

## **Rätselhaftes Japan**

### **Oder: Gut gemeintes Japan-Training reicht nicht!**

Die Sendung „Rätselhaftes Japan“ (11. Juli 2009, 20:15 SWR) verdeutlichte, was den Unterschied ausmacht zwischen professionellem und gut gemeintem Japantraining für Geschäftsleute.

Um es vorweg zu nehmen: Die Sendung konnte gefallen. Sie bot in der Kürze der Zeit umfangreiche Informationen zu Land und Leuten sowie Expertenmeinungen und interessante persönliche Erlebnisse ausgewiesener Japan-Freunde. Doch bleiben Zweifel, ob Familien, die vor einer Ausreise nach Japan stehen, diese Sendung mit Gewinn gesehen hätten.

Nun, die Sendung wollte unterhaltsam informieren, wie Japan so ist: Die Enge der Mega-Polis Tokyo mit mehr als 35 Mio. Einwohnern wurde eindrucksvoll mit Bildern ungewöhnlicher Wohnungen dokumentiert, die ausgeflippte junge Mode Harajokus wusste ebenso zu verwundern, wie das öffentliche Besäufnis unter Sakura-Blüten. Einschpielungen erklärten das richtige Schlürfen der leckeren Nudelsuppen und beleuchteten den Massentourismus am Berg Fuji. Ein Ausflug in den Alltag einer Geisha durfte nicht fehlen, und eine japanische Tee-Zeremonienmeisterin im Studio bereitete unter erklärenden Kommentaren ihres deutschen Ehemanns traditionellen japanischen Tee für den Talk-Master. Bewundernswertes und Wundersames aus einem fernen exotischen Land wurden präsentiert. Das faszinierte und unterhielt.

Die persönlichen Erlebnisse der geladenen Gäste – alles langjährige Japankenner – bewiesen, dass es sich auch in einem so exotischen Lande leben lässt, wenn man sich denn auf das Land einlässt und Eifer zeigt, Sitten und Sprache zu erlernen und sich tolerant zu geben.

Manche Aussage der Einschpielungen konnte in der Runde aufgegriffen und als präziser eingeordnet werden. Die wenigen Meinungsunterschiede zwischen den Experten, ob es sich in einem solchen Land gut leben lässt, machte sie menschlicher, also sympathischer.

Die Sendung endete mit dem berühmten Fazit der Fuji-Bergsteiger „Einmal sollte man es gemacht haben, aber einmal reicht“.

## **Was hat der interessierte Zuschauer also über Japan gelernt?**

Er ist bestätigt worden in der Annahme, dass in anderen Ländern zuweilen kuriose andere Sitten herrschen. Er hat gelernt, dass es offensichtlich einiges Aufwandes bedarf, als Ausländer in dem anderen Land zurechtzukommen. Er hat erfahren, wie er japanische Nudelsuppe schlürfen sollte, und Reiseanregungen für den Fuji oder Koya-san erhalten. Vielleicht bleiben auch die Erklärungsmuster „hydraulische“ Gesellschaft und Gruppenorientierung für typisch japanische Verhaltensmuster in Erinnerung.

Das alles ist für eine Unterhaltungssendung eine ganze Menge interessanter Information. Es war ein Kessel Bunt, gut gemischt und geschickt moderiert, rundum gelungen.

Wäre die Sendung damit nicht ein leuchtendes Vorbild für interessante Japantrainings für Geschäftsleute vor einem Auslandseinsatz in Japan? Oder zumindest für die Familien der Geschäftsleute?

Nein! Denn wenn man die dargebotenen Informationen auf ihren Nutzen hin abklopft, dann bleibt nicht so allzu viel übrig.

