

Parissa Haghirian

## Japan – Vorreiter im Wissensmanagement?

Foto: Ablestock

### Kurz gefasst:

- Wissensmanagement ist nicht überall gleich Wissensmanagement, sondern kann sich kulturell stark unterscheiden.
- Besonders groß sind die Unterschiede zwischen Japan und dem Westen – Japanische Unternehmen bevorzugen implizites Wissen und betonen operative Tätigkeiten im Wissensmanagement.
- Die unterschiedlichen Zugänge im Wissensmanagement können im internationalen Management leicht zu interkulturellen Konflikten führen.

**Multinationale Unternehmen werden in den kommenden Jahren verstärkt mit den Herausforderungen der Globalisierung konfrontiert. Sie müssen nicht nur vermehrt auf internationale Aspekte, sondern auch auf die Schnellebigkeit ihrer Märkte reagieren. Wissensmanagement kommt in dieser Entwicklung eine strategisch bedeutende Rolle zu. Unternehmen sammeln Know-how über unterschiedliche Märkte und setzen diese Informationen Gewinn bringend ein. In der Theorie ist das jedoch einfacher als in der Realität, denn der Umgang mit Wissen basiert stark auf kulturell geprägten Kommunikationsprozessen. Besonders auffallend sind diese Unterschiede im japanischen und westlichen Wissensmanagement. Japan wird gemeinhin als Vorreiter im Wissensmanagement gesehen, der japanische Umgang mit Wissen unterscheidet sich aber grundlegend von westlichen Ideen zum Thema.**

Japan ist, wie die meisten asiatischen Kulturen kollektivistisch orientiert; Harmonie und das Gemeinwohl der Gruppe stehen im Vordergrund. Europäische Kulturen hingegen bevorzugen eine individualistischere Weltsicht, der Mitarbeiter als Einzelperson wird hier als wichtig erachtet. Kommunikationsprozesse spiegeln diese Werte sehr stark wider. Da Kommunikation ein zentraler Bestandteil des Informationsaustauschs ist, lassen sich diese Werte folglich auch im Management von Wissen erkennen.

### Die Rolle von Wissens im Unternehmen

Schon in der Bedeutung von Wissen für Unternehmen zeigt sich der erste grundlegende Unterschied zwischen Ost und West. In Japan, wo seit der Öffnung des Landes im 19. Jahrhundert eine lange Tradition der Integration von Wissen aus dem Westen besteht, herrscht generell eine sehr hohe Aufnahmebereitschaft gegenüber Wissen aus anderen Ländern. Jede Art von Information wird traditionell interessiert aufgenommen, danach dokumentiert und bei Bedarf weiterverarbeitet. Wissen wird daher auch in Unternehmen mit sehr hohem Aufwand gesammelt, ohne gleich auf Einsetzbarkeit geprüft zu werden.

Europäische Unternehmen hingegen konzentrieren sich schon bei der Akquisition von Wissen darauf, dessen Nutzen festzustellen. Sie bewerten Wissen vor allem im Hinblick auf seine Profitabilität. Die Zielsetzung hier ist eine Gewinn orientierte Weiterverwendung des vom Unternehmen angesammelten Wissens. Oft vernachlässigen sie aber Informationen, die eventuell für die Zukunft des Unternehmens von Interesse wären.

Je nach kultureller Ausrichtung des Unternehmens bekommt Wissen als unternehmensinterner Faktor auch unterschiedliche Rollen. Im Gegensatz zu japanischen Unternehmen zeichnen sich westliche Unternehmen durch einen sehr viel größeren internen Wettbewerb aus. Die Mitarbeiter sind daher meist

nicht bereit, ihr Wissen freiwillig zu teilen. „Wissen ist Macht“ ist nicht nur ein Sprichwort, sondern beschreibt oft die reale, individualistisch geprägte Arbeitswelt. Die Mitarbeiter sind bemüht, ihren individuellen Wissenstand zu erhöhen, und an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert.

In japanischen Unternehmen hingegen genießen Mitarbeiter eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Wissen ist somit kein individueller Machtfaktor. Die Mitarbeiter können Informationen daher leichter weitergeben. Sie erwarten zudem keine auf individuelle Interessen ausgerichteten Weiterbildungsmaßnahmen. Auch die Grenzen zwischen formellem und informellem Wissen sind nicht eindeutig. So sind japanische Manager bekannt dafür, beinahe täglich nach der Arbeit mit ihren Kollegen noch ein nomikai (Party mit alkoholischen Getränken) in einem Restaurant zu veranstalten. Diese nomikais dienen nicht nur der Entspannung, sondern sind eines der wichtigsten Wissensaustauschinstrumente.

