

Hinfliegen und ankommen

ARBEITEN IN JAPAN



Foto: secretgarden/photocase

Daimler, Bosch, Metro, Würth: Sie alle entsenden deutsche Manager in ihre Niederlassungen – nach Japan. Japanische Unternehmen wie Nissan und Sony wiederum heuern „Führungskräfte made in Germany“ in ihren Stammsitzen an. Keine Frage: Der deutsch-japanische Businesskontakt ist rege. Aber er funktioniert nicht von selbst. Zu groß sind die Kulturunterschiede. managerSeminare hat Japan-Kenner gefragt: Was ist nötig, um in Japan anzukommen?

Preview: ► Hoch entwickelt anders: Warum Japan eine so reizvolle (Business-)Umgebung ist ► Westler willkommen: Wie sich japanische Unternehmen für europäische Manager öffnen ► Vom Hierarchie-Verständnis bis zu den Entscheidungswegen: Wo liegen die größten Unterschiede in der deutschen und japanischen Businesskultur? ► Insistieren, Kritik üben, Nein-Sagen: Über klassische No-Gos im Geschäftskontakt mit Japanern ► Nette Etikette: Warum Benimmeregeln gar nicht der springende Punkt sind ► Frauen in Japan: Wie kommen deutsche Managerinnen an? ► Anpassen und authentisch bleiben: Wie Manager im Spagat zu Akzeptanz finden

■ Acht Uhr, Rushhour in Tokio. Peter Baron eilt zur U-Bahn wie fast jeden Morgen. Zig Geschäftsmänner und Businessfrauen stehen bereits in Reih und Glied auf dem blitzblanken Bahnsteig und warten geduldig auf den nächsten Zug. Heute wird es wieder eng. Sehr eng. Baron zeigt auf die Männer in Uniform und weißen Handschuhen. Oshiya werden sie genannt, was auf Deutsch so viel heißt wie Drücker. Mit vereinten Kräften pressen sie zu dritt, zu viert die Passagiere in die Waggonen hinein, bis sie so dicht gepackt sind, wie Sardinen in der Dose. Der kuriose Anblick war schon vielen Fotografen eine Aufnahme wert. Im Netz kursieren etliche Amateurvideos.

Seit mehr als 30 Jahren wohnt und arbeitet Baron in der größten Stadt der Welt. Eine Megametropole, in deren Ballungsgebiet 35 Millionen Menschen leben. Fasziniert ist er

noch immer. „Kein anderes Land ist so anders und gleichzeitig so hoch entwickelt“, sagt Baron. „Das macht das Leben hier so einzigartig.“ 25 Jahre hat Baron für die japanische Niederlassung der ehemaligen Bayerischen Vereinsbank gearbeitet. Er war Präsident der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ). Heute hilft er als Interim Manager deutschen Unternehmen aus der interkulturellen Patsche. „Es gibt viele Missverständnisse und Vorurteile“, so Baron. So gelten Japaner als schwierig, und angeblich können sie kein Englisch. Baron schmunzelt: „Wer hier Erfolg haben will, sollte das vergessen. Stattdessen offen sein, erst einmal zuhören und beobachten und – ganz wichtig – Respekt haben vor den Erfolgen dieses Landes.“

150 Jahre währt nun schon die deutsch-japanische Freundschafts- und Handelsbeziehung. Anfang vergangenen Jahres wurde der runde Geburtstag mit dem japanischen Kronprinz Naruhito und Ex-Bundespräsident Christian Wulff in Berlin gefeiert. Auch wenn derzeit alle Welt auf China und Indien blickt, ist Japan für deutsche Unternehmen spannend. „Japan ist die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, hat Hochtechnologie und bietet hohe Gewinnmargen“, sagt Andrea Hideg, Japanexpertin beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Außerdem hat Japan ein Pro-Kopf-Einkommen, das jenes der Chinesen um das Zehnfache und sogar das der Deutschen um ein Drittel über-

steigt. Vor allem der starke Yen beflügelt die Kaufkraft der 127 Millionen Japaner, erzählt Pascal Gudorf von der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan. „Und Japaner lieben europäische Produkte.“

