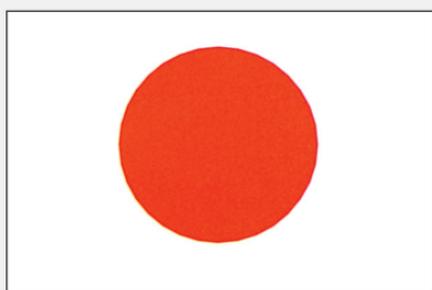


Iris Petzold / Nadja Ringel /
Alexander Thomas

Beruflich in Japan

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht

Iris Petzold / Nadja Ringel / Alexander Thomas, Beruflich in Japan

V&R

Iris Petzold / Nadja Ringel / Alexander Thomas, Beruflich in Japan

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Iris Petzold / Nadja Ringel / Alexander Thomas, Beruflich in Japan

Iris Petzold
Nadja Ringel
Alexander Thomas

Beruflich in Japan

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

2. Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 8 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49061-7

ISBN 978-3-647-49061-8 (E-Book)

© 2013, 2005, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, USA

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort	9
Einführung in das Training	11
Themenbereich 1: Konsensorientierung	21
Beispiel 1: Die lange Besprechung	21
Beispiel 2: Die Werbeproschüre	24
Beispiel 3: Der Produkttest	28
Kulturelle Verankerung von »Konsensorientierung«	32
Themenbereich 2: Gesicht wahren	37
Beispiel 4: PC-Probleme	37
Beispiel 5: Schweigsame Zuhörer	40
Beispiel 6: Die Schulung	44
Kulturelle Verankerung von »Gesicht wahren«	47
Themenbereich 3: Harmonie	51
Beispiel 7: Das Kundengespräch	51
Kulturelle Verankerung von »Harmonie«	54
Themenbereich 4: Beziehungsorientierung	59
Beispiel 8: Der Ausflug	59
Beispiel 9: Der Vertrag	62
Beispiel 10: Verhandlung mit einem Neukunden	66
Kulturelle Verankerung von »Beziehungsorientierung«	69
Themenbereich 5: Gruppenzugehörigkeit	73
Beispiel 11: Die Willkommensparty	73
Beispiel 12: Lange Arbeitszeiten	77
Beispiel 13: Die Entlassung	80
Kulturelle Verankerung von »Gruppenzugehörigkeit«	84

Themenbereich 6: Abgrenzung gegenüber

Außenstehenden	89
Beispiel 14: Der Fehler	89
Beispiel 15: Der »japanische Geist«	92
Beispiel 16: »Your Japanese ist very good«	96
Beispiel 17: Der aggressive Projektleiter	99

Kulturelle Verankerung von »Abgrenzung gegenüber Außenstehenden«	102
---	-----

Themenbereich 7: Hierarchieorientierung 107

Beispiel 18: Der Senior Manager	107
Beispiel 19: Die neue Logistikleiterin	110
Beispiel 20: Kundenwünsche	114

Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung«	118
---	-----

Themenbereich 8: Paternalismus 123

Beispiel 21: Überstunden	123
Beispiel 22: Terminschwierigkeiten	126
Beispiel 23: Der Präsident	130

Kulturelle Verankerung von »Paternalismus«	134
--	-----

Kurze Zusammenfassung der Kulturstandards	138
---	-----

Ratschläge zum Verhalten in Japan	142
---	-----

Literaturempfehlungen	148
---------------------------------	-----

»Was ist das für ein Volk? . . . Es trocknet sich mit feuchten Handtüchern ab, ißt seine Speisen kalt, trinkt seinen Wein heiß, schlürft die Suppe nach dem Essen und hängt Verkehrsampeln hinter den Kreuzungen auf; lächelt, wenn es traurig ist; nimmt nicht den Hut ab, sondern zieht die Schuhe aus; fürchtet sich nicht vor Abschluß-, sondern vor Aufnahme-examina . . . In Japan ist so vieles ganz anders als bei uns.«

(H.W. Vahlefeld 1969)

Iris Petzold / Nadja Ringel / Alexander Thomas, Beruflich in Japan

■ Vorwort

Japan gehört ebenso wie Deutschland zu den führenden Industrienationen der Welt. Beide sind hinter den USA die wichtigsten Exportnationen und deshalb in vielen Geschäftsfeldern Konkurrenten, aber auch Kooperationspartner. Die deutsch-japanischen Beziehungen blicken auf eine lange Tradition zurück, und sie waren und sind geprägt von gegenseitiger Hochachtung und Wertschätzung. Für viele Deutsche steht Japan beispielhaft für Asien, repräsentiert also asiatische Kultur und Werte. Beide Gesellschaften haben sich im Laufe der Zeit auf künstlerischem, wissenschaftlichem, geistigem, aber auch auf technischem und wirtschaftlichem Gebiet gegenseitig bereichert und voneinander gelernt. Bei all den vielen Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten, die Japaner und Deutsche aneinander entdeckten und wertschätzten, kam es auch immer wieder zu Irritationen, zu Ablehnung und zu Unvereinbarkeiten, die trotz intensiver Bemühungen nicht zu überbrücken waren.

Mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung ist die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Japanern auf wirtschaftlichem Gebiet enger und vielfältiger geworden. Dies hat zur Folge, dass bei deutsch-japanischen Wirtschaftsbeziehungen von beiden Seiten hohe Ansprüche an die fachliche, aber auch die sozial-kommunikative Kompetenz der beteiligten Personen gestellt werden. Die so wichtig gewordene überfachliche Schlüsselqualifikation »internationale Handlungskompetenz« hat besonders in den deutsch-japanischen Beziehungen eine zentrale Bedeutung. Auch in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit erwarten Japaner und Deutsche voneinander nicht nur ein Mindestmaß an Freundlichkeit, Wohlwollen und Toleranz, sondern auch die Bereitschaft, den jeweiligen Partner und seine kul-

turspezifischen Orientierungen zu verstehen und ein gewisses Maß an Einfühlungsvermögen und Sensibilität für kulturell bedingt unterschiedliches Denken, Empfinden und Verhalten aufzubringen. Kurz gesagt: Die Partner erwarten ein hohes Maß an interkultureller Handlungskompetenz als Grundvoraussetzung für eine produktive wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Interkulturelle Handlungskompetenz ist aber das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses und stellt sich nicht von selbst ein. Dieses Trainingsprogramm, speziell erarbeitet für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte, ist geeignet, sowohl im Selbststudium als auch in japanbezogenen Vorbereitungsseminaren interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln. Anhand praxisnaher und zielgruppenspezifischer, alltäglicher Begegnungs- und Kommunikationssituationen zwischen Deutschen und Japanern kann eine Sensibilität für das kulturspezifische japanische Orientierungssystem, das für Japaner handlungswirksam ist, entwickelt werden. Zugleich erfahren die deutschen Leserinnen und Leser, welche kulturspezifischen Besonderheiten ihrer selbst in der Wahrnehmung, Beurteilung und Reaktion auf das Verhalten der Japaner wirksam werden. Im Vergleich und im Abwägen beider perspektivischer Reflexionen der interpersonellen deutsch-japanischen Begegnung werden die Grundlagen gelegt zur Entwicklung verständnisvoller und produktiver Verhaltensstrategien.

Wer sich nicht nur abstrakt-theoretisch mit der japanischen Kultur und ihren Besonderheiten beschäftigen will, sondern das Verhalten und die Denkweise der Japaner – besonders auch in der Zusammenarbeit mit Deutschen – verstehen und kompetent darauf reagieren will, findet in diesem Training genau das, was er sucht.

Alexander Thomas

■ Einführung in das Training

In Zeiten zunehmender wirtschaftlicher, politischer und sozialer Verflechtung von Gesellschaften finden immer mehr Menschen ihren Arbeitsplatz im Ausland, viele auch in Japan. Es gibt bereits mehr als 600 Unternehmen, die entweder von Deutschland aus mit japanischen Firmen zusammenarbeiten oder vor Ort eigene Standorte aufgebaut haben, an denen deutsche Fach- und Führungskräfte tätig sind.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen jedoch, dass Kooperationen mit japanischen Geschäftspartnern¹ nicht immer zufrieden stellend verlaufen und manchmal sogar scheitern. Zwar sind eine gute Produktpalette und umfangreiche Kenntnisse über die Investitionsbedingungen für den Geschäftserfolg in Japan entscheidend, aber sie sind nicht die einzigen Erfolgsfaktoren. Schwierigkeiten haben ihre Ursache sehr häufig in kulturellen Unterschieden wie einer anderen, erst einmal ungewohnten Geschäftsmentalität. Es müssen nicht nur Marketing und strategische Planung dem japanischen Markt angepasst werden, sondern auch der eigene Führungs- und Kommunikationsstil an das Verhalten der japanischen Geschäftspartner, Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kollegen. Ohne eine konkrete Vorbereitung auf die japanische Kultur ist dies nur schwer und erst nach einem mehrjährigen Anpassungsprozess möglich. Um den Anpassungszeitraum zu verkürzen, soll Ihnen dieses Trainingshandbuch einen umfassenden Überblick zu den kulturellen Herausforderungen des japanischen Arbeitsalltags geben und erfolgreiche Hand-

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden die Autorinnen in diesem Trainingshandbuch nur die männlichen Bezeichnungen, auch wenn beide Geschlechter gemeint sind.

lungsstrategien vermitteln. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie die wesentlichen Informationen, die Sie für die Bearbeitung des Trainings benötigen.

