das ist also . . . meine Aufgabe besteht halt hauptsächlich darin, so'n paar Informationen zu sammeln und in ne Präsentation zu packen. Dass ich jetzt die letzte Zeit, was so quasi mein Team [[unverständlich]], das war diese Materialbeständigkeit. Und da . . . dann bin ich dann mit einem Kollegen in Deutschland in Kontakt . . . der testet dann halt so ein paar Firmen, das jetzt [[unverständlich]] und ob die den Anforderungen entsprechen. [[verzerrt]]

LS: Ja, die Verbindungsqualität ist momentan gerade wieder abgestürzt. Alles was Du gesagt hast ab da, wo ihr, mit dem Kollegen in Deutschland die Materialqualität überprüft, ab da war nichts mehr zu verstehen. [[Stille]] Bist Du noch da? Wahrscheinlich hörst Du mich wieder gut und ich Dich überhaupt nicht.

B: [[verzerrt]]

LS: Ja, außer statischem Rauschen kommt hier leider nichts an. Ach ja. Wie ist es, kannst Du noch mal was zum Test sagen, falls Du mich hören kannst.

[[Stille]]

LS: 'Ein Problem mit der Internetverbindung wurde erkannt' Ja, liebes Skype, das hab ich auch schon gemerkt.

[[Neustart von Skype]]

LS: Hallo?

B: Lilli? Ja?

LS: Oh, oh, damit hätte ich ja fast schon nicht mehr gerechnet.

B: Hallo?

LS: Hörst Du mich?

B: Ich kann Dich sehr gut verstehen. Sehr gut.

LS: Ich kann Dich halbwegs verstehen, aber ich freu mich ja . . . ja, ich hätte auch nicht mehr, ich hätte auch nicht mehr so wahnsinnig viel. Das ist jetzt auch so ne Quälerei hier mit dem Ärger, dann machen wir noch schnell fertig und dann . . . lassen wir es gut sein, dann haben wir beide Feierabend. [[lacht]] Ehm, ja. Wir waren . . . ja genau, Du sagtest, Deine Hauptaufgabe ist, so ein bisschen Sachen zusammenfassen und dann aufzubereiten. Also musst Du das dann täglich machen? Für den deutschen Kunden oder . . . ?

B: Nee, wir arbeiten immer auf, auf ne Deadline hinaus. Es gibt einmal im Monat so ein Statusupdate, quasi den Entwicklungsstand. Deswegen sind die Kollegen auch gerade in Deutschland. Und daraufhin arbeiten wir eigentlich hin. Und kurz vorher muss halt die Präsentation fertig werden, das sind meistens so 70 Seiten . . . oder 80. Und da dann halt extrem zusammengefasst. Und . . . joa . . . ich hatte so zwei, drei Themen, wo ich mich drum gekümmert hab und bin deswegen auch oft mit den Kollegen in Deutschland in Kontakt. Der eine, der kümmert sich um die Materialien, der andere mit um die Software und wenn . . . die Spezifikation, die ist extrem groß und da kommen immer wieder Fragen auf. Und wenn es ne Frage gibt, dann wird die dann an mich weitergeleitet und dann schick ich denn den Deutschen die und der geht dann zum Kunden und fragt dann da nach, ja was ist denn damit gemeint, wie geht das, wie ist das zu verstehen? Ja und dann antworte ich dann halt auch wieder zurück.

LS: Also bist Du dann so die Brücke zwischen, zwischen Japan und Deutschland, dann sozusagen.

B: Jaa, für gewisse Bereiche, aber jetzt nicht komplett. Also das wär zu viel.

LS: Also auch nicht komplett für dieses Projekt sondern dann für gewisse Aspekte.

B: Ja, für so Teilbereiche. Wenn denn Fragen zur Spezifikation sind, dann kümmer ich mich dadrum. Wenn es um die Materialien geht, bin ich da mit den Leuten in Kontakt. Ich messe auch zum Beispiel auch den Ton selber. Also den die Haptik auslöst. Das hab ich jetzt Samstag gemacht.

LS: Okay, also bist Du dann ...

B: Weil die, weil die quasi in die Präsentation mit eingeflossen sind, und ... der Kunde wollte es ein bisschen leiser haben ... und die Kollegen haben da dann noch ein bisschen dran rumgebastelt und dann hab ich das neu gemessen und dann verglichen, ob das denn jetzt leiser ist oder lauter.

LS: Okay. Gibt's da dann so nen Testraum, wo das aufgebaut ist, wie in nem Auto und dann kann man dann ... simulieren.

B: [[beide gleichzeitig]] Ja, genau. Hier gibts ne ganze Menge Testeinrichtungen, die ziemlich teuer sind. [[lacht]]

LS: [[lacht auch]] Das kann ich mir gut vorstellen. Naja, klar, wenn man halt was Neues entwickelt. Gut, dass gehört dann auch irgendwo dazu.

B: Ja.

LS: Ja.

B: [[verzerrt]]

LS: Und das wars schon wieder. Mit der guten Qualität. hallo? Tja ... das letzte war wieder zerhäckselt.

B: Hallo?

LS: Ah, jetzt, jetzt, ist es wieder besser. Was hast Du zuletzt gesagt?

B: Sagt Dir EMV was? Elektromagnetische Verträglichkeit?

LS: Ähm, grob. Also, dass es keine Störung geben darf. Oder, oder ...

B: Ja, genau.

LS: Ja.

B: Das muss auch alles gemacht werden. Da gibt's dann auch extrem viele Testreihen dafür und Paragraphen, die man beachten muss. Joa, das wird dann alles gemacht.

LS: Okay, das heißt dann ist so Dein Arbeits- ... Dein Haupt ... der Hauptteil des Tages ist dann für Dich einmal so ein bisschen die Koordination der verschiedenen Gruppen im Team und dann, die ... ja, die Kommunikation nach Deutschland und da der Austausch von, von ... was auch immer für Fragen auftauchen oder ebenso hier und da wahrscheinlich musst Du auch viel so lose Enden einfach ein bisschen zusammen halten und ...

B: [[atmet schwer]]

LS: Oder, wie isses? Also, wenn Du jetzt sagst, dass Du das mit dem Ton einfach selber nachgemessen hast, weil das einfach noch vor der Deadline erledigt werden musste. Dass Du jetzt so ein bisschen je nach Anforderung ... es klang jetzt so, als würdest Du je nach Anforderung ein bisschen das eine oder andere auch mal machen.

B: Joa, joa.

LS: ... und nichts so genau festgelegtes.

B: Ja, ja. Also, es ist so, dass ich halt den Projektleiter unterstütze. Und ich lange noch nicht soweit bin, das alles selber zu übernehmen. Allein schon auch wegen der ganzen Schriftzeichen und wie man dann die Angebote für den Kunden ... der will halt jeden Monat ein neues Angebot haben um zu gucken ... und den Entwicklungsstand mit dem aktuellen Preis sag ich mal zu verknüpfen und zu gucken ... naja, ob das alles so stimmt und um auch selber abschätzen zu können, in welche ... also wo denn der tatsächliche Preis auch liegt. Es ist halt schwer in der Entwicklung zu sagen, das Teil wird soundsoviel Euro kosten. Da gibts halt so viele Änderungen noch und man weiß selber auch nicht und man kann auch nicht ganz von Anfang an gleich das beste und richtige Bauteil aussuchen ... das ändert sich alles, der Preis ändert sich und deswegen wollen die halt ungefähr gucken, wo denn der tatsächliche Preis liegt und dann wieviel das dann im Endeffekt kostet. Das ist echt schwierig.

LS: Ja, das kann ich mir gut vorstellen, ja. Ihr macht ja ... sind ja alles Einzelteile sozusagen, ich mein ihr habt ja noch nicht ... keine Produktionsbedingungen, wo man dann in großer Stückzahl Bauteile bestellt und die Konditionen anders sind und so weiter.

B: Ähm, doch, also die ... die, Preise werden schon auf der Basis von Angeboten für den ganzen Supply erstellt.

LS: Ah, das kann man also schon abschätzen.

B: Jaja, also wir gehen zum Beispiel zu so einer Sensorfirma hin und fragen die was das kostet. Dann sagen die 'wie viel wollen sie denn haben'? Dann 'soundsoviel x-Tausend' [[verzerrt]] [[lacht]] Das sind Zahlen ... also wirklich, da gehts [[verzerrt]]

LS: Äh, das letzte ist leider wieder verschluckt worden, es tut mir leid [[lacht]]. Außer, das was ... 'das sind Zahlen punkt, punkt, punkt' das was danach kam ist nicht angekommen.

B: [[verzerrt]]

LS: Es ist ist leider, es tut mir leid, es ist bis jetzt nicht besser geworden. Ganz viel Tonsalat.

B: [[verzerrt]]

LS: Hallo? Es ist wieder momentan ganz schlimm. Also es kommt nur noch Rauschen und verzerrtes Gehäcksel an ... Ach ja ... und das war's.

[[Verbindung wird hergestellt]]

LS: Hallo? Hallo?

B: [[verzerrt]]

LS: Ah jetzt scheint es gerade wieder zu gehen ... Oder?

B: [[verzerrt]]

LS: Nee Skype sorgt schon wieder dafür, dass die Verbindung nicht funktioniert. Hallo, hörst Du mich?

B: Ja ich kann Dich hören.

LS: Okay, jetzt ich Dich auch wieder. Mal wieder ... [[lacht]]

B: Ja, es ist ... es wackelt.

LS: Es ist alles, ja es ist wirklich sehr instabil heute. Also heute ist es besonders schlimm. Natürlich. [[lacht]]

B: [[lacht auch]]

LS: Ja, wo waren wir?

B: Ich glaub, was Du dann nicht mehr verstanden hast ist, dass es bei diesen Angeboten jetzt schon um jeden Cent geht. Und wenn da ein Bauteil einen Cent teurer ist, wirkt sich das halt schon wieder komplett auf den Gesamtpreis aus. Das ist ... dann sagt man immer, 'das Bauteil kostet 6 Cent', 'ja, das ist aber teurer' [[lachen]] ... also das ist schon witzig.

LS: Jaja, das kann ich mir gut vorstellen, dass ... ja, dass die Herstellerperspektive ein bisschen anders ist. Als Kunde würde man ja sagen ... 'öh, 6 Cent, kostet ja nix.' wobei das ja wahrscheinlich ja durchaus auch hochwertige Bauteile sind, die dann ... wenn man die als Privatperson kaufen wollte, würde man ganz andere Preise hinlegen wahrscheinlich.

B: Oh ja!

LS: Ach ja ... ja gut, ist natürlich ... ist ne andere Welt, wenn man Sachen produziert ... Ich hatte eigentlich nur noch eine Frage glaube ich, aber jetzt durch diese ganze Hin und Her ist die mir so'n bisschen entfallen [[lacht]] ... Ich will mal kurz meine Notizen durchschauen, ob es mir wieder einfällt ... aber ... bin mir nicht sicher. [[Pause]]

B: Also ich würd sagen, so meine Hauptaufgabe besteht darin, Präsentationen mitzubasteln und zu verstehen, worum es geht. Also, das [Programm] das zielt darauf ab, dass die Du die Firma verstehst und [[verzerrt]]

LS: Es tut mir leid, aber Du bist schon wieder ... Du bist mir schon wieder verloren gegangen.

B: [[verzerrt]]

LS: Also alles nach 'das [Programm] besteht aus punkt punkt punkt' war weg.

B: Kannst Du mich jetzt hören?

LS: Ja, jetzt ist es wieder besser geworden.

B: Ja, es besteht daraus, grob zu verstehen, an welchem Projekten man arbeitet. Also, man muss nicht Details verstehen. Es geht darum, zu lernen, wie die Firma funktioniert, sich mit der Kultur anzufreunden, sich auszutauschen und auch in den, in vielen Fällen dann auch als Englischlehrer dient. Ich sag mal so zu 10

LS: Ja. Naja gut, das liegt wahrscheinlich in der Natur der Sache. Du bist ja ... oder, ihr alle, die ihr da an dem Programm teilnehmt, ihr seid dann ja so ein bisschen wie 'bunte Hunde' wahrscheinlich da auf dem Gelände und dann ja, gehört das wahrscheinlich dazu, dass Leute einen ansprechen, ein bisschen was hören wollen, oder Fragen haben zum Land wo man herkommt und sowas und man sich ein Bisschen austauschen kann. Ist ja auch ganz schön, denk ich mal.

B: Joa. Also, im Team bin ich dann Gott sei Dank nicht mehr der bunte Hund. [[lachen]] Das ist, irgendwann nervt's einen dann noch jetzt schon, weil man da dann ja auch ernst genommen werden will. Aber ... ich bin jetzt mittlerweile jetzt schon soweit, dass ich hier ... ja ich sag mal, mich mit den Leuten über andere Dinge unterhalte als immer das Gleiche, wie 'kannst Du das und das auch essen' und sowas alles.

LS: Also du bist mittlerweile sozusagen stärker ... also, ein echtes Mitglied des Teams und nicht mehr 'der Ausländer' sag ich mal in Anführungszeichen. So vom ...

B: Ja, ich fühl mich mittlerweile mehr wie so'n Auszubildender. Ja, anfangs war's halt noch ein bisschen schwierig, aber im Moment ... die wollen halt, dass ich das auch verstehe und mithelfen kann. Also immerhin sitzt da ... ich sitz da ja als Ressource rum, die die nicht nutzen können. Und ich kann denen

Arbeit abnehmen. Und das ist halt dann deren Aufgabe, mich sinnvoll einzusetzen. Und, im Moment klappt das dann soweit wirklich ganz gut.

LS: Ah, das ist ja schön! Also machst Du so ... merkst Du auch die Fortschritte sozusagen, wie Du Dich immer mehr integrieren kannst.

B: Ja ... ja.

LS: Ähm ... eine kleine Sache wollt ich noch, aber ich glaub, das war nicht mehr so wichtig. Nee, ich glaube im Großen und Ganzen waren das meine Fragen.

B: Hmmhmm.

LS: Vielen Dank, dass Du trotz der Schwierigkeiten durchgehalten hast! [[lacht]]

B: Gerne, gerne.

LS: Ich hab ... vielleicht, um im Gegenzug was anzubieten. [[erzählt von Kanji-Programm]]

B: [[Auslassung, Fragen zum Uni-Hintergrund und der Forschung]]

B: Ich hab vor noch so drei, vier Jahre hier zu bleiben.

[[Auslassung]]

LS: Hast Du dieses Jahr die Kirschblüte noch mitbekommen? Du bist ja im Februar gekommen.

B: Ja, die hab ich noch mitbekommen.

LS: Wurdest Du dann auch gleich zum *hanami* eingeladen?

B: Ja, im Sommer [[unverständlich]] angeguckt.

[[Auslassung: Dank, Verabschiedung etc.]]

G.3 Interview mit C

07.12.2013, 09:00-10:00 Uhr, via Skype

LS: Ahm, yeah, let's start right away, shall we?

C: Yes, Ma'am.

LS: Maybe ... I'd like to tell you first that I'm going to treat this confidentially, I'm not going to publish this with any names attached or anything like that. So, please feel free to tell me any of your thoughts, even if they're maybe not so positive, or you do not, like, have positive or negative experiences. So please just tell anything, because I'm interested in the whole picture.

C: [[lacht]] Yeah, okay.

LS: So, maybe let's start with ... how did you, how did it happen that you are now working with [Unternehmen A]. So, how did you find out about it and how did you find out about the [Programm]?

C: Honestly, I didn't know this program even existed. Actually, it was a companion, from there, from the university, he had told me that there were people there at the university asking for, like, a student that would like to go abroad and work abroad and learn Japanese. So, I didn't even know this program even existed, too, to tell you the truth. He's the one that told me.

LS: Ah, okay. So, but you heard about it and it did seem interesting to you? I mean, you said that you knew that you had to go abroad, but still you were interested.

C: I actually, I didn't even want to do it [LS: [lacht]] ... I, I [lacht] to be honest, he convinced me, he told me 'you know, it's two years abroad, you get experience, you get [unverständlich]', you know, and I'm like, 'well, I don't really need the experience'. I've been working since I was 18 in fact in the environments in Mexico and in the US. So, but he kept on insisting, I guess he wanted to go as well, so I did it because of him, and then I felt like I had no chance of being hired with [Unternehmen A]. But, I still went ahead and I did it. And I just, I hoped for the best, and ... well you know, where I'm at now. [lacht]

LS: So, you did ... you made it! [lacht]

C: Yeah [lacht]

LS: Did your friend, too? Or did you end up being the only one who was ... like, chosen for the program?

C: I was the only one that was chosen for the program.

LS: Ah, okay. [lacht] So, things turned out very differently [lacht]

C: [lacht] Yes, Ma'am.

LS: Ahm, well, then it must be especially interesting for you because you never really had plans to live in Japan?

C: Not, live. Visit, maybe, but not live in Japan.

LS: And it's going to be two years. It's ... you've been here for a year now, right? Or a little more than a year.

C: Yes, Ma'am.

LS: Since last October, right? So this is when usually the [Programm] starts, that's the information I have.

C: Yes, Ma'am [lacht]

LS: So, how did the whole recruiting, or selection process work? Like, did you have telephone interviews, or ... how did it work?

C: Actually, I ... when I first got the interview, a phone, telephone-interview, I had this, I still don't, I cannot forget about this: I was so nervous walking in there, I wasn't even prepared. I hadn't anything prepared to go ahead and do the interview. So, when they called, the funniest thing happened. We lost connection and, like, the phone, like, you know, it turned off. And I was like 'Oh, they're not gonna want me!'. But, eventually we did a second phone interview. This time in a nice environment, where we had a long chat, and I guess I did answer all the questions they wanted correctly. I answered quite a few questions. I don't remember the exact questions but I do remember that they asked quite a few questions.

LS: And, what ... what exactly did you study in college? So, what's your qualification? What type of work are you doing now?

C: My qualification is electrical engineering.

LS: Okay, so that's what you studied.

[gleichzeitig]

LS: So, you have a degree and then you also worked? Like, parallel to studying, you also worked since you were 18?

C: Yes, Ma'am.

LS: Ahm, and so you were hired as an electrical engineer, I suppose. And you're doing that type of work also? At [Unternehmen A], right?

C: No, Ma'am.

LS: Ah, you don't! Oh! What type of work do you do? [[lacht]]

C: I do software design which is just totally the complete opposite to what I studied in university.

LS: Oh, that's interesting! How did it happen? Was it assigned to you or did you, could you say 'I'm interested in learning something about software design'? Or did they just assign you to it?

C: Actually, they first asked me questions, like, they told me ... when I was still in Tokyo, you know, we were doing training, for Japanese training. They went ahead and they asked me 'okay, do you want ... would you like to work in hardware?', which, that's my electrical field, you know? That's where it comes to play. 'Or would you like to go to software?' And I told them that I really, really honestly I don't mind as long as I have, 'as long as you give me a job where I'm gonna be busy at. I'll learn anything you want.'

