

Japan – mehr als Kirschblüten und preiswerte Autos

„Deutsche Manager gelten als korrekte, erfolgsorientierte Geschäftspartner!“



Große deutsche Unternehmen entsenden deutsche Manager nach Japan, allen voran Daimler, Würth, Bosch und Metro. Auch japanische Unternehmen suchen „Führungskräfte made in Germany“ für ihre Stammsitze. Aber der deutsch-japanische Businesskontakt ist kein Selbstgänger, zu groß sind die Kulturunterschiede. Was ist nötig, um in Japan erfolgreich zu sein? Das europäische Bild Japans ist von Klischees geprägt: uralte Tradition und moderne Technologie, wirtschaftlicher Erfolg und strenge Sitten. Aber Japan hat mehr zu bieten als Kirschblüten und preiswerte Autos. Japan-Expertin Christina Blake sagt im Interview, worauf es ankommt.

von Harald Schiller - Fix International Services – Newsletter Dezember 2012

Rubrik: **Interview mit Christina Blake, Trainerin für Interkulturelle Kompetenzen**

Christina Blake verfügt über langjährige Kommunikationserfahrungen in globalen Markenunternehmen. Sie leitete u.a. die Unternehmenskommunikation Europa der Olympus Europa GmbH in Hamburg und steuerte die interne und externe Kommunikation der Panasonic Marketing Europa GmbH. Darüber hinaus begleitete Frau Blake als Kooperationspartnerin das DFG Transferprojekts Textoptimierung in der mehrsprachigen Wirtschaftskommunikation am Sonderforschungsbereich Mehrsprachigkeit der Universität Hamburg.

Christina Blake, warum sollten sich Manager vor ihren Einsatz mit interkulturellen Aspekten beschäftigen?

Christina Blake: Trotz zunehmender Globalisierung und grenzüberschreitendem Austausch sind unser Verhalten, unser Kommunikationsstil und die Art, wie wir Geschäfte machen, immer noch sehr von den unterschiedlichen Wertesystemen geprägt, mit denen wir aufwachsen. Diese sind teilweise so gegensätzlich, dass wir mit einem Verhalten, das in unserem Kulturkreis als höflich und angemessen gilt, im Ausland als extrem beleidigend wahrgenommen werden. Damit kann der Aufbau von guten Geschäftsbeziehungen von vorneherein im Keim erstickt werden. So gelten wir Deutschen als stark sachorientiert. Viele Kulturen jedoch, mit denen wir in wirtschaftlichen Beziehungen stehen, handeln und denken personenorientiert. Das bedeutet, dass deutsche Geschäftspartner gern schnell „zur Sache kommen“ und wesentliche Fakten und Details austauschen wollen, während andere Kulturen sich erst einmal Zeit nehmen beim Lunch, beim Dinner und oft langwierigen Gesprächen, um die Person kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen.

In welchem Ruf stehen deutsche Manager im Japan?

Christina Blake: Deutsche Manager haben im Allgemeinen einen sehr guten Ruf in Japan. Sie gelten als korrekte, erfolgsorientierte Geschäftspartner mit einer konkreten Zielvorstellung und klaren Regeln. Das gefällt den Japanern, weil es ihnen Sicherheit für die eigene Planung gibt. Die Meiji-Verfassung, die 1890 in Japan in Kraft trat, orientiert sich übrigens an der preußischen Verfassung. Im letzten Jahr haben beide Länder das 150 jährige Bestehen des deutsch-japanischen Freundschaftsvertrags, der 1861 zwischen Preußen und Japan geschlossen wurde, mit diversen Veranstaltungen gewürdigt. Leider wurde dieser Geburtstag durch die Folgen der großen Erdbebenkatastrophe überschattet, die wiederum zu zahlreichen Benefizveranstaltungen besonders in Deutschland geführt hat, wofür das japanische Volk sehr dankbar war.

