

Feature II

Kommunikationsprobleme in ausländischen Organisationen (*Gaishikei*¹) – autopoietische Eindrücke am Beispiel Japans

Dr. Peter-Jörg Alexander

(Stellvertretender Schulleiter der Deutschen Schule Tokyo Yokohama)

Problemstellung

Wer immer als entsandter Mitarbeiter², als ‚Expatriate‘, in deutschen Unternehmen im Ausland arbeitete, wird festgestellt haben, dass vieles anders ist als in einheimischen Organisationen. Interkulturelle Missverständnisse, ja, Konflikte prägen immer wieder seinen Arbeitsalltag. Dabei sollte man doch eigentlich erwarten können, dass sich in den deutschen Unternehmen im Ausland deutsche Unternehmenskultur durchsetzt, dass dort arbeitende Inländer froh sind, andere Kulturen im eigenen Lande kennen zu lernen. Überdies gibt es – neben einer Vielzahl von Seminaren – interkulturelle Erklärungsansätze zu Hauf, denkt man etwa an die bekannten Arbeiten von Edward T. Hall, Geert Hofstede oder Fons Trompenaars.³ Eine Reihe aktuellerer Veröffentlichungen zu interkulturellen Kommunikationsmustern im japanischen Kulturkontext von Human Resources Management (HRM) um Ralf Bebenroth, Fabian Froese, Vesa Peltokorpi oder Markus Pudelko⁴ konkretisieren das Spektrum. Alle Autoren bieten zum Teil empirisch abgesicherte Erklärungsmuster für unterschiedliche Verhaltensweisen und Motive in anderen Kulturen, respektive der japanischen; ihre Kenntnis sollte daher nicht nur dem Verstehen, sondern auch dem reibungslosen Miteinander dienen. Doch die Realität ist eben anders!

Die Komplexität einer *Gaishikei* erhält generell einen besonderen Stellenwert durch interkulturelle Probleme, nicht nur verursacht durch externe Gestaltungsbedingungen

-
- 1 *Gaishikei* setzt sich etymologisch zusammen aus den sinojapanischen Zeichen *gai* für ‚fremd‘, ‚von außen‘, *shi* für ‚Kapital‘ und *kei* für ‚Verbindung‘, ‚Richtung‘; der Begriff bezieht sich mithin auf alle ausländischen, in Japan niedergelassenen Firmen aus der Produktions- oder Servicebranche, selbst Experten- und Non-Profit-Organisationen; der Begriff *Gaishikei* soll hier großzügig verwandt werden, auch solcherlei deutsche Organisationen sollen einbezogen werden, die einen Teil ihres Budgets durch finanzielle (und personelle) Aufstockungen aus Deutschland bestreiten können.
 - 2 Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Beitrag durchweg die männliche Form verwendet; die weibliche Form wird jeweils implizit eingeschlossen.
 - 3 Hall, 1966; Hofstede, 2009; Trompenaars, 1993.
 - 4 Bebenroth, Kanai, 2011; Bebenroth, Kshetsi, Konishi, 2013; Froese, Peltokorpi, 2011; Peltokorpi, 2007; Pudelko, 2004; Pudelko, 2006; Pudelko, Harzing, 2007; Pudelko, Mendenhall, 2007.

z. B. à la Erwin Grochla⁵, sondern auch durch das Verhalten von Organisationsmitgliedern im kulturellen Kontext an sich.⁶ Der Bereich kulturvergleichender Managementforschung zeigt etwa nicht nur ein methodisches Problem verschiedener Sprachen, sondern das Kommunikationsproblem schlechthin.⁷ Wie aber erklären sich derartige Kommunikationsprobleme und dass ein – trotz aller wohlgemeinten Ansätze und Schulungen – reibungsloses Miteinander in deutschen *Gaishikei* so schwierig zu sein scheint? Welche Erklärungsmuster bietet das Konstrukt der ‚Autopoiese‘ im Rahmen einer Theorie sozialer Systeme vor dem Hintergrund interkultureller Faktoren? Welche Möglichkeiten bieten sich zur Lösung kommunikativer Probleme?

Ohne auf unterschiedliche kulturelle Normen und Wertvorstellungen ein Detail einzugehen, soll hier nur der grobe Versuch unternommen werden, Kommunikationsprobleme in *Gaishikei*, in Japan ansässigen deutschen Organisationen, aus autopoietischer Sicht zu beleuchten. Nicht mehr das kausale Denkmuster von Umwelt, die unser Handeln, unsere Operationen bedingt, sondern mehr die konstruktivistische Wende selbst verursachten Denkens und Handelns steht damit im Blickpunkt.

Autopoiese als Erklärungsansatz kommunikativer Probleme

2.1 *Autopoiese und soziale Systeme*

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Autopoiese ist die ‚Theorie sozialer Systeme‘ von Niklas Luhmann und sein Anliegen, zentrale Aspekte der Komplexitätsreduktion im Kontext von selbstreferentiellen, autopoietischen Systemen und ihrer Umwelt zu thematisieren.⁸ Überhaupt ist der Systembegriff einer der „zentralen Begriffe der Philosophie und Wissenschaftstheorie.“⁹ Der Begriff ‚System‘ ist griechischen Ursprungs; ‚*systema*‘ bedeutet so viel wie das ‚Zusammengestellte‘, das ‚Zusammengeordnete‘.¹⁰ Schon in der Antike gab es zwei Ausprägungen des Systembegriffs. Zum einen konnte es ein Gebilde der Wirklichkeit (gegenständliches System) sein, zum anderen eine Zusammenordnung von Begriffen (gedankliches System) darstellen. In beiden Fällen handelt es sich um „ein Gebilde, das irgendein Ganzes ausmacht und dessen einzelne Teile in ihrer Verknüpfung irgendeine Ordnung aufweisen.“¹¹ Bezieht man soziale Systeme auf ‚Kommunikationswirklichkeiten‘¹² in Organisationen im Allgemeinen und

5 Grochla, 1982, S. 116f. Als bekannter deutscher Vertreter der organisationstheoretisch orientierten Betriebswirtschaftslehre speziell in den 1960er und 1970er Jahren gehört Erwin Grochla zu jenen Wissenschaftlern, die Umweltgegebenheiten als ‚reaktive‘ Einflussgrößen bzw. Gestaltungsfaktoren betrieblicher Organisationen in die wissenschaftliche Diskussion einbrachten.

