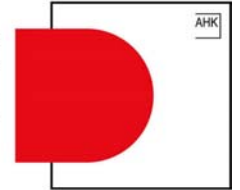


# JAPAN MARKT

Dezember 2001

Deutsche Industrie-  
und Handelskammer  
in Japan  
在日ドイツ商工会議所



Nischengeschäft Gebrauchtmaschinen:  
Second Hand wird gesellschaftsfähig

---

Lifestyle-Orientierung als Marktchance  
für Luxusgüter

---

Expatriates in Japan

# „Crisis“ oder „Honeymoon“?

## Die entscheidenden ersten Wochen der Auslandsentsendung

*Die Auslandsentsendung von Mitarbeitern zählt zum Alltag international tätiger Unternehmen und Institutionen. Sie ist integraler Bestandteil der Internationalisierungsstrategie und eingebettet in das Spannungsfeld von lokaler Anpassung und globaler Standardisierung. Vielfach wird immer noch die Personalakte des Mitarbeiters nach seiner Abreise geschlossen und werden die Entsandten selbst, ihre Beweggründe, Bedürfnisse und Probleme während der Zeit im Ausland im Stammhaus nur unvollständig wahrgenommen.*

„Nach einem anstrengenden Flug nach Japan, am Nachmittag des ersten Tages der offizielle Antrittsbesuch am neuen Arbeitsplatz. Der „Newcomer“ will sich zeigen, Einsatzbereitschaft im neuen Umfeld demonstrieren. In der Niederlassung wird er freundlich begrüßt. Unterschwellig wird jedoch darauf hingewiesen, dass der Antritt erst für den nächsten Morgen erwartet wurde, da die „Newcomer“ doch meistens von der Reise so erschöpft seien.

### „Crisis“

Am nächsten Tag hat sich gegenüber dem wenige Wochen vorher durchgeführten „Look-and-See“-Trip in der Niederlassung einiges verändert. Organisatorische Maßnahmen bedingen für den „Newcomer“ ein anderes Büro als gedacht. Der dort vorhandene Schreibtisch ist zu niedrig, da für die japanische Körpergröße konstruiert – was sich nach wenigen Wochen in stechenden Rückenschmerzen äußert. Zudem steht der Schreibtisch direkt

unter dem Auslass der Klimaanlage, die zentral gesteuert und somit nicht regulierbar ist. In den Schubladen findet sich noch der Müll und Dreck vom Vorgänger. Auf Nachfrage wird begegnet, dass das Reinigen des Schreibtisches und der Schubladen eigene Sache sei – Putzsachen würden sich in einer Nische mit Spülgelegenheit finden. Die Telefonanlage besticht durch japanische Zeichen, viele Tasten und eine für den „Newcomer“ unverständliche japanische Bedienungsanleitung. Der „Newcomer“ würde gerne anrufen und der Familie, die nachkommen soll, sagen, dass er gut angekommen ist. Aber er scheut sich instinktiv, da die Bürowände papierdünn sind und in den ersten Minuten bereits die Gespräche von links und rechts deutlich zum Mithören waren. Der Monitor steht zentral auf dem Tisch, jedoch blendet das Deckenlicht derart, dass die Kontraste auf dem Monitor verschwinden. Ein Ausschalten der Neonröhren ist nicht möglich: zum einen hängen auch die nächsten

drei Büros und der Gang am gleichen Stromkreis, zum anderen mangelt es an einer Schreibtischlampe. Der mangels Zuständigen selbst improvisierte Vorstellungsgang am nächsten Morgen endet für den „Newcomer“ in einem Desaster: viele der neuen Arbeitskollegen sind geschäftlich unterwegs, andere sind nach wenigen Minuten dringend beschäftigt, während andere gleich auf die offizielle Einführung verweisen. Da sich unerwarteterweise das Topmanagement im Moment auf Geschäftsreise befindet, gibt es kein sofortiges Einführungsgespräch, ...“

### Abbrüche und ihre Gründe

Mehr als 500 deutsche Unternehmen beschäftigen etwas mehr als 900 deutsche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Japan. Ein Großteil davon wird aus Deutschland nach Fernost entsandt, wenngleich der Anteil der Deutschen, die zu annähernd lokalen Konditionen arbeiten, immer mehr zunimmt.

Untersuchungen über die Abbrecherrate von Expatriates in US-amerikanischen Unternehmen in Japan nennen eine Quote von etwa 15 Prozent. Von westeuropäischen Unternehmen werden in der gleichen Untersuchung mit fünf Prozent wesentlich niedrigere Raten berichtet. Andere Quellen schätzen wiederum, dass selbst bei den deutschen Unternehmen in Japan in den vergangenen 20 Jahren ca. 30 Prozent der Mitarbeiter ihren Aufenthalt vorzeitig abgebrochen haben.