Welche Eigenschaften sollten Manager mitbringen, die in Japan erfolgreich agieren wollen?

Christina Blake: In erster Linie brauchen sie viel Geduld. Entscheidungswege in Japan sind generell langsamer, da erst mal ein Konsens mit allen Beteiligten gefunden werden muss. Sobald eine Entscheidung für ein Projekt oder eine Maßnahme getroffen ist, geht es dann bei der Durchführung sehr schnell, weil alle meist von Anfang an involviert sind. Wichtig ist dabei ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, das dazu beiträgt, kritische Situationen schnell zu erfassen und in ganz neuer Umgebung angemessen zu reagieren. Als Faustregel gilt: erst mal souverän Zurückhaltung zeigen und beobachten, statt gleich aktiv zu werden.

In Deutschland sagen wir „was Sache ist“. In Kulturen, die einen indirekten Kommunikationsstil pflegen, wirkt das unhöflich. Es gilt, zwischen den Zeilen lesen und auf Untertöne zu hören. Was gilt für Japan?

Christina Blake: Die Beantwortung dieser Frage könnte ein Workshop-Programm füllen! Ich versuche mal, die Antwort mit wenigen Sätzen zu umreißen: Zu den wesentlichen Wertvorstellungen in der japanischen Kultur gehören das Harmoniebedürfnis und die Notwendigkeit, das Gesicht zu wahren. Ein Japaner versucht generell alles zu vermeiden, was dazu beiträgt, dass die Harmonie gestört ist oder – noch schlimmer - dass er oder sein Gesprächspartner das Gesicht verlieren. Das bedeutet zum Beispiel, dass direkte Kritik vermieden werden sollte. Gibt es etwas zu kritisieren, dann geht dieses über eine „dritte Person“ oder wird in anderer Weise verpackt, in dem über ein fiktives Problem geredet wird, das mit der eigentlichen Situation in Zusammenhang steht. Die Herausforderung hierbei ist, nicht nur eigene kritische Anmerkungen entsprechend zu verschlüsseln, sondern auch versteckte Kritik entschlüsseln zu können. Letzteres ist meist viel schwieriger und oft nur möglich mit der Hilfe von Experten oder japanischen Freunden/Kollegen.

Nach dem verheerenden Tsunami und der Unfallserie im Kernkraftwerk Fukushima hat die Welt verwundert wahrgenommen, mit welcher Gelassenheit die Japaner scheinbar diese Katastrophen weggesteckt haben. Haben wir da etwas nicht verstanden?

Christina Blake: Während hierzulande viele Menschen Unverständnis über die scheinbare Gelassenheit der Japaner im Umgang mit den Folgen des Tsunamis und des Unfalls im Kernkraftwerk Fukushima äußerten, haben sich in Japan lebende Deutsche sowie die dortige Bevölkerung über die „Hysterie“ und „Panikmache“ in den hiesigen Medien gewundert. Die scheinbare Gelassenheit der Japaner ist offensichtlich bei vielen hier missverstanden worden. Es gehört mit zu den wesentlichen Eigenschaften der japanischen Kultur, die eigenen Gefühle nicht öffentlich zu zeigen. Das wiederum hängt mit der Notwendigkeit zusam-

men, das Gesicht zu wahren, s.o. Darüber hinaus üben Japaner selten offen oder öffentlich Kritik an dem Verhalten anderer. Das entspricht nicht ihrem Harmoniebedürfnis.

Haben Sie als Frau in leitenden Positionen in japanischen Unternehmen Besonderheiten erlebt?

