

# Implizites interkulturelles Wissen in multinationalen Organisationen – Überlegungen zu Forschung und Training

Alois Moosmüller

Dr. Alois Moosmüller, Professor im Ruhestand, habilitierte in Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation an der Universität Fribourg, Schweiz. Von 1997 bis 2018 leitete er das Institut für Interkulturelle Kommunikation an der LMU München. Von 1992 bis 1997 war er Dozent an der Keio-Universität in Tokyo. Er betreibt Forschung zur interkulturellen Zusammenarbeit in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen in Japan. Forschungsaufenthalte führten ihn nach Indonesien und in die USA. Forschungsschwerpunkte: Akkulturation, Diaspora, internationale Mobilität in beruflichen Kontexten und Organisationsethnologie.

Kontakt:  
a.moosmueller@ikk.lmu.de

## *Abstract (Deutsch)*

*Dieser Beitrag geht von der These aus, dass Mitarbeitende multinationaler Organisationen, die häufig und intensiv interkulturell kommunizieren bzw. in interkulturellen Settings agieren, in der Regel über implizites interkulturelles Wissen verfügen. Interkulturelles Training für dieses Klientel macht nur Sinn bzw. ist nur erfolgreich, wenn es auf dem impliziten interkulturellen Wissen der Teilnehmenden basiert und nicht, wie vielfach üblich, auf einem allgemeinen, sozusagen von außen herangetragenem interkulturellen Wissen. Dazu muss aber zuerst herausgefunden werden, wie der interkulturelle Wissenspool, auf den sich die Akteur\*innen beziehen, beschaffen ist. Dafür eignet sich eine ethnographische, kollaborative Forschungsmethode. Zusammen mit den Akteur\*innen gilt es, den Pool impliziten interkulturellen Wissens zu beschreiben, in explizites Wissen zu transformieren und zugänglich zu machen. Anhand der praktischen Erfahrungen, die ich mit Forschung und interkulturellen Trainings in multinationalen Unternehmen gemacht habe – vor allem im Kontext japanisch-amerikanisch-deutscher Zusammenarbeit – möchte ich diskutieren, wie das in der Organisation co-konstruierte implizite interkulturelle Wissen erfasst, expliziert und vermittelt werden kann.*

*Schlagerworte: Expatriates, Implizites Wissen, Polanyi, Japan, Ethnographie*

## *Abstract (English)*

*This article argues that employees of international organisations who engage in frequent and intensive intercultural communication or work in intercultural environments tend to possess implicit intercultural knowledge. Intercultural training for this target group is only meaningful or successful if it is based on the implicit intercultural knowledge of the participants and not, as is often the case, on general intercultural knowledge brought in from outside. For this, however, it is necessary to find out what intercultural knowledge pool the actors refer to. An ethnographic, collaborative research method is a suitable way to do this. Working together with the actors, the implicit intercultural knowledge needs to be described, transformed into explicit knowledge and made accessible to them. I will discuss how the implicit intercultural knowledge co-constructed in the organisation can be captured, explicated and communicated based on my practical experience with research and intercultural training in multinational companies – especially in the context of Japanese-American-German cooperation.*

*Keywords: Expatriates, Tacit Knowledge, Polanyi, Japan, Ethnographic Research*

## 1. Einleitung

Mit Interkulturalität müssen sich alle Mitarbeitenden multinationaler Unternehmen auseinandersetzen, mehr oder minder unmittelbar und intensiv. Ich beziehe mich in diesem Beitrag vor allem auf „Expatriates“ (Fach- und Führungskräfte, die für einige Jahre an ausländische Standorte transferiert werden) sowie auf lokale Kolleginnen und Kollegen am Standort, die direkt mit den Expatriates zusammenarbeiten. Im Arbeitsalltag dieser Gruppe von Personen ist Interkulturalität immer präsent. Ich gehe davon aus, dass der stete Umgang mit Interkulturalität beruflich wie persönlich herausfordernd ist und dass, um diese Herausforderungen zu bewältigen, die Akteur:innen auf implizites interkulturelles Wissen zurückgreifen. Der Begriff implizites interkulturelles Wissen basiert auf Michael Polanyis (1966) grundlegender Unterscheidung von tacit und explicit knowledge, auf Nonaka und Takeuchi (1995), die Polanyis Konzept im Bereich Wissensmanagement und Innovation diskutieren, sowie auf der Arbeit von Gascoigne und Thornton (2014), die sich mit philosophischen, linguistischen und psychologischen Diskursen zu Polanyis Theorie auseinandersetzen.

Nach Polanyi basiert alles Wissen auf implizitem Wissen. Nur ein Teil des Wissens existiert in Form eines expliziten oder kodifizierten Wissens, das in systematisierter, formalisierter Sprache darstellbar und vermittelbar ist. Implizites Wissen lässt sich nicht oder nicht einfach explizieren, es tritt in vielen Formen auf, etwa als Fertigkeit oder Kompetenz, als Intuition oder Bauchgefühl, als routinisiertes oder habitualisiertes Wissen, etc. Es ist vor allem an Personen gebundenes Erfahrungswissen, das sich nicht (gut) von konkreten Handlungen, Situationen, Kontexten trennen lässt. Polanyi versteht explizites und implizites Wissen nicht als unvereinbare Gegensätze, sondern als Kontinuum. Für ihn entsteht jedes Wissen aus der konkreten Weltbezogenheit des Menschen und lässt sich nicht entkörperlichen und in eine rein kognitive Dimension aufspalten. Das Teilen

oder Mitteilen von implizitem Wissen ist daher nur informell, kontextualisiert bzw. eingebunden in unmittelbare Erfahrungszusammenhänge möglich oder, in der Terminologie von Gregory Bateson (1973), nur als „analoge“ und nicht als „digitale“ Kommunikation.

Aufbauend auf diesem Verständnis von implizitem Wissen möchte ich diskutieren, wie „implizites interkulturelles Wissen“ erfasst und beschrieben werden kann, welche Bedeutung es in organisationalen Kontexten haben kann und welche Rolle es bei interkulturellen Bildungsmaßnahmen spielen könnte oder sollte. Die Grundlage für diesen Beitrag sind ethnographische Forschungen, die ich zwischen 1992 und 2007 in deutschen, US-amerikanischen und japanischen multinationalen Unternehmen durchgeführt habe (Moosmüller 1997; 2003; 2007). In diesem Beitrag beziehe ich mich auf deutsche Expatriates in Japan und deren japanische Kolleg:innen. Mein Forschungsinteresse als Ethnologe galt den Erfahrungen mit dem interkulturellen Arbeitsalltag und der diasporischen Lebenssituation, wie sie von den Akteur:innen im Feld aus unterschiedlichen Perspektiven erzählt wurden.

