

# Interkulturelle Kompetenz Japan

© Andreas Edmüller & Thomas Wilhelm  
**Projekt Philosophie**  
Am Kreuzanger 3  
82335 Berg  
[thomas.wilhelm@projekt-philosophie.de](mailto:thomas.wilhelm@projekt-philosophie.de)

# Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>A. Der Konfuzianismus</b>	<b>3</b>
<b>B. Die japanische Gruppenethik</b>	<b>12</b>
<b>C. Fallbeispiele</b>	<b>17</b>
<b>D. How to play the Japanese Game</b>	<b>39</b>
<b>E. Kommunikation</b>	<b>40</b>
<b>F. Tipps für den Geschäftsalltag</b>	<b>45</b>
<b>G. Die wichtigsten Dos und Don'ts</b>	<b>49</b>
<b>H. Ein paar nützliche Wörter</b>	<b>50</b>
<b>I. Literaturtipps</b>	<b>51</b>
<b>Anhang: Typische Japanische Familiennamen</b>	<b>52</b>

# A. Der Konfuzianismus

Die folgende Skizze erhebt nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Präzision und Vollständigkeit. Sie dient lediglich dazu, bestimmte Grundzüge und Aspekte des Konfuzianismus möglichst anschaulich zu beleuchten und einen ersten Eindruck von Inhalten und Struktur zu vermitteln.

## 1. Das Gesellschaftsmodell

Die kleinste Einheit der Gesellschaft ist für Konfuzius die **Familie** – und nicht der einzelne Mensch. Grund: jeder Mensch wird in eine Familie “hineingeboren”; Teil der Familie zu sein ist die natürliche Existenzweise des Menschen. Die Familie ist dabei als Großfamilie zu verstehen und umfasst eine Folge von Generationen.

Die Familie ist durch ein äußerst detailliertes **Sittengesetz** geordnet, das für jedes Mitglied der Familie einen umfangreichen Verhaltens- bzw. Tugendkodex bereitstellt.

Die Familie und ihre Ordnungsstruktur ist das **Modell**, nach dem andere Gruppen, z.B. der Staat (und oft auch Unternehmen), verstanden werden.

Anders ausgedrückt: die Staatsordnung orientiert sich an den Ordnungsprinzipien der Familie als Modell.

**Achtung:** das heißt **nicht**, dass Staaten genau wie Familien geordnet werden und einfach das Sittengesetz für Familien übernehmen.

Es heißt aber, dass gewisse **Analogien** und **Ähnlichkeiten** zu erwarten sind.

Ein Beispiel: die Rolle des Staatsoberhauptes wird in Analogie zu der Rolle eines Familienoberhauptes verstanden.

Der **Weltfrieden** ist für Konfuzius nur möglich, wenn die verschiedenen Staaten intakt sind, d.h. nach den “richtigen” Ordnungsstrukturen aufgebaut sind und funktionieren.

Ein intakter Staat ist wiederum nur dann möglich, wenn die Familien, aus denen er besteht, intakt sind.

**Der historische Hintergrund:** Konfuzius (551 – 479 v. Chr.) lebte in einer Zeit, die durch viele zum Teil instabile, sich bekriegende Kleinstaaten geprägt war. Seine ethische Konzeption gewann er in der Interpretation und Ausarbeitung des in Bruchstücken überlieferten Sittensystems einer älteren, friedlichen Agrargesellschaft. Die Familie war darin die kleinste wirtschaftlich selbständige Einheit. Außerdem griff Konfuzius bewußt auf die Harmonielehre des I Ging, Buch der Wandlungen, zurück: hier steht die Einheit von Himmel, Erde, Mensch und Natur im Mittelpunkt. Alles ist immer “nur” Teil eines harmonischen Ganzen – der Mensch ist Teil des kleinsten natürlichen Ganzen, der Familie.

## 2. Die Familie

***Wer seine Eltern liebt, wagt nicht,  
den anderen Menschen böse Taten anzutun.***

***Wer seine Eltern respektiert, wagt nicht,  
die anderen Menschen kühl zu behandeln.***

*(Zeng Zi: Klassikerwerk von Xiao, Kap. Tain Zi,  
Abschn. 2; Shaoping Gan S. 48)*

Für Konfuzius ist die moralisch richtige Ordnung der Familie, ihr Sittengesetz, objektiv **durch die Natur der Dinge** vorgegeben. Die Wurzeln dafür finden sich schon im Buch der Wandlungen (I Ging). Eine Familie ist intakt, wenn sie dieser einen objektiven Ordnung entspricht.

Die Basis dieser moralischen Ordnung ist die **Liebe** der Familienmitglieder zueinander. Diese Liebe ist zwar natürlich gegeben, bedarf aber der Pflege, der Verfeinerung und Ausgestaltung. Sie ist je nach Verhältnis der Familienmitglieder zueinander eine andere: die Liebe des Sohnes zu den Eltern ist eine andere als die des Mannes zu seiner Frau.

Wie diese Liebe jeweils aussieht, wie sie sich in konkretem Verhalten äußert, wie sie konkret ausgestaltet wird, das ist durch eine **Vielzahl von Pflichten, Gebräuchen und Sitten** genauestens vorgeschrieben. Das Buch Li Gi (Das Buch der Riten, Sitten und Gebräuche) enthält eine Vielzahl solcher Pflichten; hier einige Kapitelüberschriften:

Dienst an den Eltern; Die Stellung des selbständigen Sohnes; Nach dem Aufstehen der Eltern; Sorgfältiges Benehmen in Anwesenheit der Eltern; ... (Li Gi, Buch VIII, Kap. 30)

Dieser Begriff der Liebe beschreibt also weit mehr als ein Gefühl. Es geht dabei um **Tugenden**. Eine Tugend ist eine komplexe Disposition, eine erworbene Veranlagung, gemäß diesen Pflichten und Sitten zu

- fühlen,
- denken,
- entscheiden,
- sprechen,
- handeln.

Kurz: von jedem Mitglied einer intakten Familie wird erwartet, dass es bestimmte Tugenden hat, die sich aus seiner jeweiligen Stellung innerhalb der Familie ergeben.

## 2.1. Ehrfurcht vor den Eltern

Die **zentrale Familientugend** ist für Konfuzius die **Ehrfurcht vor den Eltern**: Xiao. Xiao umfaßt

- Ehrfurcht vor den Eltern;
- Gehorsam gegenüber den Eltern;
- alle Kräfte für den Unterhalt der Eltern einzusetzen.

Diese Tugend äußert sich z.B. darin, dass

- die Kinder den Eltern mit allen Kräften dienen,
- der Sohn 3 Jahre “dem Weg des Vaters” zu folgen hat:

Der Meister sprach: “Ist der Vater am Leben, so schaue auf seinen Willen. Ist der Vater nicht mehr, so schaue auf seinen Wandel. Drei Jahre lang nicht ändern des Vaters Weg: das kann Kindesliebe heißen.” (Lun Yü, Buch I, 11)

- die Ahnenverehrung durch ein hochkompliziertes System von Riten und Sitten geregelt wird,
- Kritik an den Eltern nicht oder nur sehr indirekt geübt wird:

Der Meister sprach: “Den Eltern dienend darf man ihnen in zarter Weise Vorstellungen machen. Wenn man aber sieht, dass sie nicht gewillt sind, darauf zu hören, so soll man fortfahren, ehrerbietig sich zu fügen, und auch die schwersten Anstrengungen ohne Murren tragen.” (Lun Yü, Buch IV, 18)

- die eigene Gesundheit zu achten und zu erhalten ist:

Unser Körper, Haar und Haut, das ist das, was uns unsere Eltern gewährt haben, sie dürfen deshalb nie verletzt werden – das ist der Anfang der Ehrfurcht gegenüber den Eltern. Wir bauen uns eine Existenz auf, setzen die Prinzipien durch und genießen in den künftigen Zeiten einen großen Ruf, um unseren Eltern Ehre zu machen – das ist die Vollendung der Ehrfurcht gegenüber den Eltern. (Zeng Zi, Klassikerwerk von Xiao; Shaoping Gan S. 54)

## 2.2. Weitere Familientugenden

Aus der Ehrfurcht vor den Eltern erwächst die zweite zentrale Tugend des Konfuzianismus: die **Achtung der jüngeren vor den älteren Brüdern** ("Ti"). Diese Achtung ist eigentlich eine Ausdehnung der Ehrfurcht gegenüber den Eltern auf deren Abkommen. Ti fordert vor allem **Gehorsam** der jüngeren gegen die älteren Brüder:

Die Vollkommenheit der Humanität, das ist, den Eltern zu dienen; die Vollkommenheit der Gerechtigkeit, das ist, den Brüdern zu folgen. (Menzius, Li Lou, Teil 1)

Die **Liebe der Eltern zu den Kindern** heißt "Ci". Sie fordert vor allem die Erziehung bzw. die Bildung des Charakters der Kinder gemäß dem objektiven Tugendideal:

Als Meister Kung oberster Richter in Lu war, kamen einmal ein Vater und sein Sohn, die sich gegenseitig verklagten. Der Meister sperrte sie miteinander ein und hielt sie drei Monate in Haft, ohne die Sache zu entscheiden. Da bat der Vater um Einstellung des Verfahrens. Der Meister ließ daraufhin beide frei. (Gia Yü, Kap. 2, 3)

Die **Liebe zwischen Mann und Frau** heißt "Jing"; die Frau hat vor allem 3 Gehorsamspflichten: gegen ihren Vater vor der Ehe, gegen ihren Mann als Gattin, gegen ihren Sohn als Witwe. (Li Gi, Buch VI, Kapitel 22)

## 2.3. Fazit

Die Familie ist präzise hierarchisch geordnet.

Die Rolle eines jeden Familienmitgliedes ist moralisch ganz genau definiert; sie ist durch ein detailliertes Sitten- bzw. Tugendsystem festgelegt.

*Beispiel: Der zweitälteste Sohn muß gegenüber den Eltern und dem älteren Bruder jeweils genau bestimmte Gefühle hegen, bestimmte Gedanken haben, eine bestimmte Sprache sprechen und sich auf genau festgelegte Weise verhalten. Ansonsten lebt er nicht gemäß der Tugend.*

Die Familie ist nur dann in Ordnung, wenn jede Rolle richtig ausgefüllt wird. Das heißt, dass jedes Familienmitglied tugendgemäß leben muß; ein Abweichen zerstört die Ordnung der gesamten Familie.

Es ist vor allem wichtig, bestimmte Gefühle bzw. eine bestimmte Gesinnung zu haben. Es reicht nicht aus, sich gemäß den Sitten zu verhalten und ihnen gemäß zu sprechen.

*Der Meister sprach: "Heutzutage Kindesliebend sein, das heißt (seine Eltern) ernähren können. Aber Ernährung können alle Wesen bis auf Hunde und Pferde herunter haben. Ohne Ehrerbietung: was ist da für ein Unterschied?" (Lun Yü, Buch II, 7)*

Die harmonische Ordnung der Familie ist die wichtigste Voraussetzung für das Wohlergehen jedes Einzelnen. (Denn: Wohlergehen heißt, tugendgemäß leben).

### 3. Die Familie als Modell für andere Gemeinschaften

*Im Staat gibt es Staatsverwaltungsvorschriften,  
in der Familie gibt es Familiendisziplin.*

*Aus China*

#### 3.1. Die Familie als Modell des Staates

Die moralische Ordnung der Familie dient als **Modell** für die moralische Ordnung des Staates. Die Staatsordnung wird **in Analogie** zur Familienordnung bestimmt:

Jedes Kind, das man auf den Arm nimmt, weiß seine Eltern zu lieben, und wenn es ein wenig größer ist, so weiß es seinen älteren Bruder zu achten. Seine Eltern zu lieben, ist die Humanität. Die Älteren zu achten, ist die Gerechtigkeit. Es handelt sich um nichts anderes, als diese Gefühle auszudehnen auf die ganze Welt. (Menzius, Jin Xin, Teil 1; Shaoping Gan S. 50)

Die Ehrfurcht vor den Eltern, Xiao, ist das Modell für Zhong, die **Ehrfurcht vor dem Monarchen**. Der Monarch wird dabei als "Oberhaupt der Familie Staat", als "Herr im Hause", gesehen. Zhong fordert vor allem die Loyalität des Volkes und der Beamten gegenüber dem Monarchen. (Im Konflikt zwischen Xiao und Zhong ist für Konfuzius Zhong zu opfern, für seine Nachfolger hat aber gerade die Loyalität gegen den Monarchen Vorrang).

Die Achtung vor den älteren Brüdern, Ti, ist das Modell für den **Umgang mit älteren Menschen**, die nicht zur eigenen Familie gehören. Ti ist auch das Modell für die Tugend Xiu, nämlich die **Zuverlässigkeit** gegenüber Freunden. Das hat zur Folge, dass Freunde "als ältere oder jüngere Brüder" gesehen werden.

Meister Dsong sprach: Ich prüfe täglich dreifach mein Selbst: Ob ich, für andere sinnend, es etwa nicht aus innerstem Herzen getan; ob ich, mit Freunden verkehrend, etwa meinem Worte nicht treu war; ob ich meine Lehren etwa nicht geübt habe. (Lun Yü, Kap. II, 4)

Die Liebe der Eltern zu den Kindern ist das Modell für den Monarchen. Seine Hauptaufgabe ist es, **seine Untertanen zu erziehen**, ihren Charakter gemäß dem Ideal zu formen. Er selbst hat dabei **Vorbildcharakter**:

Der Fürst ist es, der von dem Volk zum Vorbild genommen wird; nicht darf er sich nach dem Vorbild der Leute richten. (Li Gi, Buch I, 3. Kap., 2. Teil, 5)

Ein Staat ist in Ordnung, wenn jeder Einzelne tugendgemäß lebt, also seine Rolle erfüllt. Basis des geordneten Staates ist also die **tugendgemäße Ordnung der zwischenmenschlichen Beziehungen**, die aus der zentralen Tugend, nämlich der Ehrfurcht vor den Eltern, erwächst. Garant dieser Ordnung ist der Fürst bzw. das Oberhaupt des Staates.