Japanische Unternehmen öffnen sich für westliche Manager

Laut Gudorf leben derzeit knapp 6.000 Deutsche im Land der aufgehenden Sonne. Von den Expats unter ihnen arbeiten die meisten für deutsche Unternehmen wie Daimler, Bosch und Siemens, Hapag-Lloyd, Würth, Metro und Continental. Doch auch japanische Unternehmen öffnen langsam ihre Pforten für Manager aus dem Westen. Allen voran der Elektroriese Sony, der Autobauer Nissan und der Glasverarbeiter Nippon Sheet Glass. Allerdings: Auch wer westliche Mitarbeiter in seinen Reihen begrüßt oder sogar einen Nichtjapaner in den Vorstand beruft, tickt noch lange nicht nach westlichem Muster. „Nur etwa ein Viertel der Unternehmen hat sich auch in puncto Arbeitsweise und Unternehmensorganisation auf die Reise der Öffnung begeben“, sagt Michael Meier, Leiter des Japan Desk bei der Personalberatung Egon Zehnder in Düsseldorf. „Das Gros der Firmen ist nach wie vor traditionell japanisch strukturiert.“ Das heißt: In ihnen geht es gänzlich anders zu, als es westliche Manager gewohnt sind. Das zeigt sich vor allem in vier Punkten:

Hier finden Sie

über 20.000 Seminare

zur Mitarbeiter- und
Führungskräftequalifizierung

**davon 43 Seminare
zum Thema „Japan“**



www.seminarmarkt.de

Wir setzen auf Qualität:



managerSeminare
DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



„Zurückhaltung ist keine typisch japanische Charaktereigenschaft, sondern eine soziale Konvention.“

Dr. Alois Moosmüller, Professor am Institut für Interkulturelle Kommunikation der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Kontakt: a.moosmueller@ikk.lmu.de

► **Erster Unterschied: Art der Kommunikation.**

Dass in Japan ein anderer Kommunikationsstil gepflegt wird, war die erste Lern-Erfahrung von Christina Blake. Heute ist sie Beraterin im interkulturellen Kontext und unterstützt Unternehmen bei der Kommunikation in internationalen Veränderungsprozessen. In den neunziger Jahren war sie als junge Führungskraft in der Kommunikationsabteilung von Panasonic auf ihre erste Geschäftsreise nach Japan gegangen. Voller Elan hatte sie dem japanischen Abteilungsleiter einen Vorschlag für ein Kunden-Event vorgelegt. „Ich werde mir das überlegen“, sagte der japanische Boss. „Prima“, dachte sich Blake, „der will die Sache erst mal in Ruhe überdenken.“ Drei Mal hakete sie nach, drei Mal wiederholte sich die Prozedur, beim dritten Mal begleitet von leichtem Stirnrunzeln des Abteilungsleiters. Ermüdet meldete Blake ihrem Chef am Standort Deutschland: „Ich komme einfach nicht weiter.“ Dieser, ebenfalls ein Japaner, schlug die Hände über dem Kopf zusammen. „Oh je, jetzt ist unser japanischer Kollege ernsthaft verärgert. Ich will es mir überlegen heißt in Japan: nein.“

Ein Fauxpas: Das ungefragte Einbringen eigener Ideen

„Sich zurückhalten, weniger Meinung äußern – das gehört zur japanischen Kultur“, sagt Alois Moosmüller, Professor am Institut für Interkulturelle

Kommunikation an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Ebenso verpönt wie das Äußern eines „Neins“ ist es, kritisch nachzufragen oder ungefragt eigene Ideen einzubringen; üblich dagegen ist zustimmendes Nicken. Die Folge: „Manager aus dem Westen wissen nicht, woran sie sind. Es fehlen die gewohnten Signale, die zeigen: Wir stehen auf gleichem Grund.“ Und das Rätselnraten beginnt. Was könnte das Gegenüber meinen? „Viele interpretieren alles Mögliche hinein oder retten sich in Dauermonologe“, so Moosmüller. Keine gute Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Wer dabei auch noch einen forschen Unterton anschlägt und den Macher mimt, katapultiert sich erst recht ins Aus. Einem Japaner signalisiert er damit Unreife. Ein reifer Mensch mit Wissen und Macht hält sich zurück, er hat es nicht nötig, den Zampano zu machen. Das tun nur Kinder und Jugendliche und all jene, die nichts zu sagen haben. „Westliche Führungskräfte halten diese Zurückhaltung oft für typisch japanische Charaktereigenschaften“, berichtet Moosmüller. Doch das sei Unsinn. „Diese Verhaltensmuster sind nichts als soziale Konventionen, deren Einhaltung die Gesellschaft von ihren Mitgliedern erwartet. Privat kann der Einzelne ganz anders sein.“