■ Was verbirgt sich hinter dem Begriff »Kultur«?

Eine Kultur kann nicht nur auf Architektur, Kunstwerke oder traditionelle Bräuche reduziert werden, die einem Besucher als Erstes auffallen, wenn er ihr begegnet. Eine Kultur beeinflusst vor allem die Wahrnehmung, das Denken, Werten und Handeln ihrer Mitglieder. In jeder Kultur haben sich im Lauf ihrer Entwicklung bestimmte Strukturen, Regeln, Werte und Normen herausgebildet, die ein relativ reibungsloses Zusammenleben gewährleisten sollen. Die Mitglieder orientieren sich in ihrem Verhalten an diesen bewährten Regeln. Eine Kultur kann daher als eine Art allumfassendes Orientierungssystem bezeichnet werden. Die Mitglieder der Kultur orientieren sich an den kulturellen Regeln und Erwartungen nicht nur, wenn sie ihre eigenen Ziele definieren und ihre eigenen Handlungen bewerten, sondern auch, wenn sie Erwartungen an das Verhalten ihrer Gesprächspartner oder an eine Situation richten. Was als richtig, normal, angemessen oder als falsch, provokant oder abnorm empfunden wird, hängt im Wesentlichen von der eigenen Kultur ab.

Kinder lernen die Regeln, Werte und Normen ihrer Kultur schon frühzeitig kennen und verinnerlichen sie im Lauf ihrer Sozialisation. Als Erwachsenen ist uns unsere kulturelle Prägung schließlich kaum noch bewusst, und wir betrachten es als selbstverständlich, in einer Situation ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, das nicht zwangsläufig auch in einer anderen Kultur als normal gilt. Durch diese Selbstverständlichkeit wird für uns auch das Verhalten anderer Personen berechenbarer. Natürlich gibt es auch innerhalb einer Kultur Unterschiede in den Werten, Normen und Verhaltensregeln, die für eine gewisse Unberechenbarkeit sorgen. Aber trotz unterschiedlicher Subkulturen (z. B. in Deutschland Ost- und Westdeutsche, Punks etc.) stellt die Kultur eine gemeinsame Basis dar, auf der Verständigung möglich ist.

■ Was geschieht, wenn sich Mitglieder verschiedener Kulturen begegnen?

Wenn sich Mitglieder zweier Kulturen begegnen, so treffen auch zwei Orientierungssysteme aufeinander, wobei jeder sein eigenes Orientierungssystem zuerst einmal für das normale und »richtige« hält. Jeder orientiert sich also an den eigenen Werten, Normen und Erwartungen und zeigt damit in den Augen des Gesprächspartners aber möglicherweise ein ganz unangemessenes Verhalten. Sind die beiden Orientierungssysteme sehr unterschiedlich, fällt es beiden Personen schwer, die Signale des anderen zu verstehen. Das Verhalten des anderen erscheint ihnen unverständlich oder überraschend, weil es nicht dem gewohnten und erwarteten Verhalten in dieser Situation entspricht. Die Gesprächspartner missverstehen sich, sind frustriert und brechen im Extremfall sogar die (Geschäfts-)Beziehung ab, denn viele Personen neigen dazu, die Ursache für Kommunikationsprobleme bei ihrem Gesprächspartner zu sehen. Sie ziehen voreilige Schlüsse oder bilden Vorurteile, zum Beispiel über »die Japaner, die nur für ihre Firma leben«, weil sie auch abends um zehn noch im Büro sitzen.

Treten wiederholt Missverständnisse auf, so reagieren die meisten Personen schließlich verunsichert, weil ihr Orientierungssystem angesichts der fremden Kultur zu versagen scheint. Dieses Phänomen bezeichnet man als Kulturschock. Um einen Kulturschock zu vermeiden oder zumindest abzuschwächen, kann man sich das eigene Orientierungssystem bewusst machen und das fremde kennen und akzeptieren lernen. Dies kann durch ein interkulturelles Training erreicht werden.