Ausgangspunkt und Fokus meiner Überlegungen sind nicht so sehr die allgemeinen Kulturkontraste zwischen Japan und „dem Westen“, sondern die sich im „Kommunikationsraum“ (Castells 2009) multinationales Unternehmen (in dem alle Unternehmensangehörigen mit ihren unterschiedlichen Funktionen und Rollen, Hintergründen und Herkunftsnpositioniert sind) herausbildenden spezifischen Wissenskonstrukte (Dederichs 2018; Morgan u. a. 2003). Dass in diesen Konstrukten die allgemeinen Kulturkontraste vorkommen werden, ist zu erwarten, schließlich sind alle Akteur:innen unvermeidlich mit ihnen in Berührung gekommen. Es geht mir nicht darum, die Kulturkontraste zu widerlegen – je nach Kontext und Situation können sie durchaus sinnvoll und nützlich sein – sondern eine andere Perspektive einzunehmen. Statt um Verallgemeinerungen und der

Generierung abstrakter Kulturmuster geht es mir um situative, erfahrungsbezogene, kontextualisierte Darstellungen interkultureller Interaktionen und Situationen im Arbeitsalltag, wie sie von deutschen und japanischen Mitarbeitenden erzählt wurden.

Bis zum Beginn der Pandemie wurden Expatriates in großer Zahl ins Ausland geschickt. Das hat sich mit der Pandemie geändert, wie sich auch generell im internationalen Geschäft gravierende Veränderungen ergaben, etwa mit der Verlagerung der internationalen Geschäftskommunikation in den virtuellen Raum oder dem deutlichen Rückgang von Auslandsentsendungen. Dennoch gehe ich davon aus, dass das Thema Interkulturalität im beruflichen Alltag multinationaler Unternehmen weiter bedeutsam ist und dass wohl auch der internationale Personaltransfer wieder zunehmen wird. Im jüngsten OECD Report vom Oktober 2022 (OECD 2022) wird festgestellt, dass die Investitionen von Unternehmen im Ausland wieder das Niveau vor der Pandemie erreicht haben. Daher ist anzunehmen, dass auch der Bedarf an auslandsvorbereitenden interkulturellen Trainings wieder zunimmt.

## 2. Interkulturalität im Arbeitsalltag

Multinationale Unternehmen müssen mit der Spannung zwischen Globalisierung und Lokalisierung, Standardisierung und Partikularisierung produktiv umgehen. Auf der einen Seite gibt es wirtschaftliche und technische Anforderungen und Notwendigkeiten, die als international gültig und global standardisierbar angesehen werden und die auf der Grundlage exakten Wissens gemagt werden können. Auf der anderen Seite gibt es lokale Gewohnheiten und Traditionen, die nur lokale Gültigkeit haben, die nicht standardisierbar sind, und zu deren Management kontextualisiertes, fallbezogenes Wissen gebraucht wird (Baars / Spicer 2017; Ghoshal / Westney 1993). Die Dynamik des Zu-

sammenwirkens dieser beiden Seiten lässt sich nicht unabhängig von den spezifischen lokalen Verhältnissen und Kontexten darstellen und steuern. Damit das möglich ist, wäre ein lokal informiertes, kontextbezogenes, pluriperspektivisches Wissen der interkulturellen Prozesse in den lokalen Einheiten multinationaler Unternehmen nötig. Zudem müssten die asymmetrischen Machtbeziehungen zwischen den zentralen und peripheren Organisationseinheiten abgebaut werden, da sie den freien Fluss von Information und Wissen im Unternehmen behindern. Der frühere CEO von IBM, Samuel Palmisano (2006), hat diese Herausforderungen analysiert und die These formuliert, dass multinationale Unternehmen sich in „global integrierte Unternehmen“ („globally integrated enterprises“) entwickeln müssten, wenn sie im globalen Wettbewerb erfolgreich sein wollten. Dazu müssten sie ihren Zentralismus und ihre Hierarchien abbauen, vorbehaltlose Chancengleichheit herstellen und kulturelle Heterogenität wertschätzen und nutzen. Allerdings, so Palmisano, würden sich die meisten multinationalen Unternehmen sehr schwer tun, ihre kolonialistische Attitude aufzugeben und sich in ein global integriertes Unternehmen zu entwickeln, in dem alle Wissensressourcen, insbesondere auch die peripheren, als wichtig angesehen werden und in dem sicher gestellt wird, dass die kreativen und innovativen Potentiale aller Mitarbeitenden weltweit gefördert und auch vom Standort unabhängig genutzt werden können.

Multinationale Unternehmen brauchen Mitarbeitende, die die Transformation in ein global integriertes Unternehmen aktiv mitgestalten können. Dazu sollten diese idealerweise interkulturell kompetent, flexibel und kosmopolitisch eingestellt sein (Deardorff 2009; Jeannet 2000). Kulturelle Diversität gilt in multinationalen Unternehmen als eine wichtige Ressource, die hilft, mehr Kreativität und Innovation, bessere Marktpassung und effizientere Problemlösung zu ermöglichen. Allerdings muss auch damit gerechnet werden, dass kulturelle

Diversität eine Herausforderung darstellt, insofern sich die unterschiedlichen Stile und Habitus, Werte und ethischen Gewichtungen, die sozialen Beziehungsmuster und kommunikativen Gewohnheiten gegenseitig behindern können (Chua 2013). Nach meiner Erfahrung wird der negative Aspekt von kultureller Diversität in den Unternehmen oft ignoriert bzw. als etwas gesehen, womit jede:r individuelle Mitarbeitende selbst zurecht kommen muss. D. h. wenn auf Grund von kultureller Diversität das Arbeitsklima belastet, Prozesse verlangsamt, die Kommunikation erschwert und Risiken geschaffen werden, dann liegt die Verantwortung bei den einzelnen Mitarbeitenden, diese Probleme zu lösen. Interkulturelle Trainings sollen den Mitarbeitenden helfen, diese Herausforderung zu bewältigen. Die Frage ist, ob interkulturelle Trainings dies auch leisten können. Zudem müsste auch die Frage gestellt werden, ob es ethisch verantwortbar ist, Probleme, die auf organisationaler und struktureller Ebene angesiedelt sind, ganz selbstverständlich in den individuellen Verantwortungsbereich zu verweisen (Rendtorff 2019).

Auf der Ebene individuellen organisationalen Handelns ergibt sich eine weitere Herausforderung. Mit dem Trend zum „global integrierten Unternehmen“ werden Hierarchien flacher und zentralistische Strukturen schwächer. Damit verstärkt sich jedoch das Problem der Kontrolle organisationalen Handelns. Die in der klassischen Studie von Beniger (Beniger 1986) diagnostizierten Herausforderungen der „Kontrollrevolution“ haben sich mit der Entwicklung zu einer globalen informations- und wissensbasierten Ökonomie verschärft. Die Kontrolle eines komplexen, global operierenden, wissens- und informationsgetriebenen, dezentral organisierten, egalitär und partizipativ geführten Unternehmens gestaltet sich im Vergleich mit einem traditionellen multinationalen Unternehmen ungleich schwieriger. Im Grunde gibt es zwei Möglichkeiten, den potentiellen Kontrollverlust zu begrenzen, nämlich zum einen durch panopti-

sche Kontrolle mittels moderner Technologien (Intranet, social networking im Unternehmen, etc.) und zum anderen durch die Verstärkung der Selbstkontrolle. Die erste Möglichkeit ist langfristig kontraproduktiv, da der implizite Totalitarismus nicht mit der demokratisch-partizipativen Ethik eines „global integrierten Unternehmens“ vereinbar ist. Bleibt also die zweite Möglichkeit übrig. Sie erfordert von den Individuen neben entsprechenden psychologischen Voraussetzungen (emotionale Reife, Autonomie, persönliche Stabilität, etc.), ein hohes Maß an ethischer Verantwortung sowie die Bereitschaft, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, was in multinationalen Unternehmen angesichts der globalen Zerstreuung und kulturellen Heterogenität sehr herausfordernd ist.