Hinweise auf die Ursachen einer vorzeitigen Beendigung einer Auslandsentsendung liefern Umfragen, in denen die Personalverantwortlichen, das gescheiterte Bemühen des Mitarbeiters und/oder seines Partners, sich an das neue räumliche und kulturelle Umfeld anzupassen, als Hauptgrund nennen. Der Rückkehrwunsch wird von potentiellen Abbrechern meist schon während der ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz genannt, weil aus ihrer Sicht Abmachungen aus den Auswahlgesprächen nicht eingehalten oder im Stammhaus zu hohe Erwartungen im Vorfeld geweckt wurden. Auch Unterforderung, Langeweile durch Schonung – „Gewöhnen Sie sich erst mal ein“ – und mangelnde Bewährungschancen sind häufig genannte Abbruchgründe aus Mitarbeitersicht. Oft mangelt es zudem an fundiertem Feedback, sowohl in der Niederlassung als auch von übergeordneten Stellen aus dem Stammhaus, das die Entsandten als belastend empfinden.

Frühe Mitarbeiterfluktuation

ist für jedes Unternehmen ein teures Problem. Noch teurer sind allerdings diejenigen Mitarbeiter, die sich wegen der schlechten Betreuung in der Anfangsphase in die innere Emigration zurückziehen. Sie beenden ihren Auslandseinsatz zwar planmäßig, jedoch bleibt die Leistung häufig hinter den Erwartungen der entsendenden Unternehmen zurück. Der Grad der Aufgabenerfüllung ist dabei aus Unternehmenssicht das wichtigste, aber nicht das einzige Erfolgskriterium. In empirischen Erhebungen wird häufig in Kombination noch die subjektive Zufriedenheit des Expatriates mit den Arbeits- und Lebensbedingungen im Ausland und die Güte der sozialen Beziehungen zu den Vertretern des Gastlandes erwähnt. Die drei genannten Dimensionen kovariieren nur teilweise. So mag ein Auslandsmitarbeiter durch besondere Anstrengungen zwar seinen Arbeitseinsatz erfolgreich erfüllen, zugleich sich aber abfällig über die lokalen Arbeitskräfte äußern. Aus Unternehmenssicht ist es daher unumgänglich, alle drei Dimensionen des Entsendungserfolgs gleichermaßen zu beobachten.

Bezüglich des Leistungsdrucks klagen, laut einer empirischen Erhebung von 116 Entsandten deutscher Unternehmen in Japan und USA aus dem Jahre 1997 mehr als 40 Prozent der Entsandten in beiden Ländern gleichermaßen über extreme zeitliche und mengenmäßige Arbeitsbelastungen. Knapp ein Drittel der Befragten empfinden die ungewohnten Arbeitsinhalte und -abläufe als beeinträcht-

igend. Zu letzteren Belastungsfaktoren zählen unklare Handlungs- und Entscheidungsspielräume, abweichende Problemlöseroutinen sowie allgemein die Inkongruenz von Arbeitsanforderungen und Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen des Entsandten.

### **Fehlende Unterstützung**

Dabei erlebt der Entsandte nach seiner Ankunft in Japan eine Doppelbelastung: Eingewöhnungsschwierigkeiten im neuen beruflichen Umfeld sowie im Privatbereich Unsicherheiten und eventuell Unzufriedenheit der Familie. In der Anfangsphase wird hierdurch ein großer Teil der Kräfte des Mitarbeiters gebunden. Hinzu kommen weitere Probleme aus der konflikthafter Rolle des Stammhausentsandten. Hierzu zählen Loyalitäts- und Interessenkonflikte sowie Probleme bei der Ausübung der Vermittlerrolle zwischen dem Stammhaus und der Auslandsgesellschaft. Im weitesten Sinne lässt sich auch der für Japan empirisch nachgewiesene Missmut über Privilegien der Entsandten sowie die bei den lokalen Mitarbeitern verbreitete Skepsis, ob Expatriates in der Auslandsgesellschaft in Japan überhaupt erforderlich sind, hier zuordnen. So ist es nicht verwunderlich, wenn rund 30 Prozent der „Newcomer“ bereits in den ersten Wochen an ihrer neuen Wirkungsstätte aufgeben. Die meisten davon fassen diesen Beschluss bereits in den ersten Arbeitstagen. Sie sind enttäuscht, fühlen sich im Ausland alleingelassen, da es für sie den Anschein hat, dass ih-

re Personalakte nach ihrer Abreise geschlossen wurde. Die Enttäuschung äußert sich in unangepassten Verhaltensweisen im Umgang mit einheimischen Kunden, Mitarbeitern oder Behördenvertretern, die zu Wettbewerbsnachteilen führen können. Da der persönliche Kontakt in Japan sehr hoch geschätzt wird, besteht hierin ein nicht abschätzbares Gefahrenpotenzial für die Geschäftsentwicklung vor Ort. Die Kosten derartiger personeller Fehlentwicklungen bei Auslandsentsendungen lassen sich daher leicht auf das dreis- bis vierfache des Jahresgehalts des Mitarbeiters schätzen.