6 Ballon, 2005; Pudelko, 2006, S. 537; Peltakorpi, Froese, 2011.

7 Dülfer, 1995, S. 412ff.

8 Luhmann, 1999⁷, S. 10f. und S. 25.

9 Seiffert (1992, S. 95), vgl. auch die dort aufgeführte grundlegende Literatur.

10 Seiffert, 1992², S. 95.

11 Von der Stein (1968, S. 5), zit. nach: Seiffert, 1992², S. 98

12 Dieser Begriff soll hier nicht ausführlich geklärt werden; die grundsätzliche Definition Luhmanns mag hier zunächst Geltung haben: „Kommunikation ist eine unausweichlich soziale Operation und zugleich eine Operation, die zwangsläufig in Gang gesetzt wird, wenn immer sich soziale Situationen bilden.“¹² Luhmann, 2001e, S. 96. Seine umfassendere Begriffsklärung zur Kommunikation unter Einbeziehung der drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen (Ders., 2001e, S. 99f.) wird in dem vorliegenden

Gaishikei im Besonderen, dann lassen sich zunächst Elemente wie Personen, Rollen, Programme, Moral, Normen und Werte feststellen,¹³ die in einem Beziehungsgeflecht kultureller Sinnfestlegung¹⁴ miteinander verbunden sind. Gerade gesellschaftliche Teilsysteme wie Deutsche und Japaner in *Gaishikei* gelten bei Luhmann als „kontingente-selektive codegeführte ausdifferenzierte soziale Systeme“¹⁵; sie können verstanden werden als „über Entwicklungen entstehende Problemlösungen für die Bewältigung komplexer Kommunikationen“.¹⁶

Im Zentrum des Luhmannschen Systemdenkens steht vor allem die ‚Selbstreferentialität‘, das ‚Auf-sich-selbst-beziehen‘, die ‚Autopoiese‘ im Felde von Komplexität. Der Begriff Autopoiese ist abermals griechischer Herkunft und setzt sich zusammen aus *auto* (selbst) und *poiesis* (gestalten, machen).¹⁷ Es waren die Biologen Humberto F. Maturana und Francisco J. Varela, die durch ihre Abkehr vom darwinistischen Kausalitätsdenken den Ansatz sozialer Systeme bei Niklas Luhmann beeinflussten.¹⁸ Sie beschreiben mit diesem Begriff der Autopoiese, wie sich lebende Systeme, Zellen, als Produkt ihrer eigenen Operationen, in eigenen Prozessen ihrer relational zueinander stehenden Beziehungen verwirklichen – und nicht mehr nur als Produkt von umweltinitiierten Auslöseprozessen anpassen müssen.¹⁹ Autopoietische Systeme produzieren alle ihre Elemente selbst, die sie für die Fortsetzung ihrer Autopoiesis benötigen; sie produzieren mithin auch ihr Verhältnis zu Umwelt selbständig.²⁰ Nicht länger bestimmt ‚das Sein das Bewusstsein‘, sondern umgekehrt. Nun sind es selbstreferentielle autopoietische Prozesse, die selektiv jene Umweltgegebenheiten selbst konstruieren und verarbeiten, die für die eigene Bestandserhaltung, die eigene Stabilisierung des sozialen Systems²¹ relevant erscheinen. Somit kommt ein „soziales System (überhaupt) zustande, wann immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“²²

Beitrag nicht weiter zum Gegenstand erhoben.

13 Krause, 1999, S. 32.

14 Luhmann, 1999⁷, S. 224.

15 Krause, 1999, S. 32.

16 Krause, 1999, S. 32; Luhmann, 1998, S. 272.

17 Maturana, Varela, 1980, S. XVII.

18 In der Zwischenzeit hat sich Maturana stark von der Luhmannschen Adaption der ‚Autopoiese‘ für seine Theorie sozialer Systeme distanziert (Maturana, 2001b, S. 106). Vgl. auch Luhmann, 2004², S. 113.

19 Maturana, Varela, 1980 und Maturana, 2001a.

20 Luhmann, 1999⁷, S. 60ff. und S. 240; Ders., 1998a, S. 291.

21 Bei autopoietischen Systemen wird bei Luhmann zwischen ‚psychischen‘ und ‚sozialen‘ Systemen unterschieden, wobei sich ihr Verhältnis zueinander durch Interpenetrationen als Konstitutionsbeziehungen beschreiben lässt. Luhmann, 2001f., S. 111-136. Daher ist Kommunikation strukturell an Bewusstsein, dem psychischen System, gekoppelt. „Ohne Bewußtsein ist Kommunikation unmöglich.“ Ders., 1998, S. 103. Vgl. auch Ders., 2001b, S. 237. Diese Unterscheidung soll hier aber nicht weiter verfolgt werden, zumal ihre Sinnhaftigkeit ohnehin vehement bestritten wird. So sieht indes Peter M. Hejl (20058, S. 124) Individuen als ‚Komponenten‘ eines sozialen Systems, das sich konstruktivistisch seine eigene Umwelt konstruiert, sich aber auch in seinen Interaktionen an ‚parallelen Handlungen‘ anderer Individuen orientiert. Szewczyk, Alexander, 2006, S. 232, FN 56.

