

„Der Graubereich ist gewünscht“

[Interview mit Japantrainerin Angela Kessel erschienen in "Olympus Life", August 2012]

Sie sind mehrfach im Jahr bei Olympus und halten das Seminar „Access Japan“ ab. Worum geht es dabei?

Ziel ist, dass sich die Mitarbeiter in die japanische Kultur hineindenken können und besser verstehen, wie die japanischen Kollegen ticken. Darüber hinaus geht es darum, gemeinsam Handlungsansätze zu entwickeln, um noch reibungsloser zusammen zu arbeiten. Die Mitarbeiter sind zudem meist sehr interessiert daran zu lernen, wie sie sich gegenüber einem japanischen Kollegen höflich verhalten können. Deshalb geht es in dem Seminar immer auch um Etikette. Als Gegenstück zu „Access Japan“ gibt es für die asiatischen Kollegen das Seminar „Access Germany“. Da läuft dann alles umgekehrt.

Was sind die größten Unterschiede und Herausforderungen für die Mitarbeiter in einem europäisch-japanischen Unternehmen?

In erster Linie die Kommunikation. In Japan versucht man, mögliche Interessenskonflikte früh aus dem Weg zu räumen und verschiedene Meinungen auszugleichen - noch bevor man sich zusammensetzt. Eine so offene Form der Diskussion wie in westlich geprägten Ländern gibt es in Japan nicht. Und auch die Entscheidungsfindung und der Führungsstil unterscheiden sich klar. Die internen Abläufe in Japan sind nicht so transparent wie bei uns. Und ein Meeting dort gleicht einem Golfspiel, ruhig und überlegt. Wir nennen das „Golf-Style“. Bei uns praktizieren wir eher „Soccer-Meetings“, jeder will den Ball und gibt ihn, wenn möglich, auch nicht mehr ab. Auf solche Besonderheiten gehen wir in den Kursen ein.

Was kann die eine Seite dabei von der anderen lernen?

Das ist pauschal schwer zu sagen. Wichtig ist ja zunächst einmal, die andere Seite besser zu verstehen. Und dann hängt es von der Situation und vom Team ab. Generell kann man vielleicht sagen, wenn Westler in Asien sind, sollten sie versuchen, sich etwas zurückzunehmen und geduldiger zu sein. Umgekehrt haben es Japaner leichter, wenn sie in Europa etwas schneller und offener agieren, als sie es aus ihrer Kultur gewöhnt sind.

Hatten die Mitarbeiter durch die Vorkommnisse bei Olympus im vergangenen Geschäftsjahr besonders viele oder ganz bestimmte Fragen an Sie?

Ja, durch die Krise bei Olympus - und durch die Katastrophe in Fukushima. Letztere hat auch in anderen Unternehmen gewisse Unstimmigkeiten zu Tage gefördert. Und auch deshalb haben viele deutsche Kollegen in Sachen Hierarchie und Führung kritischer nach. Sie wollen ganz genau wissen: Wie gehen Japaner mit Krisen um?

Einige Olympus Mitarbeiter waren zu Beginn der Krise ungeduldig wegen der späten Reaktion aus Tokio auf die Vorwürfe in der internationalen Presse: War dieser zögerliche Umgang mit der Situation auch kulturell bedingt?

Sicher. Aus ihrer Gruppenkultur heraus sind die Japaner darauf angewiesen, sich zunächst untereinander zu verständigen. Dinge werden zunächst intern hinterfragt und geklärt. Auch, um zu verhindern, dass mit einem voreiligen Statement jemand aus der eigenen Regierung oder dem eigenen Unternehmen unberechtigt kritisiert wird. Das möchte man in Japan vermeiden. Manche Aussagen werden daher bewusst so getroffen, dass sie vielfältig interpretierbar sind. Man möchte sich nicht zu sehr festlegen. Der Graubereich ist gewünscht und je aggressiver die Presseanfrage, desto bedächtiger die Reaktion.

Der Sprach-Stil des japanischen Olympus-Präsidenten klingt für westliche Ohren etwas pathetisch. Ist das „typisch japanisch“?

Eine der Aufgaben des Präsidenten eines japanischen Unternehmens ist es, im Unternehmen Werte zu vermitteln und weiterzugeben. In schwierigen Zeiten wird von der Führungsetage japanischer Unternehmen ein Appell an die Mitarbeiter erwartet. Der kommt dann oft sehr blumig und emotional rüber, was unter anderem an der Sprache liegt. Für deutsche oder europäische Ohren klingt das dann sehr getragen. Letztendlich erfüllt er damit aber seine Aufgabe als Präsident.

Glauben Sie, dass sich die Business-Kultur zwischen Japan und dem Westen verändern oder entwickeln wird?

Ich denke, dass sich bereits viel geändert hat und es auch in Zukunft starke Veränderungen geben wird. Für japanische Manager ist die Ausrichtung mittlerweile sehr international. Das bedeutet auch, dass man sich mit dem westlichen Stil vertraut macht. In unseren Seminaren beobachten wir eine große gegenseitige Neugierde. Gleichzeitig wird die jeweilige Herkunftskultur auch in Zukunft sichtbar bleiben. Aber das darf und soll sie ja auch!



Angela Kessel ist Spezialistin für deutsch-japanische Zusammenarbeit. Mit ihrem Unternehmen ACCESS CULTURE ist die sie seit 1998 als Beraterin und Trainerin für interkulturelle Kommunikation und Marketing tätig. Zuvor arbeitete sie jahrelang als Projektleiterin japanischer Unternehmen in Europa und Asien. Schon während ihres Studiums der Japan- und Chinawissenschaften sowie der Psychologie lebte sie teilweise in Japan. Zurück in Deutschland war die Olympus Europa GmbH Kessels erster Kunde vor Ort. „Deshalb besteht eine besondere Nähe zu dem Unternehmen.