Was verlangt das Rechtsgefühl der Menschen? Dass der Vater gütig sei und der Sohn ehrfürchtig, der ältere Bruder nachsichtig und der jüngere sich unterordne, der Gatte pflichttreu und die Gattin gehorsam, das Alter freundlich und die Jugend fügsam, der Fürst milde und der Diener treu: diese zehn Dinge sind die Menschenpflichten. (Li Gi, Buch I, 3. Kap., 2. Teil, 6)

Die Sohnesehrfurcht ist die Gesinnung, mit der man dem Fürsten dienen soll; die brüderliche Unterordnung ist die Gesinnung, mit der man seinen Vorgesetzten dienen soll; die väterliche Liebe ist die Gesinnung, mit der man die Menge leiten muß. (Li Gi, Buch I, 2. Kap., 5)

### 3.2. Fazit

Der Staat ist, wie die Familie, präzise hierarchisch geordnet.

Die Rolle bzw. Funktion eines jeden "Bürgers" ist moralisch genau definiert; sie ist durch ein detailliertes Sitten- bzw. Tugendsystem festgelegt.

*Beispiel: Das Buch der Sitte, Li Gi, ist eines der klassischen fünf Bücher des alten China. Es enthält Verhaltensregeln für alle Lebenslagen, für Opferriten, Trauer, Festmähler, Wettkämpfe, Fürsten, Fürstensöhne, Beamte, Schriftgelehrte, Lehrer des Kaisers, Umgang mit Feinden der Verwandten usw.*

Um mich moralisch richtig verhalten zu können, muß ich also meine Rolle kennen und wissen, in welcher Situation ich es mit welchem Rollenträger zu tun habe.

Der Staat ist nur dann in Ordnung, wenn jede Rolle richtig ausgefüllt wird. Das heißt, dass jeder "Bürger" tugendgemäß leben muß; ein Abweichen zerstört die Ordnung des Staatsgefüges:

*Der Meister sprach: "Wer nicht das Amt dazu hat, der kümmere sich nicht um die Regierung." (Lun Yü, Buch XIV, 25)*

Es ist vor allem wichtig, bestimmte Gefühle bzw. eine bestimmte Gesinnung zu haben. Es reicht nicht aus, sich gemäß den Sitten zu verhalten und ihnen gemäß zu sprechen. Grundlage jeder Tugend ist die richtige Gesinnung.

Die harmonische Ordnung des Staates ist die wichtigste Voraussetzung für das Wohlergehen des Einzelnen:

*Meister Kung sprach: "Der Fürst sei Fürst, der Diener sei Diener; der Vater sei Vater, der Sohn sei Sohn." Der Fürst sprach: "Gut fürwahr! Denn wahrlich, wenn der Fürst nicht Fürst ist und der Diener nicht Diener; der Vater nicht Vater und der Sohn nicht Sohn: obwohl ich mein Einkommen habe, kann ich dessen dann genießen?" (Lun Yü, Buch XII, 11)*

Es ist die Aufgabe des Fürsten, seine "Bürger" durch Vorbild zur Tugend zu erziehen und so diese harmonische Ordnung zu sichern.

## 4. Die konfuzianischen Kardinaltugenden

werden vor dem Hintergrund dieser familienethischen Konzeption besser verständlich:

1. Ehrfurcht vor den Eltern
2. Achtung vor den älteren Brüdern
3. Loyalität
4. Zuverlässigkeit
5. Höflichkeit (direktes Zeichen für die Gesinnung)
6. Gerechtigkeit
7. Ehrgefühl
8. Schamgefühl

(Shaoping Gan: Die chinesische Philosophie, S. 49)

Zur Charakteristik dieser Tugendlehre zwei treffende Zitate des chinesischen Philosophen Shaoping Gan:

Es ist ganz klar: Die chinesische Philosophie befürwortet nicht die freie Tat des Individuums, sondern die Einheit und Harmonie des Ganzen. (Shaoping Gan: Die chinesische Philosophie, S. 87)

Der Begriff "Freiheit", wie in der abendländischen neuzeitlichen Philosophie, ist für die chinesische traditionelle Kultur fremd. In der chinesischen Philosophie wird großer Wert .... auf das Sittengesetz (im Konfuzianismus) gelegt. Es ist nicht schwer zu verstehen, dass diese Philosophie hauptsächlich auf die Beruhigung der Öffentlichkeit und Stabilisierung der gesellschaftlichen Ordnung dient. (Shaoping Gan: Die chinesische Philosophie, S. 88)

## B. Die japanische Gruppenethik

Der Konfuzianismus ist ein Musterbeispiel einer Gruppenethik.

Dabei ist die Unterscheidung zwischen **Inhalt** und **Struktur** äußerst wichtig:

**Inhaltliche Aspekte** betreffen Fragen wie die folgenden:

- Wie definiert eine bestimmte Gruppe "Erfolg"?
- Welche Rollen gibt es in der Gruppe?
- Welche Erwartungen sind an jede Rolle bzgl. Verhalten und Gesinnung geknüpft?  
(Die Frage nach den Sitten und Gebräuchen)
- Welche Kardinaltugenden gelten für diese Gruppe?

**Strukturelle Aspekte** beziehen sich auf die Prinzipien, die in jeder gruppenethisch orientierten Gemeinschaft zu erwarten sind. Dabei ist natürlich zu erwarten, dass die Grundprinzipien von unterschiedlichen Gruppen mit jeweils anderen Inhalten kombiniert werden.

## 1. Grundprinzipien einer Gruppenethik

Die Gruppe ist präzise hierarchisch geordnet.

Jede Rolle in der Gruppe wird durch ein detailliertes Sitten- und Tugendsystem beschrieben. Es legt fest, welcher Beitrag des Einzelnen zum Funktionieren der Gruppe zu erbringen ist und wie das zu geschehen hat.

Die Gruppe ist nur dann intakt, wenn jeder seine Rolle genau erfüllt.

Die harmonische Ordnung der Gruppe ist die wichtigste Voraussetzung für das Wohlergehen des Einzelnen.

Es ist wichtig, bestimmte Gefühle bzw. eine bestimmte Gesinnung zu haben – und zwar die Gesinnung, die qua Rollenträger erwartet wird. Ein bloßer “Dienst nach Vorschrift” reicht definitiv nicht aus; die richtige Gesinnung ist die Basis jeder Tugend.

Innerhalb einer Gruppe hängt das, was moralisch korrekt ist, davon ab, welche Rolle die Beteiligten jeweils haben und in welcher Situation sie sich befinden.

In einem Verband von Gruppen wird es eine präzise Hierarchie der Gruppen geben, die relevant ist für die Bestimmung des moralisch Korrekten.

Schwierig ist es, wenn eine Gruppe oder ein Gruppenmitglied mit einem “Außenseiter” in Verbindung tritt, dessen Gruppenzugehörigkeit und Status unklar ist.

Meine Identität und mein Status hängen ab von den Gruppen, zu denen ich gehöre bzw. von der Rolle, die ich in diesen Gruppen spiele. Ohne Gruppenzugehörigkeit keine Rolle, ohne Rolle keine Position im Gerechtigkeits- bzw. Ordnungsgefüge!

## 2. Gruppenethik im Alltag: Beispiele aus Japan

### 2.1. Immer wieder: Visitenkarten

Herr Maier hat in den letzten Wochen mit mehreren japanischen Unternehmen verhandelt. Dabei ist ihm aufgefallen, dass jedes Gespräch mit neuen Gesprächspartnern damit beginnt, dass die japanischen Manager feierlich ihre Visitenkarten überreichen. Am Anfang hat Herr Maier die Karten gleich weggesteckt, um das Gespräch zügig in Gang zu bringen: er hatte gehört, dass japanische Manager größten Wert auf Pünktlichkeit legen; er wollte keine Zeit mit Small Talk vertrödeln. Dann aber merkte er sehr schnell, dass sein Verhalten seine japanischen Gesprächspartner irritierte. Aus irgendeinem Grund scheinen die Visitenkarten für sie sehr wichtig zu sein. Warum eigentlich?

#### Kommentar

1. Meine Identität und mein Status hängen ab von den Gruppen, zu denen ich gehöre bzw. von der Rolle, die ich in diesen Gruppen spiele. Ohne Gruppenzugehörigkeit keine Rolle, ohne Rolle keine Position im Gerechtigkeits- bzw. Ordnungsgefüge!

2. Erst, wenn ich den Status bzw. unser hierarchisches Verhältnis zueinander kenne, kann ich mich einer anderen Person gegenüber korrekt verhalten.

Das zeigt sich ganz klar und anschaulich in den verschiedenen Anredeformen des Japanischen: die Anredeform orientiert sich genau am jeweiligen hierarchischen Verhältnis der Kommunikationsteilnehmer.

Dahinter steht natürlich die Gruppenethik: was korrekt ist, orientiert sich an den jeweiligen Rollen der Beteiligten bzw. deren hierarchischem Verhältnis.

3. Der Austausch von Visitenkarten dient also der Information der Beteiligten, wer zu wem in welchem hierarchischen Verhältnis steht:

– (name cards` more important function is to make clear the title, the position, and the institution of the person who dispenses them ...  
By exchanging cards, both parties can gauge the relationships between them in terms of relative rank, locating each other within the known order of their society.

(Chie Nakane: Japanese Society; Berkeley, 1970)

## 2.2. Sumo – Gesinnung und Erfolg

Oder: Prozeßorientierung und Resultatorientierung

Der Nationalsport der Japaner ist Sumo, eine Art des Ringens. Neben dem Siegespreis, der “ganz normal” nach Siegpunkten vergeben wird, gibt es 3 weitere Preise:

- den Preis für herausragende Leistung;
- den Preis für besondere Gewandtheit;
- den Preis für vorbildlichen Kampfgeist.

Den Preis für Kampfgeist erhält z.B. der Ringer des Turniers, der über die gesamte Turnierdauer am hingebungsvollsten gekämpft hat – auch wenn er viele oder im Extremfall alle Kämpfe verloren haben sollte. Auch die Preise für hervorragende Leistung und Gewandtheit sind nicht ergebnis- bzw. punktabhängig.

Wie kann ein gruppenethischer Ansatz diese Eigenheiten erklären?

Warum gibt es in der Fußball-Bundesliga keine vergleichbaren Preise?

### Kommentar

1. Es ist wichtig, bestimmte Gefühle bzw. eine bestimmte Gesinnung zu haben – und zwar die Gesinnung, die qua Rollenträger erwartet wird. Ein bloßer “Dienst nach Vorschrift” reicht definitiv nicht aus; die richtige Gesinnung ist die Basis jeder Tugend.

2. Und weil die richtige Einstellung bzw. Gesinnung so wichtig ist, sorgen die nicht ergebnisabhängigen Preise dafür, dass Einstellung und Gesinnung als solche belohnt werden.

## 2.3. Servus!

Thomas freut sich auf das Auslandssemester in Japan. Vor einem Jahr hatte er einen japanischen Gastprofessor seiner Fakultät an der TU in München näher kennen gelernt. Er war über die unkomplizierte Art von Herrn Otani überrascht und hatte überhaupt keine Probleme bei der Zusammenarbeit im Labor. Im Gegenteil: es hat sich eine recht enge Bekanntschaft ergeben. Thomas hat z. B. einige Ausflüge für Herrn Otani und seine Frau organisiert (Neuschwanstein, Chiemsee und auf den Herzogstand).

Professor Otani hat Thomas dabei unterstützt, das Stipendium für den Auslandsaufenthalt an Otanis Fakultät zu erhalten. Als er Otani am Flughafen auf ihn warten sieht, winkt er gleich, lacht und geht flott auf ihn zu – und wundert sich über dessen zurückhaltende Art und die formelle Verbeugung. Ist was? Wie kann man Professor Otanis Verhalten erklären?

### Kommentar

1. Innerhalb einer Gruppe hängt das, was moralisch korrekt ist, davon ab, welche Rolle die Beteiligten jeweils haben und in welcher Situation sie sich befinden.
2. In Japan steht Thomas zu Professor Otani in einem ganz anderen hierarchischen Verhältnis als in München. Das zeigt sich natürlich sofort im Verhalten von Professor Otani.
3. Seine Verbundenheit mit Thomas bringt Professor Otani aber auch ganz "rollengerecht" zum Ausdruck: er holt ihn selbst vom Flughafen ab!

# C. Fallbeispiele

Die folgenden Beispiele sollen dabei helfen, gruppenethisches Denken anschaulich und verständlich zu machen. Sie sollen dabei helfen, irritierende Verhaltensweisen besser zu verstehen und Missverständnisse aufzuklären. Sie sollen dabei helfen, die Welt mit den Augen des anderen zu betrachten; sich in seine Lage zu versetzen. Es geht mir darum, an ganz konkreten Fällen anschaulich zu machen, wie gruppenethisches Denken sich in Alltagssituationen auswirken kann.

Es geht mir **nicht** um Patentrezepte oder "50 goldene Regeln für den Umgang mit Asiaten". So etwas gibt es nicht! Was es aber gibt, ist die Möglichkeit, das Wissen um Wertsysteme und Gerechtigkeitsvorstellungen dafür einzusetzen, andere Menschen besser verstehen zu lernen.

Bei der Auswahl der Beispiele habe ich mich von typischen Situationen, vor allem aus dem Geschäftsleben, leiten lassen.

**Typische Kommunikationssituationen:** Umgang mit Kritik; Informationsfluss

**Typische Verhandlungssituationen:** Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsfindung, Fairnessverständnis

**Typische Organisationsstrukturen:** Team/Gruppe (Was ist das, ein "Team"?, Aufnahme ins Team, Hierarchie im Team, Rolle der Führungskräfte)

## 1. Müde?

Wolfgang ist glücklich. Er hat es nach intensiven Bemühungen geschafft, in der Marketingabteilung eines großen japanischen Konzerns in Osaka eine Stelle zu erhalten. Es war nicht leicht, eingestellt zu werden; er hat aber keine Angst vor den neuen Herausforderungen: er hat Japanisch mehrere Semester lang an der Universität studiert und immer wieder Intensivkurse belegt. Seine Erfahrungen in Japan werden mittelfristig, wenn er wieder zurück in Deutschland sein wird, seiner beruflichen Karriere sehr förderlich sein.