22 Luhmann, 2004⁴, S. 269; Ders., 1981; Ders., 1998b, S. 1138; Ders., 2006², S. 388.

Diese lebenden Systeme sind nicht mehr als ‚umweltoffen‘ anzusehen; sie sind gekennzeichnet durch operative Geschlossenheit.²³ Dessen ungeachtet hegen sie natürlich Beziehungen zu ihrer Umwelt. ‚Strukturelle Kopplungen‘, ein Synonym für ‚Beziehungen‘, für ‚Interaktionen‘ machen das möglich.²⁴ Nun ist es eben das soziale System selbst, welches selektiv die kommunikative Teilnahme durch strukturelle Kopplungen an verschiedenen Teilsystemen in der Umwelt konstruiert.²⁵ Damit registriert es in seiner Umwelt ausschließlich jene Reize, jene Irritationen, jene Störungen (Perturbationen), die damit einen Informationswert, aber auch eine Lernchance²⁶ für die eigenen, autopoietischen Operationen darstellen; das System ordnet diesen Informationswert ‚selbstreferentiell‘ zu.²⁷ Bei starken Irritationen bzw. Perturbationen gilt es aufzupassen; sie können unter Umständen zu einer Gefährdung des Systemgleichgewichts führen. Soziale Teilsysteme als strukturdeterminierte, als autopoietische Systeme, „die sich selbst über ihre Struktur in ihrem Verlauf festlegen,“²⁸ können deshalb nur dann überlebensfähig sein, können nur dann ihre ‚Stabilität‘, ihre Autopoiese sichern, wenn es ihnen gelingt perturbierenden Umwelthanforderungen zu genügen und damit als Anlass für weitere Kommunikation eine Abwehrkomplexität zur Gewährleistung der eigenen, systemerhaltenen Autopoiese zu entwickeln.²⁹ Ansonsten wäre eine existentielle Krise die Folge.³⁰

Die Gründe im Hinblick auf Kommunikationsprobleme in deutschen *Gaishikei* scheinen vielfältig zu sein. Zum einen sind innerbetriebliche Umweltgegebenheiten als ‚Perturbationen‘ nicht zu vernachlässigen, da sie im Rahmen struktureller Kopplungen autopoietische Prozesse japanischer sozialer Teilsysteme zu begünstigen scheinen. Zum anderen ist zu vermuten, dass sie aus dem kulturell bedingten Charakter japanischer Mitarbeiter selbst stammen.

2.2. Kommunikationskonflikte als Auslöser autopoietischer Prozesse in *Gaishikei* vor dem Hintergrund kultureller Besonderheiten Japans

Ein Bezugspunkt für die vorliegenden Überlegungen bietet eine empirische Untersuchung Brij Kumars und Horst Steinmanns zu Konfliktbeziehungen in deutschen

23 Luhmann, 2004², S. 110.

24 Luhmann, 2006², S. 397.

25 Nach Niklas Luhmann können soziale Systeme nicht „Punkt-für-Punkt mit Umweltzuständen korrespondieren; sie erzeugen und verändern (durch ihre Selbstreferenz) statt dessen eigene Zustände stets mit Bezug auf andere eigene Zustände und haben nur in der Form von Selbstkontakt Umweltkontakt.“ Luhmann, 2001d, S. 20.

26 Luhmann, 2006², S. 74ff.

27 Luhmann, 2004², S. 119ff.; Maturana, Varela, 1987, S. 108ff. Luhmann drückt es pointiert aus durch: „Die Autopoiesis der Kommunikation produziert Kommunikation aus Kommunikation.“ Luhmann, 1998³, S. 43. Luhmann (2006², S. 452f.) weist selbst darauf hin, dass die Autopoiese dabei nicht immer rational sein muss.

28 Luhmann, 1998³, S. 291.

29 Luhmann, 1998³, S. 45. Der Niedergang eines sozialen Teilsystems „mag auch darin seine Erklärung finden, dass das System seiner eigenen (System-)Struktur zu viel Aufmerksamkeit schenkt und zu wenig auf Umweltveränderungen achtet.“ Luhmann, 2006², S. 246. Es ist aber ebenso möglich, dass das System ausblendet, einen ‚blinden Fleck‘ aufweist und daher „nicht sehen kann, dass (es) nicht sehen kann, was (es) nicht sehen kann.“ Luhmann, 2001a, S. 149.

30 Szewczyk, 2005, S. 77f.

Gaishikei aus den 1980er Jahren.³¹ Diese Untersuchung scheint noch immer keinerlei Aktualität eingebüßt zu haben, weisen doch vor allem auch die entsandten Führungskräfte heutzutage stets auf vergleichbare Kommunikationsschwierigkeiten hin. Dabei stellten Kumar und Steinmann auf Grund einer repräsentativen Stichprobe zunächst fest, dass Führungskonflikte zwischen Entsandten und lokalen Mitarbeitern entstünden, je mehr eine Auslandsniederlassung in die globale Unternehmensstrategie des Stammhauses und nicht in eine lokale Anpassungsstrategie eingebunden wäre.³² Die zweite Vermutung Steinmann betrifft kulturelle Divergenzen: „Zwischen deutschen Vorgesetzten und japanischen Untergebenen besteht (der Führungskonflikt), weil deutsche Vorgesetzte nicht wie Japaner gruppenbezogene Wertvorstellungen hegen und eine durch die Vergemeinschaftung begründete Zusammenarbeit betonen, sondern vielmehr individualistisch denken und auf das Zusammenwirken von Einzelleistungen achten.“³³

