

Interkulturelle Kommunikation ist keine Einbahnstraße

Wie die gemeinsame Arbeit mit japanischen Belegschaften gelingt.

Von Angela Kessel

Mit der Übernahme eines japanischen Herstellers aus dem Bereich der Veterinärmedizin sollte dem mittelständischen deutschen Pharmaunternehmen in Japan der große Coup gelingen: Eine komplette japanische Sales-Mannschaft mit langjährigen Kontakten in der Branche wurde mit eingekauft und eröffnete auf einen Schlag ein weit verzweigtes Vertriebsnetz und eine Durchdringung des Marktes mit den besten Absatzchancen auch für eigene Produkte.

Doch schon nach wenigen Monaten folgt die Ernüchterung für den neu entsandten General Manager. Denn er muss feststellen, dass die japanischen Mitarbeiter „ganz anders ticken“ und Visionen für den japanischen Markt keineswegs so umsetzen, wie von ihm und dem deutschen Management gewünscht:

Die japanische Vertriebsmannschaft hatte den Auftrag, eine Preiserhöhung an die Kunden zu kommunizieren. Wie der Geschäftsführer – zwei Monate nachdem er die Anweisung erteilt hat – erfährt, ist dies noch nicht einmal im Ansatz passiert. Ein japanischer Marketingmitarbeiter hatte die Aufgabe, eine Präsentation vorzulegen. Als der Geschäftsführer kurz vor dem geplanten Abgabe- und Besprechungstermin noch einmal nachhakt, stellt er fest, dass auch hier die Arbeit nicht vom Fleck gekommen ist. Der Mitarbeiter war nicht sicher, wie er die Aufgabe anpacken sollte und hat sie schlussendlich als „nicht so wichtig“ eingestuft. Schließlich hatte der Geschäftsführer zwischendurch nicht mehr nach dem Stand der Dinge gefragt. Die japanischen Verwaltungsangestellten sollten eigenständig mit dem deutschen Mutterhaus kommunizieren: Fehlanzeige. Und schließlich sind es die Meetings mit dem Salesteam, die den Geschäftsführer zur Verzweigung bringen. Von Feedback und offenem Informationsaustausch kann keine Rede sein.

Der Geschäftsführer gerät zunehmend in Bedrängnis und zwischen die Fronten:



Hoher Erwartungsdruck des deutschen Managements auf der einen, die extrem anspruchsvollen japanischen Kunden auf der anderen Seite. Und dazu als weitere Baustelle die eigenen Mitarbeiter. Schnell muss ein interkulturelles Coaching für den deutschen Geschäftsführer her, der nun lernen soll, wie man in Japan führt. Sicher ein guter und richtiger Gedanke, denn ohne interkulturelle Sensibilität und ein Eindringen in japanische Strukturen kann seine schwierige Aufgabe nicht gelingen. Aber interkulturelle Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Damit sie funktioniert, muss auch die japanische Seite eingebunden werden.

Auf Seite der japanischen Kunden kann ein deutsches Unternehmen hier allerdings nicht viel bewegen. „Der Kunde ist Gott“ heißt es in Japan. Schneller und kulanter Kundenservice, intensive Beziehungspflege und eine makellose Qualität: Hier müssen sich deutsche Hersteller ganz klar den japanischen Standards anpassen, um erfolgreich zu sein.

Japanische Mitarbeiter westlicher Unternehmen: qualifiziert und lernbereit

Anders sieht es aber bei der eigenen Belegschaft in Japan aus. Hier kann man vieles bewegen und verändern. Leider

aber kapitulieren deutsche Unternehmen viel zu oft angesichts der interkulturellen Differenzen im eigenen Lager. Häufig werden – wie im beschriebenen Fall – einseitig nur die deutschen Führungskräfte geschult. Oder aber japanische Mitarbeiter, die sich vermeintlich nicht integrieren lassen, müssen gehen. Damit wird viel Potential verschenkt.

Denn die meisten japanischen Mitarbeiter deutscher Unternehmen bringen beste Voraussetzungen mit. Längst vorbei sind die Zeiten, in denen ausländische Firmen keine Chance hatten, die Absolventen renommierter Universitäten für sich zu gewinnen. Mit der zunehmenden Flexibilität des Arbeitsmarktes finden immer mehr qualifizierte Ein- und Umsteiger den Weg auch in deutsche Firmen. Wer bei einem westlichen Unternehmen anheuert, tut dies nicht selten, um den starren Strukturen einer japanischen *kai-sha* zu entfliehen. Langsame Karrierefortschritte, ein enges Hierarchiekorsett und wenig persönliche Entscheidungskompetenz – all das entfällt, wenn man für ein westliches Unternehmen arbeitet.

Stolpersteine für japanische Mitarbeiter

Die meisten westlichen Firmen verfügen also über japanische Mitarbeiter,



INTERKULTURELLE WEITERBILDUNG DARF NICHT AUF DIE DEUTSCHE SEITE BESCHRÄNKT BLEIBEN. JAPANISCHE MITARBEITER IN JAPAN SOLLTEN EINGEBUNDEN WERDEN.



die fremden Kulturen offen gegenüber stehen und äußerst lernbereit sind. Ihr Hintergrund in Bezug auf Lern- und Kommunikationsverhalten ist aber meistens japanisch geprägt. Das macht sich unter anderem an den folgenden Punkten fest:

Indirekte Kommunikation

Bitten und Anliegen offen zu äußern – womöglich sogar im Meeting, vor allen anderen und ohne vorherige Absprachen – ist in Japan nicht üblich. Um im deutschen Kontext erfolgreich zu sein, ist diese Fähigkeit aber eine wichtige Voraussetzung.