■ Der theoretische Hintergrund des Trainings

Dieses interkulturelle Training ist ein Orientierungstraining, das innerhalb kurzer Zeit effektiv auf eine andere Kultur vorbereitet. Es ist als Buch konzipiert, das Sie selbstständig und in Ihrem eigenen Tempo lesen und bearbeiten können. Sie erwerben dabei anhand von Fallbeispielen nach und nach Wissen über das japanische Orientierungssystem.

Das Training basiert im Wesentlichen auf dem theoretischen Konzept der Kulturstandards. Kulturstandards sind zentrale Merkmale eines kulturellen Orientierungssystems. Sie sind die bestimmten *Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns*, die von den meisten Mitgliedern einer Kultur als *selbstverständlich, typisch und verbindlich* angesehen werden. Individuelle Abweichungen von diesen Kulturstandards, der Norm, sind sehr häufig, werden von der Gesellschaft aber nur bis zu einem gewissen Grad toleriert. Wie tolerant eine Gesellschaft auf Abweichungen reagiert, hängt einerseits von ihrer generellen Toleranz und andererseits von der Wichtigkeit des Kulturstandards ab.

Die Beschreibung einer Kultur anhand von Kulturstandards führt notwendigerweise zu einer Vereinfachung, da Kulturstandards nur das typische Verhalten und nicht jedes mögliche japanische Verhalten darstellen und erklären können. Dies sollten Sie beim Lesen im Hinterkopf behalten.

Das Training basiert zusätzlich zum Konzept der Kulturstandards auf der Annahme, dass Menschen ständig versuchen, sich das Verhalten ihrer Mitmenschen zu erklären und Ursachen dafür zu finden. In unserer eigenen Kultur verstehen wir die Regeln (Kulturstandards), nach denen eine Person mehr oder weniger handeln *muss*, damit sie von der Gesellschaft nicht schief angesehen wird. In einer fremden Kultur kennen wir diese Regeln zunächst nicht und sind uns häufig noch nicht einmal bewusst, dass es für die Situation fremde Verhaltensregeln geben könnte. Daher nehmen wir in kritischen Situationen häufig an, dass die fremdkulturelle Person deshalb ein so unerwartetes oder seltsames Verhalten zeigt, weil sie es so *will* und nicht, weil sie es tun *muss* – weil es in ihrer Kultur zum guten Ton gehört, sich so zu verhalten. Sieht man die Ursache für das Verhalten immer nur in den handelnden Personen begründet und nicht auch in deren Kultur, so kann dies zur Bildung von Vorurteilen führen.

■ Wie wurde das Training entwickelt?

Die Fallbeispiele für das Training wurden aus Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften in Japan gewonnen. Die

Deutschen wurden nach Situationen gefragt, in denen das Verhalten ihrer japanischen Gesprächspartner unerwartet oder unverständlich für sie war. Diese Situationen wurden anonymisiert und Experten vorgelegt, die in beiden Ländern gelebt haben und sich entweder wissenschaftlich mit dem deutsch-japanischen Kulturvergleich befassen oder im Bereich interkultureller Kommunikation tätig sind. Die Experten erklärten für jede Situation schriftlich das Verhalten der japanischen Kommunikationspartner vor dem Hintergrund der japanischen Kultur. Ihre Antworten wurden inhaltlich ausgewertet und mit Forschungsergebnissen aus der aktuellen japanologischen Literatur ergänzt, um das Training und die japanischen Kulturstandards zu entwickeln.

Dieses interkulturelle Training ist nur für die Vorbereitung von Mitgliedern einer *bestimmten* Ausgangskultur auf eine *bestimmte* Zielkultur geeignet. Für diesen Band wurden Deutsche zu Missverständnissen mit Japanern befragt, und daraus wurden entsprechende Kulturstandards generiert. Amerikaner, Franzosen oder Inder hätten womöglich ganz andere Missverständnisse mit Japanern berichtet, was zu anderen Kulturstandards und damit zu einem anderen Trainingsinhalt geführt hätte.

■ Was sind die Ziele des Trainings?

Das Training soll Sie auf das Leben und Arbeiten in Japan vorbereiten. Anhand von Fallbeispielen lernen Sie, typische Kommunikationssituationen aus der japanischen Perspektive zu betrachten. Durch die Reflexion darüber, wie Sie sich als Deutscher in einer ähnlichen Situation verhalten hätten, werden Sie sich Ihres eigenen Orientierungssystems bewusst. Sie erhalten Lösungshinweise für interkulturelle Problemsituationen und erweitern damit Ihr Handlungswissen. Die Bearbeitung der Fallbeispiele wird Ihnen dabei helfen, eigene ähnliche Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Japanern besser zu verstehen und zukünftige, neue Erfahrungen leichter einzuordnen. Die Bearbeitung des Trainings verkürzt und erleichtert Ihnen so die Eingewöhnungsphase in Japan. Sie kann einem Kulturschock vorbeugen oder ihn abschwächen und effizientes Handeln in der japanischen Kultur ermöglichen.

