

# Wenn Brainstorming auf Nemawashi trifft

## Warum Strategieprozesse in japanisch-westlichen Teams oft scheitern

Chicago, Düsseldorf oder Tokio – in diesem Moment findet irgendwo auf der Welt ein Strategietreffen statt. Die Agenda wird abgearbeitet, die Folien werden präsentiert und am Ende nicken alle. Doch drei Wochen später hat sich nichts verändert. Selbst hochleistungsfähige Organisationen verlieren erheblichen Wert an den Schnittstellen zwischen ihren Regionen. Ursache dafür seien weder inkompetente Mitarbeitende noch dysfunktionale Teams, sagt Markus Armbruster, Mit-Gründer von Pictomind. Der Experte für co-kreative Strategie- und Innovationsprozesse begleitet seit vielen Jahren japanisch geführte Unternehmen mit bedeutenden Standorten in Europa und den USA. Andrea Gruß sprach mit ihm über Chancen und Herausforderungen bei der Zusammenarbeit japanisch-westlicher Teams.

**CHEManager: Wie können Chemieunternehmen ihre Innovationsfähigkeit stärken, obwohl der Kostendruck stetig zunimmt?**

**Markus Armbruster:** Die chemische Industrie befindet sich aktuell in einer gefährlichen Spirale: Margendruck führt zu Kostensenkungen, Kostensenkungen schwächen die Innovationskraft, eine geschwächte Innovationskraft verschlechtert die Wettbewerbsposition und erhöht den Margendruck weiter. Chinesische Wettbewerber, die bei Qualität, Technologie und strategischer Ambition rasant aufholen, lassen sich nicht einfach durch eine weitere Runde von Reisekostenkürzungen auf Abstand halten. Ein wirksamer Ausweg aus dieser Falle ist strategische Differenzierung – aufbauend auf dem kollektiven Wissen der Mitarbeitenden und entwickelt in co-kreativen Prozessen, die die interne Intelligenz mobilisieren, statt Antworten von externen Beratern importieren.

**Welchen Beitrag kann co-kreative Strategieentwicklung hier leisten?**

**M. Armbruster:** Co-kreative Strategieentwicklung ist kein Luxus für wirtschaftlich stabile Zeiten. Im Gegenteil: Gerade unter hohem Veränderungs- und Kostendruck hilft sie Unternehmen, vorhandene Stärken in der Organisation ohne hohe, zusätzliche Investitionen zu aktivieren. Eine oft unterschätzte und kostspielige Schwachstelle international aufgestellter Unternehmen liegt an den Schnittstellen zwischen Kulturen, Regionen und Geschäftsbereichen. Dort treffen beispielsweise japanische Präzision, amerikanische Agilität und europäische Gründlichkeit aufeinander – häufig mit unterschiedlichen Erwartungen, Arbeitsweisen und Kommunikationsmustern. Die Folge sind Reibungsverluste, Missverständnisse und verzögerte Entscheidungen. Die Schnittstellenverluste zwischen Regionen zu reduzieren, ist keine rein kulturelle Aufgabe. Es ist eine strategische Priorität, die maßgeblich über Effizienz, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit entscheidet.

**Welche wiederkehrenden Muster beobachten Sie bei der Begleitung japanisch-westlicher Teams?**

**M. Armbruster:** Stellen wir uns einen Strategieworkshop vor. Die Teilnehmenden sind ein deutscher Betriebsleiter, eine amerikanische Vertriebsleiterin und drei Kollegen aus der japanischen Zentrale.

Der Deutsche hat sich gründlich vorbereitet. Er hat die Unterlagen gelesen, sich eine klare Meinung gebildet und wird jeden Vorschlag mit präzisen Fragen hinterfragen. Die Amerikanerin kommt mit Energie und zwei Ideen, die ihr erst am Morgen gekommen sind. Die japanischen Kollegen haben sich ebenfalls vorbereitet. Sie bringen Meinungen, Bedenken und Fragen mit.

Der Workshop beginnt. Die Amerikanerin bringt ihre neuen Ideen spontan und ohne Umschweife ein.



Markus Armbruster, Geschäftsführer, Pictomind

Im westlichen Verständnis wird dies als kreative und lebendige Zusammenarbeit aufgefasst. Für den japanischen Kollegen entsteht dadurch ein Dilemma. Er hat das Thema nicht vorbereitet und seine Kollegen nicht konsultiert. Eine Antwort ohne Konsens ist ihm nicht möglich, denn er wird niemals eine unfertige Meinung vor der Gruppe äußern. Schweigen ist für ihn daher der einzige würdevolle Ausweg aus dieser Situation. Doch sein Schweigen ist keine Zustimmung. Der Europäer deutet dies jedoch als Einverständnis und fährt fort.