Der erste Tag verläuft sehr gut. Offenbar sind seine neuen Kollegen auf Wolfgang gut vorbereitet. Herr Watanabe, ein Kollege, führt ihn herum und stellt ihn den anderen Kollegen und Kolleginnen vor; er erklärt ihm viele Einzelheiten und Kleinigkeiten.

Am Ende seines ersten Tages hat Wolfgang noch ein kurzes Gespräch mit seinem Abteilungsleiter, Herrn Miwa. Herr Miwa sieht Wolfgang wohl seine Müdigkeit an, die Zeitverschiebung ist nicht so einfach "über Nacht" wegzustecken. Er stellt mit einem Lächeln fest, dass Wolfgang wohl nach der langen Reise etwas müde sei und schlägt vor, er solle es für heute genug sein lassen und nach Hause gehen. Wolfgang freut sich und denkt: "Gutes Betriebsklima – Glück gehabt, hier bleibe ich!".

Was denken Herr Miwa und die japanischen Kollegen?

### Kommentar

1. Wolfgang muss seine Gesinnung bzw. Einstellung unter Beweis stellen. Er muss zeigen, wie wichtig ihm die Gruppe und ihre Ziele sind. Überstunden und Zusatzleistungen sind dafür ein Standardmittel. Das erklärt die Tatsache, dass japanische Arbeitnehmer legendär viele Überstunden leisten – und praktisch nie ihren vollen Urlaub nehmen.

2. Wolfgang möchte in die Gruppe aufgenommen werden. Dazu ist es neben der "richtigen" Einstellung nötig, soziale Kompetenz zu zeigen, also sich auf die Gruppe und ihre Hierarchieverhältnisse, Aufgaben und Ziele einzustellen. Soziale Kompetenz zeigt sich darin, die vielen Feinheiten und Spielregeln durch Beobachtung und Intuition zu erkennen und im eigenen Verhalten zu beachten – ohne lange Erklärungen bekommen zu müssen. Wolfgang hat das Angebot seines Abteilungsleiters, länger zu bleiben und den ersten Schritt auf die Gruppe zu tun, nicht als solches erkannt.

3. Unternehmen sind weit mehr als die Vertragspartner ihrer Mitarbeiter: sie verleihen den Mitarbeitern Gruppenzugehörigkeit und damit Ansehen und Status in der Gesellschaft – und persönliche Identität, die über Gruppenzugehörigkeit bestimmt wird. Entsprechend höher sind die Ansprüche eines Unternehmens an seine Mitarbeiter. Das ist übrigens ein Teil der Erklärung, warum Beschäftigungsverhältnisse in Japan so stabil sind.

4. Ein anderer Teil: je länger ich in einem Unternehmen arbeite, desto besser kenne ich die Spielregeln, desto besser kann ich "funktionieren", desto wertvoller bin ich für das Unternehmen. Und je länger ich in einem Unternehmen arbeite, desto schwieriger wird es für mich, mich woanders zu integrieren: mein eigentliches Kapital sind ja nicht die beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern das "soziale Know How und Know Whom", das ich in meinem Unternehmen erworben habe.

5. Noch ein Teil: Wenn Unternehmen nach dem konfuzianischen Familienmodell verstanden werden, liegt es nahe, dem Unternehmen eine sehr weitgehende paternalistische "Fürsorgepflicht" für seine Mitglieder zu unterstellen.

6. Mit anderen Worten: die Japaner denken vermutlich, dass Wolfgang nicht gerade vor Begeisterung brennt und wohl eine ruhige Kugel zu schieben beabsichtigt. Außerdem halten sie seine soziale Kompetenz für stark entwicklungsbedürftig.

## 2. Wirklich?

Frau Meier arbeitet seit kurzem für die Niederlassung eines deutsch-japanischen Konzerns hier in Osaka. Sie hat vorher in zwei deutschen Unternehmen einige Jahre Berufserfahrung im PR-Sektor gesammelt und war dabei sehr erfolgreich. Die neuen Aufgaben gefallen ihr.

Ihr Chef, Herr Sato, ist sehr höflich, korrekt und freundlich. Zwei Tage nach dem Besuch einer Gruppe von Spitzenmanagern in der Niederlassung bittet Herr Sato Frau Meier um einen Gefallen: der Vizepräsident, Herr Nakamura, hat entweder irgendwo im Hause oder in einem der Restaurants, die man besucht hatte, seinen Schal vergessen - ob Frau Meier ihn bis Montag wiederbeschaffen könne?

Es ist früher Freitagnachmittag, die Suche nach dem Schal wäre mit Sicherheit sehr zeitaufwendig. Frau Meier freut sich auf das Wochenende und stellt sich natürlich die Frage, ob Sie hier als PR-Expertin oder als Laufmädchen arbeitet - und ob sie generell 24 Stunden am Tag an sieben Tagen in der Woche einsatzbereit sein muss.

Wie würden Sie Frau Meier die Situation erklären?

### Kommentar

1. Vermutlich soll Frau Meiers Loyalität zum Unternehmen getestet werden. Einsatzbereitschaft außerhalb der Arbeitszeit und für "fachfremde" Aufgaben gilt dafür als aussagekräftiges Kriterium. Diese Loyalität ist ein wesentliches Beurteilungskriterium in japanischen Unternehmen: sie ist wichtiger als Ergebnisse oder Resultate.

2. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass Herr Sato und sein Team gegenüber Herrn Nakamura in eine schwierige Lage geraten könnten – falls der Schal nicht, wie gewünscht, bis Montag wieder aufgetaucht ist. Mit anderen Worten: es könnte nicht nur ein Test für Frau Meier sein; auch für Herrn Sato und sein Team steht vielleicht einiges auf dem Spiel.

3. Dieses "vielleicht" und "könnte" ist auch typisch für die Einschätzung sozialer Konstellationen in Japan. Japaner geben selbst bisweilen zu (in der Bar), dass sie manchmal selbst nicht wissen, was eigentlich los ist und worum es genau geht.

### 3. Der “Ideenklau”

Georg arbeitet in Tokio für ein japanisches Unternehmen als Ingenieur. Er hat einen Einfall, wie seine Abteilung viel Geld sparen könnte. Er denkt die Sache genau durch und unterbreitet das Konzept dann seinem Abteilungsleiter. Der findet offenbar Gefallen an der Idee und stellt sie wiederum seinen Vorgesetzten als Vorschlag des Teams (der Abteilung) vor – ohne Georg davon in Kenntnis zu setzen.

Das kriegt Georg mit – und ärgert sich maßlos. Warum wurde sein Name nicht genannt? Will man ihm seine hart erarbeitete Idee klauen? Warum durfte er seine Idee nicht vorstellen? Wer will sich da mit seinen Federn schmücken? Kurz: Georg fühlt sich ungerecht behandelt.

Georgs japanische Kollegen verstehen seine Aufregung allerdings nicht. Der Abteilungsleiter hat sich aus ihrer Sicht vollkommen richtig verhalten und sich sogar für Georg eingesetzt.

Wie sieht die Sache aus Sicht des Abteilungsleiters aus – wie erklärt er sein Verhalten?

#### Kommentar

Dieser Vorfall ist typisch: oft fühlen Europäer sich von Japanern – Kollegen oder Geschäftspartnern – ungerecht behandelt, übervorteilt, ausgenutzt. Diesem Gefühl wird auch oft in sehr drastischen Worten Ausdruck verliehen.

Wie würde der Abteilungsleiter sein Verhalten erklären?

1. Es ist ganz klar die Aufgabe bzw. Rolle einer Führungskraft, Ideen der Teammitglieder gegenüber höheren Ebenen in der Unternehmenshierarchie zu vertreten. Führungskräfte, nicht Teammitglieder, sind die Ansprechpartner für jeden, “der etwas von einem Team will”.

2. Dem Eigeninteresse der Teammitglieder ist der Teamerfolg als Ganzes offiziell übergeordnet. Wichtig ist, dass “das Team gut dasteht”. Deshalb wird die Idee als Idee des Teams nach außen “verkauft”.

3. Der Abteilungsleiter und das Team gehen im Vertrauen auf Georgs Idee ein Risiko ein: das Risiko, dass die Idee zurückgewiesen wird und das Team "eine Schlappe einfährt". Deshalb sollte Georg sich freuen: das Verhalten des Abteilungsleiters ist ganz klar ein Vertrauensbeweis! (Georg sollte übrigens ruhig davon ausgehen, dass der Abteilungsleiter sein Vorgehen mit den wichtigsten Teammitgliedern abgesprochen hatte.)

4. Hat die Idee Erfolg, wäre es natürlich auch Aufgabe des Abteilungsleiters, Georg im Team die Anerkennung dafür zukommen zu lassen.

5. Wird die Idee zurückgewiesen, muss Georg keine Angst vor Sanktionen des Teams haben: das Team hat ja seine Idee als Teamidee akzeptiert und vorgeschlagen. Anders ausgedrückt: Georg wird keine Kritik auf sich ziehen. Das Team als Ganzes und keine Einzelperson ist Empfänger der Kritik.

Bei diesem Vorgehen erfüllen alle Beteiligten ihre Rolle gemäß den "offiziellen Erwartungen": Georg erfüllt seine Rolle als Teammitglied; die Führungsrolle des Abteilungsleiters bleibt gewahrt; die Anerkennung für die Idee wird der richtigen Person zuteil; nach "außen" tritt das Team als Ganzes auf.

Hätte Georg seine Idee selbst "verkauft und präsentiert",

1. wäre er aus der Gruppe herausgetreten und hätte sich gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern hervorgehoben (Verstoß gegen die "Harmonieforderung": das Wohl/Ansehen etc. der Gruppe ist am wichtigsten; der Einzelne leitet daraus sein Ansehen ab), obwohl er eigentlich nur, so wie jeder andere, das getan hat, was von ihm erwartet wird;

2. hätte er seinen Abteilungsleiter bzw. dessen Rolle grob missachtet und ihn sowohl gegenüber der Abteilung als auch gegenüber den höheren Hierarchieebenen in eine schwierige Lage gebracht (der Abteilungsleiter ist für das sozial korrekte Verhalten seiner Mitarbeiter verantwortlich: "Erziehung durch Vorbild!"). Er hätte ihn als unfähige Führungskraft "geoutet", die es nicht schafft, den richtigen Teamgeist zu implementieren;

3. hätte er keinen Erfolg gehabt: die "Oberen" hätten nicht auf die Qualität der Idee geachtet, sondern Georgs Verhalten als Ausdruck einer nicht akzeptablen "unmoralischen" Gesinnung eingestuft (er hat ja einige Abteilungs- und Unternehmenssitten verletzt) – und sich folgerichtig Sanktionen für ihn und eventuell den Abteilungsleiter (!) überlegt. Sie hätten mit Sicherheit die Idee ignoriert, da sie nicht auf dem richtigen Weg präsentiert wurde;

4. hätte er sich vermutlich massiven Sanktionen von Seiten seiner Kollegen ausgesetzt: er hat das Team in eine schwierige Lage gebracht und die Harmonie gefährdet;

5. hätte er gegen alle 8 Kardinaltugenden des Konfuzianismus verstoßen!

## 4. 1000 Entschuldigungen vorab

Herr Moto, Entwicklungsingenieur, hält eine Verkaufspräsentation vor den Managern eines deutschen Unternehmens; die japanische Firma von Herrn Moto möchte dieses deutsche Unternehmen gerne als Kunden gewinnen. Die Präsentation ist sehr wichtig: Motos Team und sein Teamleiter sind anwesend. Auch die deutsche Seite ist mit allen wichtigen Personen vertreten.

Herr Moto beginnt seine Präsentation mit einer Mehrfachentschuldigung: er kein guter Redner und sein Deutsch sei auch sehr schlecht. Die deutschen Manager sind irritiert und erklären dieses Verhalten mit Lampenfieber und Unsicherheit.

Motos Präsentation läuft dann aber perfekt; er hat auf alle Fragen überzeugende Antworten und Erläuterungen. Auch der Dolmetscher ist eigentlich überflüssig und Herr Moto erweist sich als geschickter "Entertainer": es wird nie langweilig. Herr Müller, einer der deutschen Manager, denkt sich: "Na, der war am Anfang aber ganz schön unsicher – dabei hat er seine Sache doch wirklich gut gemacht. Sollte ich ihm sagen, das wird ihn sicher freuen." Müller geht zu Herrn Moto und lobt ihn für die gelungene und professionelle Präsentation. Herrn Moto ist das aber offenbar peinlich; er scheint sich unwohl zu fühlen und entzieht sich dem Gespräch sehr schnell. Herr Müller bleibt zurück – zweifach irritiert.

Wie könnte man das irritierende Verhalten von Herrn Moto zu Beginn der Präsentation und danach erklären?

### Kommentar

1. Beginn der Präsentation: Herr Moto möchte keine Kritik auf sich ziehen. Kritik an ihm bzw. seiner Präsentation würde nicht nur auf ihn, sondern auch auf seine Gruppe bzw. sein Unternehmen zurückfallen. Er steht ja hier nicht als "Herr Moto" sondern als "(Japan), Unternehmen X, Team Y in Gestalt von Herrn Moto" vor den deutschen Managern. Die Gruppe hat die Präsentation natürlich mit vorbereitet und die Gruppe hat Herrn Moto als Vortragenden bestimmt. Mit seinen "rituellen" Entschuldigungen vorab möchte Herr Moto sich gegen mögliche Kritik absichern, den Erwartungen nicht genügt zu haben.