LS: [[lacht]] okay. Maybe, let's go back a little bit to when you first came to Japan. So, you found out that you were going to be hired for the [Programm] and, I suppose they helped you with the visa and everything? And to, like, get everything organized for coming to Japan?

C: Yes, Ma'am.

LS: So, like, did they send the forms and you just filled them out for the visa? Or, how did it work?

C: Actually, since there was, what's it called, a branch of [Unternehmen A] there in my hometown, that's where I was directly hired through. So, I had keep on going, and they, whenever they needed information they would call me and I would have to drive from my house to the branch there in McAllen and I would have to fill out the paperwork in McAllen, my hometown McAllen.

LS: So, when you first came here. So, you landed at the airport. What was it like? What were your first impressions? What happened in the first days?

C: I completely fell in love with Japan. Such a beautiful country, it's ... it's nothing compared to my country, you know. Or, to my countries, sorry ... I don't really have one country. To my countries.

LS: But when you first arrived, and you didn't know any Japanese I guess ... I mean, you had no experience with the language. What was it like? You ... everything ... okay, you ... at the airport the signs are in English as well, but still there's lots of Japanese all around you and the people speak a different language. What was that like?

C: Honestly, I took it as a personal challenge to learn the language. It encouraged me to learn, just because I didn't want that they were talking without me knowing. I couldn't understand what they were saying, so I took it as a challenge because I wanna know what they were talking about.

LS: And, when you arrived at the airport, did other [Programm] members arrive with you? Did you meet at the airport?

C: Actually, yes I did. I met up with an American person there at the airport. He was such a great help cause he already knew Japanese.

LS: Ah, it's [A], right?

C: Yes, Ma'am.

LS: Yeah, I talked to him at the HQ, I also interviewed him. Yeah. I think he mentioned that he met somebody else, so it was you, okay. [[lacht]]

C: Yes, Ma'am.

LS: And then you first went a hotel or to the dorm in Tokyo?

C: We went to the Narita hotel.

LS: Ah. And then after that, the next day you went to HQ if I remember correctly, right?

C: Yes, Ma'am.

LS: And [A] told me that for the first month you had some kind of orientation phase, so you ... had Japanese classes. So, I suppose since you didn't know Japanese before it was just basic Japanese language classes.

C: Yes.

LS: What type of contents ... what did you learn. Like, speaking, or the reading? [[Störungen]] Oh, are you still there?

C: I'm sorry, can you repeat the question?

LS: Yeah. What did you learn in those classes? Was it mainly speaking Japanese or also reading? Like, did you learn the *hiragana* and *katakana*? [[Störungen]]

C: I actually, actually the thing that I did was mostly, I had already come with the basics of *hiragana* and *katakana* from where I was. So, I actually, they just went straight into the book and they ... we had to read some chapter, we had to start speaking. Like, you know, it was like a course, it was such a fast course that I felt like I wasn't quick enough, you know it was too fast, too fast.

LS: Ah, okay. All you of you didn't really have much, like didn't know much Japanese before, right?

C: No, Ma'am.

LS: But still, so, the teachers just went ahead through the book and you were kind of like scrambling to keep up? [[lacht]]

C: Yes, Ma'am. I actually was, I actually was.

LS: What kind of of book did you use. Was it an English one or a completely Japanese one?

C: It's ... I don't know, it's called 'Japanese for busy people'?

LS: Ah, okay, I think I have heard of that series. So, after that month, did you become able to speak some Japanese. Like, freely? What kind of level were you at after finishing that one month?

C: My level was, I still feel like my level was so low. It was pretty low. And after the Japanese training I didn't feel comfortable talking to people here.

LS: So, in this first month, was it only Japanese classes or did you have any other, like, work-related trainings or classes.

C: No, just Japanese training.

LS: Just Japanese language, right? Nothing like cultural stuff, like, how do deal with people? Nothing like that?

C: No, no.

LS: Okay, did you have this kind of training any time in this last year? [[Störungen]] Are you still there? [[Pause]]

C: I kinda lost [[unverständlich]]

LS: Yeah. But ... I don't know, could you hear my question?

C: No, can you repeat it, I'm sorry.

LS: Yeah, it's ... did you have any type of class to learn about the Japanese culture and how to deal with people ... what is polite, what isn't ... did you have that kind of training at all?

C: No, we didn't. But those were some of my questions during class. Like, is it polite to say this stuff to people? Is it polite to do that? But, more than anything I feel like it was trial and error once we got to [Stadt A], to the place we are right now? You know, that's where the people started telling us, 'Oh, this is not polite, you know, THIS is polite'

LS: Okay. So ... then ... okay, after that month, you went to [Stadt A] and then you started with your job that you are doing now. Are you going to stay on the same project for the whole time?

C: So far, as of what I know, yes. That's what I'm gonna be there, I'm probably going to stay on this project and probably just go home. If I do decide to return home then it's totally, completely different to what I'm gonna be doing back home.

LS: Hmm, okay. And ... to what ... what do you do? Do you have responsibility or is it rather that you are like a trainee and they just show you lots of things?

C: For the first couple of months when I got here it was more like a trainee. They treated me like a trainee. They still ... I'm not gonna lie ... they still treat me as a trainee but at least now they give me more responsibility, they tell me 'we need this program, can you build it, can you do this, can you do ...' and they let me do it on my own and, like, since I never have studied something like this it's kind of entertaining, it's kind of interesting, especially cause I have to break my head every day, you know, whenever they give me something I have to break my head and I like it.

LS: Okay, so it's a challenge every day ... [lacht]

C: Yes, Ma'am.

LS: How does communication work with your co-workers? With your Japanese co-workers. Do you speak English, do you speak Japanese?

C: Well, with one or two co-workers, they do speak English, I'm not gonna lie, but their English is not on a level where we can constantly be talking in English. They just know, like, one or two words here and there. So, more than anything, my meetings, my talking to my coworkers, my talking to my boss, it's all in Japanese. So it's not in English.

LS: So, how do you feel about your Japanese now? You've had some time to practice now. Do you feel more confident?

C: I feel my Japanese is at even better levels. Like I can actually hold my conversation with my co-workers. I can actually listen in to the conversations and understand what they're talking about. And yeah, I can literally, like, listen to the TV, I can watch TV.

LS: Ah, then it went pretty quickly for you. I mean ... from basically zero to being able to actually talk to people and watch TV, I think that's quite the development!

C: [lacht] Thank you.

LS: I still have some difficulties to understand everything on TV. [lacht] Well, I'm impressed. So, your Japanese is okay, but I guess ... I mean, it takes a long time to pick up all of the nuances and the details. So, do you feel like you can communicate with your co-workers perfectly? Do you ... is it possible to convey, like, small details of things, or does some information get lost in the process?

C: Yes, some information does get lost in the process. But, what they do is like, if I don't understand ... they show, they present me a new word in Japanese, it's like, if I don't understand they try to find a ...

just one word to explain it to me in English. Or if not, they try to explain it in Japanese in a different way. So I can understand.

LS: So, you find a way to work around language issues. [[lacht]]

C: Yes, we are Ma'am.

LS: And what about cultural stuff? I mean ... I can imagine that especially in the beginning when you didn't know that much about social conventions and the politeness things. Were there awkward moments, where you did something and you realized 'Oh, people think that's really impolite of me' or that kind of thing?

C: Actually yeah, like when I first got here it was like ... how can I explain it? [[lacht]] There were so many things that I ... we do back in our country that is not polite here. So like I always struggle with it because, in my home country we can do [[lacht]] whatever we want basically, whatever we want. And then getting here and knowing that there's rules and you cannot yell, you cannot whistle out loud, you cannot do certain stuff on the sidewalk. It's like ... it's frustrating but at the same time I understand, you know, it's cultural differences, and ... but I have to find a way to cope with this ... with this cultural. Because it's enjoyable, it's something you don't see anywhere else. I've been to Europe, I've been to places back in America and you know, we ... they're not as nice as here in Japan. Japanese people are too nice ... sometimes I feel like I'm taking advantage of them but it's their culture. You have to be nice, I don't know [[unverständlich]] culture.

LS: Yeah, I don't know, I think it's ... yeah, well I think they just place more value on ... like, courtesy. Being polite and being respectful to people. So, I think it's just really part of the society that this is a value. So, I guess that's where it comes from. But yeah, Japanese people ARE nice. They have, like, really good manners [[lacht]]. So, do you have an example for a situation when you came here ... like, you did something that was not okay and how did the people react to it?

C: Erm, okay ... Yeah, I got quite a few, but the one that comes to mind the most is when I first got here to [Stadt A]. I'm a social person, I love talking to people. I love communicating. And one day I couldn't find a topic to choose from to communicate with one of my co-workers. So I was, whenever I see her phone and I see that she has an iPhone and I'm like 'oh, wow, I wanna get an iPhone, too'. So I asked her, you know 'how much was your iPhone?' and they were like 'Oh, it's about this' and I'm like 'how much do you pay per month?'. And that for one of my co-workers said 'oh, you can't be asking that. That's personal information, you know? You can't be asking how much we pay for stuff or how much ... you know. I don't know how to explain it, it's just that about money is a big No-No, we can't be talking about money.'

LS: So. I guess people separate a lot between personal stuff and public stuff.

C: Yeah.

LS: How is your relationship with your co-workers? Is it ... I mean, you have ... you came to know each other, you've been working for a while together. Do you also talk about personal stuff or is it more a professional relationship?

C: Well, actually, when we started the relationship with my co-workers was just professional in the beginning, but little by little they started opening up. Noticing that I'm not like every other *gaijin* that they come across. Just because I LOVE to talk with ... You know, I don't know if you know but I'm a Mexican-American and Mexican is a big part of my culture, you know, Mexicans are always really friendly. And we LOVE to talk of our family and we love to talk about all this crazy stuff we do on the weekends, and you know we just love to be social. And little by little they started noticing this and I believe now that we have more of a close friendship than before when we started. So now we can talk

about personal stuff, now we can open up to each other whenever we have problems we come to each other with like 'Oh, I have this problem'.

LS: Oh, that's nice. Do you go out after work sometimes? It's a typical Japanese thing, or that's what I've heard, that people, like, co-workers go out after work and have a drink.

C: I have gone out with a couple of co-workers every now and then but usually the Japanese people are always really busy at work. They work too much and . . . you know, it's really hard to get a day off from work where we can socialize. So we try to socialize at work whenever we have a free chance.

LS: And . . . [[Pause]] now I totally forgot what I was going to ask! [[lacht]] What was it? Something about just . . . I wanted to pick up at the last question I talked about.

C: [[lacht]]

LS: Okay, I hope that I will remember later. I see that in your picture there's also . . . is it your wife? And your child?

C: Actually, I'm that child.

LS: Ah, it's your parent's! Okay! I was wondering if you have family back home and what is it like to not have them with you. But I guess the situation is different [[lacht]] Do you have a girlfriend or wife back home?

C: Honestly, wife: no, kids: no. I'm the only child, so . . . it's kind of [[unverständlich]]. So no, basically not, but yeah, I would like to start a family pretty soon, especially cause I'm not getting any younger, you know?

LS: Yeah. [[lacht]] But it's not like you had to leave something behind and go to Japan and now you're separated. It's nothing like that.

C: No, no, no. Thank goodness [[unverständlich]].

LS: Yeah, I would imagine that would be pretty difficult, right?

C: Yeah.

LS: So, what about, at work, what about written communication. I suppose your co-workers exchange emails and you have the things that are work-related, are also written in emails. What about reading them? Are they in Japanese and can you read them?

C: Most of the emails they send me are in English, so I really don't worry about that . . . that is one of the areas where I don't really worry cause most of them can read and write in English, like, really, really good English.

LS: Ah, okay. So . . . they write better English than they speak it?

C: Yes! [[lacht]] They do.

LS: [[lacht]] And, do your co-workers ask you about English language questions? Like, they know that you speak English so if they have a word and they don't know it, do they come and ask you for advice or ask you to practice English with them?

C: They do come up to me and they just tell me 'did I write this sentence right?' and then I would go and I would check their sentences, correct it if it needed any correction, also if they don't know a word or they don't understand a word I try to explain it in my Japanese to help them out with that, so yeah, we do communicate, I do help them out and they help me out with my Japanese at the same time.

LS: And at [Unternehmen A], I suppose there are training materials or instructions for the different parts of work that are in Japanese. Is it, are there this kind of things? Like, what about reading them? I don't

know, how to do things? I don't know, [A] told me that there is lots of intra-company documents that explain how to do things and they are usually in Japanese. How do you deal with that stuff?

C: Honestly that's a first. I haven't heard of this ...

LS: Ah okay, so it's not like you have to deal much with written Japanese documents at all? So, neither emails nor other work-related things?

C: No, I don't really have to read in Japanese or write. More than anything, speaking is the priority at work for me. Cause all my meetings, all my project meetings and all the stuff that is for my project is in Japanese. It's not in English.

LS: So, the project you're working at, it's not for a foreign, overseas customer? Is it a Japanese customer?

C: It's for an American customer. Like, overseas. So they speak English, so everything's in English [[lacht]]

LS: Aah. So, are you involved in the communication with the customer? I mean, after all you are half ... Mexican-American and you know American culture pretty well [[lacht verlegen]] So, do they use you for communication with the customer?

C: Actually they have another, well our project leader, he speaks really great English. He is from Europe, so he kind of understands American tradition and stuff like this. But if they have any questions they just let me know which is rare. It's rare that they have any questions about American culture, about stuff like this.

LS: [[lacht]] Okay, if your boss also knows this well then I guess it makes things easier ... So, but usually ... how is a typical day at work? What is it like? So, when you come to the company in the morning and then what happens?

C: Okay, we go to the company, we do the exercises and [[unverständlich]] during the day either I have a meeting or I continue working on the project, that I was assigned ... a part of the project I was assigned to ... and I continue working on that, whenever I have a little bit of free time I get my Japanese book out and practice my Japanese.

LS: Ah, okay. So, that's not being frowned upon that when there is free time that you just take out your book and practice a little bit? That's okay with your co-workers?

C: Yes.

LS: Yeah, okay. And ...

C: [[gleichzeitig]] Actually ... I'm sorry ...

LS: Yeah, please, please tell me ...

C: Actually, I don't even know if that's okay with my co-workers but I do it just because I feel that if I have free time I have to take advantage of it. And they notice it, they are like 'why are you studying?' and I'm like 'you prefer a person that can't communicate with you and can't do this job right? Would you prefer a person that does his work but he doesn't do it right?' And that's when they're like 'Okay, well, that's the right thinking. You can study at home' but I'm like 'Yeah, but I can also study right there'. Like, our thinkings are totally different. Sometimes we do bump each other's heads, you know? [[unverständlich]] But I prefer ... if I'm gonna do a job I wanna do it right. I don't wanna do it wrong.

LS: So they do talk to you about it. It's not like they sit there and they watch you learning Japanese and they become angry but don't say anything. So at least they do talk to you about it, right?

C: Yeah.

LS: It seems like they do find it a little weird maybe but I suppose, if you explain to them that they understand where you are coming from. That's how it sounds.

C: Yeah. My ... well, my team leader never tells me anything and I have trouble with my bosses and, like, my managers. I'm like 'I'm doing something wrong', I have told him several times 'Am I doing something wrong? Please tell me. I'm not gonna get upset. I'll change it.' But they don't do it. This is what gets me frustrated. I feel like they need to get after me. How are you not getting after a kid if he's doing something wrong. You have to correct them on the action, not after the action.

LS: So, you are kind of ... you don't know where you stand sometimes?

C: YES! [[lacht]]

LS: Like, did you do a good job, or ... Aaah, okay. That's frustrating, I can imagine. Yeah. But I mean, generally speaking, does work go smoothly? I mean, besides the, I guess, usual hickups with the intercultural issues. So generally speaking ... you like it, working in Japan?

C: Yeah, I actually do enjoy it just because it's so stressful, I have so many problems at work, you know, I haven't ... I didn't even study software design when I was in university. So, in general it's all a challenge and I like challenges. [[lacht]]

LS: [[lacht]]

C: I enjoy them.

LS: When you didn't ... you never studied software design, then how do you start out actually doing this at work? Did you know any basics before doing this?

C: Actually, it took me three months to learn just the basics at work. I started by myself at work. I just bought a book and I started studying and I started doing practice programs and stuff like this. And little by little I started doing, you know, indoor learning, on-the-job-learning.

LS: And that's a huge Japanese thing, the on-the-job-training, right? In the beginning, did you rotate a little bit within your team? Like, learn about the different aspects of the project you're working at? What was it like?

C: Actually, they just sat me down and like 'try to learn as much as you can right now. Once we ... we'll come back to you'. You know, and 'if you have any questions, please ask us'. So, the first couple of months when I was here I didn't know anything. I was just trying to get some software in my head, you know, some software design in my head. Once I got these three months done they started giving me little jobs, you know, like 'okay, do this. Do that. Do this' And I would tackle on the task and once I get it finished they're like 'wow, you've actually worked pretty fast'. I'm like 'well, yeah' [[lacht]] They were kind of impressed that ... I guess they have a pretty bad view. I don't wanna be mad, I feel bad, but I feel that they have a pretty bad view sometimes about ... like 'hey maybe this person is lazy, he's not gonna do anything' ... when they see me at work I feel like they are trying ... they are glad to have me on the team, you know.

LS: So, you were afraid that they were going to be a bit prejudiced.

C: Yeah, I kinda did feel like that.

LS: Did you experience them being prejudiced or was it just your fear and then you realized that if you show them that you are hard-working they are not going to judge you?

C: I just had the fear more than anything. But once I started getting to know them a little bit better, that's when, you know everything settled down and I'm like 'okay, I can do it'.

LS: Yeah. Do people sometimes ask you about home? How is your life there and what are American or Mexican customs related to some typically Japanese issues? Do you exchange that kind of information?

C: Oh, yeah! [[lacht]]

LS: Right? There are so many things in everyday life that I suppose are very different ... so I was wondering if your Japanese coworkers are interested in that, and if they ask about it?

C: Oh, my goodness, they ask on a regular basis! We always entertain ... almost every day we entertain ... like, Japanese culture and Mexican culture and American culture, we're always talking about this in our free time. This is ... they have so many questions and they're like, more than anything, my parents came a couple of weeks ago and most of my co-workers got to meet my parents. And they got to ask personal questions cause my parents are even ... like, they're 100

LS: Ah, that must have been exciting for them, right? [[lacht]]

C: Yes, they were actually excited to realize that all the things they see on the movies is not correct.

LS: [[lacht]] Well, that's great that you had the chance to put some things straight. Maybe some stupid cliches that people might have here about Mexican or American culture? So you could show them or tell them about how it's really like? I suppose that's a great opportunity, right?