Das Training soll deutlich machen, dass es keine »besseren« oder »schlechteren« Kulturen gibt, sondern dass sich jede Kultur an ihre eigenen Umwelt- und Gesellschaftsbedingungen erfolgreich angepasst hat. Das Training soll Vorurteile abbauen und durch gerechtfertigte wissenschaftlich fundierte Stereotype ersetzen. Stereotype sind notwendig, damit Menschen sich in ihrer komplexen Umwelt schnell zurechtfinden und handeln können. Sie sind Abstraktionen, die auf nachprüfbaren, wiederholten und sachlichen Beobachtungen basieren. Vorurteile hingegen beruhen auf nicht nachprüfbaren Inhalten, häufig auf der Verallgemeinerung von Einzelfällen und der Überbetonung von Nebenaspekten. Sie gehen mit der Abwertung oder Ablehnung fremdkultureller Verhaltensweisen einher und erschweren daher eine effiziente interkulturelle Kommunikation.

■ Wie ist das Training aufgebaut?

Das Training ist so aufgebaut, dass Sie sich die Inhalte im Selbststudium aneignen können. Um den größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen, sollten Sie die einzelnen Trainingsabschnitte nacheinander und vollständig bearbeiten. Sollten Sie als Kommunikationstrainer tätig sein, können Sie diesen Band auch im Rahmen eines Gruppentrainings einsetzen und verschiedene Aspekte der Fallbeispiele in Rollenspielen darstellen lassen. Im Rollenspiel fällt es den Teilnehmern leichter, sich in die Situationen hineinzusetzen, und die erlebten Gefühle können hinterher mit der Gruppe und dem Trainer besprochen werden.

Das Training besteht aus acht Abschnitten, in denen jeweils ein Kulturstandard dargestellt wird. Da die Trainingseinheiten aufeinander aufbauen, kann das bereits Erlernte in den nachfolgenden Abschnitten angewendet werden. Jeder Trainingsabschnitt besteht aus einer oder mehreren kritischen Begegnungssituationen zwischen Deutschen und Japanern. Am Ende des jeweiligen Abschnitts wird der Kulturstandard beschrieben, der den geschilderten Situationen zugrunde liegt. Nach der letzten Trainingseinheit werden die Kulturstandards kurz zusammengefasst und ihre Zusammenhangsstruktur wird dargestellt. Den Abschluss des Bandes

bilden allgemeine Ratschläge zum Leben und Arbeiten in Japan und Hinweise zu weiterführender Literatur.

■ Wie gehe ich bei der Bearbeitung des Trainings am besten vor?

1. Beginnen Sie mit dem ersten Trainingsabschnitt und lesen Sie sich die erste Situation aufmerksam durch. Überlegen Sie, wie Sie sich selbst die Situation erklären.
2. Wenn Sie für sich eine Erklärung gefunden haben, lesen Sie die vier Antwortalternativen durch. Überlegen Sie bei jeder Alternative, wie gut sie Ihrer Meinung nach die Situation erklärt. Kreuzen Sie auf der entsprechenden Skala an, wie zutreffend Sie die jeweilige Antwort finden. Manchmal gibt es mehrere passende Erklärungen für eine Situation.
3. Blättern Sie nun weiter zu den Erläuterungen. Diese geben Ihnen eine Rückmeldung zu jeder Antwortalternative. Vergleichen Sie, ob Ihre Einschätzung mit den aus japanischer Sicht kulturadäquaten Antworten übereinstimmt. Einige Antwortalternativen erklären die Situation nur teilweise oder gar nicht; es gibt aber bei jeder Situation mindestens eine Antwortalternative, die das Verhalten aus japanischer Sicht zutreffend erklärt.
4. Nachdem Sie die Situation bearbeitet haben, erhalten Sie Vorschläge (Lösungsstrategien), wie Sie sich in ähnlichen Situationen verhalten könnten. Diese Vorschläge sollen als Anregung dienen, nicht als strikte Verhaltensrichtlinie.
5. Bearbeiten Sie in der beschriebenen Weise alle Situationen eines Trainingsabschnitts der Reihe nach. Am Ende des Trainingsabschnitts wird der Kulturstandard erklärt, der den Situationen zugrunde liegt, und seine kulturhistorischen Hintergründe werden erläutert. Gehen Sie dann zum nächsten Trainingsabschnitt über.

■ Was muss ich außerdem beachten?