Die Selbstkontrolle von Unternehmensmitarbeitenden ist ein altes Thema im Diskurs um Humanressourcen. Arlie Hochschild (1983) hat als erste die Bedeutung von „Emotionsarbeit“ („emotional labor“) herausgestellt. Gemeint ist damit die Anpassung der Emotionen der Mitarbeitenden an die im Unternehmen herrschenden Normen und Regeln, einem Prozess, den Hochschild „emotionale Sozialisation“ nennt. In interkulturellen Situationen muss besonders viel Energie in die Emotionsarbeit gesteckt werden, da eine emotionale Sozialisation unter fremdkulturellen Bedingungen entsprechend schwieriger verläuft. Interkulturell kompetente Emotionsarbeit wird insbesondere von international transferierten Mitarbeitern verlangt. Je höher die Anforderungen an die Selbstkontrollfähigkeit der Mitarbeitenden, desto notwendiger ist es auch, die damit einhergehenden psychologischen Risiken zu kontrollieren (Tucker 1999). Kulturelle Diversität erhöht die psychologischen Risiken, wodurch interkulturelle Bildungs- und Trainingsmaßnahmen umso notwendiger werden.

Die Angehörigen multinationaler Unternehmen erleben, dass bestimmte Arbeitsvorgänge nicht erwartungsgemäß ablaufen, obwohl ihnen dieselbe Sach- und Prozesslogik zugrunde liegen sollte.

In den deutschen Unternehmen in Japan wurden mir viele „Abweichungen“ von dem, was für „normal“ gehalten wurde, geschildert, z. B. wie Information strukturiert und präsentiert wird, wie über Sachthemen diskutiert wird und wie Entscheidungen zustande kommen, wie Absprachen getroffen und Arbeitsanweisungen gegeben werden, wie sichergestellt wird, dass Zusagen eingehalten werden, wie Prozesse begleitet werden, damit sie möglichst fehlerfrei ablaufen, und wenn Fehler passieren, wie diese korrigiert werden und in welcher Weise dann Feedback gegeben wird, etc. Diese „Abweichungen“ wurden oft als persönliche und professionelle Defizite gesehen, oder auch als Probleme „der“ Japaner oder „der“ Deutschen, kaum dagegen als Ausdruck anderer Handlungslogiken, Routinen und Kommunikationsgewohnheiten.

Über die „Abweichungen“ von den vermeintlich universellen Standards bzw. von dem, was als „normal“ galt, wurde viel diskutiert. Man war bemüht, zu erklären, warum sich „die anderen“ (die Expatriates aus japanischer Sicht oder umgekehrt) oft so „seltsam“ und „unlogisch“ verhalten. Ich möchte das an einem „typischen Vorfall“ illustrieren, der mir von deutschen wie auch von japanischen Mitarbeitenden geschildert wurde. Ein wichtiges Projekt, das in neun Monaten abgeschlossen sein sollte, wurde von einem deutschen Experten geleitet, der dafür von der Unternehmenszentrale in die japanische Tochtergesellschaft abgeordnet worden war. Das Projektteam war aus verschiedenen Fachabteilungen zusammengesetzt worden. Der Projektleiter war mit seinem Team sehr zufrieden, weniger jedoch mit den japanischen Kollegen, aus deren Abteilungen die Teammitglieder rekrutiert worden waren. Er beschrieb die Managerkollegen als „stur und unkooperativ, eben typisch japanisch“. Da sie seiner Meinung nach auch „gar kein Interesse am Projekt“ zeigten, bemühte er sich auch nicht weiter, sich mit ihnen über die Teamarbeit auszutauschen. Nachdem in den ersten Monaten nach Projektstart alles sehr

gut gelaufen war, kam es zunehmend zu Problemen: Arbeiten verzögerten sich, Projektmitarbeitende wurden von Ihren Vorgesetzten immer wieder für andere Aufgaben abgezogen, Termine platzten. Das Projekt konnte erst mit erheblichen Verzögerungen abgeschlossen werden.

Von deutscher Seite wurde als zentrales Problem das „nicht-kooperative“ und „tendenziell destruktive“ Verhalten der japanischen Managerkollegen gesehen. Diese würden Projekten oberflächlich zustimmen, sie dann aber „hintenrum“ boykottieren. Das in den Augen der Expatriates „unlogische Verhalten“ der japanischen Manager wurde mit dem „autokratischen, hierarchischen, japanischen System“ erklärt. Japanische Manager würden wie Despoten über ihre Untergebenen herrschen und könnten es nicht ertragen, wenn Leute aus ihrem unmittelbaren Herrschaftsbereich abgezogen und auch nur temporär einer anderen Führungskraft unterstellt werden. Natürlich seien Matrixorganisationen (die quer zu den gewohnten vertikalen Berichts- und Weisungsstrukturen organisiert sind) immer schwierig zu handhaben, aber was „hier in Japan“ passiere, sei „nicht zu akzeptieren“. Von japanischer Seite wurde der Vorfall anders kommentiert. „Der Deutsche“ habe sich ins gemachte Nest gesetzt und „sein Ding“ gemacht. Er habe die Vorgesetzten der Projektmitarbeitenden nicht einbezogen, nicht informiert, ihnen nicht das Gefühl gegeben, sie zu respektieren und sich irgendwie erkenntlich zu zeigen für ihre Bereitschaft, ihm ihre Untergebenen abzutreten, mit der Konsequenz, dass Arbeiten in der eigenen Abteilung liegen bleiben mussten. Erklärt wurde das mit der allgemeinen Gefühlskälte von Deutschen, mit ihrem Egoismus, wonach eigene Ziele ohne Rücksicht auf andere verfolgt würden, sowie mit einer mangelnden Wertschätzung seitens der (deutschen) Unternehmensleitung.

Aus der Perspektive der Forschung zur interkulturellen Kommunikation zeigt sich in dieser Fallgeschichte ein deutlicher Mangel an interkultureller Kompetenz. Wenn der Projektleiter

gewusst und respektiert hätte, wie sich japanische Mitarbeitende kognitiv und emotional in der Unternehmenshierarchie verorten, wie Abhängigkeiten und Machtdifferenzen gesehen und gelebt werden, dann hätte er sicherlich besser den Erwartungen der japanischen Managerkollegen entsprechen können. Umgekehrt gilt dasselbe für die involvierten japanischen Kolleg:innen. Mir geht es aber nicht um die Lösung interkultureller Probleme, sondern um die Frage, wie die Akteur:innen mit Interkulturalität in konkreten Handlungssituationen umgehen und welche Rolle implizites interkulturelles Wissen dabei spielt.