2. Seine Irritation über Herrn Müllers Lob erklärt sich dadurch, dass Herr Müller damit Moto aus der Gruppe heraushebt, obwohl er nur als Sprachrohr der Gruppe die Ergebnisse der Gruppe präsentiert hat. Würde Moto sich Müllers Lobeshymnen in aller Ruhe anhören, würden seine Kollegen ihm das als "Ego-Trip" auslegen.

3. Außerdem übergeht Herr Müller damit Herrn Motos Vorgesetzten: wenn überhaupt, dann wäre dieser der Ansprechpartner für Müller gewesen; er vertritt die Gruppe "nach außen". Moto entzieht sich dem Gespräch, um nicht in den Verdacht zu geraten, sich auf Kosten seiner Gruppe profilieren zu wollen.

## 5. Entscheidungsfreudig?

Fritz ist einer von 9 europäischen Studenten, die einen dreiwöchigen Aufenthalt im Rahmen eines studentischen Austauschprogramms in Japan absolvieren. In Osaka werden sie von einigen ungefähr gleichaltrigen japanischen Studenten betreut. Nach einem sehr interessanten und harmonischen Tagesausflug per Bus beschließt man, den Tag "mit einem Bier" ausklingen zu lassen.

Fritz bittet Kaoru, einen der Japaner, ein geeignetes Restaurant vorzuschlagen; die Europäer kennen sich in Osaka ja nicht aus. Kaoru berät sich sofort mit seinen japanischen Freunden. Sie bilden einen Kreis und diskutieren und diskutieren und diskutieren ..... und diskutieren .....

Patrick aus Irland schaut sich das ein Weilchen an, wundert sich, übernimmt kurzerhand das Kommando, vertraut auf seinen Instinkt und führt alle in eine Bar, in der dann der Tag so ausklingt, wie er bis dahin war: interessant und harmonisch. Wie erklären Sie sich das "seltsame" Verhalten der japanischen Studenten?

### Kommentar

An diesem "kleinen" Beispiel kann man viel über Entscheidungsfindung lernen.

1. Für die japanischen Studenten handelt es sich um eine sehr wichtige Entscheidung: sie setzten sich mit einer "falschen" Wahl der Gefahr von Kritik aus. Vielleicht gefällt das Etablissement den Gästen nicht? Deshalb ist eine ausführliche Beratung nötig: man muss genau überlegen, wohin man geht.

2. Außerdem würde nur eine einstimmige Entscheidung den Einzelnen vor einer möglichen Kritik schützen. Wenn jeder in der Gruppe die Entscheidung mit trägt, trifft die mögliche Kritik nicht den, der den Vorschlag gemacht hat, sondern alle. Und die haben dann alle ein ziemlich beruhigendes Gegenargument: "Wir haben unser Bestes getan, um ein ideales Etablissement zu finden. Wir haben uns wirklich angestrengt. An unserer Einstellung bzw. Gesinnung kann es nicht gelegen haben: es war einfach Pech, dass den Europäern das Etablissement nicht gefallen hat." Und einstimmige Entscheidungen brauchen halt Zeit.

3. Dieses "kleine" Beispiel erklärt, warum **nemawashi** und **ringi sho** für japanische Unternehmen so wichtig sind!

Hinter **nemawashi** und **ringi sho** steht ein Konsensfindungsmodell, bei dem reihum jeder in eine Entscheidung Involvierte seine Stellungnahme abgibt.

## 6. Die Überraschung

Christian ist Wirtschaftsingenieur und arbeitet seit 2 Monaten für ein japanisches Unternehmen in Osaka. Seine Kollegen sind zwar sehr freundlich und höflich, bis jetzt hat er aber nicht den Eindruck, wesentliche Beiträge liefern zu können. Dazu hat er noch gar nicht die nötigen Informationen. "Irgendwie scheinen Sie mich noch nicht akzeptiert zu haben", denkt er. Natürlich weiß er, dass es sehr schwierig und langwierig sein kann, in ein japanisches Team integriert zu werden. Seine Strategie: Geduld zeigen und eine Chance abwarten, sich für das Team einzubringen.

Christians Teamleiter, Ingenieur Takayama, stellt bei der Teambesprechung am Nachmittag eine neue Projektidee vor. Es ist klar, dass noch keiner so recht weiß, wie man an diesen Auftrag herangehen könnte. Christian erkennt sofort, dass der Projektplan, den Takayama und sein Assistent Sato skizziert haben, mit Sicherheit nicht die beste Lösung ist. Natürlich sagt er das nicht offen: in Japan ist beim Umgang mit Kritik äußerste Zurückhaltung angesagt.

Trotzdem sieht Christian seine Chance gekommen: als stellvertretender Projektleiter hat er bei seinem letzten Arbeitgeber in Deutschland ein ganz ähnliches Projekt mit zum Erfolg geführt - er weiß, wie es geht: "Dieses Know How wird mein Antrittsgeschenk für das Team - die werden Augen machen!"

Christian arbeitet 8 Tage lang rund um die Uhr, um sein Konzept in allen Details auszuarbeiten und sich auf alle möglichen Fragen vorzubereiten; die Japaner sind für ihre punktgenauen Fragen nach Details ja bekannt. Er hat eine zwingende Nutzenargumentation aufgebaut und mit verlässlichen Zahlen und Erfahrungsberichten aus vergleichbaren Projekten abgesichert. Kurz: er freut sich darauf, seine Kollegen mit seinem Einsatz und seinen Ideen zu überraschen. Er ist sicher, von allen das beste und überzeugendste Konzept anbieten zu können. Für die nächste Projektbesprechung bittet er Herrn Takayama um etwas Zeit für eine Präsentation vor dem Team; Herr Takayama ist nach einigem Drängen Christians einverstanden.

Sato-san, der Assistent von Herrn Takayama, stellt zu Beginn der Sitzung seinen Plan für das Vorgehen vor. Christian erkennt die Schwachstellen sofort. Er weiß aber, dass Kritik in Japan nur sehr indirekt geübt wird und hält sich klug zurück. Er stellt, wie alle anderen, lediglich einige Verständnisfragen - und wartet, bis er an der Reihe ist.

Christian ist sicher, dass die Vorzüge seines Vorschlages allen sofort in die Augen stechen werden. Er will sich diese Chance nicht entgehen lassen, er liefert eine schwungvolle und überzeugende Präsentation ab; nach dem letzten Satz kann er es kaum erwarten, die Fragen seiner Kollegen zu beantworten. Herr Takayama durchbricht als erster die Stille, dankt Christian für seine immense Arbeit, die sehr guten Ideen und die vielen Hinweise. Und ab morgen werde man das Konzept von Sato in die Tat umsetzen.

Christian ist verwirrt und sauer. Die ganze Arbeit für das Team war also umsonst? Wird er zurückgewiesen, weil er Ausländer ist? Warum interessieren seine Kollegen sich nicht einmal für die Einzelheiten seines Plans? Wo bleibt die legendäre Aufgeschlossenheit der Japaner für Verbesserungen?

Was ist passiert? Wie sieht die Geschichte aus Sicht der japanischen Kollegen von Christian aus?

## Kommentar

Christian hat *nemawashi* total ignoriert: die informelle Vorbereitung eines Ideenvorschlages. Bevor man einer Gruppe eine Idee vorschlägt bzw. eine Gruppe offiziell eine Entscheidung trifft, ist sehr viel Arbeit im Hintergrund nötig. Es gilt, Einsicht in Sinn und Zweck der Idee zu schaffen, Verbündete zu gewinnen, zu erkennen, wem man mit der Idee in die Quere kommen könnte .....

Warum ist diese Vorbereitungsphase so wichtig?

1. Weil Überraschungen und Spontanentscheidungen (z.B. Abstimmungen) zu Resultaten führen können, die einen Teil der Gruppe und/oder die Gruppenleitung als Verlierer aussehen lässt. Das aber könnte die Harmonie der Gruppe offen in Frage stellen. Also wird Christians Idee ignoriert.
2. Die spontane und schnelle Entscheidung einer Führungskraft könnte sich inhaltlich als Fehler erweisen (fachliche Inkompetenz), könnte jemand anders in eine unangenehme Lage bringen (soziale Inkompetenz), könnte seine Teammitglieder vor den Kopf stoßen (Senioritätsprinzip; Signal: Euch brauche ich nicht). Das ist unbedingt zu vermeiden.
3. Eine spontane und nicht ausführlich durchgehechelte Entscheidung könnte die Gruppe als Ganzes in eine unangenehme Lage bringen, z.B. dann, wenn die nächst höhere Ebene die Idee zurückweist – weil die Gruppe bei ihrer Entscheidung ein paar wichtige Punkte übersehen hat.
4. Eine Entscheidung, die nicht durch die Gruppe mitgetragen wird, setzt Christian selbst der Gefahr aus, die Verantwortung für einen Fehlschlag alleine übernehmen zu müssen. Im Fall des Gruppenkonsenses “verschwindet” seine Verantwortung in der Gruppenverantwortung.

## 7. Die Versetzung

Karl ist nun schon einige Monate als Ingenieur für ein japanisches Unternehmen in Tokio tätig. Sein Kollege, Herr Osumi, erfährt am 20. des Monats, dass er zum nächsten Monatsersten in die Filiale auf Hokkaido, der nördlichsten japanischen Insel versetzt wird. Herr Osumi ist verheiratet, hat 2 Kinder auf Tokioter Schulen und kann einmal pro Monat auf Firmenkosten nach Tokio fliegen.

Karl stellt die nahe liegenden Fragen: Will sich Osumi das einfach so ohne Widerspruch gefallen lassen? Könnte man da nicht jemand nach Hokkaido schicken, der keine Familie hat, oder von dort kommt? Warum muss ausgerechnet Osumi nach Hokkaido? Warum sucht Osumi nicht auf eigene Faust einen Kollegen, der vielleicht gerne nach Hokkaido gehen würde?

Er spricht über seine Eindrücke mit Osumi und wundert sich sehr über dessen Antwort. Wie könnte diese Antwort aussehen?

### Kommentar

1. Die Firmeninteressen stehen über den Interessen von mir und meiner Familie; was ich bin, verdanke ich meiner Firma und meiner Stellung in der Firma. Natürlich würde ich lieber in Tokio bleiben. Aber die Firmeninteressen wiegen schwerer.

2. Es wird von jedem Mitarbeiter als Selbstverständlichkeit erwartet, jederzeit überallhin zu gehen: warum sollte ich für mich eine Ausnahme reklamieren? Eine Beschwerde von mir würde deshalb als schwerer Angriff auf die Harmonie und den Geist der Gruppe gewertet – und als offener Angriff auf die Führungskompetenz meiner Vorgesetzten. Für die Zukunft wäre ich für mein Unternehmen "erledigt".

3. Die Firma wechseln? Ich arbeite ja noch etwa 25 Jahre in dieser Firma. Mit gutem Grund: ein Firmenwechsel würde mich meines wichtigsten professionellen Kapitals berauben: der Kontakte und des Verpflichtungsgeflechtes, das ich mir in meiner Firma aufgebaut habe. Außerdem: welche Firma stellt einen Mitarbeiter ein, der den selbstverständlichen Anforderungen seines alten Arbeitgebers nicht genügen wollte?

4. Die Entscheidung, gerade mich zu entsenden, hat wohl ihre Gründe: meine Vorgesetzten haben sich sicher genau überlegt, was sie tun. (Es ist "eigentlich" nicht meine Aufgabe, über diese Entscheidung nachzudenken). Und diese Entscheidung wurde mit Sicherheit in Absprache mit allen zuständigen und involvierten Vorgesetzten hier in Tokio und in Hokkaido gefällt und wird deshalb auch von allen mitgetragen: praktisch ist sie nicht mehr revidierbar.

## 8. Ein Lachen zuviel

Haralds Marketing-Team hat eine Sitzung. Das Thema: Kaizen im Büro. jeder Mitarbeiter hatte den Auftrag, 3 konkrete Vorschläge in die Besprechung mitzubringen, wie man die Kosten im Büro senken könne. Harald stellt wie alle anderen seine Ideen kurz vor. Auch sein Chef, Herr Moto, unterbreitet seine Vorschläge. Er verwendet dabei einige englische Ausdrücke, die ins Japanische übernommen wurden. Harald erkennt diese Ausdrücke erst mit kurzer Verzögerung und muss dann kurz über die eigenwillige japanische Version dieser Ausdrücke lachen.

Die Reaktion des Teams: eisiges Schweigen und Starren auf die Tischplatte. Harald weiß, dass er im Fettnäpfchen sitzt. Herr Moto bittet Harald um eine Erklärung für seine Reaktion. Harald denkt sich, dass ehrlich am längsten währt und sagt spontan die Wahrheit. Es folgt eisiges Schweigen; auch die Tischplatte wird wieder bestarrt. Eine Woche danach, spricht Herr Hashimoto, ein Kollege, Harald direkt an: sein Verhalten bei der Besprechung sei ein "absolutes Unding" gewesen.

Wie erklären Sie sich diese für unser Verständnis sehr überraschende "Überreaktion"?

### Kommentar

1. Man lacht nicht über seinen Vorgesetzten ("Ehrfurcht").
2. Harald hat Herrn Moto in eine sehr unangenehme Lage gebracht: einer seiner Mitarbeiter verstößt offen gegen eine eiserne Gruppenregel. Dafür ist immer auch die Führungskraft des betreffenden Mitarbeiters verantwortlich, die offensichtlich wichtige erzieherische Aufgaben nachlässig oder gar nicht erfüllt hat.
3. Harald hat sich mit seiner Bemerkung als Mitglied der Gruppe "Ausländer" platziert und die Gruppe "Japan" lächerlich gemacht: Japaner sind sehr stolz darauf, Japaner zu sein – und sehr empfindlich bei diesem Thema.
4. Harald hat es versäumt, sich sofort nach dem Zwischenfall bei Herrn Moto, seinem Chef, in aller Form zu entschuldigen.
5. Herr Hashimoto kommt wahrscheinlich nicht aus Eigeninitiative auf Harald zu: er möchte Harald vermutlich die letzte Gelegenheit geben, durch eine Entschuldigung seinen Fehler gutzumachen. Aber wie alle Europäer ist Harald halt in seiner sozialen Kompetenz recht zurückgeblieben und merkt das nicht!