Da im Training nur konfliktreiche Begegnungen geschildert werden, kann der Eindruck entstehen, das Leben und Arbeiten in

Japan sei in erster Linie problematisch. Dem ist natürlich nicht so. In einem Training ist lediglich eine Beschränkung auf die Situationen nötig, für die ein besonderer Übungsbedarf besteht, und das sind nun einmal vornehmlich konfliktreiche Situationen. Sehen Sie die Fallbeispiele im Training daher nur als einen kleinen Ausschnitt aus dem Leben in Japan.

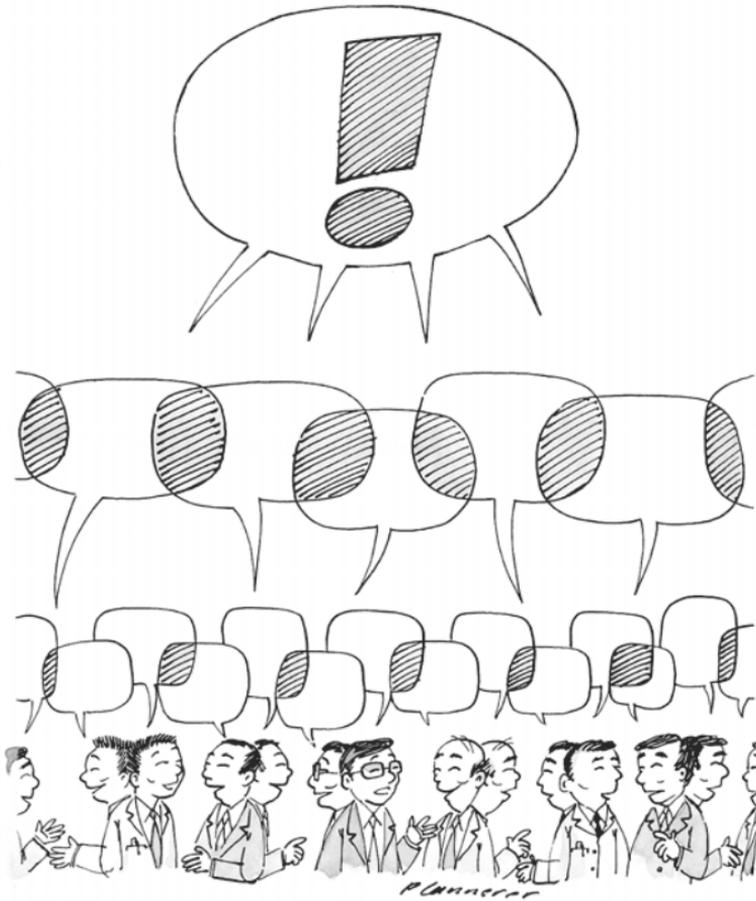
Bei einigen Situationen werden Sie möglicherweise denken, dass mancher Deutsche sich genauso verhalten würde wie der japanische Kommunikationspartner im Beispiel. Die Situation wurde dann in diesem Fall aber geschildert, weil der entsprechende Kulturstandard in Japan wesentlich stärker ausgeprägt ist als in Deutschland.

Es soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die beschriebenen japanischen Denk- und Verhaltensmuster zwar *typische* Muster sind, aber keineswegs das gesamte Spektrum japanischen Verhaltens abbilden können, da es sowohl sehr traditionelle als auch sehr westlich geprägte Japaner gibt. Nicht jeder Japaner, der Ihnen begegnet, wird typische japanische Verhaltensweisen zeigen. Eine Situation, die einem Beispiel aus dem Training ähnelt, kann deshalb auch ganz anders verlaufen. Entscheidend ist, dass Sie flexibel auf das Verhalten Ihres Gegenübers reagieren und sich vergegenwärtigen, dass Ihre Interaktionspartner trotz ihrer kulturellen Prägung einzigartige Individuen sind.

Die japanische Gesellschaft verändert sich seit dem Ende des 20. Jahrhunderts sehr rasch. Doch obwohl Japan im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern auf den ersten Blick fast als ein »westliches« Land erscheint, sind die traditionellen japanischen Werte und Normen noch immer wirksam und gültig. Kulturstandards ändern sich zwar, aber nur sehr langsam und über mehrere Generationen hinweg. Dennoch sollten Sie sich stets bewusst machen, dass sie keine festgeschriebenen Regeln des Zusammenlebens bilden und Ihnen daher vor allem in Subkulturen oder jungen, wenig traditionellen Branchen eine große Bandbreite an Verhaltensweisen begegnen kann.

Wir wünschen Ihnen bei der Bearbeitung des Trainings viel Spaß und Erfolg!