C: Yeah, yeah. It's pretty fun. They enjoyed it. They now, they kind of, like, they're kind of excited. I already invited a couple of them, that whenever they wanted to go to my house. Over there in Mexico or the US, you know, they're always welcome.

LS: And, when we're talking about being invited. Did you get invited to your co-worker's homes yet?

C: Actually yes, I've been to several co-workers' houses.

LS: Oh great! I mean, I think that's a huge thing in Japanese culture, inviting people to your home.

C: [[lacht verlegen]]

LS: It's like ... I think that's something that is more common in American ... I don't know about Mexican culture ... but I think in American culture it's pretty ... you know, it's easy to say 'come over whenever you want to', right?

C: Yes, it is.

LS: I think in Japan it's a huge thing. You only invite good friends. And some people are friends with somebody else and they ... for 20 years ... and they'll never be invited to their home. So, I think that it means that you have a really personal relationship I think.

C: Oh, I didn't even know that. Thank you!

LS: Maybe, it's a little different because you are not Japanese, so maybe they are more open to you because, you're ... exotic [[beide lachen]] But, yeah, I think it does mean that people have a close relationship with somebody. And ... so, how long did your parents stay?

C: They actually came for about a month and a half, they've been here for a month and a half.

LS: Oh, that's great. Did they travel around in Japan with you a little bit? Could you show them around a bit?

C: Yeah, I showed them around. We've been to Tokyo Disney, we've been to Tokyo, Matsushima. We've been to several places around here.

LS: Yeah. And, oh, when you first came to Tokyo, where ... which cities have you lived in? Are you used being in a large city?

C: Yes, actually Yokohama.

LS: Ah . . . no, I mean before, before you came to Japan? Was it your first time being in such a huge place, or were you already accustomed to that?

C: Actually I kinda did that. I lived in big cities, I have lived in big cities.

LS: So probably it wasn't much of a shock, right? I mean, Tokyo is pretty huge [lacht]

C: Actually, I was pretty much in shock when I saw the metro. I don't know . . .

LS: Aaaah, yeah. [lacht] How was it like using it for the first times? Was it very confusing or did you get along easily?

C: I was really confused because I didn't even know what I'm supposed to get on or get off.

LS: And how did you solve this? So, especially in the beginning, when you couldn't ask people easily, what did you do?

C: I just followed [A] around.

LS: [lacht] Well, but he told me . . . when I talked to him, he told me that for him it was also not easy at all because he is from a countryside place and he also had to find out how to use all of those trains and train lines. So, you did work it out somehow obviously . . . [lacht]

C: [lacht]

LS: I guess in [Stadt A] it's not like that, right? I mean, it's a pretty small place from what I've heard?

C: Yes.

LS: So, you don't have many train lines or anything like that?

C: Nope. [lacht] I like it like this.

LS: [lacht] From your dorm, can you walk to work? Is it close by?

C: Yes, actually, from the apartment it takes probably ten minutes when I walk to get to work.

LS: That's pretty convenient. And the place you live in . . . what's it like? I mean, does the company provide for it completely, do you have to pay anything?

C: Well, the company set everything up, so as soon as they pay me they just take it out of my paycheck.

LS: Okay, there is some rent that has to be paid, but they just deduct it.

C: Yes, Ma'am.

LS: So, how do you like this place? Is it large or small? Is it what you expected it to be? Is it more comfortable than that or is it less nice than that?

C: [atmet schwer] Hmm, well, it's more than what I expected. They said that it's just a little room, but I actually have two floors. So, it's a pretty spacious apartment. It's not small like the other [Programm] people's apartments. I like it, I enjoy it [lacht] a lot.

LS: Do you have your own kitchen and bathroom?

C: Yes, Ma'am.

LS: Ah, so those aren't not even shared. Oh, that's pretty nice [lacht] It's more than I have here [beide lachen] And . . . so at work. How is the office space like? Is it a large room with lots of desks and everybody works at their own desk?

C: Yeah, it's actually just a bunch of desks and people just work there.

D: Does everybody have their own desk? Or can people switch desks? Like, [A] told me in HQ they have this, that in the evening you have to leave an empty desk and put everything in your personal locker and then in the morning you can sit wherever you want.

C: Actually, we already have assigned desks over here in [Stadt A]. It's not the same.

LS: And then you just ... have your little place and that's where you work.

C: Yes, Ma'am.

LS: When you first started. Was there some, like a mentor assigned to you? Anything like that? Somebody who you could ... who is specifically assigned to you and you could ask him questions about whatever kind of problem you might have?

C: Actually yes, I was assigned a mentor. But the mentor couldn't even speak great English so I was like, 'oh oh'. We had a hard time communicating.

LS: So did he end up actually being a mentor for you or did you find other ways, or did you find other co-workers to ask who could maybe speak better English?

C: Actually I found many mentors [[lacht]] to be honest. Whenever one mentor didn't know how to explain it, I would go to another one and if he didn't know how to explain it, I would go to another one. Until someone could explain it correctly so I followed the way. [[lacht]]

LS: So then, I guess that mentor thing wasn't really necessary in your case or didn't work out really?

C: Well, it didn't work out but I kind of enjoyed it that it didn't work out so I could get to know more people just instead of being stuck with one mentor.

LS: I understand. Ehm ... let me see. I think we have covered most of the topics. Ahm. What about working times? I mean, you always hear that Japanese people work so long hours. How is it for you?

C: For me ... I just ... as long as I have enough time to finish my work ... I think, I try to put my time to such an extent that, as soon as I'm done. As soon as I get a job, I should be done within the time they give. So I won't have to put overtime.

LS: So then, when you're done, you leave.

C: Yes, Ma'am.

LS: Okay. Is it, in your experience, do your co-workers usually stay longer than you do?

C: Actually, yes they do. It's usually that they stay there longer than I do.

LS: But it's not like ... people don't react weirdly to the fact that you are leaving earlier?

C: No, not really. Sometimes they joke about it, they're like, 'Hey, you can't leave yet, it's too early!' I'm like, [[unverständlich]]. But yeah, most of the time it's like either we leave at the same time or I leave earlier.

LS: Okay. And the working hours, are they okay for you? Are they longer than what you're used to from working in the US or in Mexico?

C: Actually, I feel like they're the same hours, just that there's a lot less work.

LS: [[lacht]] So, you're not awfully stressed out most of the time? The workload, is it okay or even ... too little?

C: I feel like it's too little. It's not stressing enough. I'm not ... the most challenging part is just trying to ... Japanese, that's the most challenging part I have right now. Plus, learning software design. But besides once I learn what I have to, they give me a job that's so easy, cause I already know the processes,

how to do this stuff, and it's too little. Sometimes I do think it's too little and I wish they could give me so much work that I can't finish it on the time, you know?

LS: So you have a real challenge and something to work towards?

C: Yes!

LS: Do you have a boss you could tell this or ask for more work? Or, did you try?

C: I've already tried but I gave up, a couple of times already. I've been asking around for work, they'll 'well, you need to learn this' and I'm like 'I don't care I have to learn something different just give me work'. But most of them want me to speak better Japanese, so that's why most of the time I'm studying Japanese.

LS: Well then, at least that's something you can do anytime, right? Whenever you have some free time. And ... you said in the beginning that you never had plans to be in Japan or live abroad but now that you're here you actually like it a lot from what I understand. So, do you already know if you're going to stay after those two years? Or would you like to go back?

C: Actually, that's kind of a hard question. I would love to go back, just because if I do go back I could practice my English, my Spanish and my Japanese back home. Whereas here I just practice my English and my Japanese.

LS: Are you decided yet or are you still thinking?

C: I'm still thinking, but right now it's leaning more to 'maybe I should go back home' just because there is more opportunity, you know?

LS: But, would you like to stay with [Unternehmen A], or just do something completely different?

C: I would LOVE to stay with [Unternehmen A]. I honestly would, it's a great company. It's really good and I know I can, you know, move forward with this company.

LS: Yeah. Did your superiors know this? I mean, I know that they will ask you sooner or later 'what are your plans for the future?' so they can work out a plan. Have you talked to them about it yet?

C: Actually, they ask me every once in a while, but we never had a chance to sit down and talk about it. But I will be setting up a meeting to talk to them pretty soon, maybe in February or March. And ask them what they would like for me, what they would ... what are their plans if I do stay here, what are their plans if I do go. You know, get some affirmation before I make my decision.

LS: Oh, I remembered what I forgot to ask you before [[lacht]] ... the Japanese classes. You had the one-month-class in the beginning and then, I think two more, each two weeks, right?

C: Aaaahm. It was one month, then a couple of months later we did do a training again. Yeah, it's like maybe two trainings, that we get for Japanese training and it's ... and it's like ... but it's separated, it's so far away. The first training is as soon as we get here and then a couple of months later, like five or six months later we'd do another training in Japanese.

LS: So, than second training, it was in [Stadt A], right? You didn't go back to Tokyo.

C: Oh no, we went back to Tokyo.

LS: Ah, okay. It was again two weeks of intense Japanese training.

C: Yes Ma'am. [[lacht]]

LS: Was it more of the same? Basically, did you just continue from where you ended after the one month training or did you do something else?

C: No, we did something more intense, we did something more stressful. [[lacht]]

LS: What did you do? [[lacht]] Was it just more content or did you do something different?

C: It was something different, we just focused on the JLPT.

LS: Aaah! Okay. So, already with the second training, you focused on the JLPT?

C: Yes, Ma'am.

LS: Was there also a third one?

C: No. Not that I remember, no. But there was a [[unverständlich]] training before. Before Japanese training, but ...

LS: I mean just for Japanese language. So, there was two trainings.

C: Yes, I believe so.

LS: And you took that test already, right?

C: [[zögernd]] Yes, Ma'am.

LS: And ... did you pass? How was it?

C: I hope I do. [[lacht]]

LS: So you don't have the results yet?

C: No, we will probably get the results maybe next year.

LS: When did you take the test, was it just recently?

C: Yes, we took it last weekend, on Sunday.

LS: And you have to pass Level N4, right?

C: Yes.

LS: How did it ... was it difficult for you to prepare for that level or do you feel confident?

C: Ah, umm. [[lacht]] Well ... [[lacht]] It was difficult, I'm not gonna lie. Especially when I come with a background of no Japanese to jump from, instead of taking N5, I went straight to N4.

LS: And which part was most difficult? I suppose listening comprehension wasn't that much of an issue for you because you hear a lot of Japanese, right?

C: Yeah, yeah. But the most hard part was the grammar.

LS: And I think with the JLPT you have to pass, like each section separately, right? To pass the whole test? Something like that?

C: Yes, I believe so, I am not a hundred percent sure of it.

LS: I think so. But, well, I wish you all the best of luck! [[lacht]]

C: Thank you, thank you.

LS: I'm sure that you passed. I mean, you've had plenty of opportunity to practice and you do practice a lot, so ... why shouldn't you pass? Do you know what happens if you don't pass? You are required to actually pass this, right?

C: Actually, yeah, I'm pretty sure we are required but I don't know what happens if we do not pass this test.

LS: Okay. And . . . one more thing that I remembered. Your Japanese co-workers, do they receive English training in [Stadt A]? Are there some kind of English classes they can take?

C: Actually, they only get training whenever they are gonna be in a project with English people.

LS: There is no general classes that everybody can take.

C: No, not really. I've never seen that but I have heard of people taking an English training whenever they were gonna be working on a project with foreigners.

LS: So, it's only project-related?

C: Yes, Ma'am.

LS: So, those co-workers that do speak English with you they had some . . . they worked on projects with overseas customers then, and so they gained some English experience?

C: Most of them just have the English from middle school or high school. So, that's where most of them get their English from.

LS: I don't know. Do people talk to you about English classes and how they learn English in school? Do you know how it works in Japan?

C: Not really. I've met a couple of English teachers from here, from Japan. And I've asked them about it but . . . I've actually been to one English training for little kids. With a Japanese friend from [[unverständlich]], she's a Japanese teacher.

LS: Aha.

C: I asked her if I could join the class and I saw the training, how they treat the kids with English. And it's completely . . . to me it looks normal, like, just that the only thing is that the kids are more focused here in Japan than they would be in the US or Mexico.

LS: I hear a lot that especially in high school they learn a lot of grammar and they read a lot of English text but they never practice speaking. So, I hear that a lot from Japanese people that they don't know how to speak English because they never practice that at school. So I was wondering what your experience was like with that issue.

C: I just feel that they're shy, they're too shy. If they were just take away that shy part and try to speak whatever English they could. They would improve a lot faster.

LS: Yeah, I think it's . . . you don't want to be embarrassed and it's a huge issue in Japanese culture, right?

C: Yeah [[lacht]]

LS: You don't want to embarrass yourself in any way. I think that makes things a lot more difficult. Especially when you're confronted with things that you're not comfortable with, you have to take that risk to be embarrassed, right? To reach some new level. But, I suppose that working with you is also an important experience for your co-workers, for your Japanese co-workers. Do they talk to you about this kind of thing? Do they tell you 'oh, it's such a nice opportunity to meet somebody from a completely different culture'? Do they reflect on this whole intercultural exchange thing with you?

C: Actually, they don't . . . one thing that I've noticed is that most of . . . yeah, I have noticed, they also told me, too that they've noticed, like, how come that the other foreigners don't, when we sit at the table for lunch it's like 'I bring my co-workers but they never brought their co-workers to the table where we sit down at, right?' And they're like 'these are the foreigners'. I even introduced my co-workers to the foreigners like [B] and [Kollege A]. I don't know if you already talked to [D].

LS: I'll talk to him after our talk ...

C: And yeah, they reflected on this and they've like ... they are actually, more than anything just sad just because I'm leaving. They already told me 'you need to stay longer. You need a girlfriend, we'll find a girlfriend'. That's the one thing they keep on telling me. 'You need to stay here longer'. It's not as boring. I guess the way they say it, 'it won't get boring', it's more entertaining for them there. Just because, you know, they get to release some stress, they get to laugh, they get to ... I'm like a little clown sometimes. I like to make people laugh, I like to ... you know ... I don't like boring environments. So yeah ...

LS: Well, it's nice that Japanese people appreciate that somebody is completely different, you know? And just make funny jokes ... [[lacht]]

C: [[lacht]]

LS: Let me check my questions ... but I think we're mostly ... we mostly covered everything. [[Pause]] I think actually we're through.

C: Oh, okay.

LS: Thank you very much. That went pretty quickly. It's always very different, some people take longer to tell a story but this one went quickly. So, yeah, I think we're done.

C: Okay, I'm sorry ...

LS: [[gleichzeitig]] Thank you very much. No, no, please, don't be sorry. It was ... I think you did tell me lots of details so it was very interesting for me. Some people just talk slower [[lacht]] Don't worry!

C: Okay ...

LS: So, thank you very, very much, that was very helpful for my research. It's always interesting to hear about the different perspectives and stories, because everybody's an individual, right? Everybody has a very different experience. So even if you all do the [Programm], everybody has different stories. It's very interesting for me to hear about that. Then I wish you all the best for the test and for the job-future as well.

C: Thank you. And you too good luck in your research and I hope you get all the information you needed and ... just keep going.

LS: I will, have a nice weekend ... Take care.

G.4 Interview mit D

07.12.2013, 11:00-13:00 Uhr, via Skype

LS: Thanks again for agreeing to do this, I appreciate that you're taking some of your free time for that. Maybe let's start right away, if you don't mind.

D: Yeah, no problem.

LS: Did you want to ask something?

D: No.

LS: Okay. First I want you to know that I'm going to treat this confidentially, so I'm not going to share any of this with [Unternehmen A] or anything like that so please feel free to tell me anything. Either if it's positive or negative. I'd just like to have a complete picture of your experience. Okay, let's start

maybe with how did it happen that you are now working with [Unternehmen A]? How did you find out about the [Programm] and all that?

D: Well, the way I found out was through my college, they ... one of my lecturers I think got an email from [Unternehmen A] mentioning the program. And they sent it on to everyone in our class. And so I applied for this job. I didn't actually even want to come to Japan. [lacht] It was only for the interview practice, really at first.

LS: [lacht] So you never expected this to happen! [lacht]

D: No, no, I did not. My mother was enforcing that this had to be interview practice, cause she didn't want me to go to Japan either. [beide lachen] So, kind of, when I eventually came to take the interview, like, I was actually very unprepared. I did not even ... as I said, I was only doing interview practice, I didn't even research about Japan, I only researched about [Unternehmen A] a small bit and that's all I prepared for. Now the first interview, I had two job offers at that time ... one was actually towards Africa and the other one was to go to Japan. One was working in mines which was kind of ... dangerous, due to some rebellions in the mines and all that ... and, well, when I was in the interview they showed me just a presentation of one of the last Irish guys that went to Japan. And it kinda looked cool! So yeah [unverständlich] I wanted the job.

LS: [lacht] So, that made you change your mind pretty quickly, right?

D: Yeah, it did [lacht] I don't know, I don't know ... that's when it first clicked. Okay, this looks kinda cool, maybe I actually want this job.

LS: Ah, okay.

D: And, I got lucky in the interview. As I said, I didn't prepare at all and they offered me the job. So, that's how it came that I came to going to Japan.

LS: Okay. What was your major in college?

D: Mechanical engineering.

LS: Ah, okay. And is this also what you're doing now at [Unternehmen A]?

D: Ehm, what they're trying to make me be is a mechatronics engineer. It's a subsection in mechanical, yes. Mechatronics is a new field, it's mechanical and electronics.

LS: Ah, okay. Well, of course, it's modern times, so I guess electronics are everywhere, right? D: And yeah, a problem which kind of occurs in some businesses is, they don't have anyone with both the mixture of mechanical and electronics, so ... it's good to ... they are trying to teach ... train me into this method. But, it's pretty cool. I like what I'm doing here.

LS: Maybe lets go back again a little bit. So, you applied, you had the interview ... did they offer you the job right away or was there like a second interview?

D: There was a second interview. And I think it was someone from Japan, I had the interview with. Through ... through Skype. And it was in [Unternehmen A], the [Unternehmen A] company in Ireland. Well, there was people from [Unternehmen A] Ireland there and there's mainly the ... the Japanese guy who I did the interview with. And it didn't feel that difficult. It went pretty good obviously.

LS: [lacht] Yeah, obviously.

D: Yeah, and there was only meant to be one offer of a place, as far as I remember. And ... well, they wanted both me and [Kollege A], so ... well ... it was kind of cool the way two of us got hired in the end.

LS: Ah. So, because you were both promising and, like ... obviously they thought you were talented. Well, that's great. So, were you guys ... did you know each other?

D: No, not before.

LS: So, different, different colleges.

D: Yeah ... yeah, I think he went ... he was from a different part of Ireland altogether, so ...

LS: Ah, okay [[lacht]] Where are you from?