### **1. Interkulturelle Lernbedarfe sind meist sehr konkret**

Das größte Problem ist die Zielgruppe „allgemein interessierte Personen“. Diese Gruppe ist zu grob, als dass man Informationen für sie aufbereiten könnte. Natürlich ist es wünschenswert, allgemein hinzuzulernen, aber Geschäftsleute und deren Familien sind nicht allgemein an Japan interessiert, sondern an ihrem konkreten künftigen Umfeld. Wer demnächst in Nagoya arbeiten wird, erwartet von einem Japan-Training Hinweise zum Eingewöhnen in Nagoya, er erhofft sich Informationen über für Ausländer geeignete Wohnungen, nicht über die allgemein beengten Wohnverhältnisse.

Das Informationsbedürfnis von Familien vor einem Auslandseinsatz ist in jedem Fall sehr konkret. Ein professioneller Trainer sollte dieses spezifische Informationsbedürfnis befriedigen können. Dies ist übrigens der Hauptgrund, warum ein Präsenztraining nach wie vor die effizienteste Art der Auslandsvorbereitung ist: Die Person des Trainers kann, wenn der Trainer denn fachlich und sozial kompetent

ist, treffsicher aus der Menge der interessanten Informationen die im Einzelfall wichtigen Informationen systematisch übermitteln. Das kann keine Talkshow, kein Ratgeber und auch kein e-Learning-Programm, kein cultural assimilator und keine Veranstaltung mit mehr als 20 Teilnehmern. Effizient kann dies nur ein erfahrener kompetenter Trainer.

## **2. Angehende Auslandsmitarbeiter brauchen Handlungswissen**

Wer in Kürze in Tokyo eine leitende Position in einem Unternehmen einnehmen wird, mag Etikette-Informationen zum korrekten Schlürfen der Nudelsuppe interessiert aufnehmen. Er fragt sich aber auch, ob er denn bei Geschäftsessen Nudelsuppe serviert bekommen wird. Eher nicht. Ob er denn schief angesehen würde, wenn er selbst die Nudelsuppe nicht schlürft. Auch eher nicht.

Ausreisende wollen also eigentlich gar nicht wissen, wie Japan so ist. Aber sie brennen darauf zu erfahren, wie sie ihren Alltag in der Fremde erfolgreich und zufriedenstellend gestalten können. Die reinen Fakten über das neue Land, reichen nicht aus. Auslandsmitarbeiter möchten einen geschickten Umgang mit den fremden Gegebenheiten erlernen. Dass also auf dem Land in Japan auch heute noch nicht von allen Japanern Englisch verstanden wird, ist Fakt. Dass sich Ausreisende mit Hilfe von GoogleMap, der verbreiteten Koban und mit Hilfe der in den vielen „Convenience Stores“ jobbenden Schüler durchaus zurechtfinden können, diese Art Information erst macht ein Japan-Training wertvoll.

Kaum anders im geschäftlichen Umfeld. Dass die Arbeitszeiten in Japan lang sind, ist bekannt. Für Deutsche im Auslandseinsatz stellt sich aber die Frage recht schnell, ob sie denn genauso lang wie die japanischen Kollegen im Büro bleiben müssen, um in Japan erfolgreich zu sein.

## **3. Auslandsmitarbeiter brauchen differenzierte Informationen**

Das bringt uns zur nächsten Erkenntnis: Ob ein ausländischer Kollege in Japan genauso lange im Büro anwesend sein muss, wie seine japanischen Kollegen, lässt sich kaum allgemeingültig beantworten. In einer produzierenden Firma nur rund 40 km von Tokyo entfernt, fallen beispielsweise keine langen Arbeitszeiten an, da die japanischen Kollegen dieses Standorts zumeist im Nebenerwerb ihre Felder