### 3. Implizites interkulturelles Wissen

Ich gehe davon aus, dass Interkulturalität, hier verstanden als die in der interkulturellen Zusammenarbeit auftretenden „Abweichungen“, das kognitive und affektive Gleichgewicht der individuellen Akteur:innen stört. In Anlehnung an Ansätze der Systemtheorie (Maturana / Varela 1990) und der Äquilibrationstheorie von Piaget (Kesselring 1988) verstehe ich das aufgetretene innere Ungleichgewicht als „Perturbation“, d. h. als ein Signal, das im affektiv-kognitivem System zu Kompensations- bzw. Regelungsprozessen führt. Im Individuum, dessen inneres Gleichgewicht durch irritierende Erfahrungen gestört ist (was auch durch eine freudige Überraschung geschehen kann), wird eine Art Reparaturmechanismus in Gang gesetzt, der das Gleichgewicht so schnell wie möglich wieder herstellen soll. Perturbation ist weder positiv noch negativ konnotiert, sondern besagt nur, dass eine Störung des Gleichgewichts immer Regelungsprozesse auslöst, die das Gleichgewicht wiederherstellen sollen. Eine Möglichkeit, dies zu bewerkstelligen, besteht darin, dass sich das affektiv-kognitive System die möglichen Ursachen für den Ungleichgewichtszustand zu „erklären“ versucht. Dazu wird zum einen zugängliches Wissen (aus Medien, interkulturellen Trainings, aus Erzählungen von

Kolleg:innen, etc.) aktiviert und nutzbar gemacht und zum anderen werden neue „Erklärungen“ generiert. Ich nehme an, dass die „neuen Erklärungen“, individuelle, in der konkreten Situation erzeugte Intuitionen, Vermutungen, Bilder, Überlegungen, Folgerungen, etc., für die Regelung des gestörten Gleichgewichts noch nicht hinreichend einsetzbar sind, sondern erst valide gemacht werden müssen. Dazu wird nach Resonanz und Bestätigung gesucht, insbesondere im Austausch mit Personen, die ähnliche Erfahrungen mit „Abweichungen“ gemacht haben und ähnliche neue, spontane „Erklärungen“ generiert haben. Solche Personen finden Expatriates vor allem in der deutschen Diaspora-Gemeinde in Tokyo (Moosmüller 2007) und japanische Mitarbeitende im Kreis der japanischen Kolleg:innen. Die kollaborative Erzeugung von „viabilem Wissen“ (Glaserfeld 1997) in diasporischen Netzwerken von Expatriates ist bisher nur am Rande untersucht worden (Beaverstock 2002; Moore 2005; Moosmüller 2002).

Implizites interkulturelles Wissen ist viabel, d. h. es dient nicht der Wahrheitsuche, sondern subjektiven Bedürfnissen. Es tritt z. B. in Form von Anekdoten auf und wird intuitiv erschlossen, was in der Regel voraussetzt, dass die rezipierende Person ähnliche Erfahrungen gemacht hat. Die folgende Szene wurde mir von mehreren Expatriates erzählt (mit leichten Abwandlungen und immer bemüht, witzig zu wirken):

*Ich sag zum (japanischen) Mitarbeiter „geh...“ --- schon ist er weg! Ich sag „halt, komm zurück, geh zum Kollegen und...“ --- schon ist er wieder weg, läuft zum Kollegen ... er kommt wieder zurück. Ich sage ihm „Geh zum Kollegen und bringe ihm diese Unterlagen!“*

Wenn diese Karikatur des Handelns eines Untergebenen (es wurde immer eine männliche Person geschildert) mit seiner bedingungslosen, „samuraihaften Hörigkeit“ in Kombination mit einer blitzschnellen Befehlsumsetzung erzählt wurde, fand das vor allem bei jenen erheiternde Resonanz, die ihre eigenen

Erlebnisse mit „den absonderlichen Verhaltensweisen von japanischen Kollegen“ darin erkannten. Der Anekdote folgten meist Diskussionen über die Rolle von Vorgesetzten, den Fallstricken im Alltag, über Autorität, Unterordnung, Samuraiwesen, etc. Das auf diese Weise erzeugte und verbreitete implizite interkulturelle Wissen stellt resonanzbereiten Personen „Erklärungen“ bereit und hilft mit, Irritationen zu minimieren. Die innere Stimme könnte wie folgt verbalisiert werden: „Komisches, devotes Verhalten ist hier in der Firma völlig normal, ich brauche mich darüber nicht zu ärgern!“ oder: „In Deutschland wird nicht zugehört, jeder macht sein Ding, hier ist das ganz anders!“ oder: „Ich sollte mir immer gut überlegen, wie ich Anweisungen gebe!“

Unter japanischen Mitarbeitenden zirkulierten Erzählungen über „die“ deutschen Expatriates, in denen sie als „verschlossen und kalt“ beschrieben wurden. Expatriates würden zu wenig über sich und ihr Privatleben preisgeben, zeigten keine Schwächen, verlören nie die Kontrolle, nicht mal wenn sie betrunken sind, kurzum, man wisse nie, wer sie wirklich sind, man erlebe sie nur als „Arbeitsperson“ und nicht als „ganze Person“. Die Perturbationen, die deutsche Expatriates mit ihrem befremdlich unpersönlichen und distanzierten Verhalten im Arbeitsalltag bei japanischen Mitarbeitenden auslösen, erfordern eine „Erklärung“. Vielleicht gelingt es mit der Zuschreibung, dass „die“ Deutschen „verschlossen und kalt“ seien. Dabei wird das relationale Problem der interpersonellen Distanzregulierung (wobei es um komplexe affektive Abstimmungs- und Regulierungsprozesse geht), für das alle verantwortlich sind, in ein Charakterproblem transformiert, für das nur die Expatriates verantwortlich sind. Damit fiel es dann vermutlich leichter, sich nicht weiter mit diesem Thema zu beschäftigen und nicht mehr dadurch gestört zu werden. Implizites interkulturelles Wissen, einerlei wie „richtig“ oder „falsch“ es sein mag, hilft, das durch die „Abweichungen“ erzeugte kognitive und affektive Ungleichgewicht wieder ins Lot zu bringen.