D: It is ... it's kind of central-south of Ireland, it's Tipperary.

LS: Ah, okay ... I don't know ... I don't know much about Ireland. I've been there once, but in the south-western part, I think.

D: Yeah. Probably Kerry?

LS: I think? I travelled a bit, for two or three days along the coast. We started out in Cobh, I think, and just travelled ... went to the west. It was REALLY nice, it was my first and only time there but I really liked it there. [[lacht]]

D: Oh, I know the area you went to. Yeah, it's just Cork and Kerry. Lovely places to go and see. Just the coastline is beautiful.

LS: It is, I enjoyed it a lot. And it was in spring and really nice, like, the flowers were blooming already. [[lacht]]

D: [[lacht]] [[unverständlich]] flowers [[unverständlich]].

LS: In Germany, spring takes a long time to ... to ... you see the first flowers in April or something like that and I was there in March and everything was colourful. [[lacht]].

D: [[lacht]] Just, where I am from we see no flowers. Well, even on my own farm, my dogs rip them apart.

LS: [[lacht]] Oh. Okay then, so, you found out that you were accepted. When was that, last year in summer?

D: Yeah, it was in the summer. Maybe around July I think? I was working in [[unverständlich]] mines at that time and yes, it was in the middle of a summer job when I ... when I got the offer. So, yeah, I accepted straight away. I didn't even ... I didn't even think about, think about it when I got the offer for the job.

LS: Okay. And ... then you started in October, right?

D: Yeah.

LS: And, I suppose [Unternehmen A] helped you with organizing everything, like the plane flight and the visa and all that?

D: Yeah. They had everything organized down to a T. Just fill in some forms and go down to the [Unternehmen A] company in Ireland and sign the contract. And when we got here, yeah, they had people ready to set up our bank accounts and everything. So, it was very well ... very ... they ... they're used to it so they had everything.

LS: Okay. So, setting up your new life went smoothly?

D: Yeah.

LS: Okay, and so you came to Japan for the first time in your life, I suppose?

D: yeah.

LS: So, what was it like when you first landed at the airport and, like, all of those new impressions. What was that like? [lacht]

D: Jesus ... I was ... it was a shock to the system. It was just something else, like it was ridiculous for me. I ... I can barely speak the language as it is and I can say, when I got here it was a LOT worse. [beide lachen] So ... yeah, it ... I don't know how to describe it. We ... my head was ... it was buzzed from the 18-hour flight. And even with that I was just ... half hyper-half asleep. I can't ... I ... I cannot honestly say I did know what to think. It was, it was all amazing, frightening and exciting at the same time.

LS: Yeah. I can imagine! When you arrived, were you the only [Programm] member to arrive at that time or did you meet other guys at the airport.

D: Ahm, me and [Kollege A] came together. As we both come from Ireland, so ... we got the same flight, which was brilliant. It was nice to have someone with me along the way and ... yeah. Met not someone at the airport, we took the bus to somewhere else and needed to meet someone there. And ... yeah, I ... she recognized us anyway. I can't remember her name, sorry. I'm really useless with Japanese names. [lacht]

LS: So it was a Japanese, somebody from [Unternehmen A] who picked you up.

D: Some ... someone from [Unternehmen A] picked us up and we got a taxi from the bus station we came to ... to our accommodations. And straight away we did get dressed and get changed into our suits and go straight into the company.

LS: Ooooh! Wow! That must have been tough! [lacht]

D: That was possibly one of the roughest days I ever had. [lacht]

LS: [lacht] Wow, just directly after the flight, wow.

D: Yeah.

LS: So, you just went to Yokohama, I guess, where the [Unternehmen A] ... and changed and then you had the ... like, being introduced to the company.

D: Yeah.

LS: Which time of the day did you land? Was it in the morning?

D: Yeah, it was in the morning, so we had a full day ahead of us. And because of the flight I was nervous and anxious on the flight, [unverständlich] what is gonna happen, what is Japan gonna be like? Cause I had no idea. I've done research of course but that does not ever mean what you'll actually see. So, I was nervous the whole flight. So, 18 hours straight I did not sleep a wink! Yeah, that ... that ... that was my reaction when they said that we've got to do the introduction in the company now. [beide lachen]

D: Yeah, so, went to the company, they got our pictures taken for our ID cards, they ... we met some of the higher bosses, then ... we ... [unverständlich] the stuff with us. And then they said they had an introduction-party ready for us.

LS: I supposed you weren't much in a partying mood. [lacht]

D: No, but the way they were saying it was as if we didn't have a choice. [lacht]

LS: Yeah, you probably didn't, too.

D: [lacht] No. It was like 'we CAN delay it till tomorrow, but ... we wouldn't be nice doing that'

LS: [lacht] Which in Japanese, like, if you translate it, means 'you need to go there' ... [lacht]

D: Yeah. Oh Jesus, it was just intensive. It was fun, but ... my eyes were falling out of my head. [[lacht]]

LS: Yeah, I can imagine that very well. [[lacht]] So, you kind of got through your first day ... and then ... I don't know, it was probably a weekend, right? So you probably had one day ... did you have one day off at least? [[Kopfschütteln]] Oh, so, Japanese classes started the next day? [[Nicken]] Oh, wow! [[lacht]]

D: Yeah, my reaction, too! [[lacht]] Yeah, straight into Japanese classes. Well, actually on the first day we had a few hours of Japanese class as well.

LS: Ooh, even on the first day already. Oh wow!

D: Yeah. So ... then ... we've done the Japanese classes. And ... they were ... they were pretty intensive, I have to say. Cause a full day [[unverständlich]] of class and how much you have to remember and continue on the next day. It was pretty tough. Yeah, I found that part too much to handle at times because ... Jesus, there's only so much you can learn and try to get homework done and learn stuff up for the next day. It was impossible. Well ... some of us were already prepared for it cause they'd done classes, before they came here but I was actually working before I came here.

LS: Yeah, so you didn't have the time ...

D: Up to two weeks before, yeah two weeks before I came here, I was just visiting friends and family.

LS: Yeah of course, you have lots of things to do before you leave for such a long time, right? [[lacht]]

D: So, my study pattern for Japanese was nil to zero ... so, yeah. That ... I ... I actually for the first time in my life got sick from studying too much.

LS: Oh, my! [[lacht]] You came here and you couldn't read *hiragana* and *katakana* and you had to learn all of those, I suppose, in your free time, too?

D: I learned *hiragana* well before I came here. *Katakana* ... well ... kinda, here and there I knew a few. But then there's *kanji* on top of that which just kinda ... [[lacht]] it was a lot to learn in one month which is nothing for a language.

LS: Yeah, it isn't. So, which book did you use? Is it an English book?

D: It's a book called 'Japanese for busy people'.

LS: Okay. Is it completely in English and *romaji* and is it also ... do they have written Japanese in there?

D: No. [[zeigt Buch]] Sorry, I haven't used this in a while. It's English with ...

LS: ... with Japanese, okay. So you could practice reading, or you could learn the *kanji* and practice the *kana*?

D: Yeah. It's *hiragana* only, no *kanji* in that book. Yeah, I wasn't ... I wouldn't have recommended that book cause then when you actually do go to proper work ...

LS: You have no chance ...

D: Yeah, you have no chance without some basic *kanji*, just to give you some understanding of some basic signs and stuff. Yeah, that's what we were thought. I think that it's more to get us used to the tone of the language and stuff, that's all that book's for.

LS: Yeah. So, you only used that book? There was no additional, like *kanji* classes or anything like that?

D: Ahm, they did bring in some extra notes they made themselves and teach us. I think ... well ... me myself, I tried to learn some *kanji* during the training. Which ... ehm, but they taught us maybe 30

kanji overall in the month and it was just a very slow pace with the *kanji*. They kept it very low I think. [[Pause]] And yeah, it was basically that book it was based around.

LS: Yeah. I talked to some of the other guys and I think they mentioned that you had different teachers? Or was it always the same person?

D: Each day ... they kind of had a rotate between the teachers. So, every day I might ... one week it might have 5 different teachers and then the second week it might have a repetition of two of those teachers, with someone else new. But not ... yeah, it was ... that was a good setup, just too much at once.

LS: Yeah ... well. Actually, I'm quite impressed that you got through this. [[lacht]] It sounds really tough.

D: It was.

LS: So, you had some first Japanese language experiences ... Was there somebody to help you out a little bit with ... like, knowing what is polite, what isn't, what is the culture like? Did you have anybody to teach you about that?

D: It was most of the teachers. The teachers kind of ... some of them had a feel of traveling abroad and stuff like that. So they ... any questions or concerns we had, we'd always ask them because they were kind of separate from the company. Yeah, they reported back, but we could ask some questions that maybe someone from the company might not understand, so ... that side was actually brilliant, because, we learned something. We were doing actually something wrong without having being told 'you don't do that here'. So, yeah, the teachers, every day, when we were learning something new and they tell us [[unverständlich]] all doing in Japanese and why. Yeah, they were helping us out ... well, most of them were anyways, so ...

LS: So, did you feel well-prepared for starting to work after one month? How was that for you? Or did you still feel, like, overwhelmed? [[lacht]]

D: Jesus, overwhelmed if anything else. Like, I was ... working and the staff was in complete terror as well, cause ... and then they're doing these freaking [[unverständlich]]. Ahm ... tutorials. About different products they had and presentations. The problem is, they're all in freaking Japanese!

LS: Oh no! [[lacht]] What did you do?

D: So ... what they'd do for the day was they'd say 'go read this for the day' and it's like 22 slides with all *kanji*. I spent the day translating and at the end I would have barely any knowledge of what it was. I'd just be just trying to figure out what *kanji* there are [[unverständlich]].

LS: Uuuh ...

D: I was ... [[lacht]] it was intense. It's the way they kinda introduce you. You have to go through some of their products and stuff. But ... oh God, it was intense.

LS: So, did you ... like ... did it improve? Did you have the feeling that after a while it became easier to understand written Japanese? Or easier to look *kanji* up at least?

D: Yeah, kind of. [[unverständlich]] I somehow ... I never properly learned some of them but I would ... I kinda got the pattern down. Because I had this kind of program on my computer where you draw ... that was brilliant, but the problem is, you have to get stroke order right.

LS: Yeah, because otherwise it doesn't recognize them, right?

D: No, not at all. Yeah, I kind of recognized a few Japanese ... just a few different and easy *kanji*. Yeah, some of them look pretty much the same the whole time as well.

LS: Do you still have time to practice some *kanji* in your free time or are you too busy with work?

D: At the moment ... well I stopped the routine for a while since I've done the JLPT level 4. But I usually try and get up at 6 or 7 in the morning. I go to work and I start studying at my desk by 8 and then I always do some study at lunch for maybe half an hour and then after that I would do maybe half an hour in the evening.

LS: So, you are trying to take some time everyday.

D: Yeah. Well, I really mean my Japanese speaking skill godawful. Most times I [[unverständlich]], with my mouth open when someone's trying to talk to me in Japanese. [[beide lachen]] I started up this study schedule. It was maybe September I started this up and I'm trying to keep to it cause I want to ... my Ja ... it's just an attempt to try and actually speak it, but ... [[lacht]] yeah, it's ... I'm useless with languages. I'm, well I'm trying to show I'm trying at least if I can't speak it. I know it's tough.

LS: Well, I mean Japanese IS very different from European languages so I think it is difficult to learn it. Cause the word order is completely different and the way of thinking has to be different to understand a sentence, right?

D: Yes. I ... you actually have to think backwards from English.

LS: Yeah. [[lacht]] I talked to some Japanese ladies who were learning English and they complained to me, like 'English is all upside down' [[lacht]] 'sentences are in the wrong order'. [[lacht]].

D: [[lacht]] Jesus Christ.

LS: So, we feel the same. Of course I feel the same. It's not easy.

D: No. No, but anything worth doing is never easy in life, that's what I was always thought.

LS: Yes, that's so true.

LS: So, yeah. So you came to [Stadt A] and you moved into your new place after this one month and ... you started out with those presentations and tutorials and after you had worked through those, did you ... did they assign some responsibilities to you right away or how did that work?

D: Surprisingly yeah, I got [[unverständlich]] some different sections which was very interesting. Just ... they just did different kind of haptic ... haptic touches that they ... the products they have. Actually I really enjoyed it. I ... because the sector I'm in, I had no ... I had little knowledge of electronic engineering. So, to actually ... even though I'm working on different electronic projects, I'm learning at the same time. Yeah, it takes a little time for me to finish up something but I loved every minute of it. I ... I can't talk about some of the products ... They did draw some ... not a lot at first but it kinda gradually increased. Yeah, and I think they found it was the same with all of the other [Programm] members. They kind of ... the build up a trust with you and then they kinda put heavier jobs on you as it goes along, and more important stuff. You know they just throw any old project at you at the start.

LS: So, how did you feel ... the pace of this is going like? Is it going quickly enough? Or are you like 'Oh, I want ... I would like to do more but they don't let me'?

D: Yeah ... kind of. I wasn't so much that I want to do more, but they won't let me but I want to do more but they're not sure what I'm capable of. I don't know if there was a job ready that they thought I could handle. So, like, yeah, there was a few days where I'd be reading over notes for a week and studying instead of working, cause they actually had no job ready for me or anything like that. Well, yeah ... at the moment I'm getting very busy and I really enjoy that. I actually, I enjoy when I'm working ... instead of when I have nothing to do at work.

LS: Well of course. That's not fun, being sitting around. That's pretty awful, right? [[lacht]]

D: No ... it's ... especially when everyone else is working around you, like, I don't want to pull out a book to study cause it kinda looks bad. I wanna do something but ... Jesus, the day passes slowly.

LS: [[lacht]] Well, I can imagine that. But at least things are going along and ... it sounds like in the recent past you've started to get more into things and ... like, have more responsibilities or have more of a job to do ... right?

D: Yeah. They're including me in more meetings now, which ... it's something. Even if I can't understand what's going on they're including me. It's nice sign. That's one side of it.

LS: How does communication with your Japanese co-workers ... what is it like? Do they try to speak English with you or do you just use hands and feet? [[lacht]]

D: [[lacht]] The hand and feet don't work any more, unfortunately. [[lacht]] I have one person I sit beside, [Kollege B] and he's Chinese and he has very ... he has good English, not very good. But enough for me to get across my point sometimes. So, yeah, sometimes I rely on him a lot. And I have another boss, [Kollege C] ... he speaks English and another one, [Kollege D]. He tries to speak Japanese, when that fails, he'll speak English. Yeah.

LS: So, then ... do you feel like ... is it possible for you guys to actually communicate and get point across and share opinions and all that?

D: Yeah. It is possible. Like ... it's difficult at times. Yeah, there's a barrier there, like ... no, when they want to tell me something, what I'm doing, they're able to say it in English. They know enough basic English that I understand. Or else they will email and discussing a job through email which I can translate. So, that's very good.

LS: Okay, so there are language barriers but you are finding ways to work around them?

D: Un.

LS: How do you feel ... how is communication like on a cultural level? Like, do you feel like, are there sometimes misunderstandings or you feel like you've stepped on somebody's feet but you don't quite know why. Can you work those things out? Are they issues?

D: The cultural issues, yeah. I'd says there's a a few alright. There's always gonna be, cause there's simple things that I'm going to that I didn't realize is rude. Like I used to put my chopsticks directly into my bowl of noodles.

LS: Aaaaah. yeah. [[lacht]] Did somebody tell you or how did you find out?

D: Someone told me afterwards. [[lacht]]

LS: At least they did tell you. [[lacht]]

D: Yeah. But there's small things like those. There's always going to be this kind of, just a massive cultural difference. And even with jokes ... like, when I'm talking to my friends in Ireland, I have ... yeah, there's a slight level of rudeness to it. But I ... the ways I tell jokes here, I had to change it. Cause, just everyone ... none of them have humour the way that I, we do in Ireland. That alone was an astonishing fact I thought. It was something simple, but it's the culture. Yeah. And working with some people who speak English, sometimes there is a LOT lost in translation. It's ... that can be tough as well. I'm ... I can't think of any really outstanding Japanese culture things, but ...

LS: But many small things, I suppose.

D: Yeah. They're all small but nothing major. Small things. Yeah.

LS: How do you feel about those? Is it like, is it a source of frustration for you or is it rather something like 'okay, I'll have to go through this because that's what happens when you have two different cultures that come together' ?

D: The way I think of this is, if they were there in Ireland they would act to normal Irish standards. So, I'm in their world so I'm just trying to understand their culture and their way about it and do it. It's ... yeah, I will sometimes maybe get annoyed but I have to understand it's not my world. This is ... I've come to Japan ... it's not England, it's not anywhere else I know. It's somewhere different so I have to adapt to it and try and get used to it. Yeah. Like, a simple small thing: a LOT of my friends get annoyed with it but I don't mind it. One of my friends, he hates the winter, because Japanese, they go out the bathroom to blow their nose. If I use tissues sometimes it's kind of impolite or rude. So they're at their desks all day sniveling. Or my friend *[[unverständlich]]* everything he's got. It's their way so I just ... I pay no attention to it. This is the way they go about it.

LS: Yeah. This nose thing is, like, I've heard about this so many times, it's one of those huge everyday things that are so different between European and Japanese folks and lots of people notice it. Like 'ah, they're sniveling around all day. That's so rude!' So everybody has different standards *[[lacht]]*

D: I know, I know. There's no other way around saying it. Yeah, now that I know about I just let it go. Cause there's nothing I can do to change about it. And there's no use complaining cause I came here. I chose this place.

LS: Yeah, of course. Your coworkers, are they ... do they talk to you about Ireland and are they interested in exchanging stories? Like 'how do you do things there? and we do things here like that.'? Do you have those kind of conversations?

D: Well with [Kollege B] and [Kollege C], yes. And recently [Kollege E]. They are the three I really mainly talk to in my group, because the rest all speak Japanese and what I've been told is that the Japanese are more afraid of me than I am of them. Cause I'm totally different and I don't speak ... it is kind of nerve-wrecking to come up to someone who doesn't speak the same language and try and get across a point. So, yeah there's not many here that speak to me because I still can't speak Japanese. That is ... yeah, [Kollege C], [Kollege E] and [Kollege B] would ask me about my culture and different things they do in China and Japan and then comparing it to Ireland. So yeah, that's nice.

LS: So they help you learn a bit about Japanese culture and customs and what to do and what not to do?

D: *[[zögernd]]* Um ... yeah ... they do, they're telling me small stuff. Like ... what ... I can't think of anything really off the top of my head, but yeah everyday they are telling me something. Yeah. You should be doing that here or 'yeah, this is kind of a funny system where people sleep at their desks at lunch'. Just different small things like those. It's weird but yeah, they do tell me about the different stuff.

LS: So your main communication with [Unternehmen A] then, it sounds like it goes through those three people because they are like your language connection, right?