Das Resultat: Der japanische Kollege kehrt nach Tokio zurück und berichtet von Ergebnissen, die er nicht mitbringen kann. Der Europäer ist ratlos. Die Amerikanerin erfährt nie, was geschehen ist. Der japanische Direktor hat dieses Muster schon oft erlebt – und seine Geduld schwindet.

**Warum ist das internationale Meeting gescheitert?**

**M. Armbruster:** Tatsächlich hat niemand in diesem Raum versagt. Im Gegenteil: Alle Beteiligten bringen genau die Stärken ein, die erfolgreiche Strategieprozesse benötigen. Die amerikanische Kollegin steht für Zukunftsorientierung, Risikobereitschaft und Tatkraft. Der deutsche Kollege bringt Präzision sowie die Bereitschaft mit, kritische Fragen zu stellen. Die japa-

**Unterschiede zwischen japanischer und westlicher Kultur zeigen sich bei Strategieprozessen vor allem in der Entscheidungslogik.**

nischen Kollegen tragen Gründlichkeit, Konsensorientierung und einen langfristigen Planungshorizont bei. Gerade diese unterschiedlichen Perspektiven machen die Zusammenarbeit in internationalen Teams so wertvoll. Sie vereinen Kompetenzen, die sich ideal ergänzen. Ohne einen geeigneten Prozessrahmen bleiben diese Potenziale jedoch ungenutzt. Die vorhandenen Stärken entfalten dann nicht ihre Wirkung, sondern es kommt zu Reibungsverlusten und ineffizienten Abstimmungen.

**Wie gehen Unternehmen dieses Problem an?**



**M. Armbruster:** Unternehmen reagieren auf solche Situationen häufig mit interkulturellen Trainings. Europäische und amerikanische Teams lernen dort etwa, wie man sich verbeugt, Visitenkarten überreicht oder kulturelle Besonderheiten berücksichtigt. Das ist durchaus hilfreich – löst jedoch nicht das eigentliche Problem. Die verbreitete Fehldiagnose lautet: Das Problem ist kulturell. Tatsächlich ist es meist strukturell. Denn die Unterschiede zwischen japanischer und westlicher Kultur zeigen sich bei Strategieprozessen vor allem in der Entscheidungslogik. Westliche Strategiearbeit basiert häufig auf einem Modell spontaner Divergenz, dem eine strukturierte Konvergenz folgt. Man bringt kluge Menschen in einen Raum, ermutigt sie, laut zu denken, Optionen zu entwickeln, zu debattieren und sich schrittweise anzunähern. Dieses Vorgehen funktioniert besonders gut in Kulturen, in denen individueller Ausdruck geschätzt wird, öffentliches Denken normal ist und in denen Entscheidungen als revidierbar gelten.

**Wie werden Entscheidungen in japanischen Unternehmen getroffen?**

**M. Armbruster:** Sie folgen einer grundlegend anderen Logik. Im Zentrum eines Entscheidungsprozesses in Japan steht Nemawashi – der Aufbau von Konsens durch individuelle und bilaterale Gespräche vor einer formalen Entscheidung. Ohne Nemawashi in ein Meeting zu gehen, gilt aus japanischer Perspektive nicht nur als ineffizient. Es signalisiert auch, dass die notwendige Abstimmung

**Wie kann ein Strategieprozess aussehen, in dem japanische und westliche Arbeitsweisen produktiv zusammenwirken?**

**M. Armbruster:** In den vielen Jahren der Zusammenarbeit mit japanisch geführten, globalen Unternehmen haben wir eine co-kreative Strategiemethodik entwickelt, die mit der Art kompatibel ist, wie diese Organisationen Entscheidungen treffen, und zugleich die Stärken aller beteiligten

**Viele westliche Unternehmen setzen in der Strategieentwicklung auf selbstorganisierte Teams, um ihr Geschäft flexibel und nah an der Realität des Markts auszurichten. Wie harmonisiert dies mit der japanischen Arbeitsweise?**

**M. Armbruster:** Japanische Organisationen gehören zu den hierarchischsten der Welt. Selbstorganisierende Teams werden typischerweise mit flachen Strukturen assoziiert. Auf den ersten

**Schnittstellenverluste zwischen Regionen zu reduzieren, ist keine rein kulturelle Aufgabe.**

Kulturen nutzt. Inhaltlich arbeiten wir mit etablierten Instrumenten wie SWOT-Analysen, Zukunftsbildern, Personas und Roadmaps. Anders ist die Architektur des Prozesses.