Bezieht man die Befunde der Kumar-Steinmannschen Untersuchung zu seiner kulturellen Hypothese in die Problematik der ‚Autopoiese‘ mit ein, dann scheint sich das innerbetriebliche Umfeld in den *Gaishikei* äußerst begünstigend auf die Selektionsprozesse autopoietisch operierender japanischer Teilsysteme auszuwirken. In der Tat: Verfolgt man die Entwicklungen in ausländischen Firmen wird man schnell feststellen, dass Einheimische und auch ‚locally hired foreigners‘ gegenüber den entsandten Kräften gemeinschaftlich-kulturelle Kommunikationsvorteile haben: Sie kommen aus dem Land selbst, sprechen die Landessprache³⁴ fließend, sie bleiben, während die entsandten Kräfte nach einigen wenigen Jahren in der Regel gehen.³⁵ Letztere schätzen zunächst sehr die freundlichen und zuvorkommenden kulturellen Gepflogenheiten der Japaner und sind oftmals erst nach längerem Aufenthalt in der Lage, kritischeren Augenschein auf ihre kulturellen Besonderheiten zu werfen. Hinzu kommt, dass die japanische Sprache auf Grund ihrer Mannigfaltigkeit zu den schwierigsten der Welt zu rechnen ist³⁶ und selbst Japaner in vielen Fällen davon ausgehen, dass sie niemals von

31 Kumar, Steinmann, 1985. Auch neuere, wengleich breiter angelegte, empirische Befunde etwa von Markus Pudelko und Helene Tenzer (2011) stützen die Konfliktthese Kumars und Steinmanns.

32 Kumar, Steinmann, 1985, S. 137ff. Ähnlich auch Ralf Bebenroth u.a. (2011), die das Führungsverhalten von Expatriates und ‚locally hired foreigners‘ anlässlich der Dreifachkrise um Fukushima im Jahre 2011 untersuchten.

33 Kumar, Steinmann, 1985, S. 145.

34 Kommunikation setzt im Luhmannschen Sinne Sprache voraus; sie ist das eigentliche Medium der Kommunikation und kann damit gleichzeitig als ein Mechanismus struktureller Kopplung angesehen werden. Luhmann, 19983, S. 181ff. und S. 187f.; Ders., 2001c, S. 237ff.; Ders, 2004², S. 281 und S. 293ff. Natürlich ist Kommunikation auch durch non-verbale Sprache möglich, etwa durch ein Lächeln, Blicke, Kleidung, An- und Abwesenheit u.a.m. Luhmann, 1999⁷, S. 208. Luhmann weist in diesem Zusammenhang zu Recht auf das erste Kommunikationsaxiom Paul Watzlawicks hin, ‚dass man nicht nicht kommunizieren kann‘. Luhmann, 2004², S. 133. Mithin ist Sprache gleichzusetzen mit der Verwendung von Zeichen. Luhmann, 2004², S. 282ff. Dieser Hinweis auf die Zeichentheorie, auf den Bereich der Semiotik wird hier allerdings nicht weiter verfolgt.

35 Im Durchschnitt liegt die Aufenthaltsdauer deutscher Expatriates bei 3 bis 5 Jahren.

36 Diese Behauptung spiegelt sich in einer Reihe internationaler Quellen wider, z.B.: Kindaichi, 2010, S. 4ff.; Neuenkirchen, 2013², S. 18ff.; Poupée, 2013, S. 165 ff.; Reischauer, Jansen, 2005, S. 381-394; Tsuroka, 1982/2010, S. 234f. Anmerken lässt sich an dieser Stelle, dass die ‚allgemeine Funktion generalisierender Kommunikationsmedien, reduzierte Komplexität übertragbar zu machen und für Anschlußselektivität auch in hochkontingenten Situationen zu sorgen, (...) zu den Grundvoraussetzungen des Aufbaus kom-

Ausländern, von *Gaijin* erlernt werden kann.³⁷ Das stimmt nur zu einem gewissen Grade: Zwar sind nur die wenigsten Expatriates fähig, leidlich oder überhaupt in der Landessprache *Nihongo* zu kommunizieren. Nichtsdestotrotz gibt es mehr und mehr junge *Gaijin*-Manager, die entweder wegen ihrer bilingualen Herkunft als lokale Arbeitskräfte oder wegen einschlägiger Japanologiestudien hervorragend diese schwere Sprache meistern. Zunächst führt jedoch genau dieses Sprachproblem dazu, dass entsandte Kräfte auf die Hilfe einheimischer angewiesen sind – und das schafft Abhängigkeiten, die man durch ‚Konflikthandeln‘ gegenüber seinen ‚Helfern‘ nicht leichtfertig aufs Spiel setzt. Im Gegenteil, in Konfliktsituationen werden japanische Mitarbeiter geradezu toleriert und mitunter aktiv unterstützt – gegen das eigene deutsche Management. So geschieht es immer wieder, dass gerade langjährig in Japan ansässige Expatriates nur mit äußerster Mühe einen demokratischen Führungskurs gegenüber widerstandsbereiten japanischen Mitarbeitern^{38, 39} und ihren deutschen Unterstützern einschlagen können. Ein autokratischer Führungsstil hingegen dürfte à priori zum Scheitern angelegt sein; viele deutsche Führungskräfte haben schon bei dem Versuch Schiffbruch erlitten ‚Top-Down-Entscheidungen‘ zu forcieren. Im Endeffekt waren die Widerstände japanischer Teilsysteme dann so stark, dass sie aufgaben. In japanischen *Kaisha*⁴⁰ würden japanische Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber derartige Kommunikationskonflikte oder Widerstände wohl kaum provozieren^{41, 42} ...