D: Yeah.

LS: And when you receive work emails, what do you use to translate them? Do you just copy the whole email into Google-Translate or what do you do?

D: Yeah. Depends on who it's coming from. Because if it's from [Kollege C], no, not [Kollege C] but [Kollege D]-san. he tries to put it in basic Japanese. So, I use a thing on Mozilla Firefox ... *riki-kan?*

LS: Ah, *rikai-chan!* Yeah, I use it, too.

D: Yeah, it's brilliant though. And I just use it, I can read some of his *kanji*. Cause I'm ... he repeats a lot, so that's brilliant. And yeah, whenever I get his emails, yeah, I'll try and read them. And when I get [Kollege B]'s emails, yeah I'll try and read them if he types in Japanese. And then after that I enter them into Google-Translate cause there's too much effort to read anyone else's. It's too difficult.

LS: Yeah, I can imagine that. So, do you receive a lot of emails. Just in CC? Or is it usually just emails aimed at you so they just discuss topics that are relevant for you?

D: With [Kollege D], [Kollege B] and [Kollege C] it's directly to me. With anyone else it's kind of a group email, that everyone's being aware of something changing, something like this. Or today we're doing such and such jobs. And someone's sick. That's the only other emails I get. And yeah ... recently they do CC me in emails that I need to know about for my job. Other than that they won't CC me in most things.

LS: So, are you assigned to a specific project?

D: At the moment three different projects. So, yeah I'm kept fairly on my toes, which is actually pretty good, I like it. I like it now. It's tough but it's fun.

LS: And are those projects for overseas customers? English-speaking customers for example? do you know that?

D: Ehm ... well ... yeah. I think they're for people in Germany actually. One of the customers but ... I don't deal with customers, I just [[unverständlich]] drawings that I'm taking and changing something around.

LS: So you're not involved with anything customer related at all?

D: No, not at all. Yeah, well ... I'm kinda just doing drawings and stuff like that. I'm not needed around customers, they have other people for that.

LS: So, at work, how's the setup. Is it like what I would expect: a large room with lots of desks and you have just one of those desks and everybody works around you?

D: Yeah, basically. It's kind of ... the way I kind of saw it was kind of like a classroom with just a lot of desks all over the place. And everyone is sitting down, just doing their work in this massive room. And, yeah, there's desks everywhere. Everyone has some ... my desk has drawers and stuff to store stuff that I'm using. Yeah, it's ... kind of very open and one thing I learned is they kind of try and have the head of the group ... the head of one section, he will sit at the end of this ... of two rows of tables. And he will sit kind of perpendicular to them so he can see everything. It's kind of nerve-wracking when that happens. When he takes a glance he can see what everyone is doing. Just with a glance, which ... it's Japanese style, it's kind of a way of having someone supervise you without you realizing it.

LS: Was that weird for you or even uncomfortable?

D: Yeah, that's slightly uncomfortable cause I don't like that a lot. And especially the days that they actually have no work for me. I feel that. And I have nothing to do, so I'm trying to find something! And ...

LS: Yeah, it's not your fault that you don't have anything to do at that moment, right?

D: Yeah, so I kinda try but it's hard. It's a difficult one to do. And there was one guy and he ... he terrified me at the start. Every now and then he just ... actually, I still think he has a pretty scary face! I mean it, ike, he comes out of nowhere and he walks up and down between the different rows and he has ... just the way he walk [[unverständlich]]. They don't know who the hell he is, I don't know what he's all about [[unverständlich]] I mean, he's not even talking and he'll stop behind you. Sometimes he stops behind me and I'm shaking! [[lacht]] I don't know what to think ...

LS: So you still don't know who this guy is? Or could you ask anybody about it? [[lacht]]

D: I don't really WANT to ask! And he's the head of some product development group as far as I know. [[lacht]] It's terrifying cause I don't know what he's thinking when he's looking at my computer. [[lacht]] Oh, Jesus.

LS: So, what about other aspects of work? Are there other things that you had to get used to, that were very different from what you've been used to in Ireland?

D: Let's see ... things that [[unverständlich]] differently ... ehm. The overtime. That's probably the major thing. Just leaving at 5 o'clock is kind of feeling early. And ... it feels as if I'm going home early when I should be working. Seven o'clock feels normal to go home. That feels normal for me now. That's Japanese style simply. that's the biggest thing that you have to adapt to. And, you just have to get that into your system. That's all.

LS: What do you think about that? I mean ... do you ... especially on days when you don't actually have work I suppose it's not very ... nice ... having to stay there?

D: If I don't have work I will leave early. Cause I'm not staying in a room, doing nothing. But when I have work, yes, it's usually seven o'clock when I'm leaving. I would stay longer if I had energy or felt up for it. Well, it's depending on the necessity of the project I'm doing. So, yeah, it's a bit of a shock to the system when you see ... so many times I'd stay and study after work. After working all day at seven and I'd stay in, just doing two or three hours. And no one ... some of the few people I know at my work, they're all in till at least nine o'clock.

LS: So, are you rather somebody who is ... are you one of the first people leaving, usually? Or do many of your co-workers leave at the same time, around seven?

D: Around seven, most people start to leave. But then then there's still a good few ... a lot of people stay in to around at least half the night. It's crazy. And actually one thing I must say on that is about what they're saying when you're going home - 'I'm sorry to be leaving early'. That's ...

LS: Yeah. *O saki ni shitsurei shimasu?*

D: Yes. Just when they're saying that ... when I found out the translation first, it was like 'what the fuck!' It was simple, like that's ... it's a weird thing to think. I'm leaving early at five o'clock and ... it's kind of an apology? I don't like that. It's ... well ... I don't mind the work, working overtime, I have no problem with that. I just don't like that they apologize ... it's kind of an apology for going home early.

LS: Un. Although ... maybe, the literal translation would be 'I'm sorry that I'm leaving early' but I think if you translate the meaning, it means something like 'I'll excuse myself early', but not like 'excuse me, cause I'm sorry' but ... a polite way of saying 'I'm leaving', you know? You know? *Shitsurei shimasu* ... you usually don't use it as an apology but when you leave somebody's place. So, maybe it's not that bad. But yeah, in Japanese culture, there's lots of apologies for everything, right? [[lacht]] For everything that affects somebody else you apologize. A lot.

D: Yeah. Well ... like ... if I was leaving work in Ireland, I just said 'see you tomorrow'. I wouldn't say ... it's not so much 'apology' or 'excuse me'. I don't know what it is ... it IS the fact that it's an apology, it's the fact that you're saying 'excuse me, I'm leaving to go home'. I just ... I don't mind working overtime, I just don't like the thought that that's the way their mindframe is. That they say that to go home. It's just something small that's ...

LS: Well, yeah, I can imagine, it's one of those aspects where I think that would also be very difficult for me if I ever worked for a Japanese company. Because, you know ... in Germany ... you're even expected to not make too much overtime. So you get in trouble if you stay too long. So people are like, it's four

o'clock or five o'clock and they just get up and leave. So, the mentality is very different and I can imagine this being quite difficult to deal with. Well, they say that those things are changing slowly in Japanese companies. So maybe, maybe it'll become better in the future. [[lacht]]

D: Yeah, maybe it will. [[unverständlich]] I don't know ... one of my bosses is good, if I'm in till 9 o'clock, he'll say to me '[D], do you need any longer' [[lacht]] Whereas other bosses I know, they keep some of the lads in till 1 o'clock at night. There are a few people that have that way important projects. My boss would tell me, you don't need to stay in, you should go home now. That's a nice side to it.

LS: Well, it's no miracle that people sleep at their desk. [[lacht]] During lunch.

D: Jesus Christ. Yeah. Actually, one of my friends was telling me about this article he read which, I wouldn't have believed until I came to Japan, that they actually do this, that someone ... it was a comment of the ... some Japanese person ... on homeless. On how it's their fault that they're homeless and they don't work enough and that's why they're there. And it a full article about it and it was CRAZY.

LS: Wow ... that IS crazy. It was a Japanese person who wrote that, right?

D: Yeah.

LS: Wow. Well, yeah ... it does make sense in a way I guess but the the economy being so crazy I think lots of people just lost their job and lost everything without doing anything wrong, I guess.

D: Yeah, but just some people's mentality is they're not actually ... it's their own fault for not working enough. Which is a CRAZY attitude to have. If anything else.

LS: Yeah, it is.

D: You don't [[unverständlich]] that one if you came here [[unverständlich]]. Just the whole working lifestyle.

LS: Oh, did you hear a couple of years ... I think it's not a problem as much any more but I think in the 90s there was a word for people who died from working too much. In Japan. They were so overworked that they just ... their bodies collapsed, basically. There have been some prominent cases where people worked themselves literally to death. They even had a word for it. I think that only happened in Japan, this type of specific situation.

D: Jesus Christ! Yeah, I was watching this ... it was in the news that in, that some guy in some Japanese company, he was working there for some 30-odd years. One day ... he'd done ridiculous overtime, he nearly lived in the company [[unverständlich]]. One day he stood up, screamed and had a heart attack and died. That's literally what happened, he worked himself to death. Just like you said. That's ... and yeah, that's something crazy.

LS: It's pretty tough on people I think. But well, as I say, you read a lot that this is slowly changing, because young people aren't willing to do that any more. So, let's hope that it's going to improve some day. [[lacht]]

D: Oh Jesus. I actually, I remember when I was in my second introduction training with [Unternehmen A]. I had the same ... I NEARLY burst out laughing. I ... this would have been really rude if I did laugh. This ... really ... we were in this small group and everyone would say something about themselves. and there's this one, just very clean and straight-faced Japanese guy in that group and they're reading us everything he liked doing and just describing ... I nearly ... I had no idea. I don't know how to describe this, but when one of the guys is reading out what he likes and someone tries to translate it, and they said 'just all of the things he had on his list, he likes to work, he wants to do well, he wants to become a manager and he loves to have fun'. And I ... he just had this really straight face. I haven't seen him smile in the whole week we were doing training with him. [[unverständlich]]

LS: Well he has a very special type of humour [lacht] and only after work.

D: Jesus Christ, [unverständlich] I really had to bite my tongue. I literally had to bite my tongue to stop myself from laughing. [lacht] Yeah, there is ... some people [unverständlich] a lot there. Just totally [unverständlich] work [unverständlich] stuff like that. Like that guy. Cause I know where he's working now and he's working pretty hard. It is crazy.

LS: Yeah ... So, how do you like it, working for [Unternehmen A]? In general ... if you summarize it. So, is it ... do you ... like it altogether ... ?

D: I love every part of what I'm doing in my job, everything I'm doing there. That's brilliant! Yeah, there's ... the one downside is the language barrier. If I knew this language I would get more responsibilities, I know that myself. I don't want to screw up some jobs, cause I can't sort out what they're telling me. But ... I would LOVE if I could have a similar job like this back in Ireland. This is something that does not exist there, the product development. It's in such a range of different stuff. And it's cool being drawn from one ... to one. Like, some days I'm working on the [Kunde 1] ... something for [Kunde 1], the next day I'm thrown into [Kunde 2]. Then it's just ... I have nowhere else [unverständlich]. And it's cool, it's really cool seeing something small like that. That I'm doing ... sometimes, what I'm doing is so insignificant. But it's cool to say 'I'm doing this!'

LS: You're proud of it, right?

D: Yeah. I love that side to it. Of actually doing what I do. And I just wish I knew Japanese. That's the only major barrier to all of my work.

LS: So, you've been here for a year roughly, right?

D: Yes.

LS: I think I was told by [HR-san] in HQ that there is going to be a talk with every [Programmteilnehmer] about what they are going to do for the future, if they want to stay or if they want to go back to their home. So, did you decide yet what you want to do after those two years?

D: I wanna stay another year if I get the option. Just ... I feel that two years are too short to live in a foreign country if you really want to explore it and plus, I still have a lot to learn at work. One of my bosses here, [Kollege D], he speaks Japanese only but he's a genius. He ... in all aspects of what the man does ... he ... I was using an Excel-file to run a machine and I kind of mistyped in something by accident into one of the formulas in this whole line of ... in this whole column. And he ... I must have just clicked into it by accident typed one extra letter which screwed the whole coding. And me and [Kollege B] were working at it for a while and the results were coming out very weird. [unverständlich] There was something wrong and I couldn't find it for ages. I spent six hours and [Kollege D] comes up, I'm not joking, 10 seconds he looks at the graph results, he sees everything. And he just clicks into one box and he find it!

LS: Just by seeing the weird results he could ... he immediately understood where the mistake had to be?

D: It was amazing just to see how his mind worked. It was something else, like just ... he wasn't, he didn't go through [unverständlich] (?) he just knew where the mistake was.

LS: Wow, that's impressive [lacht]

D: I want to try, if I can, stay under him and work doing some of his projects. Cause he knows his stuff. And I actually a lot of people come to him for advice for different projects. He's actually very wanted for different projects cause he's very [unverständlich]

LS: He's one of the ... talented great guys who is important for the company! [[lacht]] Do you have somebody you could talk to about those things? Like, is there somebody from ... I don't know, HR or a superior whom you could tell those things, like 'I would like to stay for another year' and 'I would like to work more with [Kollege D]-san'?

D: Ehm, I think when the interview comes from what [HR-san] said, it should be ... I should be allowed to say this. I should be allowed to discuss this. I'd just say 'I want to learn from [Kollege D]' and whoever else. I should be allowed to [[unverständlich]], but they will make something available if possible. You won't ... it says in my contract that they'll try and make the best position that I want available. But it depends on the jobs that are there.

LS: Yeah, of course.

D: After this year I'll find out whether they'll have something lined up with [Kollege D] or not.

LS: Do you know ... is there already a time set for this interview or is it going to be sometime next year?

D: Apparently ... this is only a guess, it was around April when they're deciding this. But, I'll find out when the time comes. Yeah, it should be interesting to do.

LS: Okay. So, let's go back a little bit, to Japanese classes. So you had the first month right after you arrived and I think from what I've understood there are additional Japanese trainings. Two more, each two weeks, is that correct?

D: Yes.

LS: And when were those and what kind of contents did they have?

D: Ehm, let's see. The second was mainly to focus on the actual speaking and to train and get you to ... just to understand the way about speaking. And it was also for when you came back from your working experience to ask a few questions and just different stuff you could ask for once. So ... yeah, that was good. Then, now, it was good the way they had it formed. Once again it was two weeks and it was really intensive cause they expected us to have so much done in the books and they wanted to continue on from there.

LS: So, they expected you to still remember everything and just being able to pick right up where you left off?

D: Yeah. And this time they drew *kanji* into it. They had us ... like 10 *kanji* a day because each chapter there was at least 10 *kanji*. That was intensive! Yeah, that was very intensive! So ... every day to try to do all those, writing the notes, fill out everything. And the next day they'd start all over again. So this was two full weeks of this. It's really, REALLY ... it's an impossible pace to keep up with. And I felt overwhelmed again, cause I'm still lacking in my ... I've become very good at reading Japanese and just making out from work and stuff like that. Listening and speaking ... atrocious. That's what I can say now. It's something else to try that. To try and do a week of these ... it really breaks you down after a while. During the two weeks you hit a brick wall sometimes, you just can't ...

LS: Yeah. So, I suppose at the end of the day ... I don't know how many hours each day ... how many hours did it go on?

D: Because ... I am the worst in my group at Japanese so I was always trying ... [[lacht]] even though I was always the one bloody studying the most. I was the worst. So every morning in Tokyo I was up at 6, in the company for about half past 6, start studying until about 8 ... not start ... the company starts around 8, then we'd study there until 10, we go to our classes, we stay at class till 3 o'clock, return to the company and then I'll study till maybe ... at least 8 or 9 o'clock.

LS: Oh, wow. Wow, that sounds really intense. [[lacht]]

D: Well, there ... my study pattern was not, I mean, no one else HAD to do it. But everyone else could finish until 5 but I tried my best to stay in and study more. It ... it was a horror to me, cause I can honestly say I never studied so hard in my bloody life. But basically cause, I feel soooo ... I feel ashamed that I'm studying so hard and have nothing to show for it. And that's [[unverständlich]]

LS: I'm pretty sure that your Japanese is actually better than you think? So, like, I had this experience in the beginning, you pour a lot of knowledge into your head and you feel like it's not building up and you still can't understand any conversation and TV but then, I think after a while you realize that actually you DO pick up things and it DOES improve and ... like, when you read a text, you realize you know lots of words. It's just, when people speak, it's so quick you can't compute [[lacht]] ... So, that's my problem, when people speak it's just ... everything is too quick. If I can read a text it's much better.

D: Oh [[lacht]] yeah, true. One thing I can say honestly, I will never understand Japanese women. They have a high-pitched voice, they speak too fast [[beide lachen]] and they're ... God, they can be hectic sometimes. I can honestly say that one though.

LS: So, you actually, you find men easier to understand?

D: Yeah, they have a slower pace of talking and they're not as high-pitched. I don't know why, sometimes just when ... the way that women talk is ... impossible.

LS: I think, the high-pitched thing is because speaking in a high voice is equivalent with being polite. And so women have to be more polite than men and so they pitch their voice even higher than it would be naturally. And also, because it's girlish to have a high voice. So women, they focus on their femininity or something. [[lacht]]

D: Yeah. I'll leave [[unverständlich]] at that. I'm not [[unverständlich]]. [[beide lachen]] Oh, Jesus. Well, I'm not a Japanese. Yeah, I can see myself improving but ... the one thing that annoys me is the rate I'm studying and how much I'm remembering. Compared to everyone else. That's the only fact that annoys me. Cause ... one of the guys I know here ... and he's a talent for languages. And, he doesn't study. You know? [[Verbindung unterbrochen]]

LS: [[Verbindung wiederhergestellt]] Hi! I think something happened to my internet connection, it was just ... I don't know. But it's back! [[lacht]]

D: It's no problem.

LS: Im sorry! [[lacht]]

D: [[lacht]] No, don't worry about it.

LS: So, where did leave off?

D: I was saying ... I was about to ...

LS: Oh, this guy who doesn't study?

D: Yeah. The problem is that he's got a talent for language. Which ... I have respect for that, but he ... my Japanese is getting better than his, because he doesn't care. And this really annoys me because he can have such a ... very good speaking ability but he doesn't ... he doesn't even try to do half an hour a day. Which ... it really, really [[unverständlich]] my edge. Cause it's unfair that he CAN but doesn't bother.

LS: Yeah:

D: And I'm doing everything I can and ... that's driving me nuts! Yeah, other than that ...

LS: Well, I think it's great that you try hard even if it's difficult, so ... I'm sure that the people at [Unternehmen A] also see this.

D: And and [unverständlich] my boss though. [lacht] Jesus. More times than not I'm staying in after work, not ... maybe mostly on Fridays where I'll stay in from maybe 5 till at least 9 studying. Sometimes I can't [unverständlich] study more [unverständlich] already.