Respekt vor Hierarchiestrukturen

Loyalität wird immer noch groß geschrieben. Es ist kaum denkbar, Vorgesetzten zu widersprechen. Dem Kunden eine Preiserhöhung mitzuteilen, ist – wie im vorangehenden Beispiel gezeigt – eine heikle Sache. Nicht minder heikel ist es, dem Chef gegenüber Zweifel an der Maßnahme zu äußern. Eher schweigt man also und verharrt im Nichtstun.

Prinzip der geteilten Verantwortung

Gemeinsame Entscheidungen und geteilte Verantwortung gehören in Japan zum Prinzip. Im deutschen Unternehmen ist nun plötzlich Eigeninitiative gefragt. Begleitung und Coaching durch den Vorgesetzten – auch das dokumentiert das Eingangsbeispiel – entfällt manchmal völlig. So fällt es Japanern oft schwer, überhaupt einzuschätzen, wie wichtig eine zugeteilte Aufgabe ist.

Das Wissen um diese kulturellen Unterschiede ist für deutsche Führungskräfte sicher überaus hilfreich und sollte bis zu einem gewissen Grad auch Berücksichtigung finden. Ein deutsches Unternehmen in Japan darf aber von seinen japanischen Mitarbeitern erwarten, dass sie sich innerhalb der Firma und im Kontakt zur Zentrale (nicht nach außen zu den japanischen Kunden hin) am deut-

lichen Arbeitsstil orientieren.

Um das möglich zu machen, müssen die japanischen Mitarbeiter deutsche Gepflogenheiten kennenlernen und trainieren. Das passiert häufig nicht oder unzureichend, denn:

- Interkulturelle Arbeitsunterschiede sind häufig kaum ein Thema am Arbeitsplatz. Für eine gemeinsame, systematische Betrachtung im Sinne von „Wir machen das in Deutschland so. Wie macht ihr in Japan das eigentlich? Wo kann oder sollte wer sich anpassen?“ bleibt oftmals einfach keine Zeit.
- Viele deutsche Unternehmen erkennen den Bedarf, die japanische Seite über ihre Businesskultur zu informieren. Sie schulen aber nicht so, dass die Botschaften wirklich bei der japanischen Seite ankommen und Wirkung zeigen können.

Japanische Mitarbeiter zielführend schulen

Im Ergebnis sollen die japanischen Mitarbeiter zwar den westlichen Arbeitsstil verstehen, schätzen und auch selber zu einem gewissen Maße pflegen. Der Weg dorthin führt aber oft über einen japanisch geprägten Lernweg. Dieser verläuft meistens induktiv. Das heißt:

1. Verständnis wecken

Nutzen Sie möglichst viele konkrete Beispiele, um zu veranschaulichen, wie die Arbeit im deutschen Unternehmen läuft – und vielleicht in Japan bald auch laufen soll. Abstrakte Anweisungen und Regeln im Sinne eines Code of Conduct sind oft nicht gut genug verständlich.

2. Inoffizielle Kanäle nutzen

Sprechen Sie unterschiedliche Arbeitsweisen und die resultierenden Hindernisse nicht immer nur im offiziellen Kontext des Büros an. Beim gemeinsamen Essen oder beim Barbesuch können Sie noch einmal deutlich machen, dass Ihnen die

Thematik am Herzen liegt. Ideal ist auch ein interkulturell erfahrener japanischer Mitarbeiter – möglichst mit gehobener der Hierarchieposition, der Ihnen hilft, Ihr Anliegen in der richtigen Form zu kommunizieren.

3. Als Coach auftreten

Begleiten Sie Ihre japanischen Mitarbeiter bei der Gewöhnung an neue Arbeitsmethoden. Geben Sie zu Beginn überschaubare Aufgaben und halten Sie regelmäßige Besprechungen ab – gerne gesichtschonend unter vier Augen. Dort dürfen Sie Mitarbeiter auch loben. Kritik packen Sie besser in eine Formulierung wie „Es wäre noch besser, wenn Sie...“.

Aus diesen wenigen Tipps geht schon hervor, dass die Einarbeitung japanischer Mitarbeiter Zeit und Geduld braucht. Sie lohnt sich aber auch. Langfristig lernen viele japanische Mitarbeiter den westlichen Arbeitsstil und die mit ihm verbundene Unabhängigkeit durchaus zu schätzen und integrieren sich ohne Probleme.

Fazit

- Interkulturelle Weiterbildung darf nicht auf die deutsche Seite beschränkt bleiben. Japanische Mitarbeiter in Japan sollten eingebunden werden.
- Japanische Mitarbeiter bringen alle Voraussetzungen und die Motivation mit, die nötig sind, um sich in deutsche Büro- und Kommunikationsabläufe einzuarbeiten. Viele genießen nach einer Eingewöhnungsphase den westlichen Arbeitsstil.
- Die Einarbeitung braucht Zeit und Fingerspitzengefühl. Ein gemeinsames interkulturelles Training oder eine spezielle – bei Bedarf japanischsprachige – Schulung für die japanischen Mitarbeiter können einen sinnvollen Ausgangspunkt bilden.

KONTAKT

Angela Kessel ist Inhaberin von ACCESS CULTURE. Gemeinsam mit japanischen Kollegen bereitet sie deutsche und japanische Unternehmen auf den Kontakt mit der jeweils anderen Geschäftskultur vor.
Tel.: +49 (0)611 9450 166
www.accessculture.de