## 9. Konsens oder Hierarchie?

Thomas freut sich. Er ist in dem Projektteam dabei, das den jährlichen Strategie-Workshop seiner Abteilung planen und organisieren soll. Er arbeitet seit fast 2 Jahren in einem japanischen Elektronikunternehmen und versteht seine Berufung ins Team als Auszeichnung. Beim ersten Treffen stellt sich schnell heraus, dass die große Mehrheit des Teams das Treffen in Ort A durchführen möchte. Die erste Abstimmung macht das deutlich. Die Sekretärin des Abteilungsleiters, auch sie ist im Team, merkt an, dass Herr Moto, der Abteilungsleiter, wohl lieber nach B fahren möchte. Nach einer kurzen Phase intensiven Schweigens und der erneuten Diskussion wird eine zweite Abstimmung durchgeführt. Das Ergebnis überrascht Thomas: er stimmt als einziger für A, alle anderen votieren für Ort B.

Thomas protestiert: wenn es nur darum geht, das zu tun, was von oben vorgegeben wird – warum dann ein Planungsteam einsetzen? Thomas kann die anderen nicht überzeugen: das Treffen findet am Ort B statt.

Auf Thomas wirkt das alles unaufrichtig und unfair. Wie erklären Sie ihm die Situation?

### Kommentar

1. Wie können alle Beteiligten ihre Rolle wahren? Eine direkte und offene Anordnung von Herrn Moto wäre riskant. Erstens würde er sich damit als Bezugspunkt für Kritik exponieren, falls der gewünschte Ort Mängel hat. Zweitens ist es in einer gruppenethisch geprägten Gemeinschaft nicht sinnvoll, zu stark auf den eigenen Status zu pochen: was man ist, verdankt jeder Einzelne der Gruppe und somit allen anderen.
2. Die Ideallösung wäre gewesen, dass die Gruppe sich unbewusst für Herrn Motos Wunschort entscheidet. Das passiert nicht. Also interveniert die Sekretärin.
3. Würde die Gruppe auf ihrer Meinung beharren, brächte sie Herrn Moto in eine sehr schwierige Situation. Seine Autorität würde öffentlich in Frage gestellt – und natürlich auch seine Führungskompetenz. Und natürlich brächten die Gruppenmitglieder auch sich selbst in eine schwierige Lage: der leiseste Wunsch einer Führungskraft ist eigentlich Befehl. Sie hätten also die Harmonie der Gruppe zerstört und sich als Rebellen neben die Gruppe gestellt. Sie wären im wahrsten Sinne des Wortes aus der Rolle gefallen. Die Folge: einschneidende Konsequenzen für die künftige Karriere.
4. Schließlich müsste die Gruppe gegenüber Herrn Moto und dem Rest der Abteilung die Verantwortung übernehmen, falls "ihr" Ort Mängel haben sollte.
5. Der beste Weg, alle Interessen unter einen Hut zu bringen: die Gruppe ändert ihre Meinung.
6. Man sieht an diesem Beispiel, dass die vermeintliche Harmonie in aller Regel auf ziemlich rigide soziale Kontrollmechanismen zurückzuführen ist – und nicht auf ein besonderes Harmoniestreben der Asiaten.

## 10. Ausgenutzt?

Herr Bohl leitet ein kleines und sehr erfolgreiches spezialisiertes Beratungsunternehmen der Messelektronikbranche. Er möchte "sich über Europa hinaus ausdehnen" und auch in Japan Kunden gewinnen. Er ist sehr zuversichtlich: Herr Bohl weiß genau, dass Erfahrung und Know How seiner Firma weltweit wohl einmalig sind.

Er organisiert eine Reise nach Japan um vor potentiellen Partnern das Leistungsspektrum seines Unternehmens zu präsentieren. Die Reaktion ist überraschend positiv: er wird wie ein König behandelt und bewirtet, die japanischen Firmen zeigen sich äußerst interessiert und aufgeschlossen.

Vor allem die Firma K. signalisiert Interesse an weiteren Verhandlungen. Er wird telephonisch von Herrn Shimada, einem sehr wichtigen Projektleiter bei K., um weitere Informationen gebeten. Dieser Bitte entspricht Herr Bohl gerne und stellt die gewünschten Daten zu einem umfangreichen Dossier zusammen.

Daraufhin bittet Herr Shimada ihn um eine weitere Vertiefung und Ergänzung – im Namen des Vizepräsidenten von K. Als Herr Bohl um weitere Informationen für den Vizepräsidenten gebeten wird, ist er schon nicht mehr so überzeugt, dass die Sache ein Erfolg wird – er fühlt sich leicht ausgenutzt.

Dieses Gefühl aber ist wie weggeblasen, als ihn Herr Shimada um ein weiteres Treffen in Tokio bittet. Er möchte, dass Herr Bohl den Vizepräsidenten persönlich trifft. Herr Bohl bereitet sich akribisch auf diese Präsentation vor. Er entwirft eine detaillierte Nutzenargumentation, die genau aufzeigt, wie viel Geld das Unternehmen K. mit seiner Hilfe pro Jahr einsparen könnte. Die Präsentation verläuft sehr gut. Der Vizepräsident, Herr Shimada und die anderen Gesprächspartner sind offensichtlich beeindruckt.

8 Tage danach klingelt Herrn Bohls Telefon: Herr Shimada bittet um einen Termin für Herrn Yagi, den Chefsingenieur von K. Herr Bohl freut sich natürlich und glaubt kurz vor einem enormen Geschäftserfolg zu stehen. Das Gespräch mit Yagi bereitet er professionell vor und erläutert ihm in allen Einzelheiten, welche Vorteile speziell die von ihm geleiteten Abteilungen von einer Zusammenarbeit haben könnten.

Kurz danach schickt Herr Yagi ein Fax an Herrn Bohl: ob er nicht für eine Gruppe von hochrangigen Ingenieuren und Entwicklern der Firma K. in Tokio ein Seminar über die technischen Möglichkeiten halten könnte. Herr Bohl weiß, dass der Aufbau einer Partnerschaft mit japanischen Firmen Zeit und langen Atem braucht, deshalb sagt er wieder zu. Das Seminar ist ein Riesen-Erfolg; beim Essen danach werden Herrn Bohl viele Fragen gestellt. Wieder zurück in Deutschland faßt er seine Argumente in einem Brief an Herrn Yagi zusammen und wartet auf eine Entscheidung.

Das Telephon läutet. Es ist Herr Yagi. Er bedankt sich für den Brief und hätte da noch ein paar Fragen .....

Herr Bohl kommt sich leicht ausgenutzt vor. Das Verhalten seiner japanischen Gesprächspartner erscheint ihm ungerecht und unfair – gelinde ausgedrückt. Wie sehen die japanischen Gesprächspartner der Firma K. vermutlich die Sache?

### Kommentar

Auch dieses Beispiel ist typisch: viele Europäer und Amerikaner fühlen sich von ihren japanischen Geschäfts"partnern" ausgenutzt bzw. unfair behandelt.

1. Für die Japaner sieht das aber ganz anders aus. Herr Bohl ist nicht Mitglied einer Gruppe, die in einem anerkannten hierarchischen Verhältnis zu dem Unternehmen K. steht. Mit anderen Worten: er ist nicht in ein verbindliches Netzwerk von Sitten, Tugenden und wechselseitigen Erwartungen integriert; er ist ein Außenseiter. Und für den Umgang mit Außenseitern gelten ganz andere Sitten wie für den Umgang mit Insidern. Außenseiter laufen immer Gefahr zum Wohl der Gruppe, mit der sie Kontakt haben, instrumentalisiert zu werden.

2. Wie könnte Herr Bohl diese Instrumentalisierung vermeiden? Eine Möglichkeit wäre es, darauf zu verweisen, dass seine Zeit "eigentlich" für seine Kunden reserviert ist. Die Anfrage bzgl. Informationen und Seminaren bringt ihn gegenüber seinen Kunden in eine schwierige Situation: er läuft Gefahr, ihre Erwartungen nicht optimal erfüllen zu können. Deshalb sei es Sitte in seinem Unternehmen, größere Informationsdienstleistungen und Seminare als normalen, bezahlten Kundenkontakt zu sehen. Diese Regel sei Firmenpolitik – und daran müsse man sich halten. Für diese Argumentation wird jeder japanische Manager Verständnis haben: Firmensitten bricht man nicht!

3. Ein weiterer Vorteil: Herr Bohl könnte auf diese Weise sehr schnell herausfinden, wie ernst es seinen japanischen Gesprächspartnern ist und sehr schnell einen "offiziellen" Geschäftskontakt mit ihnen herstellen.

## 11. Samurai – Mentalität

Darauf wird oft verwiesen, wenn nach einer Erklärung für die japanischen Erfolge auf dem Weltmarkt gesucht wird. Die extrem hohe Arbeitsmoral und Loyalität der japanischen Arbeitnehmer wurde und wird von vielen als vorbildlich und als Modell für den Westen dargestellt. Japanische Kaizen-Anstrengungen wie Qualitätszirkel in der Freizeit (und in der eigenen Familie!) und Aufräumaktionen im Urlaub sind genauso bekannt und legendär wie Feierabend um Mitternacht und Wochenenden am Schreibtisch.

Die folgende Geschichte soll diese Verhaltensweisen vor dem Hintergrund einer gruppenethischen Konzeption näher beleuchten; sie lehnt sich an das Buch **Working for the Japanese** von Fucini und Fucini an. Gerade hier geht es mir nicht um Belehrung oder den erhobenen Zeigefinger – sondern schlicht und einfach um Verstehen.

Der japanische Autokonzern Z möchte ein Werk in den USA aufbauen. Schon bei der Auswahl der neuen Mitarbeiter wird höchster Wert auf Teamfähigkeit, Offenheit und soziale Kompetenz gelegt. Die Fabrik soll – wie die in Japan – im Wesentlichen auf Teambasis organisiert sein. Ein Team hat sieben bis zehn Mitglieder und einen Teamleiter.

Die Teams werden drei Monate lang sehr intensiv auf die neue Arbeitsweise vorbereitet: Neben der systematischen Fachausbildung, die jeden Arbeiter für jede Aufgabe im Team qualifiziert, erhalten die Teammitglieder eine solide Ausbildung in Techniken der Problemerkennung, Ursachenanalyse und Ideenfindung. Sie werden in ein umfassendes Vorschlagswesen eingeführt und ermuntert, selbst Verbesserungsvorschläge zu machen und sie gleich umzusetzen. Außerdem lernen sie, wie man Konflikte im Team löst und ohne hierarchische “Machttechniken” zusammenarbeitet.

Die Botschaft von Z an die neuen Mitarbeiter ist klar: ihr seid selbständige Erwachsene; also glauben wir, dass ihr ohne Aufpasser zurechtkommt und Leistung bringt. Oder: “Freiraum gegen Leistung, einverstanden?”

Während der ersten Wochen nach Aufnahme der Produktion wird jedes Team von einem erfahrenen Z-Vorarbeiter aus Japan begleitet, der als Coach (Berater/Moderator) für das Team fungiert. Seine Aufgabe ist es, das Team dabei zu unterstützen, eventuelle Probleme sozialer oder fachlicher Art selbständig zu lösen. Die Arbeiter konnten es zuerst nicht glauben, waren aber schnell begeistert: partizipative Führung ohne Druck, Befehl und Gehorsam war also doch möglich! Nach einiger Zeit traten aber massive Konflikte zwischen Management und Arbeitern auf. Hier einige der Reibungspunkte:

1. Wenn ein Teammitglied krank wird oder aus familiären Gründen fehlt, ist es Aufgabe des Teams, mit diesem Ausfall zurechtzukommen; es werden keine Aushilfskräfte gestellt. Die Folge: enormer Druck auf jedes Teammitglied, seinen Anteil an der gemeinsamen Arbeit zu leisten.
2. Die Fabrik ist nach dem just-in-time Prinzip organisiert. Das hat zum einen zur Folge, dass der Rückstand oder die Fehlleistung eines Teams Konsequenzen für alle anderen Teams und ihre Leistung hat. Zum anderen wird die Feinabstimmung der Zusammenarbeit auch durch jede größere Verbesserung eines Teams beeinträchtigt. Die Abstimmung passt erst wieder, wenn die anderen Teams nachgezogen haben. Die Folge: ein hoher “Verbesserungsdruck” für jedes Team.

3. Die Teamleiter halten sich zwar mit direkten Arbeitsanweisungen und Anordnungen zurück, entscheiden aber ohne Diskussion, ob jemand gegen die Teamdisziplin verstößt. Als Sanktion können sie einen formellen Tadel aussprechen; 5 davon führen zur Entlassung. Obwohl die Teamleiter keinen autoritären Führungsstil praktizieren, gibt es Spannungen.
4. Ein weiterer Punkt ist die Existenz einer zweiten Gruppe von Arbeitskräften, der Zeitarbeiter. Sie sind schlechter bezahlt als die regulären Kräfte, genießen keinerlei Kündigungsschutz, nehmen aber gleichberechtigt an allen Teamsitzungen teil. Natürlich möchten die Zeitarbeiter fest übernommen werden. Der Teamleiter kann in aller Regel auf ihre Unterstützung bei der Entscheidungsfindung im Team zählen; sie sind auch ständig auf der Suche nach Verbesserungen. Zwischen diesen Zeitarbeitern und den regulären Arbeitskräften gibt es Spannungen.

Die amerikanischen Arbeitskräfte beschwerten sich über diese (und andere) Reibungspunkte; die japanischen Manager können das nicht verstehen und sind, gelinde gesagt, überrascht.

Wie genau lauten vermutlich die Beschwerden der amerikanischen Arbeitnehmer?  
Wie lautet vermutlich die Antwort der japanischen Manager?