Neben den internen Umweltbedingungen sozialer Teilsysteme spielen Systemgegebenheiten des hier exemplarisch zitierten japanischen Teilsystems selbst eine Rolle. Wie eingangs erwähnt, sollen diese Faktoren nicht detailliert erörtert werden, wohl aber eine Fassade ins Rampenlicht gerückt werden, die in der Kumar-Steinmannschen Untersuchung hervorsticht und die speziell die japanische Psyche nach einschlägiger Literaturlage zu beeinflussen scheint: Japaner sind kulturell anders, besonders! Beste-

plexer Gesellschaftssysteme (gehört).“ Luhmann, 2001c, S. 39. Sprachkenntnisse als generalisierendes Kommunikationsmedium und hier besonders die Verwendung der englischen Sprache als *lingua franca* sind in der japanischen Bevölkerung sehr gering etwa im Vergleich zu den Englischkenntnissen anderer asiatischer Staaten (Alexander, 2010, S. 404); sie fallen daher weitgehend als ‚generalisiertes Kommunikationsmedium‘ aus. Luhmann, 1999⁷, S. 222; Ders., 2001b. Gleichwohl muss hier angemerkt werden, dass das Englischniveau in *Gaishikei* besser zu sein scheint als in rein japanischen Unternehmen. Dennoch fördern auch hier sprachliche Situationen wegen immanenter Übersetzungsprobleme Unschärfen zu Tage. Vgl. Alexander, 2010. Analog zeigen sich auch Probleme mit der deutschen Sprache. Vgl. z.B. Kaufmann, 1993, S. 205ff.

37 Kindaichi, 2010, S.16f.

38 Auch Luhmann (2006², S. 246ff.) sieht Kultur als Grund für Widerstände in Organisationen bzw. sozialen Systemen.

39 Diese pikante Konfliktsituation zeichnet sich dadurch aus, dass Widerstände einer Teilgruppe japanischer Mitarbeiter auch gegenüber ‚linientreuen‘ japanischen Kollegen auftreten. Dieser Aspekt soll lediglich am Rande angedacht werden.

40 Das Wort *kaisha* setzt sich zusammen aus den sinojapanischen Zeichen für *kai* = ‚treffen‘ und *sha* = ‚Schrein‘. „Unternehmen (*kaisha*) werden nicht in statischen ökonomisch-juristischen Kategorien gesehen; vielmehr stellen sie soziale Gruppierungen dar, in denen Menschen miteinander für andere Menschen und die allen gemeinsamen Bedürfnisse arbeiten“⁴⁵, Schneidewind, 1986, S. 163. Abegglen und Stalk Jr. (1985) bezeichnen die *Kaisha* als „The Japanese Corporation“.

41 Schon der japanische Vorgesetzte würde sich anders verhalten!

42 Unterstützt werden widerstandsbereite japanische Arbeitnehmer durch eine sehr arbeitnehmerfreundliche japanische Arbeitsgesetzgebung aus dem Umsystem einer *Gaishikei*, was hier aber nicht weiter thematisiert wird. Vgl. den sehr informativen Beitrag von Maruschke, 2007, S. 197-230.

chenstes Merkmal ist ihre Gruppenkultur!

Überall in sozialen Organisationen und damit auch in *Kaisha* gilt die Gruppe als Keimzelle der japanischen Gesellschaft. Vornehmstes Erziehungsideal für einen fernöstlichen Inselbewohner ist stets die gefühlsmäßige Einbindung in die Gruppe, die Entwicklung von Gruppengeist und Wahrung der Gruppenharmonie. Zumindest in allen einschlägigen interkulturellen Untersuchungen japanischer Provenienz steht es so geschrieben: Sei es von Chie Nakane, Takeo Doi oder Kimura Bin⁴³. *Ware ware wa nihonjin desu*. „Wir Japaner“... Wie oft ist dieser Ausdruck schon bei deutschen Japanbesuchern und mehr noch bei Expatriates auf Befremden gestoßen.

Der Gruppenbezug Nippons geht weit über das normale Maß hinaus: Das Leben eines jeden Mitglieds des japanischen Volkes dreht sich um die Gruppe und das Abweichen von einer Gruppennorm: ‚Meine Gruppe‘, ‚meine Familie‘, ‚meine Firma‘, ‚meine Stadt‘, ‚meine Nation‘. Gruppen haben in Japan eine jahrhundertelange Geschichte. Stammesbewusstsein und Reisbautradition, die Notwendigkeit der Zusammenarbeit bei Naturkatastrophen und die damit verbundene Erkenntnis auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen zu sein, die Naturreligion des Shintoismus, all das legte die Wurzeln für ein Gefühl elementarer Kollektivverbundenheit. Wichtige Quellen des japanischen Gruppengedankens in der Neuzeit liegen im Konfuzianismus und Buddhismus: Strenge, Loyalität, Gehorsam gegenüber den Gruppenmitgliedern, Pietät gegenüber Eltern, Lehrern, überhaupt Vorgesetzten, Selbstdisziplin zur Bekämpfung von Habgier und Egoismus, Fleiß und harte Arbeit sowie Bildungsstreben im Dienste der Nation als ‚Großgruppe‘ sind jene Faktoren, die auch bei uns immer wieder auf Respekt, ja Bewunderung stoßen. Es kann kaum noch bezweifelt werden, dass soziale Strukturen derartig starker Gruppenbeziehungen ein starkes Beharrungsvermögen aufweisen.⁴⁴