LS: And so, after work, do you have sometimes a chance to go out with your co-workers. Do you go drinking together or something like that? So you can connect on a less official level?

D: Ahm, yeah, we have our work parties which are nice. Cause everyone's just toned down, totally different from in the office. It's nice, but then again, still not ... no Japanese. [lacht] So yeah, I'm trying, really I'm trying to learn it, to be able to speak to people but there's only a select few I can speak to and the rest kinda stare at me awkwardly and I ... [lacht]

LS: But I don't know, maybe if they had a drink or two maybe they ... it makes them more willing to try their English on you? [lacht]

D: I does alright, I can say that. There are one or two willing to try it but it's ... [lacht] ... it's funny. It's a funny way about them. I don't know how to describe it. [unverständlich] foreign country, I did not realize how hard it is.

LS: How would you describe your relationship with your co-workers? What is it like?

D: [unverständlich] ... distant. The only word I can think of. Cause, yeah ... some of them try and speak to me, but ... I can't even break out a few words in Japanese [unverständlich] to. It's ... it is very distant at the moment and I want to change it. That's ... this is the reason why I'm studying so hard. Cause, I don't want people to feel awkward if they have to ask me to do stuff. I don't want them to say 'crap, we need [D] to do this'. You know, I don't want people saying I [unverständlich] try and communicate. So ... I need the language, that's why.

LS: Well then, hang in there! *Ganbatte kudasai!* [lacht] It will get better.

D: Oh yeah, maybe in five years down the line ...

LS: Do you have a TV in your place? So, can you watch Japanese TV?

D: What do you think when you say Japanese TV? [unverständlich] type [unverständlich]. I can't ... I just don't have the energy. I ... after work and after studying I need to zone out. I have my own movie collection. I bought a few [unverständlich] and I just sit down and watch a few. Just, maybe half an hour just to zone out.

LS: Yeah, yeah, of course. I can imagine that. After a whole day of confronting yourself with Japanese all the time you just need some time off.

D: I don't actually watch TV that much. When I get home, I would actually play music or something like that. Just play a bit of [unverständlich] or something like that. It's a way to relax, I just like playing different music.

LS: Well, I do think that having the Japanese TV just running in the background actually helps after a while. You just hear it all the time and I think subconsciously ... some if trickles into your subconscious [lacht] [unverständlich] understand. So I don't know, maybe on the weekend or something you could just let it run a bit while you ... I don't know, do your laundry or something.

D: Yeah, I could try. [unverständlich] sometime. I'm trying to think of some of the Japanese [unverständlich] in zero words.

LS: [[lacht]] And, back to the Japanese classes: So, you had ... to pick after the one month training. So, the next two week training built up on that and the next one after that. Was it again a continuance of what was before? You also had the JLPT coming up ... did you prepare for that?

D: This was in preparation for the JLPTs. They're trying to get a lot of stuff done in a short period of time and they expected us to have so much worked on be up to a certain chapters and stuff like this. So, yeah, we worked ... a LOT was expected of us. And it was really pretty wrecking on the head. It's ... once you ... just ... there was a group tension between us and the other [Programm] members. He's ... there was just too much going on at once and everyone was stressed out and wrecked. I think after after the second training, no one looks forward to going back to Tokyo for studying.

LS: Aaah, okay. Are there more Japanese trainings coming up, are there more planned?

D: No. And we finished our Japanese training with the second and then the third one that was the last. And I think [Unternehmen A] will only help us up to the point of the JLPT4. After that it's up to ourselves to study. Yeah.

LS: So, when was the last training and the test you just took it last weekend, right? Was the training for that, was it just before the test or was there some time between ... Could you remember everything when the test came up?

D: It was in September. So, yeah, we had [[unverständlich]] alright. before. But still ... I ... I ... don't know how to describe it, it was just ... half the stuff you do in a two week schedule like that. You don't remember half of it. I tried to take down as much notes as possible so that I can read up and remember what the teacher is telling me. But ... it's too, too hard. It's REALLY too hard. Even if you keep your mind deep into it.

LS: Yeah. But then, when ... how did the test go? Do you think you passed it or was it very difficult?

D: Yeah, I understood a lot more than I expected. But I don't know whether I passed or not because my listening part of the test was really difficult. Yeah. It's kinda listening in on of those tapes and as you go along you go 'oh, this is easy!' and then suddenly, I forgot the question!

LS: Yeah, because you have to remember everything just by listening, right?

D: [[unverständlich]] I would zone in and out going, 'okay, maybe I can pass this ... CRAP, I missed the question!'

LS: I'm sure you passed! [[lacht]]

D: Yeah, I hope so.

LS: Do you know what happens if you don't ... I was told that the [Programm] members are required to pass the test but nobody told me if anything actually happened if you didn't.

D: Well, I think in Japanese style it's more ... you're showing, your putting an effort and you try it. What they don't like is someone who failed without showing an effort doing something the whole year long. I know one guy who did fail last year, no consequences. But, it's more so there to [[unverständlich]] you, afterwards. It's nothing to do with actually consequence at all, it's more so 'okay, the company did this for you and you showed no effort studying and you failed'. It's just gonna be a negative impact from the other workers looking at you getting this chance to study a language and failing after two weeks of training. And you didn't even try in the end.

LS: Yeah, I understand. So, it will impact the work relationship and the atmosphere.

D: Yeah. For the working relationship ... only the way others workers see you. That's what I took from it. Yeah. Cause after all, they're working with you and why should you be benefiting [[unverständlich]] no even go to the [[unverständlich]]

LS: Well, yeah ... it does make sense in a way, but ... learning such a different language from scratch is also pretty tough, right?

D: It is tough, that's one. [[unverständlich]]. Oh Christ.

LS: So, do you also have to work on weekends or is it only Monday to Friday?

D: Monday to Friday. If they had something necessary for which I need to be in on Saturday, I will be asked. But, I have never been asked so far. [[Pause]] Well, actually, in our working schedule there will be ... sometimes they will make us work on Saturday but we'll have a Monday or Wednesday off.

LS: Ah, okay. So they just exchange one day. Because of a deadline coming up and something needs to be finished?

D: No, it's actually a pattern for everyone. [[unverständlich]] a journey or sometimes take a Saturday off and [[unverständlich]] something like that. Just something small. It's a mix of the schedule to break up certain weeks. I have no idea why. Yeah, we all have our little timetable and it shows which week we have to be in on Saturdays, and stuff like that.

LS: So, it's just seemingly random then? There's no pattern to it?

D: Not that I know of. I think it's kind of ... they're meant to give us a day off for certain holidays. And they [[unverständlich]] back up by [[unverständlich]] you on Saturday. It's kind of a fake long weekend, that's what we call it.

LS: [[lacht]] But then, maybe it gives you the opportunity to do something. Oh wait, somebody's ringing at the door, I'll be back in a second. Sorry.

D: No problem.

LS: Okay, it was somebody from the mail ... wanted to deliver something for my neighbour. Okay, with the exchanged weekdays, right? So ... how do you like Japan as a country? Did you have some opportunities to travel around a little bit and see some of Japan?

D: Yeah, I've been to Tokyo a few times. And went to see sumo wrestling, which was pretty awesome. Yeah, that was ... it was a good day. That was nice to see, just a different kind of ... some sport from Japan, not from another country. Ahm, also ... I went to Nakano prefecture I think it was ... I can't think of the name off the top of my head. Maybe it's Nakano. We went to see snow monkeys.

LS: Ah, yeah, I think Nakano is famous for them?

D: Yeah, and they're amazing, they're pretty cool. Actually, did you know that snow monkeys learn to rob people's wallets? So they can use the coins for vending machines everywhere.

LS: Wow, no I didn't, I really didn't. Well, I know that the monkeys take food from people but not that they learned to operate the machines. Wow! Oh, that's smart.

D: They're smart because they learned that if they rob the wallets they can get the coins and put them in the machines.

LS: I'm impressed! [[lacht]] Those monkeys are smart. I did hear that some time, like in the sixties, a monkey realized how to go into hot springs and to warm up the winter and she taught it to all of the other monkeys and now all of them are sitting in the hot springs in winter. But they just recently learned it, so it's not like they always did it.

D: Oh Jesus, I have to say, that was amazing ... just seeing all of the little monkeys, they're hopping in and out of the bath, just having a nice bath and we were looking at them.

LS: And did you have an opportunity to go to a hot spring? Could you do that?

D: Yeah I went to one alright. That was nice, it was a nice experience. I've gone to ... I can't think of the name, sorry.

LS: Yeah, it's not a problem!

D: It's only an hour away by train and a few of my friends went around looking at the different ... just the whole forest changing for autumn. That was lovely.

LS: Yeah, it is.

D: And there was a hot spring afterwards. And yeah ... that was nice day, that was good just ... because Japan is one of the few countries that show four distinguishing seasons and seeing the whole forest changing colour, it was pretty cool.

LS: And I think ... maybe you probably realized that a lot ... in Japanese culture they celebrate the seasons. Really. They look forward to the spring, the *sakura* blossoms and they look forward to the autumn foliage and they travel around just to see the nicest spots where the nicest trees are standing. So, they really make an event out of it, I think. And I enjoy doing this with other Japanese people, like going out into the nature ...

D: It's something that you won't see in other countries, not as much of a quantity of people going and to do this. Which ... yeah ... it's an experience here as well, like a different kind of experience. And I really enjoy traveling. I went to see a Japanese ... an original Japanese castle. That one was pretty impressive. And the rooms are pretty small as well. [[lacht]] They must have been midgets.

LS: [[lacht]] I mean, it's the same when you see medieval European castles, there also everything is tiny. [[lacht]]

D: Yeah, true actually, that's very true. But yeah, it was cool to go around and see different aspects of their castles and the way it's built. Yeah, they can withstand a full earthquake and everything. They're really, really built to last.

LS: Well, they had troubles with those all through history, right?

D: Yeah.

LS: I still can't get used to them, I really dislike the earthquakes.

D: I don't think I'll ever be used to them. At the start actually, at work, it was just during the day there was a small tremor and I looked over at [Kollege B] and I said 'Jesus, did you feel that?' and he looks at me 'What?' He does this though, he stays still for a few seconds. 'Oh yeah, there's a small little earthquake!'

LS: [[lacht]] So they don't even notice them any more.

D: I think he's been here for eight years now, living in [Stadt A] so he's grown adapted to it.

LS: Ah, okay. [[lacht]] I think they're kind of scary.

D: Oh god, they're very frightening anyway.

LS: Yeah. Do you have Japanese friends who you can spend your free time with and they could show you around a little bit in Japan?

D: I have a few friends in Tokyo, a few friends in [Stadt A] alright. Different bunches of people, and it's ... some of them are more ... kind of americanized Japanese. They lived in America, they're back in Japan now. That's nice because they see the differences in their culture and they can kinda tell me about them.

LS: So, they are more aware I guess of the different things. They are probably more aware of the things you probably struggle with.

D: Yeah! Which ... it's very, very [[unverständlich]] cause you can actually talk to them about it. If you're stressed out about anything about Japan, they understand. They are the few who understand, which is good.

LS: So that's difficult with, to speak with Japanese people who've never been abroad?

D: Yeah.

LS: Yeah, I can imagine that.

D: Because, they've nothing to compare to this normal way of life. You can't speak to someone about something they don't know.

LS: Yeah, they can't relate to it probably. Yeah. So ... what do you miss most about home? I mean, you've been gone for more than a year.

D: If there is the question of what I miss the most, it was black pudding. [[lacht]] Good old Irish Breakfast. Can't beat it! Or walking into an Irish shop and getting a hot chicken roll. Delicious! [[lacht]]

LS: So, it's those small things that mean home, right?

D: Yeah. And, my family and my dogs. We, on our farm at home we have nine dogs.

LS: Aaah. Oh, you must miss them awfully!

D: Yeah, and my parents recently got this unbelievably massive new dog. He's a St. Bernard and he's ... massive! Oh Jesus, they've been telling me about him and it's killing me cause I love dogs. I'm a massive dog person. [[erzählt mehr von seinen Hunden]]

LS: Do you know anyone with dogs in Japan, like friends? No? Oh, that's too bad.

D: So that really kills me, if anything else. Not being able to have an animal. Cause if I'm getting intensively into working that means I would no be able to look after a dog. Even if my apartment allowed me to keep one. So ... I don't know what to do. So, I would love an animal, but ...

LS: That's too bad. Oh, maybe you can meet somebody who has a dog so you could, you know, walk with them, walk the dog with them just to have some of that ritual. Yeah, I can imagine that this is a big change, if you're used to living with dogs.

D: Yeah. Yeah, that was a bit of a shock to the system and I miss them intensely. Cause they're ... when I come home, I'm surrounded by them. They remember me and they get really excited. So that's pretty cool.

LS: So, you did go home already? Do you visit regularly?

D: I went home for August. Just needed a break from here, that's all it was. It was ... kind of a barrier was hit between learning the language and being here. So ... I love this place, just needed to get out.

LS: Yeah, I can imagine that. You just wanted, I don't know, how much time could you take to go home?

D: I got near enough to ten days, which was perfect. And I'm going home for Christmas again. The company ... it's in my contract that they pay for my flight. And I will be home for two weeks! That'll be good.

LS: Yeah, I think, Christmas is important, right? I mean, like, the Japanese culture doesn't know Christmas much, but I think if you grew up with it ... Christmas is such a family holiday and you spend it with family and I think it's nice to have that.

D: Oh, geez, I actually, this year I missed the complaints from one of my sisters. I want that for Christmas. I actually miss that! [[lacht]] Cause there's two older brothers, three older sisters.

LS: Aah, okay, big family!

D: Yeah, pretty big family. So, some tempers do fly the stress over Christmas. But I miss that.

LS: [[lacht]] You never imagined that you were going to miss that, I guess.

D: Of all things, no! My sisters ... actually my father has one thing about him that I learned. He does not show he's sad. He never shows that. But when he shows he is kinda down. He gets angry. But I'm used to this, so I have no problem with it. My sister said, on Christmas day he was like, he was drunk, his temper was flying everywhere. And it is because it was the first Christmas where I was gone. So he would get angry at everyone.

LS: Hmmmm.

D: It's a funny thing he has about him where ... it's the only way he'll show how he's feeling is when he shows his anger. It shows he actually ... he misses someone. It's funny.

LS: Oh. That must have been pretty difficult to spend your first Christmas here and not with family last year. Or was it okay?

D: Yeah ... it was a bit depressing to tell you the truth. Because the Japanese do not get Christmas.

LS: Yeah, well, they just ... I don't know ... they just adapted the American version I guess ... or some of it. [[lacht]]

D: Oh, Jesus, they ... the songs they play in the supermarkets, they depress me! They don't feel Christmassy. I don't know WHAT they're doing to the songs, I just want to get in and out of the supermarket. And, they work on Christmas days, so I wouldn't take Christmas day off as a holiday from work because I'd be home by myself and I would just get depressed. I know that. So ... I just worked and skyped with my family when they woke up.

LS: Oh, well ... well, it's just the price you have to pay for having this experience.

D: It is! The way I see it is, if I move anywhere else, even in Ireland, and I'm spending my first Christmas alone it would be depressing. Because, I wouldn't have work to keep me occupied. And I was going away from my family eventually anyway, so ... what's the difference if I'm in Ja ... if I'm in a foreign country? That just the way it is. Like, what's the difference? If I'm thinking of being homesick for a day if I moved out to down the road. So ... [[unverständlich]] so far. I had too much time, I had one evening. And I was gonna stay at the new [Unternehmen A]. I feel homesick because I'm not around my family. So that's gonna happen anywhere, that's what I thought. Yeah.

LS: And so, how ... I think I'm mostly through with my questions, but just because I'm curious: how do you get along with Japanese food, those parts of life. Do you like Japanese food? Japanese people like to talk about it a lot ... [[lacht]]

D: Yeah, they do. Yeah, there's a slight barrier with the food there ... [[lacht]] I have been offered to try new stuff lately and it's funny, cause everyone loves seeing my reaction. [[erzählt weiter]]

LS: You seem to also appreciate this as the crazy experience that it is. Like, you can learn so much and you can reflect on your old life and you can compare so much and I think that's . . . you learn a lot from dealing with very different cultures.

D: Yeah, the way I see it actually, if I was gonna hate it here, it would only make me enjoy it being in Ireland more. If I enjoy it here, I could only compare it to what I had at home and see what I liked better. Everything's an experience. If you go to different countries [[unverständlich]] always wanted to take off and Japan just seemed like a completely random one [[lacht]] [[unverständlich]] but yeah, everything's an experience here. I won't say I've enjoyed everything but, the overall experience, I'd still come here in the end if given the choice a year ago.

LS: So, you're not sorry for having decided to do this.

D: No, I'm . . . everything's an experience. Like, it's . . . something different. I met new people, I found out new stuff that I never expected to know about in this country and it's . . . I don't like looking into the past and seeing something I regret. I made the decision and there's no point regretting afterwards. Cause it's better that . . . the way I've be taught to think about coming here is: if I stayed in Ireland and did not chose here, even if I was going to hate this opportunity. I'd always look back on this one moment where I had the choice and regret it.

LS: Yeah, and you'd wonder what would have happened if I did it.

D: I hate that moment when you're looking back at something and it's that 'if'-statement. 'What if I'd done this instead?' Given the choice and you backed down. I don't like that. So, part of the major reason why I came here was . . . if in ten years' time if I'm still in Ireland doing some job that I probably hate, I would always [[unverständlich]] myself, bringing up this one moment where I had the chance to go to Japan and I don't want to do that.

LS: I think that's a great way to see it. [[lacht]] When you came here, did you have expectations? Did you have an image of how Japan would be like?

D: I had some kind [[unverständlich]]. The way I thought is, nothing's ever going to be exactly the way I think so I just let my mind blank when I arrived here and opened to whatever was going to come. But . . . never expected the result that came. I think that's in all cases, you never expect exactly what happens.

LS: You probably never can imagine what is ahead of you, because . . . how could you picture it if you don't know anything about it.

D: Yes. The way I see it, if you knew exactly the way everything was going to go it's going to be boring. So . . .

LS: True, that's very true.

D: The one thing I have to say, the freakiest thing I have noticed in Japan was actually the train stations where thy had the wanted posters. That freaked me out a little bit when I saw that. Have you seen those?

LS: No . . . I noticed a few of those but only once or twice, not more than that.

[[keine Transkription]]

LS: Speaking of trains, what was it like to see that huge metro system in Tokyo. What was it like to ride the train for the first time? It's quite an experience. [[lacht]]

D: It's crazy. Trying to find your way is one freaking problem. It's just too . . . it was cool going by train at first but I'm an impatient man and I HATE standing and waiting. So, hopping on the train and going to work every day in Tokyo would drive me nuts. Because I felt I wasted so much time just standing or sitting down or whatever on the train.