Um so wichtiger ist es, sich über die eigenen kulturellen Muster klar zu werden und Sensibilität für die Andersartigkeit zu entwickeln: innehalten, Missverständnisse reflektieren, nachfragen, die Perspektive wechseln. Und die Kommunikation entsprechend abstimmen. Moosmüller: „Japaner wünschen so viel Fakten, Sachwissen und Transparenz wie möglich, um sich in Ruhe eine Meinung zu bilden und Entscheidungen zu treffen.“ Das bedeutet auch: Wer zu einem Brainstorming aufruft, schaut in schweigende Gesichter. Mal eben schnell ungefiltert Ideen in den Raum zu werfen, ist für Japaner ungewohnt, außerdem erscheint ihnen die

Situation zu chaotisch. Sie möchten eine klare Struktur, an der sie sich orientieren können und die ihnen Kontrolle über den Prozess gibt.

Entscheidend: Die Einigung auf ein klares Prozedere der Zusammenarbeit

Wer also statt eines Brainstormings einen stärker formalisierten Kreativitätszirkel initiiert, trifft meist auf eine sprudelnde Ideenvielfalt. Moosmüller: „Ist der Rahmen klar, wird der Schalter umgelegt und nach Herzenslust fantasiert.“ Der Experte von der Uni München rät, im interkulturellen Kontext systematisch die Bedürfnisse und Erwartungen beider Seiten zu überprüfen. Daraufhin gilt es, ein klares Prozedere für die Zusammenarbeit festzulegen, auf das sich alle einigen können.

► **Zweiter Unterschied: Umgang mit Hierarchien.**

Das Prozedere muss einen wichtigen Punkt berücksichtigen: Die japanische Gesellschaft ist nach wie vor sehr hierarchisch geprägt. Rang, Rolle und Alter sind maßgeblich für den Umgang miteinander. „Um sich angemessen verhalten zu können, muss man genau wissen, wer wo auf der Leiter steht“, sagt Rolf Daufenbach, Japan-Trainer am Institut für Interkulturelles Management (IFIM) in Rheinbreitbach. „Die hierarchische Struktur zieht sich in Japan durch alle Felder.“ Wer einen jungen Vertreter zum Meeting mit dem japanischen Partner schickt, schneidet sich selbst ins Fleisch. Dass

5 Regeln für die Businessetikette

Wer als Deutscher von seinen japanischen Kollegen und Geschäftspartnern akzeptiert und geschätzt werden möchte, sollte fünf Verhaltensnormen beherzigen:

1. Hierarchien beachten. Vorab erkundigen, wer der richtige Ansprechpartner ist. Position ist wichtiger als Know-how.

2. Gut vorbereiten. Schriftliche Fassung und ergänzende Unterlagen zu einem Meeting vorab erstellen. Den eigenen Vortrag mit vielen Details, Bildern, Grafiken und Beispielen bestücken. Zeitplan einhalten.

3. Loyalität zeigen. Japaner wollen spüren, dass man stolz ist auf sein Unternehmen. Fundiertes Wissen über die Produkte, das Organigramm, die Lieferanten und Kunden aneignen.

4. Geduld aufbringen. Bis eine Entscheidung fällt, vergeht mitunter sehr viel Zeit. Informationen werden gesammelt, strittige Punkte mehrfach diskutiert. No-Go: Details verschweigen, die die Debatte zusätzlich erschweren könnten. Vertrauensbruch ist kaum zu kitten.

5. Sich zurücknehmen. Höflichkeit und Zurückhaltung werden in Japan großgeschrieben. Den großen Macher zu mimen gilt als unreif.



Fettnäpfchen.