### Unterschiedliche Wissensträger im Unternehmen

Europäische Mitarbeiter stellen ihre individuellen Wünsche über die des Unternehmens. Firmen müssen jederzeit damit rechnen, dass ihre Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, sobald sie eine verantwortungsvollere Position mit höherem Verdienst finden. Sie investieren daher vor allem in die Archivierung von impli-

Vergleich: Wissensmanagement in Europa und Japan		
	Europa	Japan
Bedeutung von Wissen fürs Unternehmen	Wissen muss Gewinn orientierte Relevanz für das Unternehmen haben.	Jede Art von Wissen wird gleichwertig behandelt.
Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissen, das nicht direkt als profitträchtig eingestuft wird, wird vernachlässigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissen wird mit großem Zeit- und Kostenaufwand gesammelt, auch wenn es gar nicht oder nicht gleich weiterverwendet werden kann.</li> </ul>
Die Rolle von Wissen im Unternehmen	Wissen ist ein persönlicher Machtfaktor.	Wissen ist kein Machtfaktor für den Einzelnen.
Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter versuchen sich Spezialwissen anzueignen und sind nicht immer bereit, zu teilen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter beteiligen sich an der allgemeinen Wissensweitergabe und konzentrieren sich vor allem auf die Verteilung, weniger auf die Selektion von Wissen.</li> </ul>
Wissensträger	Wissen wird als explizites Wissen in Datenbanken gesammelt und gespeichert.	Wissen wird als implizites Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter bewahrt.
Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenaufwand durch Investitionen in Datenbanken.</li> <li>Anreizsysteme müssen Mitarbeiter zum aktiven Wissensmanagement motivieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitaufwand durch Wissensweitergabe.</li> </ul>
Wissensmanagement und Wissensweitergabe	Wissensmanagement ist nicht immer in den operativen Tätigkeiten des Unternehmens verankert, sondern muss implementiert und von der Unternehmensführung durchgesetzt werden.	Wissensmanagement hat einen sehr hohen Anteil an allen operativen Tätigkeiten im Unternehmen.
Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensleitung konzentriert sich auf die Einführung und Akzeptanz der Wissensmanagementaktivitäten.</li> <li>Wissensgenerierung durch Einzelpersonen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensleitung konzentriert sich auf die Durchführung der Wissensmanagement-Operationen.</li> <li>Wissen entsteht in Gruppendiskussionen.</li> </ul>

zitem Wissen. Folglich liegt der Schwerpunkt der Wissensmanagementaktivitäten auf der Implementierung und Wartung von Datenbanken.

Im Gegensatz dazu bilden Harmonie und langfristige Zusammenarbeit die Grundlage von japanischen Unternehmensprozessen. Die Fluktuation ist geringer, implizites Wissen bleibt erhalten. Somit sind Maßnahmen, implizites Wissen zu archivieren, in östlichen Kulturen nahezu überflüssig.

### Wissensmanagement und Wissensweitergabe

Der Schwerpunkt japanischen Wissensmanagements liegt auf den operativen Abläufen der Wissensweitergabe. Wissensmanagement wird daher nicht vom Top-Management forciert, sondern gehört zu den alltäglichen Aufgaben im Unternehmen. Das Management von Wissen ist aber vergleichsweise zeitaufwändig und kostspielig. Die Wissensweitergabe erfolgt vor allem undokumentiert auf der persönlichen Ebene, beispielsweise in Form von Mentoren-Programmen oder On-the-Job-Trainings, aber auch in Besprechungen: Der japanische Arbeitsalltag besteht aus zahlreichen Meetings. Hier diskutieren die Anwesenden die vorhandenen Informationen oft stundenlang. Somit entsteht auch neues Wissen in der Gruppe und nicht durch Einzelpersonen.