Implizites interkulturelles Wissen, wie ich es bisher ausgeführt habe, wird in getrennten Kommunikationsräumen (Castells 2009), in den Netzwerken der japanischen Kolleg:innen und in den diasporischen Netzwerken generiert und verbreitet mit der Folge, dass sich die impliziten interkulturellen Wissensbestände der deutschen und der japanischen Unternehmensangehörigen unterscheiden. Das hat nicht zuletzt auch forschungspraktische Gründe. Meine ethnographischen Forschungen beruhen vor allem auf Erzählungen und erzählt wird eher von Ereignissen und Dingen, die den eigenen Erwartungshorizont überschreiten. Das Normale, das zu Erwartende, liefert weniger Anreiz, erzählt zu werden. Dadurch entsteht eine Überbetonung von kultureller Differenz, was in der Gesamtdarstellung entsprechend zu berücksichtigen ist. Implizites interkulturelles Wissen wird nicht nur in den getrennten Kommunikationsräumen generiert, sondern ebenso im gemeinsamen Kommunikationsraum, im Unternehmen. Allerdings nehme ich an, dass das im gemeinsamen Kommunikationsraum generierte implizite interkulturelle Wissen auf eine andere Art und Weise erzeugt wird, nämlich weniger durch Ventilieren, Erzählen und Diskutieren von Gedanken und Empfindungen, sondern eher durch mimetisches Lernen, intuitives Erfassen von Handlungsintentionen des kulturellen Gegenübers und durch Perspektivenübernahme.

Expatriates und ihre japanischen Kolleg:innen folgen in vielen Alltagssituationen unterschiedlichen Gewohnheiten und Routinen, erleben also „Abweichungen“, scheinen sich aber nicht wirklich daran zu stören. Einerseits wird erwartet, dass sich auch das kulturelle Gegenüber so verhalten möge wie man selbst, zugleich wird aber akzeptiert, dass dies nicht passieren wird, was einerseits ärgerlich, andererseits aber kein Problem zu sein scheint. Offensichtlich haben sich Praktiken entwickelt, die verhindern, dass die „Abweichungen“ das innere Gleichgewicht stören, bzw. ermöglichen, stressfrei mit „Abweichungen“ umzuge-

hen. Der Modus, in dem das stattfindet, ist eine Art Neutralisierung der erfahrenen Differenz, d. h. „abweichende“ Verhaltensweisen, Einstellungen, Sichtweisen, etc. werden zwar registriert, lösen aber keine Perturbation aus. Vermutlich kommen dabei drei Strategien zur Anwendung, die subjektiv denselben Zweck erfüllen: Differenzen werden ignoriert oder als unvermeidlich toleriert oder als Alternativmöglichkeit akzeptiert. In jedem Fall bedeutete es wohl, dass die Akteur:innen Elemente der (differnten) Herangehensweisen des kulturellen Gegenübers in irgendeiner Weise (etwa gestisch oder mimisch) kommentieren, ironisieren, imitieren, persiflieren, ausschmücken, etc. Vermutlich sind es solche spielerischen, probeweisen Formen des Umgangs mit dem kulturellen Gegenüber bzw. mit Interkulturalität, die helfen, den ganz normalen Arbeitsalltag zu bewältigen und kritische Situationen zu entschärfen. Es geht dabei nicht um die Angleichung der Denk- und Handlungsweisen von Expatriates und lokalen Mitarbeitenden, sondern um die Fähigkeit, Handlungsweisen und Situationen intuitiv einordnen und nachvollziehen zu können. Diese Fähigkeit ist dem impliziten interkulturellen Wissen zu verdanken, das im gemeinsamen Kommunikationsraum generiert, unterschiedlich sortiert und viabel angewendet wird.

Die folgenden Beispiele sollen dies illustrieren.

1. Das Thema Verantwortung, so die Meinung vieler Informant:innen, werde in Japan und in Deutschland ganz unterschiedlich gesehen, in Japan mehr auf kollektiver, in Deutschland mehr auf individueller Ebene. Expatriates schilderten z. B., dass japanische Kolleg:innen verantwortungsscheu seien, sich hinter anderen versteckten, nicht selbständig entscheiden, sondern „alles in der Gruppe ausmatscheln“ würden. Japanische Mitarbeitende erzählten, dass die Expatriates nicht verstünden, dass sie sowohl intern als auch extern (von Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern) als Gruppe gesehen würden. Statt abgestimmt zu agieren und gemeinsam

Verantwortung zu übernehmen, würden sie Sachverhalte unterschiedlich, nicht selten sogar gegensätzlich darstellen und sich damit als „chaotischer Haufen“ präsentieren, der dem Image der Firma schade. Diese Beschreibungen von Einstellungen und Handlungsweisen des kulturellen Gegenübers klingen nach Konflikt und Stress, tatsächlich hatte ich aber den Eindruck, dass mit dem Thema eher unaufgeregt umgegangen wurde und dass die kritischen Einschätzungen des Handelns der anderen durchaus auch kritische Einschätzungen des eigenen Handelns beinhalteten. Von deutscher Seite wurde z. B. erzählt, dass man sich in vielen Situationen mehr abgestimmt verhalte, als dies in Deutschland üblich sei. Mit Hinweisen wie „wir sind hier ziemlich japanisiert“ und „wir kämpfen hier als Musketiere“ wurden Situationen geschildert, die offensichtlich zeigen sollten, dass man durchaus fähig sei, so etwas wie „Gruppenverantwortung“ zu praktizieren. Von japanischer Seite wurden Beispiele geschildert, die wohl zeigen sollten, wie wichtig individuelle Verantwortungsübernahme für die japanischen Kolleg:innen sei und „wie wenig japanisch“ es doch „hier in der Firma“ zugehe. Wenn es, wie ich vermute, einen gemeinsamen impliziten interkulturellen Wissenspool gibt, dann bedeutet das nicht unbedingt, dass die Konflikte in diesem Themenbereich weniger oder milder werden, sondern vor allem, dass die Konflikte subjektiv einfacher verarbeitet werden, etwa weil bei jeder Konflikterfahrung auch mitschwingt, wie sich das kritisierte Gegenüber bemühe, Dinge zu verändern oder auch, wie sehr man sich selbst permanent verändere.

2. Ein japanischer Kollege braucht ein technisches Gerät, das gerade bei seinem deutschen Kollegen im Büro ist. Statt einfach zu fragen, ob er das Gerät haben kann, erklärt er ausführlich, wozu er ein solches Gerät brauchen könnte. Der deutsche Kollege unterbricht ihn und fragt, warum er nicht einfach sagt, dass er das Gerät braucht. Der japanische Kollege erläutert daraufhin, er rede deshalb so ausführlich über Hintergründe,

um seinem Kollegen Zeit zu verschaffen, zu überlegen, ob er das Gerät nicht doch noch selbst braucht, und dass er den Kollegen nicht zu etwas drängen wolle. Der deutsche Kollege erzählte, dass ihm in diesem Moment zum ersten Mal klar geworden sei (er war zu diesem Zeitpunkt schon seit zwei Jahren in Japan), warum sich japanische Kolleg:innen oft „so umständlich“ verhalten würden. Metakommunikative Erläuterungen, wie die des japanischen Kollegen, sind sehr hilfreich, kommen allerdings im Arbeitsalltag eher selten vor. In dieser Szene wurde jedenfalls explizites interkulturelles Wissen generiert, das weitererzählt, szenisch gerahmt, verändert oder mit neuen Elementen angereichert werden kann, d. h. in implizites interkulturelles Wissen transformiert werden kann. Ich nehme an, dass diese Art der Generierung von interkulturellem Wissen alltäglich ist und dass die Verbreitung vorwiegend in Form impliziten interkulturellen Wissens passiert. Wahrscheinlich wird überall, wo intensiv und nachhaltig interkulturell interagiert wird, ein gemeinsamer impliziter interkultureller Wissensschatz generiert.