Sie betreiben Business im asiatischen Raum? Dann haben Sie viele Gelegenheiten, entscheidende Fehler zu machen – ohne es zu wissen. Mit Intercultural Training und Executive Coaching bereiten wir Sie auf die Herausforderungen fremdländischer Märkte vor. ► info@abcomm.com

D-88677 Markdorf • Telefon: +49 7544 95 19 60 • www.abcomm.com

Seminarfahrplan für modernes Training



Thomas Schmidt
**Kommunikationstrainings
erfolgreich leiten**
7. Aufl. 2011, kt., 336 S.
ISBN 978-3-936075-40-3
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-6091
www.managerSeminare.de/tb/tb-6091

Leiten Sie Seminare zum Thema „Grundlagen der Kommunikation“? Es erwarten Sie Inhalte und Methoden, die zurzeit in modernen Kommunikationstrainings am häufigsten nachgefragt werden. Geeignet für (Kommunikations-)Trainer, die Bausteine aus dem Bereich der Kommunikation in ihre Seminare einfließen lassen möchten.

Infos und Bestellung unter:

www.managerseminare.de/shop oder unter: 0228/97791-10



Kultur ist nur ein Faktor von vielen!

Wir nutzen systemische
Perspektivwechsel zur
globalen Führungskräfte- und
Organisationsentwicklung.

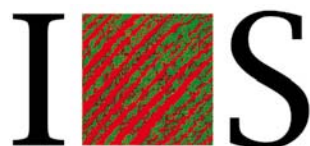
Erfolgreich durch:

- ❑ Internationale
Führungskräfteprogramme
- ❑ Vorbereitung auf
Auslandseinsätze
- ❑ Multinationales
Teambuilding
- ❑ Begleitung virtueller
Teams
- ❑ Internationales Projekt-
und Prozessmanagement



**Wir stärken Menschen
in globalen
Arbeitszusammenhängen.**

**Wir beraten
Organisationen
beim Aufbau internationaler
Management-Kompetenz.**



**„In Japan zählt die
hierarchische Struktur.
Man muss genau wissen,
wer wo auf der Leiter steht.“**

Dr. Rolf Daufenbach, Geschäftsführer des Instituts für
Interkulturelles Management (IFIM) in Rheinbreitbach.
Kontakt: info@ifim.de

Verhandlungen und Gespräche auf Augenhöhe stattfinden, zwischen hierarchisch Ebenbürtigen, ist eine Frage des Respekts.

In der Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter bedeutet die Hierarchie-Orientierung: Der Vorgesetzte gibt den Ton an und entscheidet. Von den Mitarbeitern wird Einsatz, Fleiß, Sorgfalt erwartet. Partnerschaftliche Lösungssuche, selbstständiges Arbeiten oder Eigeninitiative sind nicht erwünscht – selbst wenn die Älteren nicht kompetent sind. Daufenbach: „Junge müssen warten, bis sie am Zug sind.“ Im Verhältnis zwischen Kunden und Lieferanten wiederum gibt der Kunde den Ton an, der Lieferant hat den Auftrag zuverlässig und exklusiv bis ins letzte Detail zu erfüllen.

► **Dritter Unterschied: Bedeutung von Gruppenbeziehungen und Loyalität.**

Eine weitere Besonderheit, mit der sich deutsche Führungskräfte in Japan auseinandersetzen müssen: das auf Loyalität aufgebaute, enge Korsett, mit denen Unternehmen die Mitarbeiter umgeben. Die Firma kümmert sich um den Einzelnen, hilft, wo nötig, bei Wohnungssuche und Partnerwahl. Die starke Verbundenheit ist wechselseitig, Korpsgeist wird großgeschrieben. Gemeinsame Abende in der Karaoke- oder Sake-Bar gehören nach Feierabend ebenso dazu wie Gruppensport und Townhall Meetings, in denen die Mitarbeiter mit Musik und Lichterspiel auf die nächsten Unternehmensziele eingeschworen werden. Moosmüller: „Ausländer müssen nicht jedes Mal dabei sein, aber sie müssen begreifen, wie wichtig das persönliche Miteinander für die Zusammenarbeit ist.“

Der Japan-Experte von der Uni München betont aber auch: In Japan gibt es inzwischen einen Gegentrend. „Nicht immer zählt die Gruppe mehr als der Einzelne.“ So sei etwa die Anzahl junger Japaner, die als Freeters, als Freiberufler, arbeiten, deutlich gewachsen. Und, so Moosmüller: „Nur noch weniger als die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung in Japan fühlt sich mit der Firma

lebenslang wie mit einer Familie verwachsen.“ Nur diese Minderheit erlebe also das, was hierzulande als typisch japanische Firmenkultur mit gemeinsamen Unternehmungen nach Feierabend, bedingungsloser Loyalität und der Vermischung von Beruflichem und Privatem verstanden wird. „Doch es ist eben dieser Teil der japanischen Kultur, mit denen Expatriates und ausländische Geschäftspartner in Berührung kommen“, sagt Moosmüller.