## Kommentar

Diese (wahre) Geschichte zeigt, wie ohne das Prinzip "Befehl und Gehorsam" Druck aufgebaut wird: sozialer Druck auf den Einzelnen durch die Erwartungen seiner Kollegen; sozialer Druck auf Teams durch die Erwartungen anderer Teams; sozialer Druck auf eine Gruppe von Arbeitskräften durch die Erwartungen einer anderen Gruppe.

Die Basis einer Erklärung der Missverständnisse liegt wieder in der Gruppenethik. Mitglied einer Gruppe oder eines Teams zu sein erfordert weit mehr Engagement und Hingabe als in unserer individualistisch geprägten Kultur üblich. Als Gegenleistung verschafft die Gruppe bzw. das Unternehmen dem Einzelnen seine Identität, sozialen Status, Sicherheit. Das erklärt, warum die japanischen Manager bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen von den amerikanischen Arbeitskräften als selbstverständlich erwarten und sich ungerecht behandelt finden.

ad 1. Die legendäre japanische Einsatzbereitschaft ist in aller Regel das Ergebnis mehr oder weniger subtilen Gruppendrucks. Das erkennt man, wenn man z.B. japanische Mitarbeiter in europäischen oder amerikanischen Unternehmen beobachtet: sie passen sich sehr schnell den gültigen Gruppenerwartungen an und zerbrechen nicht daran, dass sie nicht (mehr) jeden Tag bis Mitternacht arbeiten dürfen. Umfragen zeigen das ganz deutlich: die freiwillige Zusatzarbeit, z.B. in Qualitätszirkeln, ist nicht auf blinde Begeisterung zurückzuführen, sondern einfach darauf, dass die Mitarbeitern, die nicht mitmachen, dafür einen hohen Preis zahlen müssen (Inside the Kaisha).

ad 2. Dieser Punkt hat im wesentlichen dieselbe Erklärung: die japanischen Manager erwarten einfach, dass jedes Team sich mit vollem Einsatz der Optimierung der

Gesamtleistung widmet. Was zählt ist der Teamerfolg, dem sich der Einzelne unterzuordnen hat.

ad 3. Das klassische patriarchalische Führungsprinzip: Erziehung zur Tugend; Demokratie und Individualität sind diesem Denken fremd. Offener Einsatz der Autorität erübrigt sich in der Regel, da die "Geführten" wissen, dass von ihnen erwartet wird, Wünsche der "Oberen" zu erkennen und zu errahnen.

ad 4. Auch diesen Mechanismus halten die japanischen Manager für gerecht: Gerechtigkeitskriterien bestimmen, welchen Beitrag der Einzelne zu seiner jeweiligen Gruppe zu leisten hat. Es ist auch ganz normal, dass Gruppen in unterschiedlichem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen – und dass eben deshalb unterschiedliche Gerechtigkeitsnormen für die jeweiligen Mitglieder gelten.. Das "gruppen-gerechte" Verhalten eines Zeitarbeiters ist es, nach einer festen Stelle zu streben. Das "gruppen-gerechte" Verhalten einer regulären Arbeitskraft ist es, seine Rolle so gut wie nur irgend möglich auszufüllen. Wer also wird hier ungerecht behandelt?

## 12. A gä!

In dem äußerst empfehlenswerten Buch **Inside the Kaisha** schildern die Autoren, Yoshimura und Andersen, den fiktiven aber repräsentativen Lebenslauf eines typischen japanischen Managers, Hiro.

Der neue Trainee der Ringo-Bank, Hiro wird als erstes aufgefordert, sein Haar sehr kurz zu halten: mit seinen langen Haaren würde er eine Beleidigung der Kunden darstellen. Dann werden Hiro und seine Kollegen mehrere Wochen lang einem rigiden Verhaltenskurs unterzogen: wie man als Ringo-Mann korrekt auf einem Stuhl sitzt; was man mit seinen Händen tut, wenn man mit anderen spricht; wie man sich verbeugt; welche Haltung man als Ringo-Mann beim Stehen einnimmt; wie man Visitenkarten austauscht; wie man als Ringo-Mann einen Fahrstuhl betritt und verläßt; welche Sitzordnung für Ringo-Männer im Zugabteil und im Auto gilt; wie man sich zu welchen Gelegenheiten kleidet usw.

Frage: wie kann man diese für uns doch sehr eigenartige "Einweisung" erklären? Nehmen Sie bitte die Sicht der Ringo-Bank und die Sicht Hiros ein.

### Kommentar

1. Hiro muss alles lernen, was man als Ringo-Mitglied braucht, um sich in allen zu erwartenden Situationen rollengemäß zu verhalten. Er wird sozialisiert und lernt, was bei Ringo korrekt ist und was nicht. Für Hiro ist das eine große Hilfe: er wird so viele Fettnäpfchen vermeiden und Kritik an sich (und somit auch seiner Gruppe und seinen Vorgesetzten) vermeiden können. Mit jedem bisschen mehr an Wissen und Können wird Hiro für seine Bank wertvoller; es wird immer schwieriger, ihn zu ersetzen.

2. Für die Bank: Hiro lernt, wie Ringo funktioniert. Hiro erwirbt das nötige Insiderwissen, um z.B. Entscheidungen mit beeinflussen zu können, um als Rädchen im Getriebe reibungslos funktionieren zu können.

Nach Abschluss der zweijährigen Trainee-Phase, die Hiro vor allem mit den Spielregeln und den Geschäftsfeldern der Ringo-Bank vertraut machen sollte, wird Hiro seine erste Stelle zugeteilt.

Wohnen wird er in einem Zimmer mit 20 m<sup>2</sup> in einem Ringo-Wohnheim. Sein Zimmergenosse ist Kobayashi, er arbeitet schon länger für Ringo. Kobayashi hat die Rolle eines *senpai*, eines Mentors, der als Ansprechpartner und Berater für Hiro dienen soll. Nur wenn sie verheiratet sind, bei ihren Eltern leben oder älter als 30 sind, dürfen Ringo-Männer außerhalb eines solchen Wohnheimes wohnen.

Das Wohnheim hat eine Hausordnung, die an die gute alte deutsche Jugendherberge erinnert: Um 11:00 Uhr müssen alle Bewohner zu Hause sein – es sei denn, sie machen Überstunden. Wer über Nacht wegbleibt, muss sich mit Angabe des Grundes beim Heimleiter abmelden. Der offizielle Grund für diese Lebensform Sicherheit; Ringo-Männer haben alle mit Geld zu tun und müssten deshalb überwacht werden. Das Leben im Wohnheim ist sehr gemeinschaftsorientiert. Ringo organisiert viele Aktivitäten sportlicher und kultureller Art. So lernt Hiro in kurzer Zeit sehr viele Kollegen kennen.

Frage: Wie würde die Ringo-Bank diese für uns doch recht ungewöhnlichen Anforderungen an ihre Nachwuchskräfte erklären?

## **Kommentar**

Ringo verschafft Hiro im wahrsten Sinne des Wortes eine Identität; noch dazu eine sehr wertvolle und prestigeträchtige. Er lernt so in kurzer Zeit viele andere Ringo-Männer kennen und kann damit immer besser für Ringo als Rädchen im System arbeiten. Außerdem kann man so Hiros Gesinnung gut formen, ihn zu einem Ringo-Mann erziehen. Das ist ja die legitime Aufgabe von Führungskräften bzw. Gruppen: Charakterbildung.

## 13. Kaffee und Kuchen

Franz arbeitet seit kurzem für die PR-Abteilung eines großen japanischen Elektronikunternehmens in Tokio. Er weiß, dass er nachmittags immer ein kleines Konzentrationstief hat – dann braucht er eine Tasse Kaffee. Vormittags besorgt er sich noch etwas Gebäck zum Kaffee; die Tüte mit dem Gebäck legt er auf seinen Schreibtisch. Der stellvertretende Gruppenleiter, Herr Moto, sitzt am Schreibtisch gegenüber und fragt Franz, was er mit dem Gebäck vorhat. Franz erklärt kurz seine Pausen-Gepflogenheiten und wundert sich über folgenden Kommentar: “Wenn Sie essen, wird das auffallen!”. Auf Franzens Frage, warum es nicht gerne gesehen wird, wenn er einen kleinen Imbiss zu sich nimmt, kriegt er dasselbe zu hören: “Das wird auffallen!”.

Wie könnte man die Situation aus Sicht von Herrn Moto beschreiben?

### Kommentar

1. Offenbar gibt es in Franzens Abteilung die Sitte, am Nachmittag nicht zu essen. Mit seinem kleinen Imbiss würde er also im wahrsten Sinne des Wortes “aus der Rolle fallen” und die Harmonie der Gruppe gefährden. Es stünde zu befürchten, dass ein Präzedenzfall geschaffen wird.

2. Außerdem würde Franz mit seiner “Extrawurst” seinen Vorgesetzten in eine schwierige Lage bringen. Franzens Kollegen und andere Vorgesetzte würden sich sofort die Frage stellen, ob Herr Moto und der Gruppenleiter in der Lage sind, im Alltag für Gruppendisziplin zu sorgen. Die mit Sicherheit durch Franzens Regelverletzung zu erwartende Kritik “von oben” würde an seinen Gruppenleiter gerichtet: für diesen eine unangenehme Situation. Denn der Gruppenleiter ist als Führungskraft verantwortlich, dass “seine” Mitarbeiter sich an die bestehenden Sitten halten, diese erkennen und anerkennen.

Konfuzius hat Vater und Sohn eingesperrt, als sie ihren Streit vor Gericht austragen wollten!

## 14. Kuchen und U-Bahn

Franz verzichtet auf seinen Imbiss; er will sich seine gute Laune nicht verderben lassen. Er ist nämlich für den Abend mit seiner japanischen Freundin verabredet; sie haben Karten für ein Konzert. Franz weiß, dass Reiko, seine Freundin, gleich nach Arbeitsschluss zum Treffpunkt kommen wird. Vor dem Konzert ist keine Zeit mehr für ein Abendessen. Franz vermutet, dass Reiko hungrig sein wird – genau wie er. Deshalb kauft er noch schnell einen Imbiss, damit er und Reiko sich in der U-Bahn auf dem Weg ins Konzert stärken können.

Er wundert sich, als Reiko den Imbiss mit der Bemerkung ablehnt, sie habe keinen Hunger. Schließlich kennt er sie und könnte wetten ..... Franz ist neugierig und stellt Fragen. Reikos Antwort verwundert ihn: Man esse in der U-Bahn nicht. Franz ist immer noch neugierig und forscht weiter. Er möchte wissen, warum man in der U-Bahn nicht esse. Reiko wiederholt einfach ihre Antwort von vorhin: In der U-Bahn esse man nicht. Franz ist verwirrt – und immer noch hungrig!

Wie könnten Sie Franz die Situation erklären?

### Kommentar

1. Franz hat wieder gegen eine Sitte verstoßen: man isst in der U-Bahn nicht. Die Frage nach dem "Warum" stellt sich in einer vom gruppenethischen Denken geprägten Gemeinschaft nicht: Sitten, Gebräuche und Traditionen sind dazu da, um befolgt zu werden, nicht um hinterfragt und verändert zu werden. Dieses Geflecht aus Sitten, Riten, Gebräuchen usw. ist es ja gerade, das die Gemeinschaft zu dieser Gemeinschaft macht – und somit auch die Identität des Einzelnen mitbestimmt. Wer Sitten hinterfragt weckt Zweifel an seiner Gesinnung, an seiner Gruppenloyalität! (Man befolgt ja nicht irgendwelche Sitten, sondern die richtigen!!)

2. Werden Sitten dauerhaft und gründlich in Frage gestellt, führt das zwangsläufig zu Disharmonie und einem Zerfall der Gruppe: ihre von allen zumindest offiziell geteilte und akzeptierte Wertehierarchie zerbricht.

3. Franz bringt außerdem seine Freundin Reiko in eine schwierige Situation. Zum einen möchte sie sich natürlich an die Sitte halten, in der U-Bahn nicht zu essen. Zum anderen möchte sie keine direkte Kritik an Franz üben. Und zum dritten möchte sie verhindern, dass Franz sich in aller Öffentlichkeit "danebenbenimmt".

# D. How to play the Japanese Game

Um im japanischen System etwas zu bewegen, sind politische Fähigkeiten gefragt.