Iris Petzold / Nadja Ringel / Alexander Thomas, Beruflich in Japan



■ Themenbereich 1: Konsensorientierung

■ Beispiel 1: Die lange Besprechung

■ Situation

Herr Schmidt arbeitet seit einigen Jahren als Leiter der Abteilung für Forschung und Entwicklung einer großen deutschen Firma in Japan. Der Marketingleiter Herr Takahashi, der Verkaufsleiter Herr Sumamoto und er sitzen beisammen und reden über die Freigabe eines neuen Produkts. Die Besprechung dauert schon drei Stunden, aber aus der Sicht von Herrn Schmidt haben die beiden Kollegen bezüglich der Produktfreigabe noch immer keine klare Aussage getroffen. Sie schweifen ständig vom Thema ab und reden sogar noch einmal über Dinge, die schon längst in den letzten Sitzungen entschieden worden sind. Sie beleuchten ausführlich das gesamte Umfeld und lassen sich Zeit mit einer Entscheidung. Nach vier Stunden treffen sie endlich eine Absprache zu der Produktfreigabe und das Meeting wird beendet. Herr Schmidt ist trotzdem unzufrieden. Die Vereinbarungen sind nicht so konkret, wie er es erwartet hat, und dazu hat alles auch noch so lange gedauert. Er meint, dass man in Deutschland viel konkretere Ergebnisse in viel kürzerer Zeit erreichen könnte.

Warum ist die Besprechung so lang und – in den Augen von Herrn Schmidt – so ineffizient?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

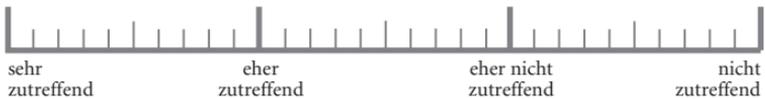
- a) Die beiden Japaner wollen alles ganz genau besprechen, damit sie keine falsche Entscheidung treffen.



- b) In offiziellen Meetings werden selten konkrete Entscheidungen getroffen, sondern eher bei informellen Treffen.



- c) Die beiden Japaner wollen unbedingt einen Konsens finden. Sie brauchen Zeit, damit sie zu allen Aspekten des Problems ihre Meinung äußern und sich einigen können.



- d) Die Japaner wollen sichergehen, dass Herr Schmidt alles richtig verstanden hat. Deswegen wiederholen sie ab und zu alte Inhalte.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen.

■ Bedeutungen

Erläuterung zu a):

Es ist richtig, dass Japaner häufig größeren Wert auf Details legen als Deutsche. Für die beiden japanischen Abteilungsleiter im Beispiel ist es besonders wichtig, die potenziellen Risiken der Produkteinführung abzuschätzen und mögliche Probleme vorzusehen. Je wichtiger eine Entscheidung ist, desto genauer muss dies geschehen. Auch bereits getroffene Entscheidungen werden dabei noch einmal hinterfragt, wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben. In der geschilderten Situation spielt die Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen, allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Eine andere Antwort trifft stärker zu.

Erläuterung zu b):

In japanischen Firmen ist es häufig so, dass zur Entscheidungsfindung mehrere Meetings benötigt werden und eine Entscheidung in offiziellen Gesprächen nur noch »abgenickt« wird, weil sie bereits zwischen den formellen Meetings getroffen wurde. Die Teilnehmer offizieller Besprechungen holen in informellen Gesprächen die Meinung ihrer Mitarbeiter und Kollegen zu den anstehenden Entscheidungen ein und versuchen hier schon, einen Konsens zu bilden. Da es sich in der Beispielsituation um eine Besprechung eher informellen Charakters handelt, trifft diese Antwort nur teilweise zu.

Erläuterung zu c):

Es ist in Japan außerordentlich wichtig, einen Konsens herzustellen, bevor eine Entscheidung getroffen wird, da man die harmonischen Beziehungen in der Firma nicht gefährden möchte. Dafür werden auch mehrere lange Meetings in Kauf genommen. Jeder soll die Gelegenheit erhalten, seine Meinung zu äußern und in die Entscheidung einzubringen. Für die beiden japanischen Abteilungsleiter ist die Besprechung deshalb sicherlich zufriedenstellend verlaufen, denn sie konnten sich umfangreich und auf eine vorsichtige Art und Weise über viele Dinge verständigen. Das von Herrn Schmidt bemängelte Besprechen alter, bereits entschiedener Inhalte dient dabei häufig der Herstellung eines har-

monischen Grundtons. Man redet viel über Dinge, bei denen man sich einig ist, und betont die Ähnlichkeiten der verschiedenen Standpunkte, um eine positive Stimmung für die Besprechung heikler Themen zu schaffen. Zwar benötigt die Konsensbildung mehr Zeit als die »deutsche« Mehrheitsentscheidung, aber die »japanische Art« bietet den Vorzug, dass in der Umsetzung seltener Widerstände von Seiten der Mitarbeiter auftreten.