Gewöhnungsbedürftig: Endlose Diskussionen vor einer Entscheidung

► **Vierter Unterschied: Lauf der Entscheidungswege.**

Schwer nachvollziehbar für deutsche Manager sind schließlich die Wege, auf denen Entscheidungen herbeigeführt werden. Alle Gruppenteilnehmer müssen bei Entscheidungen einbezogen werden, auch wenn sich nur wenige aktiv beteiligen und letztlich entscheiden. Ein Meeting jagt das andere, Diskussionen gehen bis ins letzte Detail, ohne dass eine Entscheidung getroffen wird. Ist der Plan einmal gefasst und ausgearbeitet, fällt irgendwann beherzt die Entscheidung und wird schnell und konsequent top-down durchgesetzt und widerspruchslös akzeptiert.

Wie schwer es vielen deutschen Führungskräften fällt, mit all dem umzugehen, hat Personalberater Michael Meier von Egon Zehnder schon oft beobachtet. Im Auftrag seiner Klienten scannt er den deutschen Markt nach Führungskräften, die für einen Ausflug in die japanische Businesslandschaft geeignet sind. Keine leichte Aufgabe. „Die zwischenmenschlichen Kompetenzen sind wichtiger als die fachlichen“, sagt Meier. „Führungskräfte brauchen eine extra Portion Geduld, müssen extrem lernfähig und bereit sein, ihr Ego und ihr Fortkommen zugunsten einer konsensorientierten Zusammenarbeit zurückzustellen.“

Eine Umfrage der Beratungsgesellschaft unter 250 westlichen Managern in japanischen Konzernen hat das bestätigt: Ihren Erfahrungen nach brauchen westliche Führungskräfte Einfühlungsvermögen, sie müssen eigene Denkmuster hinterfragen und sich auf ungewohnte, zunächst vielleicht unverständliche Wege einlassen können. Sie sollten in der Lage sein, Vertrauen aufzubauen und andere für sich und die eigene Sache zu gewinnen. Und sie brauchen eine Portion Fingerspitzengefühl, um das feine Geflecht hierarchischer Strukturen zu entwirren.

Benimmregeln sind wichtig – aber nicht der springende Punkt

Einer, der diese Kompetenzen mitbringt, ist Matthias Schepers. Seit Januar 2011 ist er für Audi in Tokio. Erst vor gut zehn Jahren hat der Autobauer aus Ingolstadt eine eigene Importgesellschaft gegründet mit mittlerweile gut 100 Mitarbeitern, die meisten sind Japaner. Seit drei Jahren läuft das Geschäft sehr gut, „trotz der Erdbebenkatastrophe hatten wir ein Rekordjahr“, erzählt Schepers. 2012 soll noch besser werden.

„Japan ist schwierig – und ein Genuss“

Peter Dreyer hat mehrere Jahre in Kyoto gelebt und gearbeitet. Er weiß, wie fremd Japan Europäern ist und wie bereichernd die Arbeit dort sein kann. Heute ist er Berater bei Böning-Consult und bereitet deutsche Expats auf ihre Auslandsaufenthalte vor. Was sind seine Erfahrungen mit Japan?

Herr Dreyer, ist Japan für uns Europäer ein schwieriges Land?

Dreyer: Mit Sicherheit. Doch das schmälert nicht den Genuss. Das Land ist einfach faszinierend. Es gibt nichts Vergleichbares. In den ersten zwei, drei Monaten fühlt man sich oft handlungsunfähig. Fast schon wie ein kleines Kind. Muss ich die Schuhe ausziehen – ja oder nein? Darf ich auf dem Stuhl Platz nehmen oder muss ich auf dem Boden knien? Bedeutet ja wirklich ja? Nichts ist mehr gewiss.

Was hat Sie am meisten befremdet?