- Es ist wichtig, einen möglichst intensiven und häufigen Kontakt zu seinem Vorgesetzten zu halten und ihn in einen regen Informationsaustausch einzubeziehen.
- Bei Problemen und Konflikten auf jeden Fall face-to-face Kontakt suchen. Das ist besser als schriftlich, per E-Mail oder per Telefon. E-Mail ist meistens noch besser als Telefon.
- Einer plausiblen und guten Argumentation können sich auch Japaner nicht entziehen. (siehe Argumentationsempfehlungen). Bei der Präsentation der eigenen Argumentation empfiehlt sich möglichst systematisch, stets mit dem Blick aufs Ganze vorzugehen. Japaner lieben außerdem Charts. Man muss damit rechnen, nach vielen Detailinformationen gefragt zu werden. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass die von Ihnen präsentierten Informationen an andere weitergegeben werden müssen. Es ist hilfreich, die Informationen noch einmal schriftlich aufbereitet zu übergeben.
- Das mittlere Management, die Abteilungsleiterebene (Bucho) spielt eine wichtige Rolle bei Entscheidungen. Es empfiehlt sich, gute Beziehungen zu den Buchos herzustellen. Mittelmanager verstehen meistens auch die Business Situation am besten, als die oberen Chefs.
- Eine Möglichkeit, Entscheidungen zu beschleunigen ist es, die Entscheidung nach oben zu eskalieren, also gleich bei einem der obersten Bosse einzusteigen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man bereits einen guten, etablierten Kontakt zu ihnen hat. Das Risiko bei dieser Vorgehensweise ist natürlich, dass man die Mittelmanager verärgert, die sich übergangen fühlen.
- Ist eine Entscheidung einmal gefallen, ist sie schwer zu revidieren. Der Entscheidungsprozess kann kaum noch einmal gestartet werden. Es ist daher wichtig, den richtigen Zeitpunkt zu treffen, möchte man gern eine Veränderung bewirken. Um den richtigen Zeitpunkt zu treffen, gilt es ein Insider-Netzwerk aufzubauen, das als wichtige Informationsquelle dient.
- Eine gute Möglichkeit, einen Vorschlag argumentativ zu platzieren besteht darin, ihn an den mittel- bis langfristigen, meist etwas vagen Strategieplan anzubinden. Über einen solchen langfristigen Plan verfügt fast jedes Unternehmen.
- Für Japaner ist es meistens wichtiger nicht zu verlieren als zu gewinnen. Besonders hinter der Konkurrenz möchte man nicht zurückbleiben. Wenn man zeigen kann, dass ein direkter Mitbewerber etwas Bestimmtes plant, das in die Richtung des eigenen Vorschlags geht, hat man in der Regel aufmerksame Zuhörer. Auch wenn man zeigen kann, dass man, wenn man dem Vorschlag nicht folgt, in den Augen des Kunden „zurückbleiben“ würde, hat man in der Regel die Aufmerksamkeit auf seiner Seite.
- Allgemein kann man sagen: man hat gute Chancen Japaner von etwas zu überzeugen, wenn man nachweisen kann, dass durch den eigenen Vorschlag ein Problem gelöst wird, das von Nachteil für das Unternehmen sein könnte.
- Die Grundidee zum Start von Veränderungen ist, ein „Atmosphäre“ für die eigene Idee zu schaffen. Das bedeutet, mit möglichst vielen Leuten zu sprechen, die von der Veränderung oder dem Vorschlag betroffen sind. Dabei sollten jedoch die ordnungsgemäßen Wege eingehalten werden. Das heißt, der Kontakt zu jemanden einer anderen Abteilung muss über den eigenen Vorgesetzten erfolgen.

# E. Kommunikation

Die Kommunikation verläuft in Japan aus unserer Sicht bisweilen recht kompliziert. So kennt man beispielsweise kein deutliches „Nein“ (außer unter ganz engen Freunden oder Feinden).

Ein „Nein“ wird häufig in Wendungen kodiert wie „Das könnte schwierig sein“ oder „Darüber müssen wir nachdenken“

Auch Feedback wird nur sehr indirekt gegeben, um alle Beteiligten das Gesicht wahren zu lassen.

## 1. Der allgemeine Kommunikationsstil in Japan

- Nichts harmonie-störend ansprechen
- Keine bohrenden Warum-Fragen
- Kein logisches „Niederargumentieren“
- Gut Zuhören
- Die eigentliche These wird erst am Ende der Äußerung oder Präsentation vorgebracht.
- Redundanzen werden eingebaut
- Hintergrunderklärungen spielen eine wichtige Rolle
- Indirekte Kommunikation

Wir haben ein paar Beispiele für indirekte Kommunikation zusammengestellt.

## 2. Indirekte Kommunikation

- Konjunktiv einsetzen: *Man könnte einmal darüber nachdenken ....*  
(Statt: „Am besten, wir machen das jetzt so: .....“).
- Einen Vorschlag machen: *Vielleicht sollten wir einmal folgendes versuchen .....*  
(Statt: „Am besten funktioniert das nach meiner Erfahrung so: .....“).
- Fragen stellen: *Gibt es da noch zusätzliches Verbesserungspotential?*  
(Statt: „Für den Anfang nicht schlecht, aber ich sehe da noch folgende Schwachstellen in ihrem Konzept: ....“).
- Gezielte Auslassung: *Punkt 1, 2, 4 und 5 laufen aus unserer Sicht sehr gut!*  
(Statt: „Also ehrlich gesagt, 1, 2, 4 und 5 kann man in etwa so lassen, aber bei Punkt 3, das war ja ein ziemliches Chaos ....“).

- Um Erklärung bitten: *Ich möchte gerne verstehen, wie Prozeß X an Ihrem Standort abläuft.*  
(Statt: "Warum haben Sie das nicht hingekriegt?")
- Erklären, wie man etwas früher schon einmal gemacht hat: *Also wir haben mit folgendem Ansatz schon einmal recht gute Ergebnisse erzielt.*  
(Statt: "So, jetzt erkläre ich Ihnen, wie das richtig gemacht wird: .....")

### 3. E-Mails

E-Mails sind dem telefonischen Kontakt vorzuziehen. Auch der E-Mail Kontakt kann genutzt werden, um eine persönlichere Beziehung zu seinem Gegenüber aufzubauen.

E-Mail Anrede: Dear X-san

Grußworte einbauen (Wetter, aktuelles Ereignis, Dank.....)

Sich selbst, die Gruppe und Projekt identifizieren (wichtig bei Erst-Kontakt)

Problem oder Anliegen präzise schildern

Wenn nötig: erklärende Hintergrundinfo einbauen

Die wichtigsten Punkte durch nummerieren

Erfolgt keine Reaktion auf E-Mail, Follow-up-Mail schicken; Verantwortung für mögliche Unklarheit übernehmen; erklären, dass man für Fragen zur Verfügung steht; evtl. Anruf ankündigen

### 4. Telefonkonferenz

- Möglichst langsam sprechen
- Agenda sicherstellen, schriftliches Material nutzen
- Sich immer wieder als Sprecher identifizieren
- Immer wieder zusammenfassen, was man gehört hat
- Vereinbarungen klar nennen und in Follow-Up-Mail festhalten

## 5. Überzeugungsstrategien

### Folgende Argumentationsweisen können in Japan überzeugend wirken:

**Regel- oder Sittenargumentation:** Ich begründe meine Behauptung mit Bezug auf eine Regel, Sitte oder company policy.

**Nutzenargumentation:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf einen gegenseitigen Nutzen, der für alle Beteiligten entsteht.

**Zielargumentation:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf ein langfristiges Ziel.

**Kunden- und Qualitätsargumentation:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf Kundenbedürfnisse oder Qualitätsanforderungen.

**Gesichtsverlustargumentation:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf einen drohenden Gesichtsverlust für mich, mein oder unser Unternehmen.

**Autoritätsargument:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf die Position eines hochrangigen Vorgesetzten oder eine anerkannte Autorität (Professor, Lehrer).

**Traditionsargument:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf eine lang währende Tradition

**Gruppenargumentation:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf die Gruppenverantwortung, die ich habe.

**Anliegenargumentation:** Ich begründe meine Position mit Bezug auf ein persönliches Anliegen (setzt gute Beziehung zu Adressat voraus).

**Wettbewerbsargumentation:** ich begründe meine Position mit Bezug auf Aktivitäten der Mitbewerber.

**Sicherheitsargumentation:** ich begründe meine Position mit Bezug auf die Vermeidung möglicher Fehler oder Risiken.

**Verpflichtungsargumentation:** ich begründe meinen Standpunkt mit Bezug auf wichtige Verpflichtungen, denen ich nachkommen muss z.B. gegenüber den Kunden oder Geschäftspartnern

## 7. Verhandlungen mit Japanern – einige Tipps

Japaner lieben im Allgemeinen eine detaillierte Agenda, um vor Überraschungen gefeit zu sein.

Japaner treten häufig in größeren Verhandlungsteams auf; meistens gibt es dabei klare Aufgabenzuordnungen. Als Verhandlungspartner ist es hilfreich, wenn man feststellt, welche Aufgabenzuordnungen es gibt. Das auf folgende Weise geschehen:

- bei der Vorstellung so aufmerksam wie möglich sein, vielleicht gleich die eine oder andere Frage stellen: „Sie sind also für das Marketing im Haus zuständig?...“
- am Abend mit dem Tischnachbarn über die bei der Besprechung anwesenden Personen sprechen.

Schicken Sie mehr als eine Person zu den Verhandlungen. Sie unterstreichen damit die Ernsthaftigkeit Ihres Interesses.

Treten Sie geschlossen auf: keiner aus den eigenen Reihen sollte den anderen widersprechen oder ihnen ins Wort fallen. Verteilen Sie ein paar Rollen (Sprecher, Experte für X.....)

Der ausschlaggebende Faktor bei Respektsbezeugungen sind nicht die Fachkompetenz (das deutsche Wesen), sondern Alter, Rang, Geschlecht.....

Die Beziehungsorientierung spielt eine wichtige Rolle bei Verhandlungen. In erster Linie muss man der Person vertrauen können, mit der man zusammen arbeitet.

Denken Sie daran, dass keine ad-hoc Entscheidungen gefällt werden können. Meistens muss ein Konsultationsprozess gestartet werden (nemawashi). Drängen Sie nicht auf einen schnellen Abschluss. Der interne Abstimmungsprozess braucht Zeit. Eine schnelle Unterschrift könnten Sie mit Nachverhandlungen bezahlen. Ein Meeting dient ganz selten der schnellen Entscheidung. Es ist vielmehr ein Ort des Informationsaustausches.

In der Regel benötigt man ein größeres Maß an Geduld, man sollte daher genügend Zeit einplanen. Insbesondere auch für den Beziehungsaufbau. Nutzen Sie die Zeit zwischen Verhandlungen zur Kontaktvertiefung.

Pünktlichkeit wird gern gesehen: als Zeichen von Höflichkeit und Respekt.

Zu Beginn des Gesprächs ergibt sich oft eine relativ lange Aufwärmphase, für Deutsche manchmal zu lang: Ziel der Aufwärmphase: man versucht Gemeinsamkeiten herauszufinden.

Machen Sie selbst nicht zu schnelle Zusagen und Zugeständnisse, das ist taktisch nicht sinnvoll.

Beobachten, Zuhören und Nachdenken sind gefragt; nicht das schnelle Sprechen. Hören Sie also gut zu. Lassen Sie sich Zeit mit der Antwort.

Fassen Sie nach längeren Gesprächsphasen die Ergebnisse oder wichtige Aspekte zusammen. „Get buy-in“

Vermeiden Sie Brainstorming-Sessions am Verhandlungstisch. Über Alternativen, Dilemmas oder Probleme sollte man mit seinem Counterpart abseits des Verhandlungstisches sprechen (in informeller Weise)

Bringen Sie alle Arten potentiell relevanter Daten und viel schriftliches Material mit. Nutzen Sie Graphiken. Alles am besten in die jeweiligen Landessprachen übersetzt.

Set the stage: erzählen Sie Hintergründe zu Ihrem Unternehmen oder zu den Beziehungen zu Ihrem Counterpart. Schildern Sie die Motivation und Ausgangslage für Ihren Vorschlag. Bedanken Sie sich für die Gelegenheit zu diesem Meeting.

Entschuldigen Sie sich, wann immer notwendig. (z.B für die Entstehung eines Missverständnisses)

Bleiben Sie auf sanfte Weise hartnäckig; es ist ok, dieselbe Frage mehrmals zu stellen. Die Fragen sollten spezifisch, aber offen sein. „Was könnten Sie sich als nächsten Schritt vorstellen?“

*Signale, dass Sie Fortschritte machen:*

Die Fragen werden immer konkreter und fokussierter.

Die Spezialisten und alle, die involviert werden müssen, werden ins Boot geholt.

Man fragt Sie nach noch mehr Details und Dokumenten.

Die japanische Seite möchte über die nächsten Schritte sprechen.

Es werden noch mehr Gelegenheiten zum Sozialisieren geschaffen.

Man spricht spezifische „Commitments“ an: Preise, Lieferdaten, Mengen.....

*Signale, dass Sie gar keine Fortschritte machen*

Es kommen gar keine Fragen.

Man macht Äußerungen wie: „Wir denken darüber nach“; „das ist schwierig.“

Man gibt keine Hinweise zu den nächsten Schritten.

Nach den Meetings kommt es zu keiner Reaktion, auch wenn Sie nachfragen.

## F. Tipps für den Geschäftsalltag

- Japaner wissen kleine Aufmerksamkeiten zu schätzen: Bedanken Sie sich zum Beispiel am nächsten Tag noch einmal für eine Einladung oder für die Besprechung.
- Auf jeden Fall, immer das Gesicht wahren lassen. Es geht nicht darum, Recht zu haben.
- Japaner schätzen es im Allgemeinen nicht so sehr, wenn Dinge ausdiskutiert werden müssen oder wenn man zu sehr auf einer logischen Argumentation beharrt. Etwas ausdiskutieren wirkt auf viele Japaner rüde oder langweilig.
- Eignen Sie sich ein paar Sprachkenntnisse an. Dadurch sammelt man Punkte.
- Japaner mögen nur selten Überraschungen. Sie möchten in der Regel auf alles vorbereitet sein. Auch angenehme Überraschungen lieben sie im Allgemeinen nicht.
- Japaner haben einen ausgeprägten Nationalstolz. Kritik an Japan kann verletzend wirken. Allerdings kann man durchaus Ideen auf den Tisch bringen, über die auch Japaner im eigenen Land stark diskutieren: die schwache wirtschaftliche Situation, die oft fehlende Kreativität, der notwendige Umbau der Unternehmen.....
- Bei einem Todesfall, ist es nicht verkehrt, wie bei uns sein Beileid zum Ausdruck zu bringen und eine Karte zu schicken. Dies wird als Geste der Aufmerksamkeit verstanden.