Die Nicht-Einhaltung von Gruppennormen kann gar zum Ausschluss aus der Gruppengemeinschaft führen. Für den einzelnen wäre das mitunter gleichbedeutend einem Ausschluss von überlebenswichtiger Zugehörigkeit. *Deru kugi wa utareru!* Noch heute werden Gruppenabweichler als ‚herausstehende Nägel‘ so lange eingeschlagen, bis die Gruppenharmonie wieder hergestellt ist.⁴⁵ Allein dieser Sachverhalt begründet in nachvollziehbarer Art und Weise den Zusammenhalt japanischer Teilsysteme und weist gleichzeitig auf die kommunikativen Schwierigkeiten hin, sich Zugang zur Auto-
poiese in diesem sozialen Teilsystem zu verschaffen.

43 Nakane, 1967/1991⁷; Doi, 1974/1982; Kimura, 1972/1995. Außer Acht gelassen wird hier, dass sozialer Wandel auch gesellschaftliche Strukturen in der japanischen Gesellschaft verändert.

44 Alexander, 2013, S. 31ff.

45 Alexander, 2013, S. 31. Derlei markige Sprichwörter mögen die besondere Konformität in der japanischen Gesellschaft im internationalen Vergleich unterstreichen. Zu bedenken ist allerdings, dass sich einerseits die japanische Gesellschaft in einem stetigen Prozess des Wandels befindet, der den Sinn solcher Sprichwörter in dieser Form verändern wird. Andererseits lässt sich nicht ausschließen, dass Konformität in Cliquen oder Gruppen anderer Länder ein Ausmaß erlangt, das dem japanischen Gruppenmuster nahe kommt.

Schlussbetrachtung:

Lösungsmöglichkeiten von Kommunikationsproblemen in *Gaishikei*

Es bedarf besonderen Fingerspitzengefühls, besonderer Geduld, besonderer Taktiken, wenn die autopoietischen japanischen Teilsysteme auf die deutsche Linie gebracht werden sollen; es dürfte mitunter nur schwer gelingen, bestehende Gruppenstrukturen auf ein gemeinsames Ziel hin einzuschwören. Zu wenig wurde dann vermutlich in Betracht gezogen, dass im fernöstlichen Inselland Entscheidungen in den *Kaisha* nach dem auf Gruppendenken beruhenden sogenannten *Ringi*-System⁴⁶ vollzogen werden. Und *Ringi*-Entscheidungen werden nur dann getroffen, wenn alle betroffenen Firmenmitglieder, alle betroffenen Gruppenmitglieder in sogenannten *Nemawashi*-Prozessen⁴⁷ über einen Sachverhalt abgestimmt haben. In Nippon ist es daher essentiell, immer die gesamte Gruppe im Blick zu behalten. Auch selbst ausgelöste bzw. konstruierte Umweltperturbationen durch die japanischen Teilsysteme treffen immer auf autopoietische Gruppenoperationen dieser Teilsysteme und diese verursachen durch ihre ‚geschlossene operationale Haltung‘ wiederum Kommunikationsprobleme speziell auf der Führungsebene. Nicht immer förderlich ist da ein Konfliktverhalten, wie es vor allem die deutsche Seite in *Gaishikei* das ein oder andere Mal an den Tag gelegt hat. Häufig helfen Anweisungen der Mutterhäuser, um so gemeinsame Wege mit den japanischen Mitarbeitern zu eröffnen, die die ganze Organisation im Fokus behalten. Oft sind es auch jene lokalen Mitarbeiter oder Expatriates oder gar Bilinguals,⁴⁸ die durch soziales Lernen, verknüpft mit einer längeren Aufenthaltsdauer in Nippon und guter japanischer Sprachkenntnisse, dazu beitragen, kommunikative Brücken zu japanischen sozialen Teilsystemen zu bauen.⁴⁹ Die Teilnahme entsandter und/ oder lokaler Führungskräfte an *Nemawashi*-Prozessen zur Wahrung der Harmonie und zur Findung eines Konsenses ist daher oft unerlässlich – so lästig, zeitraubend und Kosten verursachend sie auch erscheinen mag. Vonnöten sind insofern eher ein langer Atem und langwierige Prozesse des ‚Aufweichens‘ operativer Geschlossenheit, um mit der Zeit strukturelle Kopplungen zu schaffen, die ein problemfreieres Kommunikationsverhalten in *Gaishikei* ermöglichen. Als radikalste Möglichkeit im Rahmen eines Changemanagements bliebe in letzter Konsequenz schließlich – durch Absprachen mit dem Headoffice – die Zuweisung völlig neuer Aufgabenzuschnitte für einzelne veränderungsresistente japanische Teammitglieder; das japanische Teilsystem stünde mithin vor einer inneren Umstrukturierung. Somit schlugen die teilweise von den japanischen Teilsystemen selbst

46 *Ringi-Seido* nennt sich das japanische Führungsmodell, in dem „Entscheidungen oder Pläne (*ringisho*) auf der mittleren Ebene vorbereitet und durchgeführt werden.... Am Zustandekommen der Entscheidungen sind alle Betroffenen beteiligt, was ihr besonderen Nachdruck gibt und Obstruktionen weitgehend verhindert!“ Kumar, Steinmann, 1985, S. 143.

47 *Nemawashi* bezeichnet jene Sitzungen und Treffen, in denen Gruppenentscheidungen für das *Ringi*-System vordiskutiert und vorbereitet werden. Kumar, Steinmann, 1985, S. 145.