Dreyer: In der U-Bahn bekommen Sie schon mal einen Ellbogen in die Rippen gerammt. Doch im Gesicht sehen Sie keine Gefühlsregung. Selbst wenn Japaner über den Tod ihrer Eltern oder untragbare Arbeitsbedingungen sprechen, lächeln sie. Dahinter steckt die Angst, das Gesicht verlieren zu können, wenn man denn in Tränen ausbricht oder

vor Zorn schreit. Das ist schon sehr ungewohnt. Mein Tipp: Dezent Mitgefühl zeigen, Vertrauen aufbauen, aber bloß nicht nachbohren.

Haben Sie noch einen weiteren Tipp?

Dreyer: Wenn sich Geschäftspartner bei uns treffen, dann tauschen sie sich aus und fällen meistens gleich eine Entscheidung. Wie machen wir es, wer ist für was zuständig und so weiter. In Japan ist das nicht der Fall. Informationen sammeln und entscheiden sind zwei voneinander getrennte Vorgänge. Deswegen auch hier: nicht insistieren.

Wie gut sollte ein Expat die Sprache beherrschen?

Dreyer: Kein Japaner erwartet von einem Europäer, dass er perfekt Japanisch spricht. Im Geschäftsleben wird vielmehr Englisch gesprochen – gutes Englisch. Viele japanische Manager haben im Ausland studiert, da hat sich viel getan. Deswegen sage ich immer: Small Talk reicht.



Dr. Peter Dreyer, Senior Consultant und Business Coach bei der Böning-Consult GmbH, Frankfurt/a.M.
Kontakt: info@boening-consult.com

Training Success in Global Business



Begeisterte Teilnehmer empfehlen BCCM

Expats bestätigen den hohen Nutzen

Experten loben das überzeugende Trainingskonzept

Projektleitern gefällt unsere Professionalität

Expatschätzen unsere Lebenserfahrung

Controller loben unser herausragendes Preis-Leistungs-Verhältnis

Kunden vertrauen uns für Europa, Amerika und Asien

BCCM - Training Success in Global Business
 Inh.: Bastian Broer
 Am Zinnbruch 15
 53129 Bonn
 ++49 228 910 7295
 www.bccm-web.com



Methoden für modernes Training



Thomas Schmidt
Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten
 3. Aufl. 2011, kt., 488 S.
 ISBN 978-3-936075-90-8
 Ladenpreis: 59,00 EUR
 Bestell-Nr.: tb-7587
 www.managerSeminare.de/tb/tb-7587

Bestellung und Infos unter:
www.managerseminare.de/tb/tb-8068

Service

Literaturtipps

► **Diana Rowland: Japan-Knigge für Manager.** Campus, 4. Aufl., Frankfurt/a.M., New York 2010, 24,90 Euro.

Ein Klassiker. Seit mehr als 30 Jahren klärt die amerikanische Trainerin westliche Manager über die japanischen Fallstricke auf. Für die vierte Auflage hat Rowland ihr Buch überarbeitet und um Linktipps ergänzt.

► **Niall Murtagh: Blauäugig in Tokio.** Econ, Berlin 2008, 8,95 Euro.

Unterhaltsames für zwischendurch. Mit viel Humor erzählt der Ire Niall Murtagh über seine verrückten Jahre bei Mitsubishi mit Frühsport, Firmenhymne und Pausenprotokoll. Eine gelungene Mischung aus Roman, Kulturführer und Business Knowhow.

► **Sylvia Jumpertz: Coaching mit Japanern. Von beredtem Schweigen und schwachen Signalen.** managerSeminare 112, Juli 2007, Seite 22-26, www.managerSeminare.de/MS112AR14

Beschreibung eines Workshops der besonderen Art: Ein Coach simuliert mit zwei Japanern live und vor Publikum eine typisch japanische Coaching-situation. Der Beitrag enthält Buchtipps (der Erscheinungsjahre 2000 - 2006) zur japanischen Businesskultur sowie Regeln für die Gesprächsführung mit Japanern.

► **Max Eli: Geschäftserfolge in Japan.** Gabler, Wiesbaden 2004, 59,95 Euro.

Max Eli hat fünf Jahre lang für die Bundesagentur für Außenhandelsinformationen als Wirtschaftskorrespondent in Japan gearbeitet und dabei viele deutsche Geschäftsleute und Manager kennengelernt. In seinem Buch erzählen diese, wie es ihren Unternehmen gelungen ist, in Japan Fuß zu fassen. Darunter Audi, BASF, Bosch, Henkel und Zeiss. Insbesondere für Newcomer interessant.