LS: Yeah, especially in Tokyo the commuting times can be pretty crazy.

D: Yeah, they can be hectic. Especially at the rush hour when your smashed up against the window and you can actually just see your breath just forming at the window. [[lacht]]

LS: I guess in [Stadt A] it's nothing like that because it's a smaller town and you can walk to work?

D: I've always been a country person. I've lived on a farm all my life so [Stadt A] was the perfect place for me to go to. I don't think I could stand a Japanese city. I just like a bit of freedom. Just something simple. And when I get a chance ... yeah, I cycle to work every day, 5 minutes, sometimes I just cycle around.

[[Rest des Gesprächs nicht transkribiert da nicht mehr relevant]]

Literatur

- ADHIKARI, Dev Raj, Pawan S. BUDHWAR und Katsuhiko HIRASAWA (2010): Changing Employment Relation Systems in Japan: Cases of the Mitsubishi Chemical Group and the Federation of Shinkin Banks. In: *The International Journal of Human Resource Management* 21.13, S. 2414–2437.
- AGGARWAL, Raj (2011): Developing a Global Mindset: Integrating Demographics, Sustainability, Technology, and Globalization. In: *Journal of Teaching in International Business* 22.1, S. 51–69.
- ALVESSON, Mats und Karen Lee ASHCRAFT (2012): Interviews. In: SYMON, Gillian und Catherine CASSELL (Hg.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London [u.a.]: Sage Publications. S. 239–257.
- AMANTE, Maragtas S. V. (1993): Tensions in Industrial Democracy and Human Resource Management: a Case Study of Japanese Enterprises in the Philippines. In: *The International Journal of Human Resource Management* 4.1, S. 129–158.
- ANDERSEN, Poul Houman und Maria Anne SKAATES (2004): Ensuring Validity in Qualitative International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 464–485.
- ANDO, Naoki (2006): Expatriates or Local Nationals for a Top Management Team in Foreign Affiliates: An Empirical Study of Japanese Affiliates in Korea. In: *Nagasaki Prefectural University journal* 40.3, S. 179–213.
- ANDO, Naoki (2011): Isomorphism and Foreign Subsidiary Staffing Policies. In: *Cross Cultural Management: An International Journal* 18.2, S. 131–143.
- AOKI, Miki, Yukio YAMAGUCHI und Rika TANAKA (2005): *Keiei Gurôbaruka no kadai to tenbou [Themen und Entwicklungen in der Globalisierung des Managements]*. Hrsg. von Yoshitomo IZAWA und Satoshi YASUGI. 2. Auflage. Tôkyô: Sôseisha.
- ARIMURA, Sadanori (2009): Dilemma of so-called inpatriates system and a case study for the resolution. In: *Asian economic review* 67.2, S. 213–239.
- ARMSTRONG, Claire, Patrick C. FLOOD, James P. GUTHRIE, Wenchuan LIU, Sarah MAC-CURTAIN und Thadeus MKAMWA (2010): The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. In: *Human Resource Management* 49.6, S. 977–998.

- AVEY, James B., Fred LUTHANS und Susan M JENSEN (2009): Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. In: *Human Resource Management* 48.5, S. 677–693.
- BAMBER, Greg J., Shaun RYAN und Nick WAILES (2004): Globalization, Employment Relations and Human Resources Indicators in Ten Developed Market Economies: International Data Sets. In: *The International Journal of Human Resource Management* 15.8, S. 1481–1516.
- BARCLAY, Lizabeth A., Fraya WAGNER-MARSH und G. Michael LOEWE (2002): International Human Resource Management Education. In: *Journal of Teaching in International Business* 14.1, S. 33–43.
- BARTLETT, Christopher A. und Sumantra GHOSHAL (1990): *Internationale Unternehmensführung*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 274.
- BARUCH, Yehuda, Michael DICKMANN, Yochanan ALTMAN und Frank BOURNOIS (2013): Exploring International Work: Types and Dimensions of Global Careers. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.12, S. 2369–2393.
- BEBENROTH, Ralf und Toshihiro KANAI (2011): Challenges of Human Resource Management in Japan. In: BEBENROTH, Ralf und Toshihiro KANAI (Hg.): *Challenges of Human Resource Management in Japan*. London: Routledge. S. 1–8.
- BEECHLER, Schon und Ian C. WOODWARD (2009): The Global “War for Talent”. In: *Journal of International Management* 15.3, S. 273–285.
- BEECHLER, Schon, Orly LEVY, Sully TAYLOR und Nakiye BOYAÇIGILLER (2005a): Does it Really Matter if Japanese MNCs Think Globally? In: ROEHL, Thomas und Allan BIRD (Hg.): *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*. Oxford [u.a.]: Elsevier. S. 261–288.
- BEECHLER, Schon, Vladimir PUCIK, John STEPHAN und Nigel CAMPBELL (2005b): The Transnational Challenge: Performance and Expatriate Presence in the Overseas Affiliates of Japanese MNCs. In: ROEHL, Thomas und Allan BIRD (Hg.): *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*. Oxford [u.a.]: Elsevier. S. 215–242.
- BEFU, Harumi und Manabe KAZUFUMI (1992): Japanese Cultural Identity: An Empirical Investigation of Nihonjinron. In: *Yearbook of the German Institute of Japanese Studies* 4, S. 89–102.
- BENSON, John (2012): Alternative Dispute Resolution in Japan: the Rise of Individualism. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23.3, S. 511–527.
- BERNOTAS, David (2005): Ownership structure and firm profitability in the Japanese keiretsu. In: *Journal of Asian Economics* 16.3, S. 533–554.
- BLACK, J. Stewart und Mark MENDENHALL (2009): Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human*

- Resource Management. Bd. 3.* London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1990). S. 193–221.
- BLACK, J. Stewart und Allen J. MORRISON (2010): *Sunset in the land of the rising sun. why Japanese multinational corporations will struggle in the global future.* INSEAD Business Press series. Basingstoke u.a.: Palgrave Macmillan.
- BLASCO, Maribel, Liv Egholm FELDT und Michael JAKOBSEN (2012): If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 12.2, S. 229–245.
- BOYLE, Brendan, Stephen NICHOLAS und Rebecca MITCHELL (2012): Sharing and developing knowledge of organization culture during international assignments. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 12.3, S. 361–378.
- BRAGA, Beatriz Maria und Edson Keyso de Miranda KUBO (2011): Demystifying the relationship between intercultural adjustment and effectiveness in international assignments. In: BEBENROTH, Ralf und Toshihiro KANAI (Hg.): *Challenges of Human Resource Management in Japan.* London: Routledge. S. 97–123.
- BRANNEN, Mary Yoko, Dominic GARCIA und David C. THOMAS (2009): “Biculturals as natural bridges for intercultural communication and collaboration”. In: *Proceeding of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration - IWIC '09.* New York, New York, USA: ACM Press, S. 207–210.
- BRANNEN, Mary Yoko und David C. THOMAS (2010): Bicultural Individuals in Organizations: Implications and Opportunity. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 10.1, S. 5–16.
- BRISLIN, Richard W., Brent MACNAB, Reginald WORTHLEY, Florencio KABIGTING und Bob ZUKIS (2005): Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 5.1, S. 87–104.
- BUCHANAN, David A. (2012): Case studies in organizational research. In: SYMON, Gillian und Catherine CASSELL (Hg.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research.* London [u.a.]: SAGE. S. 351–370.
- BUSCH, Dominic (2011): Cultural theory and conflict management in organizations: How does theory shape our understanding of culture in practice? In: *International Journal of Cross Cultural Management* 12.1, S. 9–24.
- CALIGIURI, Paula M. und Saba COLAKOGLU (2007): A strategic contingency approach to expatriate assignment management. In: *Human Resource Management Journal* 17.4, S. 393–410.
- CHAN, David (2008): Methodological Issues in International Human Resource Management Research. In: HARRIS, Michael M. (Hg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management.* New York [u.a.]: Taylor & Francis. S. 53–76.
- CHAPMAN, Malcolm, Hanna GAJEWSKA-DE MATTOS und Christos ANTONIOU (2004): The Ethnographic International Business Researcher: Misfit or Trailblazer. In: MARSCHAN-

- PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 287–305.
- CLAUSEN, Lisbeth (2010): Moving beyond stereotypes in managing cultural difference: Communication in Danish–Japanese corporate relationships. In: *Scandinavian Journal of Management* 26.1, S. 57–66.
- COHEN, Laurie und M.N. RAVISHANKAR (2012): Doing Qualitative Business and Management Research in International and Intercultural Contexts. In: SYMON, Gillian und Catherine CASSELL (Hg.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: SAGE. S. 168–184.
- COLLINGS, David G., Anthony MCDONNELL, Patrick GUNNIGLE und Jonathan LAVELLE (2010): Swimming against the tide: Outward staffing flows from multinational subsidiaries. In: *Human Resource Management* 49.4, S. 575–598.
- CROWNE, Kerri Anne (2013): Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 13.1, S. 5–22.
- DALE, Peter N. (1986): *The Myth of Japanese Uniqueness*. London und Sydney: Croom Helm, S. 233.
- DALTON, Natasha und John BENSON (2002): Innovation and Change in Japanese Human Resource Management. In: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 40.3, S. 345–362.
- DANIELS, John D. und Mark V. CANNICE (2004): Interview Studies in International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 185–206.
- DE CIERI, Helen und Peter J. DOWLING (2009): Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1999). S. 70–91.
- DE CIERI, Helen und Peter J. DOWLING (2012): Strategic human resource management in multinational enterprises: developments and directions. In: STAHL, Günter K., Ingmar BJÖRKMAN und Shad S. MORRIS (Hg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management. 2*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 13–35.
- DELIOS, Andrew und Ingmar BJÖRKMAN (2000): Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. In: *The International Journal of Human Resource Management* 11.2, S. 278–293.
- DOZ, Yves und C.K. PRAHALAD (2009): Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul R SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1984). S. 125–146.

- EARLEY, P. Christopher (2009): So What Kind of Atheist Are You? Exploring Cultural Universals and Differences. In: NAKATA, Cheryl (Hg.): *Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave MacMillan. S. 19–39.
- EREZ, Miriam und Efrat GATI (2009): A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd. 3*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 2004). S. 337–350.
- FANG, Tony (2003): A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 3.3, S. 347–368.
- FARNDAL, Elaine und Jaap PAAUWE (2007): Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. In: *Human Resource Management Journal* 17.4, S. 355–375.
- FELDMAN, Ofer (1997): Culture, Society, and the Individual: Cross-Cultural Political Psychology in Japan. In: *Political Psychology* 18.2, S. 327–353.
- FITZSIMMONS, Stacey R. (2013): Multicultural Employees: A Framework for Understanding How They Contribute to Organizations. In: *Academy of Management Review* 38.4, S. 525–549.
- FUJIMOTO, Takahiro, Jin CHEN, Dongsheng GE und Mitsuhiro FUKUZAWA (2009): "Reconsidering the Pattern of International Division of Labour between Japan and China: From a case study of Northeast China Graduate School of Economics, University of Tokyo".
- FUJINO, Tetsuya (2006): Consolidated Management in Japanese Corporations : Globalization and Managerial Decision Making. In: *Journal of business and economics* 86.3, S. 145–167.
- FUKUOKA, Masako und Kang Ying CHOU (2013): A Behavioral Study of Japanese Companies' Employment Practices in Respect of Overseas Students and Training Global Talent. In: *Bulletin of Center for International Education and Research, Mie University* 8, S. 19–38.
- FURUSAWA, Masayuki (2004): A Study of the 'Global Integration' of International Human Resource Management : Challenges for Japanese Multinational Corporations. In: *The journal of business studies, Ryukoku University* 44.3, S. 45–57.
- FURUSAWA, Masayuki (2005): Transformation of International Human Resource Management at Japanese Multinational Corporations : Towards the Balancing of Global Integration and Local Responsiveness. In: *Japan Academy of International Business Studies* 11, S. 13–27.
- FURUSAWA, Masayuki (2008): *Gurôbaru jinteki shigen kanriron [Global Human Resource Management]*. Tôkyô: Hakutô Management, S. 285.

- FUTAGAMI, Shiho (1999): Diversity in Labor Market and Human Resource Management (HRM) in the 21st Century : based on General Survey on Diversified Types of Employment. In: *Yokohama business review* 20.2, S. 112–125.
- GEPHART, Robert P. Jr. und Julia RICHARDSON (2008): Qualitative Research Methodologies and International Human Resource Management. In: HARRIS, Michael M. (Hg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York [u.a.]: Taylor & Francis. S. 29–52.
- GHAURI, Pervez (2004): Designing and Conducting Case Studies in International Business. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 109–124.
- GOLDSTEIN-GIDONI, O. (2005): The Production and Consumption of 'Japanese Culture' in the Global Cultural Market. In: *Journal of Consumer Culture* 5.2, S. 155–179.
- GUDYKUNST, William B. und Yuko MATSUMOTO (1996): Cross-Cultural Variability of Communication in Personal Relationships. In: GUDYKUNST, William B., Stella TING-TOOMEY und Tsukasa NISHIDA (Hg.): *Communication in Personal Relationships Across Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications. S. 19–56.
- GUDYKUNST, William B. und Stella TING-TOOMEY (1996): Communication in Personal Relationships Across Cultures: An Introduction. In: GUDYKUNST, William B., Stella TING-TOOMEY und Tsukasa NISHIDA (Hg.): *Communication in Personal Relationships Across Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications. S. 3–18.
- GUPTA, Anil K. und Vijay GOVINDARAJAN (2009): Knowledge Flows within Multinational Corporations. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1991). S. 319–352.
- HAGHIRIAN, Parissa (2011): *Multinationals and cross cultural management. the transfer of knowledge within multinational corporations*. London [u.a.]: Routledge.
- HARRIS, Michael M. (2008): Introduction. In: HARRIS, Michael M. (Hg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York [u.a.]: Taylor & Francis. S. 1–4.
- HARZING, A.-W. (2006): Response Styles in Cross-national Survey Research: A 26-country Study. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 6.2, S. 243–266.
- HARZING, Anne-wil (1999): *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar.
- HARZING, Anne-wil (2001): Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. In: *Journal of World Business* 36.4, S. 366–379.
- HARZING, Anne-Wil, Kathrin KÖSTER und Ulrike MAGNER (2011): Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship. In: *Journal of World Business* 46.3, S. 279–287.

- HAYAMI, Hitoshi, Masao NAKAMURA und Alice NAKAMURA (2012): Wages, overseas investment and ownership: implications for internal labor markets in Japan. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23.14, S. 2959–2974.
- HOFSTEDÉ, Geert (2009): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd. 3*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1983). S. 3–19.
- HURMERINTA-PELTOMÄKI, Leila und Niina NUMMELA (2004): First the Sugar, Then the Eggs ... Or the Other Way Round? Mixing Methods in International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 162–182.
- ISHIDA, Hideo (1994): *Kokusai jinji [Internationales Personalmanagement]*. Tôkyô: Chuô Keizaisha, S. 216.
- ISHIHARA, Naoko (2012): Globalization of Human Resource in Japanese Company's HQs. In: *Works Review* 7, S. 8–21.
- ISHIHARA, Naoko (2013): The Essence of Talent Management : Case Study for Japanese Corporations. In: *Works Review* 8, S. 100–113.
- ISHII, Kumi (2012): Dual organizational identification among Japanese expatriates: the role of communication in cultivating subsidiary identification and outcomes. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23.6, S. 1113–1128.
- JOHANSON, Jan (2004): Vignette: Theory is not Reality. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 3–4.
- KAMOCHE, Ken (2009): Knowledge Creation an Learning in International HRM. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1997). S. 305–318.
- KANBAYASHI, Norio (2013): *Henbô suru nihongata keiei: gurôbaru shijôshugi no shinten to nihon kigyô [Changing Japanese Style of Management]*. Tôkyô: Chuô Keizaisha, S. 269.
- KANETSUNA, Motoyuki (2015): An Essay on organizational communication in multinational corporations. In: *Academia Social sciences, Journal of the Nanzan Academic Society* 8, S. 85–98.
- KAŠE, Robert, Jaap PAAUWE und Nada ZUPAN (2009): HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. In: *Human Resource Management* 48.4, S. 615–639.
- KAŠE, Robert und Nada ZUPAN (2009): Human capital and structural position in knowledge networks as determinants when classifying employee groups for strategic human

- resource management purposes. In: *European Journal of International Management* 3.4, S. 478–494.
- KEELEY, Timothy Dean (2001): *International human resource management in Japanese firms. their greatest challenge*. Basingstoke: Palgrave.
- KEIZER, Arjan B. (2009): Transformations in- and outside the internal labour market: institutional change and continuity in Japanese employment practices. In: *The International Journal of Human Resource Management* 20.7, S. 1521–1535.
- KHASRO, Miah (2001): Comparisons on HRM Philosophies and Managers' Beliefs about Human Resources : Based on Japanese Companies in Japan , and Japanese and Bangladeshi Companies in Bangladesh. In: *Japanese Journal of Administrative Science* 15.2, S. 131–144.
- KISHITA, Tetsuhiro (2003): *Gurôbaru kyôshô jidai no jinteki shigen kanri: kosuto seisan-sei ni yoru kanri kaiketeiki apurôchi [Management der menschlichen Ressourcen im Zeitalter des globalen Wettbewerbs: Ein Ansatz basierend auf einer Managementkostenrechnung von Kosten zu Produktiv]*. Kyôto: Kôyô Shobô, S. 202.
- KOBAYASHI, Noritake (2011): *Nihon kigyô kokusaika no kenkyû: kiso dêta ni miru hikari to kage [Die Erforschung der Internationalisierung japanischer Unternehmen: Aus Fundamentalen Daten ersichtliche Licht und Schatten]*. Toyko: Bunshindô.
- KOGAWA, Masahiro (2002): Executive staffing in a Japanese MNE. In: *Annual convention, Japanese Association of Administrative Science* 5, S. 137–156.
- KOIKE, Kazuo (HG) (2007): *Kokusaika to jinzai kaihatsu [Internationalisierung und Human Resource Development]*. Hrsg. von Kazuo KOIKE. Kyôto: Nakanishiya Shuppan, S. 244.
- KOMISAROF, Adam (2009): Testing a modified Interactive Acculturation Model in Japan: American–Japanese coworker relations. In: *International Journal of Intercultural Relations* 33.5, S. 399–418.
- KOPP, Rochelle (1994): International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals. In: *Human Resource Management* 33.4, S. 581–599.
- KURAMOTO, Yukari (2012): *Gurôbaru erîto no jidai: kojîn ga kokka wo koe, nihon no mirai wo tsukuru [Das Zeitalter der globalen Eliten: das Individuum lässt die Nation hinter sich und errichtet Japans Zukunft]*. Tôkyô: Kôdansha, S. 306.
- LAURENT, Andre (2009): The Cross-cultural Puzzle of International Human Resource Management. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd. 3*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1986). S. 31–40.
- LAWLER, John J., Fred O. WALUMBWA und Bing BAI (2008): National Culture and Cultural Effects. In: HARRIS, Michael M. (Hg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York [u.a.]: Taylor & Francis. S. 5–28.