#### **4. Herausforderungen für die Forschung**

Die ethnographische Feldforschung beschäftigt sich seit jeher mit dichten sozialen Kontexten und fremden Kulturen. Seit Malinowskis klassischen Forschungen folgt sie dem Impetus, die sozial konstruierte Welt „from the native's point of view“ zu interpretieren. Diese Herangehensweise, insbesondere wenn es um sehr unterschiedliche „native“ Perspektiven geht, ist für die Erforschung des Umgangs mit den Herausforderungen von Interkulturalität in Unternehmen gut geeignet, insbesondere wenn es wie bei der Erforschung von implizitem interkulturellem Wissen um die Aufdeckung und Interpretation von latenten Strukturen und Handlungsmotiven geht (Baba 2012). Je besser es gelingt, Einblick in die konkreten, alltäglichen Lebens- und Arbeitszusammenhänge

der Informant:innen zu bekommen, desto eher kann es auch gelingen, das in Gesprächen und Interviews gesammelte Material so zu interpretieren, dass das Ausbuchstabieren von implizitem Wissen möglich ist. Dabei ist es wichtig, den unterschiedlichen kulturellen Perspektiven gerecht zu werden. Im Hinblick auf das hier besprochene Forschungsfeld, Interkulturalität in deutschen multinationalen Unternehmen in Japan, wäre eine japanisch-deutsche Forschungspartnerschaft sinnvoll. Zwar ist das implizite interkulturelle Wissen, das unter den Expatriates und unter den japanischen Kolleg:innen erzeugt und verbreitet wird, hinsichtlich des Prozesses der Generierung und Verbreitung wie auch hinsichtlich der subjektiven Funktion ähnlich, aber in inhaltlicher Hinsicht unterscheidet es sich erheblich. Um dem gerecht zu werden, ist eine intensive Beschäftigung mit dem komplexen sozialen Kontext der Wissensgenerierung notwendig, was entsprechende Kompetenzen voraussetzt, die bei japanischen und deutschen Forscher:innen unterschiedlich gewichtet sein dürften. Mit einem kollaborativen Vorgehen könnte auch die Tatsache mehr beachtet werden, dass die subjektiven interkulturellen Erfahrungen der japanischen und deutschen Mitarbeitenden unterschiedlich gerahmt sind: Für erstere findet Interkulturalität im Wesentlichen nur im Unternehmen statt, für letztere dagegen auch im privaten Umfeld. Eine besondere Herausforderung in diesem Forschungsfeld stellt der Begriff „japanische Kultur“ dar. In den 1960er Jahren entstand unter japanischen Intellektuellen und Wissenschaftlern verschiedenster Fachrichtungen und quer durch alle Bildungs- und Sozialschichten der sogenannte „Japanerdiskurs“ (nihonjinron), der bei Japanern das Bewusstsein erzeugte, im Besitz einer einzigartigen Kultur, Sprache, Wirtschaft, Psyche, Physis usw. zu sein. Diese gut zugänglichen und weit verbreiteten Darstellungen eines japanischen Nationalcharakters von Japanern für Japaner (Dale 1986; Kelly 1991; Reed 1993) wurden auch im Westen aufgegriffen,

besonders von amerikanischen Autoren, die sich mit interkultureller Kommunikation beschäftigten. Sie konnten damit ihre Ausführungen zu kultureller Differenz illustrieren und kontrastierend die Besonderheiten des amerikanischen bzw. westlichen Kommunikationsstils herausstellen. Die Selbstorientalisierung der japanischen Kultur kann geradezu als wesentliches Moment der Konstituierung der neuen Wissenschaftsdisziplin Interkulturelle Kommunikation gesehen werden, da in bis dahin nicht gekanntem Maße als „authentisch“ geltende Beschreibungen und Analysen einer „sehr fremden Kultur“ vorlagen, mit denen es möglich war, das Profil der eigenen, „westlichen Kultur“ zu gestalten: Partner-orientierter japanischer versus selbst-orientierter westlicher Stil (Lebra 1993), Inklusions-Rhetorik versus Exklusions-Rhetorik (Gudykunst und Nishida 1993), Konfliktvermeidungskultur versus Streitkultur und Ritualisierung versus Spontaneität (Condon 1984; Kitano 1993), etc.

Ein großer Teil des japanbezogenen Diskurses im interkulturellen Management und in der interkulturellen Kommunikation hat solche Konstrukte unkritisch übernommen und daraus eine Mixtur aus vermuteten, behaupteten und tatsächlich gegebenen kulturellen Kontrasten geschaffen (zu den Auswirkungen naiver Kulturauffassungen in der Managementliteratur siehe Dirks 1995). Das auf den Japanerdiskurs zurückgehende Wissen über japanische Kultur ist bis heute aktuell (Tapp 2015). Ethnographisch Forschende müssen damit rechnen, dass nihonjinron-Modelle in modifizierter, verfeinerter, unkenntlich gemachter Weise oder in verhärteter und stereotypisierender Form oder auch in kritisch reflektierter Art und Weise in die Erzählungen von Informant:innen (japanischen wie deutschen Mitarbeitenden) über ihre konkreten interkulturellen Erfahrungen eingewoben sind.

Zu bedenken ist auch ein generelles Problem mit ethnographischen Forschungen in Unternehmen. Zum einen gestaltet sich der Forschungszugang meist schwie-

rig, denn Unternehmen schotteten sich konkurrenzbedingt vielfältig ab, was ein zweites Problem mit der Publikation von Forschungsergebnissen nach sich zieht und aus akademisch-karrieretechnischer Sicht auf Forschende abschreckend wirken kann. Dennoch müssen Mittel und Wege gefunden werden, Forschungsaktivitäten in multinationalen Unternehmen zu stärken. Jedenfalls sind sinnvolle auslandsvorbereitende interkulturelle Trainings ohne entsprechendes forschungsbasiertes ethnographisches Wissen nur unzureichend möglich.