### Japanische Gäste

- Schicken Sie Ihrem Gast einen Obstkorb ins Hotel.
- Zimmer mit der Nummer „4“ oder „44“ nicht reservieren.
- Planen Sie ein „volles Programm“ für Gäste. Asiaten empfinden es als Gipfel der Nachlässigkeit, wenn man sie sich selbst überlässt.
- Begegnungen sollten immer auf gleicher Hierarchieebene gestaltet werden.
- Zur Erleichterung individueller Kontakte können Sie die japanischen Gäste für bestimmte Aktivitäten aufteilen (z.B.: leitende Angestellte zum Golfen einladen, normale Mitarbeiter zum Einkaufsbummel)
- Sitzordnung im Restaurant: der Ranghöchste sollte am weitesten von der Tür entfernt mit Blick auf die Tür sitzen. Bei einem zwanglosen Zusammensein, sollten man mit dem seinem Pendant auf gleicher hierarchischer Ebene zusammensitzen.
- Die Rechnung sollte man in aller Stille bezahlen.
- Am Abend einen Bummel durch Nachtclubs einplanen.
- Empfangen Sie Gäste im Büro, versuchen Sie die Bedürfnisse zu erkennen, ehe ihre Gäste fragen müssen. In Japan ist es verpönt, Wünsche offen und direkt zu äußern. Servieren Sie Ihren Gästen, was Sie für angemessen halten. Beim Aufbruch sollten Sie Ihre Gäste hinausbegleiten, bis sie vollkommen außer Sichtweite sind.

## Typische Abläufe

**Grundregel:** Planen Sie ein „volles Programm“ für Ihre Gäste. Asiaten empfinden es als Gipfel der Nachlässigkeit, wenn man sie sich selbst überlässt.

### Vom Flughafen abholen

Personen auf gleicher Hierarchieebene sollten abholen.

Nach der Begrüßung kann man sofort Visitenkarten austauschen.

Erklären, was als nächstes passieren wird (Fahrt ins Hotel.....); Japaner haben gern einen festen Plan. Japaner mögen nur selten Überraschungen. Sie möchten in der Regel auf alles vorbereitet sein. Auch angenehme Überraschungen lieben sie im Allgemeinen nicht.

### Im Hotel

Alles für die japanischen Gäste am Check-In-Counter erledigen (wenn nötig Erklärungen geben: wo findet das Frühstück statt?, Gibt es einen Pool usw.....)

### Abendessen

Sie können fragen, in welches Restaurant die Japaner gerne gehen würden. Aber sehr wahrscheinlich werden keine Wünsche von den Japanern geäußert. Ein italienisches, französisches oder deutsches Restaurant wird gerne akzeptiert. Scheuen Sie sich nicht einfach einen Vorschlag zu machen. (Die Japaner hätten umgekehrt für Sie bereits ein festes Programm ausgeklügelt.)

Sitzordnung im Restaurant: der Ranghöchste sollte am weitesten von der Tür entfernt mit Blick auf die Tür sitzen. Bei einem zwanglosen Zusammensein, sollte man mit seinem Pendant auf gleicher hierarchischer Ebene zusammensitzen.

Die Rechnung sollte man in aller Stille bezahlen.

Am Abend einen Bummel durch Nachtclubs einplanen.

### Besprechung

Empfangen Sie Gäste im Büro, versuchen Sie die Bedürfnisse zu erkennen, ehe ihre Gäste fragen müssen. In Japan ist es verpönt, Wünsche offen und direkt zu äußern. Servieren Sie Ihren Gästen, was Sie für angemessen halten. Beim Aufbruch sollten Sie Ihre Gäste hinausbegleiten, bis sie vollkommen ausser Sichtweite sind.

Japaner wissen kleine Aufmerksamkeiten zu schätzen: Bedanken Sie sich zum Beispiel am nächsten Tag noch einmal für die Besprechung.

Japaner schätzen es im allgemeinen nicht so sehr, wenn Dinge ausdiskutiert werden müssen oder wenn man zu sehr auf einer logischen Argumentation beharrt. Etwas ausdiskutieren wirkt auf viele Japaner rüde oder langweilig.

Meetings dienen in Japan dazu, Informationen auszutauschen. Erwarten Sie nicht, dass große Entscheidungen auf einem Meeting getroffen werden. Entscheidungen müssen mit den Leuten zu Hause erst sorgfältig vorbereitet werden.

Wundern Sie sich auch nicht, wenn hauptsächlich nur der Delegationsleiter spricht. Sprechen Sie hauptsächlich ihn an.

Japaner lieben Detailinformationen und Charts, auf denen Dinge systematisch dargestellt sind. Geben Sie den Japaner auch genügend schriftliches Material mit. Denn sie müssen die Positionen aus den Meetings zu Hause vorstellen können.

### **Small Talk Themen: Wetter, Essen, Golf**

Japaner sprechen nicht gern über private Dinge. Allerdings fragen sie fast immer, ob sie verheiratet sind und Kinder haben. Missverstehen Sie diese Frage nicht als Aufforderung von Ihren Lieben im Detail zu erzählen und auch den Japaner danach zu fragen.

Japaner haben einen ausgeprägten Nationalstolz. Kritik an Japan kann verletzend wirken. Allerdings kann man durchaus Ideen auf den Tisch bringen, über die auch Japaner im eigenen Land stark diskutieren: die schwache wirtschaftliche Situation, die oft fehlende Kreativität, der notwendige Umbau der Unternehmen.....

### **Werksbesichtigung**

Achten Sie darauf, hauptsächlich zum Teamleiter zu sprechen. Rechnen Sie damit, dass manchmal eigenartige Detailfragen kommen. Überfordern Sie den Teamleiter nicht. Nicht immer ist der Teamleiter ein echter Experte. Es könnte durchaus sein, dass er Know How Lücken hat. Trotzdem müssen Sie hauptsächlich ihm Dinge erklären.

### **Mittagessen**

Führen Sie Ihre Gäste zu einer kleineren Mahlzeit am Mittag aus. Natürlich können Sie Ihre Gäste auch mal in die Kantine führen. Die Japaner haben im allgemeinen Interesse daran, auch die Kantine zu sehen.

### **Problem bei Zusammenarbeit**

Gibt es Probleme bei der Zusammenarbeit, sollten Sie diese Probleme sehr indirekt ansprechen. Lassen Sie sich das Problem aus der Nase ziehen. Äußern Sie dass Sie eine Schwierigkeit haben und nicht wissen, was zu tun ist. Gegen Sie Ihrem Gesprächspartner die Möglichkeit, selbst drauf zu kommen, wo das Problem liegen könnte.

Probleme können Sie offener und direkter besonders gut abends beim gemeinsamen Trinken ansprechen.

### **Geschenke**

Geschenke spielen eine wichtige Rolle, um die Beziehungen untereinander zu festigen. Traditionell werden Geschenke im Beisein des Schenkenden nicht geöffnet. Wichtig ist, auch achtsam mit der Verpackung umzugehen. Sie ist Teil des Geschenks. Erhält man

ein Geschenk, bedankt man sich dafür noch einmal bevor man aufbricht, und auch bei der nächsten Zusammenkunft kann man sich noch einmal dafür bedanken.

Wenn Sie ein Geschenk erhalten, sollten Sie an ein Gegengeschenk denken.

Überreichen Sie das Geschenk bei der Verabschiedung, wenn Ihr Gast nach Japan zurückkehrt.

Was kann man schenken? Gut sind landestypische Geschenke oder Dinge, die man konsumieren kann. Am besten führen Sie Aufzeichnungen darüber, welche Geschenke Sie bekommen haben und was Sie schon geschenkt haben.

Was sind ungeeignete Geschenke? Bei Dingen, die aus weniger als zehn Einzelteilen bestehen, sollten Sie eine ungerade Zahl wählen. Die Zahl „4“ sollte man meiden, denn sie ist ein Homonym für „Tod“. Auch die Zahl „9“ sollte vermieden werden.

Schere, Messer, Brieföffner sind eher ungeeignet. Weiße Taschentücher sind ein Zeichen der Trauer.

Sie sollten auch keine Dinge schenken, die Füchse oder Dachse darstellen.

### **Verabschiedung**

Bringen Sie Ihre Gäste wieder zum Flughafen. Am Tag vor der Abreise sollten Sie noch ein Geschenk überreichen

### **Abend- und Freizeitprogramm**

Zur Erleichterung individueller Kontakte können Sie die japanischen Gäste für bestimmte Aktivitäten aufteilen (z.B.: leitende Angestellte zum Golfen einladen, normale Mitarbeiter zum Einkaufsbummel).

Japaner müssen für die Daheimgebliebenen auch Mitbringsel einkaufen. Schaffen Sie Ihnen die Möglichkeit, solche Geschenke besorgen zu können.

## G. Die wichtigsten Dos und Don'ts

- Haben Sie stets genügend Visitenkarten in gutem Zustand dabei. Behandeln Sie die Visitenkarte Ihres Gesprächspartners mit Sorgfalt.
- Beachten Sie die hierarchischen Beziehungen.
- Stellen Sie niemand in der Gruppe heraus. (Keiner möchte der Nagel, der heraussteht, sein.)
- Haben Sie bei Ihren Besuchen kleine Geschenke dabei.
- Tragen Sie eher konservative Kleidung.
- Suchen Sie persönliche Beziehungen zu Ihren Gesprächspartnern. Man möchte Sie als Person kennen lernen.
- Versuchen Sie keine Entscheidungen zu forcieren. Denken Sie an nemawashi. (Entscheidungen durch Konsultation vorbereiten.)
- Meetings dienen dem Informationsaustausch. Bauen Sie keinen Entscheidungsdruck auf und starten Sie keine langwierigen argumentativen Diskussionen. Lassen Sie Meinungen einfach mal stehen, auch wenn es Ihnen schwer fällt.
- Bedanken Sie sich zum Beispiel für das Meeting oder die Einladung, oder wenn etwas von japanischer Seite erledigt wurde.
- Sprechen Sie Ihr Gegenüber mit „Familiename + san“ an.
- Denken Sie daran: eine Entschuldigung kann Wunder wirken.
- Sprechen Sie langsamer, wiederholen Sie Punkte, die Ihnen sehr wichtig sind.
- Stellen Sie eher offene Fragen anstatt „Ja-Nein“ Fragen und hören Sie gut zu.
- Geben Sie sich eher bescheiden. Benutzen Sie mehr „wir“ als „ich“.
- Vermeiden Sie offene Konfrontationen. (es hat noch nie etwas gebracht.)
- Nutzen Sie Grafiken und schriftliches Material.
- Für Japaner ist es manchmal schwer, eine Konversation in Gang zu halten. Ergreifen Sie die Initiative; vermeiden Sie dabei aber politische oder zu private Themen.
- Sollte ein Konflikt auftreten, schalten Sie unter Umständen einen Mittelsmann zur Konfliktlösung ein.

## H. Ein paar nützliche Wörter

Nemawashi: bezeichnet den informellen Konsultationsprozess bei Entscheidungen  
Senpai – kohai: bezeichnet eine Art „Mentor“-„Schüler“-Verhältnis mit dem senpai als Senior und dem kohai als Junior; dieses Verhältnis richtet sich nach der Länge der Zugehörigkeit zu einem Team

Ganbarimasu: Ich strenge mich an, ich gebe mein Bestes  
Ganbatte kudasai: Bitte geben Sie Ihr Bestes

Moshi wake gozaimasen: Entschuldigung (ziemlich höflich)

Arigatoo gozaimasu: Vielen Dank

Gochisoo-sama-deshita: Vielen Dank für die Einladung, es hat sehr gut geschmeckt.

Ki-o-tsukete-kudasai: Take Care! (kann beim Abschied geäußert werden)

Ohayoo-gozaimasu: Guten Morgen!  
Konichi-wa: Guten Tag!  
O-yasumi-nasai: Gute Nacht!  
Sayonara: Auf Wiedersehen!

Itada-kimasu: äußert man, wenn man mit dem Essen startet; heisst so viel wie: „Ich bin so frei, mit dem Essen zu beginnen“

In E-Mails gibt es im Geschäftsleben eine Standardfloskel, die nach der Anrede oft benutzt wird. Dafür gibt es jedoch keine vernünftige Übersetzung:

Itsumo taihen o-sewa ni natte-orimasu.  
いつも大変お世話になっております。

# I. Literaturtipps

1. Petzold Iris, Ringel Nadja: Beruflich in Japan, Göttingen 2005
2. Boye Lafayette de Mente: Japanese Etiquette & Ethics in Business, Chicago 1995
3. Chie Nakane: Japanese Society, Tokyo 1990 (Erstausgabe 1970, schon etwas älter, aber ein Klassiker)
4. Noboru Yoshimura & Philip Anderson: Inside the Kaisha, Harvard 1997
5. Niall Murtagh: Blauäugig in Tokio, Berlin 2006 (witzig geschrieben)

# Typische Japanische Familiennamen

50 typische japanische Familiennamen – geordnet nach der Häufigkeit ihres Vorkommens

- 1 佐藤 Satō
- 2 鈴木 Suzuki
- 3 高橋 Takahashi
- 4 田中 Tanaka
- 5 渡辺 Watanabe
- 6 伊藤 Itō
- 7 山本 Yamamoto
- 8 中村 Nakamura
- 9 小林 Kobayashi
- 10 斎藤 Saitō
- 11 加藤 Katō
- 12 吉田 Yoshida
- 13 山田 Yamada
- 14 佐々木 Sasaki
- 15 山口 Yamaguchi
- 16 松本 Matsumoto
- 17 井上 Inoue
- 18 木村 Kimura
- 19 林 Hayashi
- 20 清水 Shimizu
- 21 山崎 Yamazaki / Yamasaki
- 22 森 Mori
- 23 阿部 / 安倍 Abe
- 24 池田 Ikeda
- 25 橋本 Hashimoto

- 26 山下 Yamashita
- 27 石川 Ishikawa
- 28 中島 Nakajima / Nakashima
- 29 前田 Maeda
- 30 藤田 Fujita
- 31 小川 Ogawa
- 32 岡田 Okada
- 33 後藤 Gotō
- 34 長谷川 Hasegawa
- 35 村上 Murakami
- 36 近藤 Kondō
- 37 石井 Ishii
- 38 坂本 Sakamoto
- 39 遠藤 Endō
- 40 青木 Aoki
- 41 藤井 Fujii
- 42 西村 Nishimura
- 43 福田 Fukuda
- 44 太田 Ōta
- 45 三浦 Miura
- 46 藤原 Fujiwara
- 47 岡本 Okamoto
- 48 松田 Matsuda
- 49 中川 Nakagawa
- 50 中野 Nakano