- LAZAROVA, Mila B. (2006): International Human Resource Management in Global Perspective. In: MORLEY, Michael J., Noreen HERATY und David G. COLLINGS (Hg.): *International Human Resource Management and International Assignments*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- LEE, Bill (2012): Using Documents in organizational research. In: SYMON, Gillian und Catherine CASSELL (Hg.): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: SAGE. S. 389–407.
- LI, Yu-Hua (2005): Cross Cultural Training for Employee Assignment to China : The Case of a Japanese Multi-National Company. In: *The quarterly journal of Ritsumeikan University* 43.6, S. 79–99.
- LIN, Chelsea C. (2005): The transition of the Japanese keiretsu in the changing economy. In: *Journal of the Japanese and International Economies* 19.1, S. 96–109.
- LOUHIALA-SALMINEN, Leena und Anne KANKAANRANTA (2012): Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English? In: *Public Relations Review* 38.2, S. 262–269.
- MAKELA, Kristiina, Hanna K. KALLA und Rebecca PIEKKARI (2007): Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. In: *International Business Review* 16.1, S. 1–22.
- MARQUARDT, M. J. und F. SOFO (1999): Preparing Human Resources for the Global Economy. In: *Advances in Developing Human Resources* 1.4, S. 3–21.
- MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Cristina REIS (2004): Language and Languages in Cross-cultural Interviewing. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 224–243.
- MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (2004a): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Hrsg. von Rebecca MARSCHAN-PIEKKARI und Catherine WELCH. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar, S. 588.
- MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (2004b): Qualitative Research Methods in International Business : The State of the Art. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 5–24.
- MATSUDA, Jun (2010): An Aspect of Education and Training System in Global Operation : Case Study on Engineering Contractor Business. In: *International Association of Project and Program Management* 3, S. 141–150.
- MCGAUGHEY, Sara L. (2004): 'Writing It Up': The Challenges of Representation in Qualitative Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 529–550.
- MCGUIRE, Jean und Sandra DOW (2003): The persistence and implications of Japanese keiretsu organization. In: *Journal of International Business Studies* 34.4, S. 374–388.

- MCSWEENEY, Brendan (2009): Hofstede's Model of National Culture Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd. 3*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 2002). S. 293–318.
- MIAH, M. Khasro und Allan BIRD (2007): The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies. In: *The International Journal of Human Resource Management* 18.5, S. 908–923.
- MINBAEVA, Dana und David G. COLLINGS (2013): Seven myths of global talent management. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.9, S. 1762–1776.
- MIWA, Yoshihiro (2015): An Essay on organizational communication in multinational corporations. In: *NUCB Journal of Economics and Information Science* 59.2, S. 281–292.
- MIWA, Yoshiro und J. Mark RAMSEYER (2002): The Fable of the Keiretsu. In: *Journal of Economics & Management Strategy* 11.2, S. 169–224.
- MOGAKI, Hiroshi (1994): Globalization and Human Resource Management in MNCs. In: *Yokohama business review* 15.2, S. 140–152.
- MONDEN, Yasuhiro (2014): Preface. In: MONDEN, Yasuhiro (Hg.): *Management of Enterprise Crises in Japan*. Singapore: World Scientific Publishing. S. xi–xiii.
- MORISHIMA, Motohiro, Takeo YAMAGUCHI, Mitsuhide SHIRAKI und Shinya YAMAMOTO (2015): Globalization of Japanese firms and human resource management. In: *Japanese Journal of Administrative Science* 28.1, S. 65–94.
- MORLEY, Michael J., Noreen HERATY und David G. COLLINGS (2006): Introduction. In: MORLEY, Michael J., Noreen HERATY und David G. COLLINGS (Hg.): *International Human Resource Management and International Assignments*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- MORRIS, Jonathan, John HASSARD und Leo MCCANN (2006): New Organizational Forms, Human Resource Management and Structural Convergence? A Study of Japanese Organizations. In: *Organization Studies* 27.10, S. 1485–1511.
- MYERS, Michael David (2009): *Qualitative research in business & management*. Los Angeles: Sage Publications.
- NAKAHARA, Koichiro (2008): Importance of English Proficiency in Business: Situations in Japan and in the Philippines. In: *Kantô Gakuin Daigaku Keizaikei* 234, S. 41–59.
- NAKAMURA, Hisato (2001): Cross - Cultural Interface and International Management. In: *Journal of business administration, Toyo University* 54, S. 111–131.
- NAKAMURA, Shiho (2008a): Employment Measures of Japanese Multinational Corporations in Asia : Focusing on International Human Resource Management Policies of

- Headquarters. In: *Journal of Faculty of Business, Marketing and Distribution* 7.2, S. 63–80.
- NAKAMURA, Shiho (2008b): The localization of human resources in Japanese overseas subsidiaries — from the aspect of human resource management by headquarters (2). In: *Research bulletin of Takamatsu University* 43, S. 65–98.
- NAKAMURA, Shiho (2008c): The localization of human resources in Japanese overseas subsidiaries — from the aspect of Human Resource Management by headquarters — (1). In: *Research bulletin of Takamatsu University* 43, S. 37–63.
- NAKATA, Cheryl (2009): Going Beyond Hofstede: Why We Need to and How. In: NAKATA, Cheryl (Hg.): *Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave MacMillan. S. 3–18.
- NISHIDA, Hiroko (1985): Japanese intercultural communication competence and cross-cultural adjustment. In: *International Journal of Intercultural Relations* 9.3, S. 247–269.
- NISHIDA, Tsukasa (1996): Communication in Personal Relationships in Japan. In: GUDYKUNST, William B., Stella TING-TOOMEY und Tsukasa NISHIDA (Hg.): *Communication in Personal Relationships Across Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications. S. 102–121.
- NONAKA, Ikujiro und Hirotaka TAKEUCHI (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- NONAKA, Ikujiro, Ryoko TOYAMA und Noburu KONNO (2000): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: *Long Range Planning* 33, S. 5–34.
- OKA, Masumi (1993): Problems of Foreign Students in Obtaining Employment in Japanese Enterprises. In: *Okayama economics review* 25.1-2, S. 63–97.
- OKABE, Yasuhiro (2012): Changes in Japanese managers' work values and attitudes: a comparison of 1995 and 2009. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23.6, S. 1216–1225.
- OKAMOTO, Kazue und Stephen T. T. TEO (2012): Role stress reduction and cultural mediators in overseas Japanese companies. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23.17, S. 3522–3535.
- OKAZAKI, Tetsuji (2001): The Role of Holding Companies in Pre-war Japanese Economic Development : Rethinking Zaibatsu in Perspectives of Corporate Governance. In: *Social Science Japan Journal* 4.2, S. 243–268.
- ONO, Hiroshi und Kazuhiko ODAKI (2011): Foreign ownership, human capital, and the structure of wages in Japan. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22.15, S. 3036–3050.

- PAIK, Yongsun und Junghoon Derick SOHN (2004): Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: the case of Japanese MNCs. In: *Journal of World Business* 39.1, S. 61–71.
- PAUWELS, Pieter und Paul MATTHYSSENS (2004): The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. In: MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca und Catherine WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar. S. 125–143.
- PELTOKORPI, Vesa (2007): Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. In: *International Business Review* 16.1, S. 68–82.
- PELTOKORPI, Vesa (2008): Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. In: *The International Journal of Human Resource Management* 19.9, S. 1588–1606.
- PELTOKORPI, Vesa (2013): Job embeddedness in Japanese organizations. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.8, S. 1551–1569.
- PFEFFER, Jeffrey (2007): *What were they thinking?* Boston: Harvard Business School Press.
- PUDELKO, Markus und Anne-wil HARZING (2011): Japanese Human Resource Management: Inspirations from Abroad and Current Trends of Change. In: BEBENROTH, Ralf und Toshihiro KANAI (Hg.): *International Human Resource Management in Japan*. London: Routledge. S. 28–60.
- REICHE, Sebastian und Anne-wil HARZING (2009): International Assignments. In: HARZING, Anne-Wil und Ashly PINNINGTON (Hg.): *International Human Resource Management*. 3. Aufl. December. London: Sage Publications.
- ROSE, Raduan Che und Naresh KUMAR (2007): The transfer of Japanese-style HRM to subsidiaries abroad. In: *Cross Cultural Management: An International Journal* 14.3, S. 240–253.
- ROSENZWEIG, Philip M. und Nitin NOHRIA (2009): Influences on Human Resource management Practices in Multinational Corporations. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1994). S. 147–168.
- ROTTIG, Daniel (2009): Overcoming common pitfalls in cross cultural management research. In: *International Business: Research, Teaching and Practice* 3.1, S. 32–51.
- SASAKI, Yumi (2006): *Ibunkakan komyunikêshon ni okeru sôgo sayô kanri hôryaku [A Study of the Interaction Management Strategies of Japanese in Initial Intracultural and Intercultural Communication]*. Tôkyô: Kazama Shobô, S. 458.
- SATO, Makoto (2004): From Foreign Workers to Minority Residents: Diversification of International Migration in Japan. In: *Review Literature And Arts Of The Americas* 3, S. 19–34.
- SCHLUNZE, Rolf Dieter, Jakob HYTTEL-SØRENSEN und Weiwei JI (2011): Working towards Hybrid Solutions : The Possibility of an IHRM model in Japan. In: *Ritsumeikan Business Journal* 5, S. 99–118.

- SCHULER, Randall S., Peter J. DOWLING und Helen DE CIERI (2009): An integrative Framework of Strategic International HRM. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1993). S. 3–44.
- SCHULER, Randall S. und Ibraiz TARIQUE (2009): International Human Resource Management: A North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future Research. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul R SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 2007). S. 92–123.
- SEKIGUCHI, Tomoki (2013): Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practices in Japan: management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.3, S. 471–486.
- SEKIGUCHI, Tomoki, Ralf BEBENROTH und Donghao LI (2011): Nationality background of MNC affiliates' top management and affiliate performance in Japan: knowledge-based and upper echelons perspectives. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22.5, S. 999–1016.
- SEKIGUCHI, Tomoki, Norihiko TAKEUCHI und Tomokazu TAKEUCHI (2011): Strategic human resource management research in the Japanese context: unique opportunities for theory advancement. In: BEBENROTH, Ralf und Toshihiro KANAI (Hg.): *Challenges of Human Resource Management in Japan*. London: Routledge. S. 133–153.
- SELMER, Jan und Jakob LAURING (2013): Dispositional affectivity and work outcomes of expatriates. In: *International Business Review* 22.3, S. 568–577.
- SHEARMAN, M. Sachiyo (2013): American workers' organizational identification with a Japanese multinational manufacturer. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.10, S. 1968–1984.
- SHIBATA, Hiromichi (2008): The transfer of Japanese work practices to plants in Thailand. In: *The International Journal of Human Resource Management* 19.2, S. 330–345.
- SHIMODA, Yukimi (2013): Talk, trust and information flow: work relationships between Japanese expatriate and host national employees in Indonesia. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.20, S. 3853–3871.
- SHIRAKI, Mitsuhide (2000): Adaptability Improvement of Japanese International Human Resource Management: a Comparison Between Western Multinationals and Japanese Multinationals in ASEAN. In: *Waseda economic papers* 39, S. 1–22.
- SHIRAKI, Mitsuhide (2011): Development of Japanese expatriates and its challenges: an analysis of appraisal results by Asian local subordinates. In: *The Waseda commercial review* 248, S. 619–639.
- SHIRAKI, Mitsuhide (2014): Overseas Trainee System as a Means for Global Human Resource Development: Its Realities and Issues. In: *The Waseda commercial review* 439, S. 145–172.

- SPARROW, Paul R. und Werner BRAUN (2008): Human Resource Strategy in the International Context. In: HARRIS, Michael M. (Hg.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*. New York [u.a.]: Taylor & Francis. S. 77–106.
- STROH, Linda K. und Paula M. CALIGIURI (2009): Strategic Human Resources: A New Source for Competitive Advantage in the Global Arena. In: BUDHWAR, Pawan S, Randall S. SCHULER und Paul R SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd.1*. London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1998). S. 169–185.
- SUDA, Toshiko (2004): Framework of International Human Resource Management based on a Literature Review for English Literatures. In: *Kyoto management review* 6, S. 49–64.
- SUGIMOTO, Yoshio (1999): Making Sense of Nihonjinron. In: *Thesis Eleven* 57, S. 81–96.
- SUGIMOTO, Yoshio (2014): Japanese society: Inside out and outside in. In: *International Sociology* 29.3, S. 191–208.
- TADA, Kiyoshi (2009): A case report on the employment of non-Japanese high-specification workers in NEC Corporation. In: *The Japanese journal of labour studies* 51.6, S. 43–53.
- TAKAMATSU, Yuya (2015): A study of Diversity Management and Global Mind. In: *Seinan Gakuin University Graduate School Graduate Studies* 1, S. 1–14.
- TAKEUCHI, Norihiko (2008): Trends and Future Outlook of Japanese Human Resource Management Research from Top-Tier Management Journals. In: *The Japanese Journal of administrative science* 21.3, S. 187–200.
- TAKEUCHI, Norihiko (2009): How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. In: *The International Journal of Human Resource Management* 20.1, S. 34–56.
- TAKEUCHI, Norihiko, Tomokazu TAKEUCHI und Yutaka TOSHIMA (2007): Applicability of a Multilevel Analytical Method to Human Resource Management Research : An Examination of the Effects of Human Resource Practices and Organizational Climate on Work Attitudes and Behaviors. In: *The Japanese journal of administrative science* 20.2, S. 127–141.
- TAKOKUSEKI KIGYÔ KENKYÛ-KAI (2003): *21 Seiki takokuseki kigyô no shinchôryû [New Dynamics of Multinationals in the 21st Century]*. Hrsg. von Noritake KOBAYASHI, Shiro TAKEDA und Kenichi YASUMURO. Tôkyô: Diamond, S. 276.
- TARAS, Vas und Piers STEEL (2009): Beyond Hofstede: Challenging the Ten Commandments of Cross-Cultural Research. In: NAKATA, Cheryl (Hg.): *Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Palgrave MacMillan. S. 40–60.
- TAYLOR, Sully, Schon BEECHLER und Nancy K. NAPIER (2009): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. In: BUDHWAR, Pawan, Randall S. SCHULER und Paul R SPARROW (Hg.): *International Human Resour-*

- ce Management. Bd.1.* London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 1996). S. 45–69.
- TODA, Akihito (2013): What kinds of characters do foreigners have who are willing to work in Japanese companies? : With a focus on the comparison between South East Asia and India. In: *Works Review* 8, S. 74–85.
- TOKUNAGA, Hideko (2013): A Study on Finding Employment for The International Students : The International Students' Confusion about Job Hunting. In: *Works Review* 8, S. 62–73.
- TRIANDIS, Harry C. (2009): The Many Dimensions of Culture. In: BUDHWAR, Pawan S., Randall S. SCHULER und Paul R. SPARROW (Hg.): *International Human Resource Management. Bd. 3.* London [u.a.]: Sage Publications (Erstveröffentlichung 2004). S. 181–192.
- TUNGLI, Zsuzsanna und Maury PEIPERL (2009): Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. In: *Human Resource Management* 48.1, S. 153–171.
- UNNO, Motoo (2002): *Ibunka bijinesu handobukku: jirei to taishohô [Handbuch für interkulturelles Business: Beispiele und Maßnahmen]*. Tôkyô: Gakubunsha, S. 327.
- USUGAMI, Jiro und Kyung-Yeol PARK (2006): Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese-affiliated companies in Korea. In: *The International Journal of Human Resource Management* 17.2, S. 280–294.
- VANCE, Charles M. und Yongsun PAIK (2006): *Managing a Global Workforce*. Armonk: M.E. Sharpe.
- VOISEY, Christopher J. (2010): When a Japanese subsidiary is not a Japanese subsidiary: Internationalization as changing organizational identity and capabilities. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 10.2, S. 211–239.
- WANG, Dan, Susan FREEMAN und Cherrie Jiuhua ZHU (2013): Personality traits and cross-cultural competence of Chinese expatriate managers: a socio-analytic and institutional perspective. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24.20, S. 3812–3830.
- WELGE, Martin K. und Dirk HOLTBRÜGGE (2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. In: BERGEMANN, Niels und Andreas L. J. SOURISSEAU (Hg.): *Interkulturelles Management*. Berlin: Springer. S. 3–20.
- YAMAGUCHI, Ikushi (2009): Influences of organizational communication tactics on trust with procedural justice effects: A cross-cultural study between Japanese and American workers. In: *International Journal of Intercultural Relations* 33.1, S. 21–31.
- YAMAGUCHI, Ikushi (2013): A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. In: *International Journal of Intercultural Relations* 37.1, S. 58–71.

- YAMAMOTO, Camel (2006): *Gurôbaru jinzai manajemen toron: nihon kigyô no kokusaika to jinzai katsuyô* [Globales Personalmanagement: die Internationalisierung Japanischer Unternehmen und die Nutzung der Ressource Mensch]. Tôyô Keizai Shinpôsha, S. 238.
- YAMANISHI, Hitoshi (2012): *Nihon kigyô no gurôbaru jinji senryaku* [Global HR strategy for Japanese firms]. Tôkyô: Nihon Keizai Shinbun Shuppansha, S. 247.
- YAMAZAKI, Yoshitaka und D. Christopher KAYES (2007): Expatriate learning: exploring how Japanese managers adapt in the United States. In: *The International Journal of Human Resource Management* 18.8, S. 1373–1395.
- YOSHIDA, Hisashi (2012): *Sekai de tatakau tame no gurôbaru jinzai manajemen to nyûmon* [Global Talent Management]. Tôkyô: Nihon Jitsugyô Shuppansha, S. 241.
- YOSHIDA, Tomoko, Kyoko YASHIRO und Yuka SUZUKI (2013): Intercultural communication skills: What Japanese businesses today need. In: *International Journal of Intercultural Relations* 37.1, S. 72–85.
- YOSHIHARA, Hideki (2005): Decline of Japan's Predominance in Asia. In: ROEHL, Thomas und Allan BIRD (Hg.): *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*. Oxford [u.a.]: Elsevier. S. 243–260.
- YOSHIHARA, Hideki, Yoko OKABE und Shoko SAWAKI (2001): *Eigo de keiei suru jidai* [Die Ära des Managements auf Englisch]. Tôkyô: Yûhikaku, S. 220.
- ZHU, Ying (2004): Responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan. In: *Journal of World Business* 39.4, S. 337–348.