## **5. Anforderungen an das interkulturelle Auslandsvorbereitungstraining**

Nach wie vor gilt in interkulturellen Auslandsvorbereitungstrainings die Förderung der Fähigkeit zu einer „Anpassung an die Zielkultur“ als wesentliches Ziel. Wer im Ausland beruflich erfolgreich sein will, so die allgemeine Annahme, müsse sich möglichst gut an die Zielkultur anpassen (Holtbrügge 2008; Shay / Baack 2006). Multinationale Unternehmen legen daher Wert darauf, dass den zu entsendenden Fach- und Führungskräften interkulturelle Trainings angeboten werden. Auch die Expatriates finden es wichtig, sich möglichst gut an die Kultur im Gastland anpassen. In einem deutschen multinationalen Unternehmen (das nach eigenen Angaben unter den deutschen Unternehmen die meisten Fach- und Führungskräfte an Auslandsstandorte entsendet) wurden zwischen 2006 und 2013 repräsentative Daten zu den Erwartungen künftiger Expatriates an ihren bevorstehenden Auslandsaufenthalt erhoben (eigene, unveröffentlichte Quelle). Neben den Hoffnungen, die Karrieremöglichkeiten zu verbessern, mehr Gestaltungsspielraum zu bekommen und interessante neue Netzwerke aufbauen zu können, wurde der Wunsch, sich gut in die neue Kultur einzufügen, besonders häufig genannt. Dazu gehörte vor allem der Wunsch, einheimische Freunde zu finden und möglichst wenig mit anderen Expatriates zu tun zu haben,

die Sprache zu lernen bzw. zu verbessern und eine andere Lebensart kennen zu lernen.

Mit dem Konzept „Anpassung an die Zielkultur“ verbinden Unternehmen wie auch die künftigen Expatriates, Vorstellungen, die von dem in der Literatur zum interkulturellen Management und in interkulturellen Trainings vertretenen Wissen geprägt sind, die aber wenig mit der tatsächlichen Lebens- und Arbeitssituation der Expatriates im Entsendungsland zu tun haben. Interkulturelle Trainings müssen auf eine wirklichkeitsnähere Basis gestellt werden. Dazu gehört auch, die Widersprüche und Probleme der Rahmenbedingungen des internationalen Personaltransfers zu thematisieren. Der Fokus auf Anpassung an die Zielkultur, also auf „die japanische Kultur“, greift zu kurz. Ein wesentlicher Teil des privaten Lebens der Expatriates findet im diasporischen Kontext und nicht inmitten der japanischen Gesellschaft und Kultur statt. Das berufliche Leben ist weder ganz in der japanischen Kultur noch ganz in der globalen oder deutschen Unternehmenskultur situiert, sondern findet im Kontext einer hybriden Arbeitskultur statt, wo unterschiedliche Routinen, Gewohnheiten, Arbeitsstile, Wertvorstellungen und Machtasymmetrien zwischen Zentrale und lokaler Organisationseinheit wie auch das Spannungsverhältnis zwischen globaler Standardisierung und lokaler Differenzierung den Arbeitsalltag beeinflussen und rahmen.

Die Machtungleichheit zwischen Zentrale und Auslandsniederlassung bedeutet für Expatriates eine große Herausforderung, vor allem bezogen auf ihre Rolle als „Change-Agent“ (Weick / Quinn 1999). Wenn interkulturelle Trainings zu sehr dem Credo „when in Rome, do as the Romans do“ anhängen, besteht die Gefahr, dass strukturelle Widersprüche und Herausforderungen nicht angemessen thematisiert, sondern kulturalisiert werden. Interkulturelle Trainings müssen auf die Verschränkung von strukturellen und kulturellen Aspekten eingehen, was nicht abstrakt und allgemein, sondern

nur an konkreten Praxisbeispielen erfolgen kann, denn die Befindlichkeiten und unterschiedlichen Perspektiven der individuellen Akteure in konkreten Handlungssituationen müssen nachvollziehbar gemacht werden, damit alternative Handlungsmöglichkeiten vorstellbar werden.

Interkulturelle Auslandsvorbereitungstrainings sind nur dann sinnvoll, wenn die unrealistischen Vorstellungen von der Lebens- und Arbeitssituation und von den interkulturellen Herausforderungen im Ausland korrigiert werden und wenn thematisiert wird, wie Expatriates tatsächlich ihr privates Leben und ihren Arbeitsalltag erleben und gestalten, wie sie die interkulturellen Herausforderungen bewältigen und welche Rolle tradierte und sozial konstruierte Wissensbestände dabei spielen. Abschließend halte ich daher folgende Anforderungen an das auslandsvorbereitende interkulturelle Training für wichtig:

1. Zum einen sollte das Training auf ethnographisch generiertem Wissen über die berufliche und private Alltagsrealität der Expatriates basieren.

2. Zudem sollten verstärkt ethische Themen einbezogen werden, wie die unternehmensinterne Machtungleichheit zwischen zentralen und peripheren Organisationseinheiten, das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Lokalisierung sowie Fragen und Probleme, die sich ergeben, wenn Unternehmen „globale Integration“ anstreben. Dabei dürfte insbesondere der Widerspruch zwischen Demokratisierung (mehr Mitsprache) und der Verstärkung eines zentralen Kontrollbedarfs von Bedeutung sein, wobei fraglich ist, ob der größere organisationale Gestaltungsspielraum, den Expatriates in der Auslandsniederlassung erwarten, auch in Zukunft noch bestehen wird, und schließlich auch die Frage, wie sich die in den Unternehmen vertretenen, häufig überzogenen, globalistischen Ideale auf die Situation der Expatriates auswirken.

3. Auch stellt sich die Frage, welche Rolle Expatriates in Zukunft spielen werden und wie dies im Training thematisiert werden kann. Es ist davon auszugehen, dass sich mit der angestrebten Transformation multinationaler Unternehmen in „global integrierte Unternehmen“ die Rolle von Expatriates als Change-Agents ändern dürfte. Bisher besteht die Rolle vor allem darin, für die Durchsetzung globaler Standards, mithin von Strategie und Politik der Zentrale, in den peripheren Organisationen zu sorgen. Dem global integrierten Unternehmen geht es aber verstärkt darum, das lokale Wissen der peripheren Organisationen über Strategien, Märkte, Netzwerke und Kreativitätspools wie auch über Handlungslogiken, Prozesse, Routinen, Werte, Einstellungen und Gewohnheiten, im gesamten Unternehmen nutzbar zu machen. Dazu müssten Change-Agents eher diversitätssensible Mediatoren und Förderer sein als zentralistische Standardisierer.

4. Außerdem sollte das in der Organisation vorhandene implizite interkulturelle Wissen in das auslandsvorbereitende interkulturelle Training integriert werden, z. B. indem ehemalige Expatriates, die Träger:innen impliziten interkulturellen Wissens, in den interkulturellen Trainings über ihre Erfahrungen erzählen. Ich hatte die Möglichkeit, für ein großes multinationales deutsches Unternehmen ein entsprechendes Programm zu entwickeln und viele Jahre durchzuführen. Im Rahmen eines dreitägigen interkulturellen Auslandsvorbereitungstrainings wurde für einen halben Tag eine Trainingseinheit von ehemaligen Expatriates durchgeführt, die sich für diese Tätigkeit in einem dafür konzipierten, ebenfalls dreitägigen Training zum bzw. zur „Inhouse-Berater:in“ qualifiziert hatten. In diesem Qualifizierungstraining ging es darum, den äußerst vielfältigen, reichhaltigen und eben zum großen Teil in impliziter Form vorhandenen interkulturellen Erfahrung- und Wissensschatz der ehemaligen Expatriates zu sondieren, zu ordnen, zu explizieren, zu reflektieren und zu didaktisieren. Die halbtägige Trainingseinheit, die von Inhouse-Berater:innen im