Christina Blake: Als Frau eine verantwortungsvolle Position zu haben ist für viele Japaner immer noch ungewöhnlich, allerdings gibt es auch Ausnahmefälle. Vielen ist bewusst, dass wir in Deutschland eine andere Einstellung haben und respektieren das. Es gab aber auch bei mir Fälle, in den ich z.B. gebeten wurde, den Kaffee zu bringen. Dieses bin ich geschickt umgangen, in dem ich die Aufgabe des Kaffeeholens an die Sekretärin weiterdelegiert habe. In solchen Situationen gilt es „cool“ zu bleiben und einen eleganten Ausweg zu finden. Wer seine Würde nicht bewahrt, riskiert, nicht ernst genommen zu werden. Mit einem freundlichen, offenen Auftreten und klaren, kurzen Sätzen, die verbindlich und charmant gefasst sind, schaffe ich mir auch als Frau Respekt. Dabei habe ich als Frau den zusätzlichen Vorteil, dass ich leicht Zugang zum Netzwerk der weiblichen Kollegen habe. Das ist nützlich beim Einholen wichtiger Informationen und dann, wenn man die direkte Kommunikation umgehen muss, also über eine „dritte“ Person Unbehagen über ein Thema äußern möchte. Aber egal, ob Frau oder Mann, wichtig vor Geschäftsreisen und Auslandsaufenthalten ist es immer, dass der Vorgesetzte aus Deutschland, sei er Deutscher oder Japaner, seine Mitarbeiter ankündigt und damit dafür sorgt, dass diese Zugang zu allen wichtigen Gesprächspartnern und Besprechungen bekommen.

Sie fordern einen kontinuierlichen Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Warum kann dieser Austausch Unternehmen nutzen?

Christina Blake: Die Wissenschaft hat den Vorteil, dass sie – sofern Forschungsgelder zur Verfügung stehen - mit einer anderen Perspektive, frei vom wirtschaftlichen Druck, der auf dem Markt herrscht, Phänomene und Entwicklungen mit professionellen, validierten Methoden untersuchen und über Zeiträume hinweg beobachten kann. Durch einen kontinuierlichen Austausch können sich Unternehmen diesen Perspektiv-Wechsel zu Nutze machen. Und in der Tat geschieht dieses ja auch – in Hamburg zum Beispiel insbesondere in den Branchen Life Science und Erneuerbare Energien. Aber auch bei der Besetzung von Arbeits- und Praktikumsplätzen kooperieren die Hochschulen immer mehr mit den Unternehmen und Clusterorganisationen.

Sie haben mit einer wissenschaftlichen Arbeit zur Standort-PR eine praxisbezogene und qualitative Studie zur Medienarbeit für Städte durchgeführt. Was macht Hamburg richtig – und wo gibt es noch Defizite?

Christina Blake: Diese qualitative Studie hat zu einer Zeit stattgefunden, als Hamburg sich besonders stark für die Medienbranche eingesetzt hat. Ein Ende der 90 er Jahre extra eingeführter Arbeitskreis hatte sich mit sehr professioneller PR-Begleitung regelmäßig zusammengesetzt und sehr hochwertige Veranstaltungen durchgeführt, sowohl was die Informationsvermittlung als auch das „Erleben“ von Hamburg als Medienstandort betrifft. Das hat zu regelmäßiger, sehr fundierter Berichterstattung geführt, die ich zu einem kleinen Teil in meiner Arbeit mit analysiert habe. Heute ist Hamburg als Medienstandort weniger im öffentlichen Gespräch, oft nur, wenn Medienunternehmen den Standort wechseln oder – wie zurzeit wieder - Mitarbeiter entlassen müssen. Die Stadt hat aber natürlich weitere wichtige Standbeine, wie z.B. die Life Science Branche oder die Erneuerbaren Energien. In wieweit dort alles richtig gemacht wird, kann ich aus heutiger Sicht nicht beurteilen, aber als Bürger, der Medien konsumiert, wünsche ich mir manchmal mehr fundierte, faktenorientierte Berichterstattung.

Ansprechpartnerin:

Katrin Brass
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Tel: +49 40 325525-24
Fax: +49 40 325525-20
E-Mail: kb@fix-services.com
www.fix-services.com / www.fix-interkulturell.de

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte,

Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>