### **Integrationsprogramme**

Leider bestätigt die oben bereits genannte Untersuchung die Defizite bei der Betreuung durch die Personalabteilung und die mangelhaften Vorkehrungen für die Integration neuer Mitarbeiter auch für Japan. Zwar werden qualifizierte Kräfte im Stammhaus umworben, doch ist der Mitarbeiter für die Tätigkeit im Ausland erst einmal gewonnen, sind die Vorbereitungsprogramme durchlaufen, dann wird die Einarbeitung in Japan sträflich vernachlässigt. Durch gezielte Personalauswahl, die Teilnahme an interkulturellen Vorbereitungsseminaren und „Look-and-See“-Trips usw., wird aus der Sicht des Stammhauses schon Risikominimierung bei der Besetzung von Auslandspositionen betrieben, ein Integrationsprogramm für die ersten 100 Tage im Ausland fehlt jedoch überwiegend als Betreuungsmaßnahme.

Grundsätzlich ist für den

erfolgreichen Auslandseinsatz wichtig, dass das Unternehmen vorher glaubhaft vermittelt, was es mit dem Mitarbeiter, den es für den Auslandseinsatz gewonnen hat, auch machen möchte und dies auch am Einsatzort detailliert plant. Zudem müssen die Zusagen aus dem Auswahlgespräch auch eingehalten werden. Ein geplantes Integrationsprogramm im Ausland würde helfen, den neuen Mitarbeiter zu vernetzen, ihm Partner und Grenzen aufzeigen, ihn in die Unternehmenskultur, die Riten und in den Kommunikationsstil der Auslandsniederlassung einzuweisen. Empfohlen hierfür könnte ein Patenschaftssystem werden, das nicht nur für den „Neuen“ sondern auch für den „Paten“ eine Personalentwicklungsmaßnahme darstellen würde. Allerdings müssten die „Paten“ auf der gleichen hierarchischen Ebene wie der neue Mitarbeiter angesiedelt sein, da bei Vorgesetzten die Gefahr sozialer und psychischer Barrieren zwischen den Beteiligten zu groß wäre. Ob sich der neue Mitarbeiter mit der Herausforderung einer Tätigkeit in Japan identifiziert, darüber entscheiden die ersten Wochen. Vielleicht wäre hierfür auch folgendes Szenario denkbar:

### **„Honeymoon“**

„Der erste Gang des „Newcomer“ zur neuen Wirkungsstätte in Japan. Dort angekommen, verstärkt sich das positive Bild des Wochen vorher absolvierten „Look-and-See“-Trips. Ein Willkommensgruß – unterschrieben von allen Kollegen in der Nie-

derlassung – findet sich auf dem blank geputzten Schreibtisch. Daneben liegt eine Infobroschüre über die Organisationsstruktur und Zuständigkeiten vor Ort. Das Namensschild hängt bereits an der Bürotür, die persönliche Userkennung für den PC ist eingerichtet und die notwendige Software benutzerfertig installiert. Auf dem Telefondisplay erscheint schon der eigene Name, in den Schreibtischschubladen findet sich ausreichend Schreibmaterial und ein erster Satz Visitenkarten. Bei den kleinen Aufmerksamkeiten des ersten Nachmittags bleibt es nicht. Der „Newcomer“ bespricht gleich am nächsten Tag mit dem lokalen Management einen detaillierten Arbeitsplan, vereinbart Ziele für die ersten Wochen und bekommt einen „Paten“ zur Seite gestellt. Er begleitet ihn während der ersten sechs Monate, stellt ihm die Arbeit und die Kollegen vor, zeigt Schnittstellen in seinem Tätigkeitsbereich auf und gibt erstes Feedback. Er ist Kummerkasten für persönliche Belange, von der Wohnungssuche bis zur Kontoeinrichtung. Im Intranet kann der „Newcomer“ firmeninterne Infos sammeln, in einer Sammlung aller „frequently asked questions“ für die „Newcomer“ blättern, sich über die verschiedenen Aktivitäten im Haus informieren und nachschauen, was er als Japan-Neuling im Land unternehmen kann.“●

**Dr. Harald Dolles**  
*Deutsches Institut für Japanstudien,*  
 Tokyo  
 dolles@dijtokyo.org