Rahmen des interkulturellen Auslandsvorbereitungstrainings durchgeführt wurde, ermöglichte den neu zu entsendenden Expatriates, auf den Erfahrungen und dem Wissen ihrer Vorgänger:innen am selben Standort bzw. im selben Zielland, aufzubauen. Die Trainings, die das „Wissenskreislaufmodell“ (wie es intern bezeichnet wurde) konstituierten, wurden vom Unternehmen als sinnvoll und zielführend bewertet. Allerdings war der logistische Aufwand sehr hoch. So war es notwendig, einen entsprechend großen Pool an Inhouse-Berater:innen aufzubauen, in dem die 15 bis 20 wichtigsten Zielländer repräsentiert waren. Pro auslandsvorbereitendes interkulturelles Training wurden mehrere Inhouse-Berater:innen für die verschiedenen im Training vertretenen Zielländer benötigt, wofür sie von ihren jeweiligen Vorgesetzten von der Arbeit freigestellt werden mussten, was sich oft schwierig gestaltete. Herausfordernd war schließlich auch, dass sich die inhaltlichen und methodischen Vorstellungen der Inhouse-Berater:innen und der Interkulturalist:innen, die die Trainings organisierten und durchführten, teils erheblich unterschieden und dass es für letztere oft schwierig war, den Inhouse-Berater:innen die freie Gestaltung ihrer eigenen Trainingseinheiten zu überlassen.

## 6. Literatur

Baars, G. / Spicer, A. (Hrsg.) (2017): *The corporation: a critical, multi-disciplinary handbook*. Cambridge: Cambridge University Press.

Baba, M. L. (2012): Anthropology and Business: Influence and Interests. *Journal of Business Anthropology* 1(1): 20. <https://doi.org/10.22439/jba.v1i1.3546>

Bateson, G. (1973): *Steps to an ecology of mind*. London: Paladin.

Beaverstock, J. V. (2002): Transnational Elites in Global Cities: British Expatriates in Singapore's Financial District. *Geoforum* 33(4): 525–38. [https://doi.org/10.1016/S0016-7185\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(02)00036-2)

- Beniger, J. R. (1986): *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Castells, M. (2009): *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Chua, R. Y. J. (2013): The Costs of Ambient Cultural Disharmony: Indirect Intercultural Conflicts in Social Environment Undermine Creativity. *Academy of Management Journal* 56(6): 1545–77. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0971>
- Condon, J. C. (1984): *With Respect to the Japanese: A Guide for Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Dale, P. N. (1986): *Myth of Japanese Uniqueness*. London: Routledge.
- Deardorff, D. K. (Hrsg.) (2009): *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dederichs, A. (2018): *Kulturelle Differenzierung in Wirtschaftskooperationen. Deutsche und chinesische Entsendenarrative und diskursive Einflüsse*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20117-3>
- Dirks, D. (1995): Japanisches Management in internationalen Unternehmen: Methodik interkultureller Organisation. *Gabler Edition Wissenschaft*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gascoigne, N. / Thornton, T. (2014): *Tacit Knowledge*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315729886>
- Ghoshal, S. / Westney, D. E. (Hrsg.) (1993): *Organization theory and the multinational corporation*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Glaserfeld, E. v. (1997): *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. 1326
- Gudykunst, W. B. / Nishida, T. (1993): Interpersonal and intergroup communication in Japan and the United States. In Gudykunst, W. B. (Hrsg.): *Communication in Japan and the United States*. Albany: State University of New York, 149–214.
- Hochschild, A. R. (1983): *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Holtbrügge, D. (Hrsg.) (2008): *Cultural adjustment of expatriates: theoretical concepts and empirical studies*. München, Mering: Hampp.
- Jeannot, J-P. (2000): *Managing with a Global Mindset*. London: Financial Times Management.
- Kelly, W. W. (1991): Directions in the Anthropology of Contemporary Japan. *Annual Review of Anthropology* 20(1): 395–431. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.20.100191.002143>
- Kesselring, T. (1988): *Jean Piaget*. München: C. H. Beck.
- Kitano, H. H. L. (1993): Japanese American values and communication patterns. In Gudykunst, W. B. (Hrsg.): *Communication in Japan and the United States*. Albany: State University of New York, 122–46.
- Lebra, T. S. (1993): Culture, self, and communication in Japan and the United States. In Gudykunst, W. B. (Hrsg.): *Communication in Japan and the United States*. Albany: State University of New York, 51–87.
- Maturana, H. R. / Varela, F. J. (1990): *Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. München: Goldmann.
- Moore, F. (2005): *Transnational business cultures: life and work in a multinational corporation*. Aldershot, UK; Burlington, VT: Ashgate.

- Moosmüller, A. (1997): Kulturen in Interaktion. Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan. Bd. 4. *Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Moosmüller, A. (2002): Diaspora – zwischen Reproduktion von „Heimat“, Assimilation und transnationaler Identität. In Moosmüller, A. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde*. Münster: Waxmann, 11–28.
- Moosmüller, A. (2003): Interkulturelle Routinen in deutschen und amerikanischen Unternehmen in Japan. In Deutsches Institut für Japanstudien (Hrsg.): *Japanstudien. Jahrbuch des Deutschen Instituts für Japanstudien Band 15*. München: iudicium, 195–214.
- Moosmüller, A. (2007): Deutsche Expatriates in Japan. In Kühlmann, T. M. / Müller-Jacquier, B. (Hrsg.): *Deutsche in der Fremde: Assimilation, Abgrenzung, Integration*. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag, 105–30.
- Morgan, G. / Kelly, B. / Sharpe, D. / Whitley, R. (2003): Global Managers and Japanese Multinationals: Internationalization and Management in Japanese Financial Institutions. *The International Journal of Human Resource Management* 14(3): 389–407. <https://doi.org/10.1080/0958519022000031816>
- Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD (2022): *Foreign Direct Investment Statistics: Data, Analysis and Forecasts – OECD*. Zugriff am 19.10.2023 über: <https://www.oecd.org/investment/statistics.htm>
- Palmisano, S. J. (2006): The Globally Integrated Enterprise. *Foreign Affairs* 85(3): 127. <https://doi.org/10.2307/20031973>
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Reed, S. R. (1993): *Making common sense of Japan. Pitt series in policy and institutional studies*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Rendtorff, J. D. (2019): *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*. Bingley, UK: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781789734539>
- Shay, J. P. / Baack, S. (2006): An Empirical Investigation of the Relationships between Modes and Degree of Expatriate Adjustment and Multiple Measures of Performance. *International Journal of Cross Cultural Management* 6(3): 275–94. <https://doi.org/10.1177/1470595806070634>
- Tapp, S. (2015): Self-Perception of Japanese Identity and Its Perception by Others: Nihonjinron and Its Impact on Business Relations between European and Japanese Companies. *Schriften Zur Kulturwissenschaft* 115. Hamburg: Kovač.
- Tucker, J. (1999): *The therapeutic corporation. Studies on law and social control*. New York: Oxford University Press.