Erläuterung zu d):

Diese Antwort trifft nicht zu. Eher lässt sich das Zurückkommen auf alte Sachverhalte mit den in den Erläuterungen a) und c) beschriebenen Bedürfnissen nach Risikoabschätzung und harmonischer Übereinstimmung erklären.

■ Lösungsstrategie

Herr Schmidt sollte sich in Geduld üben und akzeptieren, dass man in Japan für Entscheidungsprozesse viel Zeit einplanen muss. Er kann versuchen, die Konsensfindung im Meeting zu beschleunigen, indem er sich schon vorher einmal mit Herrn Sumamoto oder Herrn Takahashi allein über die Produktfreigabe unterhält. Dafür bieten sich auch die in Japan üblichen gemeinsamen Barbesuche mit den Kollegen an, bei denen man durchaus schon einmal vorsichtig deren Meinung sondieren kann.

■ Beispiel 2: Die Werbebroschüre

■ Situation

Herr Heilmann leitet die Marketingabteilung in der Tokioter Niederlassung eines internationalen Konzerns. Er hat seinen Produktmanager Herrn Kono damit beauftragt, eine Informationsbroschüre über das neueste Produkt zu erstellen. Herr Kono legt ihm einen innovativen Entwurf vor, der nur noch von einigen anderen Abteilungen – zum Beispiel der Rechtsabteilung – akzeptiert werden muss. Leider gestalten sich die Absprachen mit

diesen Abteilungen schwierig. Häufig bekommt Herr Kono zu hören, dass man die Produktbroschüren doch noch nie so gemacht habe. Die anderen Abteilungen haben so viele Einwände, dass sich die Broschüre immer mehr verändert. Als Herr Kono Herrn Heilmann die Endfassung vorlegt, ist jener entsetzt, denn seines Erachtens ist die Broschüre nun nur noch mittelmäßig. Herr Kono äußert, er sei auch nicht glücklich mit dem Resultat, aber er könne nichts dafür. Die anderen Abteilungen hätten bestimmte Dinge einfach immer abgelehnt. Herr Heilmann ist enttäuscht, dass Herr Kono in diesen Situationen nicht stärker argumentiert hat. Außerdem ärgert ihn, dass sich keiner im Unternehmen dafür verantwortlich fühlt, wie die Broschüre geworden ist, und jeder sagt: »Ich würde ja gern, aber Abteilung XY macht da nicht mit.«

Wieso hat sich die Broschüre so stark verändert?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

■ Deutungen

- a) Vielleicht ist Herr Heilmann der Einzige, der Herrn Konos Entwurf innovativ fand. Die veränderte Broschüre hingegen ist viel besser auf die Bedürfnisse japanischer Kunden zugeschnitten.



- b) Herr Kono hat erwartet, dass sich Herr Heilmann für die Durchsetzung des Entwurfs einsetzt und die anderen Abteilungen überzeugt. Ihm selbst steht das nicht zu.



Das Trainingsprogramm wendet sich an alle, die sich auf einen beruflichen Aufenthalt in Japan vorbereiten. Es ist für das Selbststudium konzipiert und zielt darauf ab, Verhaltensweisen aus der Perspektive der anderen Kultur interpretieren zu lernen, um das Gegenüber besser zu verstehen und somit angemessener handeln zu können.

Die Autoren

Iris Petzold, Diplom-Psychologin, ist Verhaltenstherapeutin mit eigener Praxis in Berlin. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Behandlung von Menschen aus anderen Kulturkreisen. Sie bietet zudem Coaching zur Vorbereitung von Auslandsaufenthalten an.

Nadja Ringel, Diplom-Psychologin, ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe »Curriculumentwicklung und Lehrforschung« am Universitätsklinikum Heidelberg. Außerdem ist sie als Trainerin und Coach im Bereich interkulturelle Kompetenz in der Personalarbeit tätig.

Dr. phil. Alexander Thomas ist emeritierter Professor der Universität Regensburg, bis 2005 an der Abteilung Sozialpsychologie und Organisationspsychologie. Er ist Gründungsmitglied des dortigen »Instituts für Kooperationsmanagement« (IKO).

ISBN 978-3-525-49061-7



9 783525 490617

www.v-r.de