48 Peltokorpi, 2007, S. 78.

49 Das impliziert zudem die zeitraubende Notwendigkeit, *local employees* oder Expatriates verstärkt mit organisatorischen Strategien und organisatorisch-kulturellen Gegebenheiten – auch sprachlich – vertraut zu machen. Peltokorpi, 2007, S. 80.

konstruierten Perturbationen aus den strukturell gekoppelten *turbulent fields*⁵⁰ derart heftig auf autopoietische Kommunikationsprozesse und die Bestandserhaltung des japanischen Teilsystems zurück, dass sich hartnäckige Gruppenstrukturen aufweichen ließen. Frei werdende Stellen könnten zudem mit neuem japanischen Personal ergänzt werden, ein ‚erneuertes‘ soziales Subsystem mit erneuerter Autopoiese und strukturellen Kopplungen in die subsystemische Umwelt könnte sich konstituieren – mit allen Risiken und Chancen für die Durchsetzung notwendigen gemeinsamen Zielhandelns in einer lernfähigen Organisation.

Alles in allem bietet die Luhmannsche Theorie sozialer Systeme mit ihrem Erklärungsmuster der Autopoiese und einer problemlösenden, kommunikativen Handhabung möglicher stabilitätsgefährdender Perturbationen ein imposantes empirisches Feld. Verschiedene Faktoren mögen sich hier auswirken, wie etwa eine Headquarter-Strategie, die versucht Niederlassungen global zu integrieren oder relativ autonom führen zu lassen. Andere Faktoren wie die Thematisierung von Konflikten zwischen japanischen und deutschen Mitarbeitern wären denkbar, die durch eine sogenannte ‚Zweiklassengesellschaft‘ jener japanischen Mitarbeiter entstehen, die zwar Herausragendes leisten, aber gegenüber den deutschen Expatriates nicht die Chance zum Aufstieg in Toppositionen haben. Schließlich könnte es auch von Interesse sein, die Konfliktbeziehungen z.B. deutscher *local hires* zu den übrigen Mitarbeitern heraus zu arbeiten.⁵¹

Überdies offeriert die Luhmannsche Autopoiese generell ein reizvolles Beschreibungs- und Handlungsterrain. Und gerade die operative Geschlossenheit japanischer Gruppierungen in deutschen *Gaishikei* verdeutlicht, dass es speziell für entsandte Führungskräfte (Expatriates) aber auch für *locally hired foreigners* wegen des hohen Zeitaufwandes strapazierfähiger Geduldproben bei erhöhter kultureller Sensibilität bedarf, um sinnstiftend die Lösung kommunikativer Probleme durch strukturelle Kopplungen zur Öffnung japanischer sozialer Teilsysteme zu bewirken nach dem Motto: „*Akiramenaide! Keizoku wa chikara nari.*“ – „Gib niemals auf! Stetes Bemühen führt langfristig zum Erfolg.“

Literaturhinweise

Abbeglen, J. C.; Stalk Jr, G. (1985): *Kaisha. The Japanese Corporation*. New York

Alexander, P.-J. (2010): „Englisch – Stiefkind des japanischen Humankapitals.“ In: *Wirtschaft und Erziehung*, 12, S. 404-405.

Alexander, P.-J. (2013): *Japan im Jahr des Drachen. Das Jahr nach Fukushima in 12 Monatskapiteln*. Oldenburg

50 *Turbulent fields* bezeichnen hoch komplexe und dynamische Systemumwelten, die als besonders bestands- bzw. stabilitätsgefährdend für eine *Gaishikei* angesehen (konstruiert) werden können. Duncan, 1972; Terreberry, 1971 in Verbindung mit Hejl, Stahl, 2000, S.20f.

51 Diese Anregungen zur weiteren Erforschung autopoietischer Teilsysteme in *Gaishikei* beruhen auf einem interessanten Gedankenaustausch mit Professor Ralf Bebenroth von der Universität Kobe.

- Ballon, R. J. (2005): "Organizational Survival." In: Haak, R.; Pudelko, M. (Hg.): *Japanese Management. The Search for a New Balance between Continuity and Change*, New York, pp. 55-77.
- Bebenroth, R.; Kanai, T. (Hg) (2011): *Challenges of Human Resource Management in Japan*, New York.
- Bebenroth, R.; Kshetsi, N.; Konishi, K. (2013): *Foreign Employee's Responses to the 2011 Triple Disaster in Japan*. Discussion Paper Series (RIEB), Kobe University, Rokko, Kobe.
- Doi, T. (1974/1982): *Amae no kōzō*. Tokyo / *Amae – Freiheit in Geborgenheit. Zur Struktur japanische Psyche*. Frankfurt am Main.
- Dülfer, E. (1995³). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. München, Wien, Oldenburg.
- Duncan, R. (1972): "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty." In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Froese, F. J.; Peltakorpi, V. (2011): "Cultural Distance and Expatriate Job Satisfaction." In: *International Journal of Intercultural Relations* 35, pp. 49-60.
- Grochla, E. (1982): *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*, Stuttgart.
- Hall, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. Garden City.
- Hejl, P. M. (2005⁸): „Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie.“ In: Gumin, H.; Meier, H. (Hg.): *Einführung in den Konstruktivismus*. München, Zürich, S. 109-146.
- Hejl, P. M.; Stahl, H. K. (2000): „Einleitung: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht.“ In: Dies. (Hg.): *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmungen, Märkten und Zukunft*. Heidelberg, S. 13-29.
- Hofstede, G. (2009): *Lokales Denken, globales Handeln*. München.
- Kaufmann, S. (1993): "The Role of the German Language in Japanese-German Trade Relations." In: Alexander, P.-J. (Red.): *The German dual training system in Japan – the 'DIHKJ-BerufsSchule' in Tokyo*. München, pp. 205-208.
- Kimura, B. (1972/ 1995): *Hito to hito to no aida: Seishin byōrigakuteki Nihon ron*. Tokyo/ *Zwischen Mensch und Mensch. Strukturen japanischer Subjektivität*. Darmstadt.
- Kindaichi, H. (2010): *The Japanese Language*. Tokyo et. al.
- Krause, D. (1999²): *Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann*. Stuttgart.
- Kumar, B.; Steinmann, H. (1985): „Führungskonflikte im deutsch-japanischen Management – Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen.“ In: Park, S.-J.; Jürgens, U.; Merz, H.-P. (Hg.): *Transfer des japanischen Managementsystems*. Berlin, S.133-154.