Linktipps

► www.djw.de

Welche Chancen haben deutsche Expats auf dem japanischen Markt? Welches Know-how müssen sie mitbringen? Was sollte in einer Bewerbung alles drinstehen und wie verlaufen in Japan Karrieren? Der Deutsch-Japanische-Wirtschaftskreis bietet in ganz Deutschland Vorträge und Seminare an. Außerdem auf der Homepage: Adressliste, Expertenpool, Veranstaltungskalender und Jobbörse.

► www.japan.ahk.de

Die Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan bietet vor Ort Seminare und Workshops für Expats, Freelancer und Unternehmer an. Außerdem: Arbeitskreise, Stellenmarkt, Publikationen, Unterstützung beim Markteintritt, Rechtsauskunft und Dolmetschervermittlung.

► www.xing.de

Auf der Social-Business-Plattform gibt es mehrere Japan-Gruppen. Munterer Austausch von Kontakten, Tipps und Adressen. Ab und an auch Stellengesuche und spontane Verabredungen.

► www.oag.jp

Ideal, um Land und Kultur kennenzulernen. Die Deutsche Gesellschaft für Natur und Völkerkunde Ostasiens in Tokio und Kobe bietet regelmäßig Vorträge, Gesprächsabende und Exkursionen an.

► www.fewjapan.com

Seit gut 30 Jahren Treffpunkt für ausländische Businessfrauen und Studentinnen in Tokio und Osaka. Monatlicher Stammtisch, Seminare, Trainings und Ausflüge. 200 Mitglieder.

► www.youtube.com/watch?v=33qxTMA9XTA

Kurzes Video zu den U-Bahn-Drückern in Japan – mit Bildern, die man hierzulande nicht für möglich halten würde.

Dafür will der General Manager das Händlernetz weiter ausbauen, Schulungen organisieren, es geht um neue Produkte und Preisgestaltung.

Der 36-Jährige tut sich leichter als andere deutsche Expats. Da sein Vater als Professor an der International Christian University in Tokio arbeitete, folgten im Wechsel vier Jahre Japan, ein Jahr Deutschland – bis zum Abitur. Er spricht also fließend Japanisch, kennt die kulturellen Unterschiede und Stolpersteine und weiß: Schwierig sind nicht die Benimmregeln, ist also beispielsweise nicht die Frage, wie man in Japan eine Visitenkarte überreicht. „Das sind Basics, die jeder nachlesen kann und schnell beherrscht“, sagt Schepers.

Der Knackpunkt liegt vielmehr im täglichen Miteinander, im Zwischen-den-Zeilen-Lesen. „Japaner sprechen nicht über ihre Gefühle, sie werden nicht laut, wenn ihnen etwas nicht passt. Sie pochen nicht auf ihre Meinung, sie drängen sich nicht vor“, sagt Schepers und rät zur Gelassenheit. „Wenn man sich kennt, sich gegenseitig schätzt und vertraut, und wenn man den Japanern dann auch mal Mut zuspricht, klar Stellung zu beziehen, läuft die Zusammenarbeit sehr gut.“ Man nähert sich an, lernt voneinander. Beispiel: Zur Weihnachtsfeier kamen die Mitarbeiter zwar wieder einmal ohne Familie. „Beruf und Privates wird nicht miteinander vermischt“, so Schepers. Dafür ist es dem deutschen Manager gelungen, seine besten Köpfe für zwei Wochen in den Urlaub zu schicken. Und das will was heißen. Denn nach Regierungsangaben nutzen Japaner im Durchschnitt weniger als die Hälfte ihrer Urlaubstage. Den Rest lassen sie verfallen.

Frauen in hohen Positionen verunsichern japanische Manager

Christina Blake hat sich damals schnell auf die fremde Welt eingestellt. Stück für Stück entdeckte sie noch zu der Zeit, als sie Managerin bei Panasonic war, die Mechanismen der japanischen Gesellschaft und lernte, auf ihrer Klaviatur zu spielen. „Als Frau ist das doppelt wichtig, denn Frauen haben es immer noch schwerer im japanischen Geschäftsleben.“ Frauen in hohen Positionen verunsichern – besonders wenn sie wie Blake mit 1,80 Meter Körpergröße jeden japanischen Spitzenboss überragen. „Managerinnen müssen vor einer Geschäftsreise oder einem Meeting deshalb unbedingt von ihren Vorgesetzten beim japanischen Partner korrekt angekündigt und eingeführt werden“, so Blake, „damit das Gegenüber zweifelsfrei weiß, mit wem er es zu tun hat.“ Letztlich ist Hierarchie wichtiger als Geschlecht.