Der gesamte Prozess läuft auf einer gemeinsamen digitalen Arbeitsfläche von Beginn an zweisprachig. Jeder Schritt, jede Intervention und jede Gruppenkonstellation sind vorab auf Englisch und Japanisch dokumentiert. Das beseitigt Unklarheit als Partizipationsbarriere. Wer genau weiß, was wann, mit wem und zu welchem Zweck geschieht, kann sich vorbereiten. Und Vorbereitung ist für viele japanische Fachkräfte die Voraussetzung für einen wirksamen Beitrag.

Vor dem eigentlichen Prozess finden strukturierte Einzelgespräche mit den jeweiligen Führungskräften statt. Damit wird Nemawashi bewusst in den Prozess integriert. Die Teilnehmenden kommen nicht nur informiert, sondern organisatorisch abgestimmt in die Workshops. Hierarchische Unsicherheit wird reduziert, bevor die eigentliche Arbeit beginnt. Überraschungen gibt es nicht. Die Auftaktsitzung dient ausschließlich dazu, Erwartungen, Rollen und Arbeitsweise zu klären. Gruppenzusammensetzungen, Aufgaben zwischen den Sessions und Kommunikationswege werden transparent gemacht. Die Kommunikation erfolgt über mehrere Kanäle – etwa ein Miro-Board, einen MS Teams-Kanal und bei Bedarf direkte Nachrichten.

Was aus westlicher Perspektive wie Überkommunikation wirken mag, schafft die notwendige Klarheit für echte globale Zusammenarbeit. Gleichzeitig entsteht ein Rahmen, in dem auch die Stärke westlicher Kulturen – Spontanität, Kreativität und Ideenreichtum – ihre volle Wirkung entfalten kann.

### ZUR PERSON

**Markus Armbruster** ist Experte für Unternehmens-, Geschäfts- und Innovationsstrategie mit fast zwei Jahrzehnten globaler Erfahrung in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Er studierte Chemie an der TU in München, promovierte an der ETH Zürich und ist diplomierte Wirtschaftswissenschaftler. Im Jahr 2019 gründete er mit dem Juristen Reto Aschwan den Pictomind. Das Unternehmen ist spezialisiert auf co-kreative Strategieprozesse für globale Unternehmen und betreibt Büros in München und Zürich.

geholt. Die Hierarchie bleibt intakt. Aber innerhalb dieser Struktur fließen Informationen lateral und vertikal – auf eine Weise, die ein formales Meeting niemals ermöglicht. Das ist Selbstorganisation, die durch Hierarchie wirkt – nicht gegen sie. Nemawashi löst Hierarchie nicht auf – es macht Hierarchie navigierbar. Und eine Hierarchie, die navigiert werden kann, ist eine, die sich selbst organisieren kann.

**Wie wirkt sich das auf die Geschwindigkeit von Strategieprozessen aus?**

**M. Armbruster:** Es gibt eine hartnäckige westliche Annahme, dass japanische Entscheidungsfindung langsam ist und dass die Vorabinvestition in Konsens, Vorbereitung und bilaterale Ausrichtung einen Kostenfaktor beziehungsweise eine kulturelle Steuer darstellt, die entrichtet werden muss, bevor die eigentliche Arbeit beginnen kann. Doch Entscheidungen, die durch Nemawashi getroffen wurden, werden nicht drei Wochen später wieder geöffnet, weil jemand, der nicht im Raum war, eine andere Meinung hat. Sie halten, weil die Organisation sie bereits verarbeitet hat.

Das ist kein Plädoyer für die Aufgabe westlicher Dynamik – im Gegenteil. Westliche Teams, die einmal wirklich ausgerichtet sind, setzen mit außerordentlicher Energie und Kreativität um. Der Engpass ist selten ihre Ausführung. Er liegt fast immer in der Qualität der Ausrichtung im Vorfeld.

Ein co-kreativer Prozess, der japanische Gründlichkeit, amerikanische Zukunftsorientierung und europäische Präzision in einer gemeinsamen Architektur verbindet, holt das Beste aus allen drei Logiken heraus – und produziert Strategien, die sowohl kühn als auch umsetzbar sind.

■ [www.pictomind.com](http://www.pictomind.com)

WILEY ■ Process Technology

Neuigkeiten aus  
und für die Praxis der  
Chemieindustrie

**Kontakte:**  
**Dr. Etwina Gandert**  
Chefredakteurin CITplus  
[egandert@wiley.com](mailto:egandert@wiley.com)  
Tel.: +49 6201 606 768

**Stefan Schwartz**  
Mediaberatung  
[sschwartz@wiley.com](mailto:sschwartz@wiley.com)  
Tel.: +49 6201 606 491

WILEY ■ VCH [processtechnology.wiley.com/de](http://processtechnology.wiley.com/de)