- Luhmann, N. (2001a): „Autopoiesis als soziologischer Begriff.“ In: Jahraus, O. (Hg.): *Aufsätze und Reden*. Stuttgart. S. 137-158.
- Luhmann, N. (1998a): *Die Gesellschaft der Gesellschaft 1*. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1998b): *Die Gesellschaft der Gesellschaft 2*. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1998³): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2001b): „Erkenntnis als Konstruktion.“ In: Jahraus, O. (Hg.): *Aufsätze und Reden*. Stuttgart, S. 218-242.
- Luhmann, N. (2001c): „Einführende Bemerkungen zu einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien.“ In: Jahraus, O. (Hg.): *Aufsätze und Reden*. Stuttgart, S. 31-75.
- Luhmann, N. (2004²): *Einführung in die Systemtheorie* (Hg. v. D. Baecker). Heidelberg.
- Luhmann, N. (2004⁴): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Wiesbaden.
- Luhmann, N. (2006²): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden.
- Luhmann, N. (1999⁷): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2001d): „Vorbemerkungen zu einer Theorie sozialer Systeme.“ In: Jahraus, O. (Hg.): *Aufsätze und Reden*. Stuttgart, S. 7-30.
- Luhmann, N. (2001e): „Was ist Kommunikation?“ In: Jahraus, O. (Hg.): *Aufsätze und Reden*. Stuttgart, S. 94-110.
- Luhmann, N. (2001f): „Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt?“ In: Jahraus, O. (Hg.): *Aufsätze und Reden*. Stuttgart, S. 111-136.
- Marutschke, H.-P. (2007): „Fragen der Kündigung und des Kündigungsschutzgesetzes im japanischen Arbeitsrecht.“ In: Antoni, K.; Scherer, E. (Hg.): *Die subtile Sprache der Kultur. Interkulturelle Kommunikation im Bereich deutsch-japanischer Firmenkooperationen*. Berlin, S. 197-230.
- Maturana, H.R (2001a): *Was ist Erkennen? Die Welt entsteht im Auge des Betrachters*. München.
- Maturana, H.R (2001b): *Abschied vom Absoluten. Die Gewissheit der Ungewissheit*. Heidelberg.
- Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1980): *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*. Dordrecht.
- Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1987): *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Bern und München.
- Nakane, C. (1991⁷): *Japanese Society*. Tokyo. Nakane, C. (1967): *Tate-shakai no Nin-gen Kankei: Tan'itsu-shakai no Riron*. Tokyo.

- Neuenkirchen, A. (2013²): *Gebrauchsanweisung für Japan*. München, Zürich.
- Peltokorpi, V. (2007): "Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan." In: *International Business Review* 16, pp. 68-82.
- Peltokorpi, V.; Froese, F.J. (2011): "The impact of expatriate personality traits on cross-cultural adjustment: A study with expatriates in Japan." In: *International Business Review*, pp. 1-13.
- Poupée, K. (2013): *Les Japonais* (日本人). Paris.
- Pudelko, M. (2004): „Benchmarking: Was amerikanische, japanische und deutsche Personalmanager voneinander lernen.“ In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18. Jg., H.2, S. 139-163.
- Pudelko, M. (2006): "A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context." In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 123-153.
- Pudelko, M.; Harzing, A.-W. (2007): "Country-of-Origin, Localization or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries." In: *Human Resources Management*, Vol. 46, No. 4, pp 535-559.
- Pudelko, M.; Mendenhall, M.E. (2007): "The Japanese Management Metamorphosis: What Western Executives Need to Know about Current Japanese Management Practices." In: *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 3, pp. 274-287.
- Reischauer, E.O.; Jansen, M.B. (2005): *The Japanese Today, Change and Continuity*. Singapore.
- Schneidewind, D. (1986): „Das Unternehmen am Markt.“ In: Herold, R. (Hg.): *Das Industrieunternehmen in Japan*. Berlin, S. 163-181.
- Seiffert, H. (1992²): *Einführung in die Wissenschaftstheorie*. 3. Bd., München.
- Szewczyk, M. (2005): *Management in berufsbildenden Schulen. Zur Funktion des Schulleiters*. Frankfurt am Main u.a.
- Szewczyk, M.; Alexander, P.-J. (2006): „Qualitätsverbesserungen durch EFQM – ein Ansatz zur Stärkung der Selbsterhaltungsfähigkeit (Autopoiese) berufsbildender Schulen.“ In: *Wirtschaft und Erziehung*, Nr. 7-8, S. 223-235.
- Terreberry, S. (1971): "The Evolution of Organizational Environments." In: Maurer, J.G. (Hg.): *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*. New York, pp. 58-73.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London.
- Tsuroka, I. (Hg) (1982/ 2010): *Nihon. Sono sugata to kokoro/ Nippon. Japan. The Land and its People*. Tokyo.