„Doch selbst mit dem Titel Leiterin Unternehmenskommunikation muss man sich als Frau manchmal entschieden behaupten“, so die Erfahrung Blakes. Immer wieder wurde die Managerin vor Führungs-Meetings von japanischen Kollegen auf höherer Hierarchie-Ebene aufgefordert: „Bitte bringen Sie uns doch einen Kaffee mit.“ In einem solchen Fall heißt es: cool bleiben und Zeit gewinnen, um sich rasch eine Strategie auszudenken, die den Kollegen nicht düpiert, aber trotzdem die eigene Würde für alle sichtbar entschieden bewahrt. Zum Beispiel durch eine charmant formulierte Antwort: „Oh ja, einen Kaffee, gute Idee. Auf dem Weg zum Kon-

ferenzraum kann ich gerne Ihrer Sekretärin kurz Bescheid sagen, sie möge uns einen bringen.“

Kunststück: Sich anpassen – und dennoch authentisch bleiben

Wenn Blake heute weibliche Führungskräfte in Trainings auf den ersten Japan-Trip vorbereitet, erzählt sie oft von solchen Szenen. Denn sie weiß: „Wer seine Würde nicht bewahrt, wird nicht ernst genommen.“ Respekt und Würde erlangen Frauen auch durch ein freundliches Auftreten und durch kurze, knappe Sprache – verbindlich und doch charmant, gefasst, doch ohne sich gänzlich zu verbiegen. „Keine westliche Managerin muss sich beim Lachen die Hand vor den Mund halten wie ihre japanischen Kolleginnen, aber ebenso wenig wie diese sollte sie sich offen über Kollegen oder den Chef aufregen“, sagt Blake.

Ob Mann oder Frau – eines gilt für jeden nach Japan Eingewanderten: „Man ist und bleibt Ausländer“, so Interimsmanager Baron, „ganz egal, wie lange man in diesem Land lebt.“ Auch nach 30 Jahren wird der



„Deutsche Führungskräfte müssen in Japan bereit sein, ihr Ego zugunsten einer konsensorientierten Zusammenarbeit zurückzustellen.“

Dr. Michael Meier, Consultant bei Egon Zehnder International, Düsseldorf. Kontakt: dusseldorf@egonzehnder.com

deutsche Geschäftsmann immer noch dafür gelobt, wie gut er Japanisch spricht und wie geschickt er mit Stäbchen isst. In der U-Bahn bleibt der Sitz neben ihm oft leer – „wohl aus Angst, dass ich meinen Nachbarn in ein Gespräch verwickle“, so Baron.

Das nervt, hat aber auch Vorteile. „Einem Westler wird so gut wie alles verziehen“, meint Audi-Manager Schepers und spricht damit die Nichtbefolgung einiger der Benimmregeln an, die in den einschlägigen

Ratgebern stehen. „Wenn ich satt bin oder etwas nicht mag, lasse ich es auf dem Teller liegen.“ Und nach Büroschluss geht der deutsche Manager öfter nach Hause statt in eine Karaoke-Bar. Beleidigt habe noch nie einer reagiert. „Gesunden Menschenverstand einschalten“, empfiehlt Schepers und: „Authentisch bleiben.“ Dann gelingt der Businessalltag westlichen Führungskräften auch in Japan.

Anja Dilk und Heike Littger ■



Schein oder Sein?

Echte Kompetenzen mit Berlitz aufbauen – nachhaltig und effektiv. Lernen Sie unser Trainingsangebot kennen:

Sprachkompetenz

- Einzel- und Gruppentraining
- Workshops Business English
- Virtual Classroom
- Kurse für Kids & Teens

Interkulturelle Kompetenz

- Relocation Training
- Länderspezifische Seminare
- Online-Assessment
- E-Learning

Managementkompetenz

- Führung und Strategie
- Vertrieb
- PM und Arbeitstechniken
- Kommunikation

Informieren Sie sich jetzt unter www.berlitz.de/sein



A Global Education Company