

Missverständnisse und Misserfolge in japanischen Europazentralen

+++ Japanische Europazentralen müssen sich aktiv auseinandersetzen mit europäischen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Managementstilen und Kommunikationsverständnissen und Japanern, die wiederum dazu stark abweichende Verhaltensweisen und Einstellungen pflegen. Kommt dann noch die Notwendigkeit eines umfassenden Veränderungsprozesses hinzu, dann sind Sprachmissverständnisse häufig und die Gefahr eines Misserfolges sehr hoch. +++

Auch japanische Europazentralen müssen immer häufiger reagieren auf Marktveränderungen mit grundlegenden Neuausrichtungen der Organisationsstrukturen, der Geschäftsprozesse, des Personals und der Services. Der stetige Veränderungsprozess ist bei vielen selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie des japanischen Mutterhauses. Entsprechendes Führungsverständnis und Methodenkompetenz sind daher internalisiert.

Bei den europäischen Managern ist dies häufig nicht gegeben. Hier versteht man Veränderungsprojekte vielfach als Kritik an der eigenen Arbeit, blockt ab oder arbeitet unengagiert mit. Vielfach herrscht die Meinung vor, dass japanische Optimierungsmethoden und Managementphilosophien nicht auf Europa übertragbar seien. Diese Misserfolgsorientierung führt zu entsprechenden Ergebnissen. Vielfach kritisch wird dann die Managementkompetenz der Europäer von den Japanern beurteilt.

Auf der anderen Seite setzen die japanischen Manager auf einen Konsens der europäischen Mitarbeiter hinsichtlich der Veränderungsziele und –maßnahmen. Die meisten Europäer hingegen erwarten klare Zielsetzungen, aktive Mitarbeit und Verantwortungsübernahme im Veränderungsprozess von den Japanern.

Die Japaner wiederum begnügen sich in Projektgruppen meist mit der Beobachterrolle und sehen sich außer Stande Position zu Konzepten zu beziehen ohne Rücksprache. Die Europäer sehen in Ihnen dann nur Beobachter, die sie beurteilen und Informationen weiterleiten. Sie werden betrachtet als Teil einer informellen Schattenorganisation, die keine Verantwortung übernimmt, aber hintenherum kritisiert und glaubt vieles besser zu wissen. Hier zweifeln dann die Europäer an der Kompetenz der japanischen Manager.

Dies alles hemmt die offene Aussprache und die eigene Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und zu gestalten. Offen sprechen dann die Europäer nur untereinander und bieten abgesprochene Konzepte oder politisch, taktische Vorgehensweisen an. Am Ende ar-

beiten zwei Managementorganisationen mehr gegen- als miteinander. Dies führt dann im Regelfall zu Wechseln im Management und nicht zum Change Management des Geschäftsmodells.

Hinzu kommt der Versuch von allen Seiten sich auf Englisch zu verständigen, auf der Grundlage recht unterschiedlichen Sprachvermögens und –verständnisses. Sprachlich und kulturell bedingte Missverständnisse sind daher nicht selten, da Metakommunikation wenig betrieben wird, um den Anderen nicht bloß zu stellen. Erschwerend kommt hinzu, dass auch unter den Europäern diese Missverständnisse alltäglich zu beobachten sind.

Diese all zu menschlichen Verhaltensweisen verlangsamten Veränderungsprozesse, führen zu Misserfolgen und reduzieren die Leistungsfähigkeit des multikulturellen Managementteams.

Sehr hilfreich ist in Veränderungsprozessen daher das Coaching des Führungsteams durch einen unparteiischen Externen, der als Vermittler, Moderator, Kommunikator und Projekt-treibender agiert. Auf allen Seiten gilt es das Verständnis zu erhöhen für Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen, um alle Beteiligten für gemeinsame Ziele, Maßnahmen und Performancemessungen zu gewinnen.

Darüber hinaus sind aber natürlich auch Grenzen zu setzen, Kritik- und Konfliktgespräche auf allen Ebenen, zumeist unter vier Augen, zu führen.

Begleitend sind natürlich Sprachkurse, Management- und Methodenworkshops, Bildung von Coachingtandems von Managern zweier Nationalitäten, kulturelle und informelle Teamtreffen sehr hilfreich. Allerdings sollte auf allen Hierarchieebenen gemischt und nicht getrennt trainiert werden, wie dies häufig beobachtet werden musste.

Entscheidend für den Veränderungserfolg aber sind die konkrete Vermittlungstätigkeiten und das zielorientierte Vorantreiben des Veränderungsprojektes in dem zumeist engen Zeitfenster des Erfolgsdrucks.



Dr. Albert Thienel,
Geschäftsführer der
Dr. Thienel Consulting
GmbH
Personal- & Unter-
nehmensberatung, Düsseldorf
www.Dr-Thienel-Consulting.de