Westliche Unternehmen konzentrieren sich hingegen auf die Archivierung von Wissen. Ziel ist die Loslösung des Wissens von den Mitarbeitern, um es zu bewahren und zukünftig Gewinn bringend einzusetzen. Da europäische Mitarbeiter ihr Wissen aber nicht immer freiwillig teilen, müssen Unternehmen Wissensmanagement mit Hilfe der Unternehmensleitung einführen und mit hohem Aufwand vorantreiben. Der Schwerpunkt liegt daher auf der Implementierung und Akzeptanz der Wissensmanagement-Aktivitäten. Das Wissen steht dabei allen Mitarbeitern gleichermaßen zur Verfügung. Sie können beispielsweise auf Datenbanken zugreifen, relevante Information auswählen und danach weiterverwenden. Die Schaffung von neuem Wissen findet durch die einzelnen Mitarbeiter statt.

### Herausforderungen für multinationale Unternehmen

Kulturunterschiede im Wissensmanagement stellen für viele multinationale Unternehmen ein großes Problem dar. Sie sind oftmals Grundlage für Missverständnisse zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten. Die meisten Konflikte entstehen beim Wissensaustausch. In Japan ist das Vertrauen in die richtige Weiterverwendung von Wissen die Grundlage aller Geschäftsbeziehungen. In ihrer Zusammenarbeit mit europäischen Kollegen finden japanische Mitarbeiter deren „ewige Geheimniskrämerei“ daher schwer verständlich. Europäer sind hingegen oft irritiert, wenn ihre japanischen Geschäftspartnern Informationen fordern, die in Europa nicht kommuniziert werden und als vertraulich gelten.

Auch die unterschiedlichen operativen Tätigkeiten in punkto Wissensmanagement sind eine Herausforderung. In Japan wird Wissen innerhalb des Unternehmens ständig transferiert. Die Mitarbeiter sehen sich mit einer Informationsflut konfrontiert, müssen sich allerdings keine Informationen selbst beschaffen. Für europäische Mitarbeiter hingegen ist Wissensmanagement eine eigenverantwortliche Tätigkeit. Sie sind es gewöhnt, Informationen zu suchen, zu filtern und weiter zu verwenden und erwarten das auch von japanischen Kollegen.

### Was können wir voneinander lernen?

Japanisches und westliches Wissensmanagement haben also verschiedene Schwerpunkte: Europäische Unternehmen konzentrieren sich auf strategische Aspekte des Wissensmanagements und versuchen vor allem ihre Geschäftsprozesse den Wissensmanagementzielen anzupassen. Japanische Unternehmen hingegen haben die operativen Abläufe im Bereich Wissensmanagement perfektioniert, aber oft keine strategischen Vorgehensweise beim Einsatz der Informationen. Diese Unterschiede bieten zahlreiche Lernchancen:

Japan, das sich jahrzehntelang auf die Speicherung von Wissen durch Mitarbeiter verlassen hat, ist im nächsten Jahr mit ersten Schwierigkeiten konfrontiert.

Ab 2007 gehen zwischen 1947 und 1949 geborene Babyboomer in Pension. Das sind ungefähr 6,8 Millionen Arbeitnehmer – fast zehn Prozent der arbeitenden Bevölkerung. Diese werden einen beträchtlichen Teil ihres Know-hows mit in den Ruhestand nehmen. Zurzeit gibt es daher starke Bemühungen, das vorhandene Wissen weiterzutransferieren, allerdings auf die traditionelle japanische Weise: persönliche Kommunikation. Firmen wie Toyota versuchen ausscheidende Arbeitnehmer für weitere Tätigkeiten auf Teilzeitbasis nach ihrer Pensionierung zu gewinnen, vor allem als Trainer für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Westliche Unternehmen könnten hier durch ihre Erfahrungen in der Wissensarchivierung ein gutes Vorbild sein.

Europäische Firmen haben hingegen Nachholbedarf beim Wissensaustausch. Hier können sie von den Japanern lernen. Die Wissensweitergabe durch persönliche Interaktion, wie z.B. Mentoren-Programme, scheint auf den ersten Blick zwar aufwändig. Sie fördert aber den Informationsfluss. Gleiches gilt für die Schaffung neuen Wissens innerhalb einer Gruppe. Denn nicht immer kann eine Einzelperson die Relevanz einer Information richtig einschätzen. Ideen werden so vernachlässigt und Marktchancen übersehen. Die Wissenskreierung durch Gruppendiskussionen kann solchen Fehlern vorbeugen und Unternehmen weltweit wettbewerbsfähiger machen.



#### Die Autorin:

Dr. Parissa Haghirian studierte Japanologie und Handelswissenschaften in Wien und ist Junior-Professorin für Internationales Management an der Sophia-Universität in Tokio, Japan.

haghirian@wissensmanagement.net