bestellen und deshalb nach getaner Arbeit die letzten Sonnenstrahlen des Tages für die Feldbearbeitung nutzen möchten. Andererseits ist so mancher deutsche Kollege anderenorts schon sehr erstaunt gewesen, wie seine japanischen Mitarbeiter abends in seiner Abwesenheit Entscheidungen gefällt haben, bei denen er gern ein Wörtchen mitgeredet hätte. Auch hier gilt: Nicht die gewöhnlich lange Arbeitszeit an sich ist die interessante Information für künftige Auslandsmitarbeiter in Japan, sondern die Frage, wie man in konkreten Situationen Dinge voranbringen kann, ohne sich unbedingt den eventuell langen japanischen Arbeitszeiten anpassen zu müssen. Der neue Auslandsmitarbeiter profitiert also weniger von einem schwarz-weißen Bild, wie Japan ist, als viel mehr vom Wissen, wie geschickte japanische Kollegen Dinge vorantreiben und warum sie in welchen Konstellationen welche Vorgehensweisen für effizient halten.

#### **4. Auslandsmitarbeiter brauchen Informationen über das Normale, nicht über Kurioses**

Natürlich befriedigen Absonderlichkeiten einer Kultur die panoptische Freude an Bildung. Es sind auch gerade diese Absonderlichkeiten, die Ausländern in einer Gesellschaft ins Auge fallen. Und dennoch tragen sie doch recht wenig dazu bei, die Handlungslogiken von Kulturträgern zu verstehen.<sup>1</sup> Die Freude am Pachinko-Spiel ist einem Nicht-Japaner kaum zu vermitteln. Es mag auch inzwischen in Japan ganz normal sein, einen Teil der Freizeit in diesen höllisch lärmenden Spielstätten zu verbringen, der Erkenntnisgewinn für Ausländer ist nicht sonderlich hoch, wenn sie sich mit dieser eigentümlichen Art des Entspannens befassen. Exotika – „was mich der Polizeipräsident beim Kendo lehrte“ – mögen faszinieren, sie sind aber in den seltensten Fällen entscheidend für den Erfolg. Ein gutes Training kann also gänzlich darauf verzichten.

Viele Beschreibungen japanischer Eigenarten rücken Randphänomene der Gesellschaft übergebühlich in den Mittelpunkt, weil diese Phänomene überraschend geballt erlebt werden: Wenn nur 0,1% der Bewohner Tokyos etwas Ungewöhnliches tun, sind dies immerhin schon 35.000 Personen. Da ist es naheliegend, dass es nichts gibt, was es nicht gäbe. Ein Besuch in einem Geisha-Haus ist für die meisten

---

<sup>1</sup> Christof Neumanns umfangreiche Sammlung gesellschaftlicher Absonderlichkeiten in Japan, das Buch „Darum nerven Japaner“, ist ein echter Lesegenuss, aber nun gerade keine Schilderung des japanischen Alltags. Alle Schilderungen treffen zu, beschreiben jedoch letztlich nur Randerscheinungen der Gesellschaft.

Japaner heute so fremd, wie für uns Ausländer. Damit scheidet es als seriöses Thema für ein Japan-Training aus, es sei denn, für einen Geschäftsmann steht ein Besuch im Geisha-Haus auf der Agenda. Aber das ist selten geworden.

## **5. Praxisorientiertes Wissen hilft Auslandsmitarbeitern oft mehr, als wissenschaftliche Erklärungen**

Hydraulisch sei Japans Gesellschaftsordnung, haben namhafte Soziologen immer wieder aufgegriffen. Die ausgedehnten Bewässerungssysteme, von denen das nackte Überleben der Bauern Jahrhunderte lang abhing, habe ein Sozialverhalten hervorgebracht, dass niemand aus der Reihe tanzen möchte. Ein griffiges und einprägsames Bild! Nur leider nicht sehr aussagekräftig, denn auch in Südtirol und in der Po-Ebene werden die Felder seit Jahrhunderten mit weit verzweigten Bewässerungssystemen bewirtschaftet, ohne dass dort japanisches Verhalten entstanden ist. Das Bild ist dennoch nicht ganz falsch, aber zu grob, als dass es Ausländern in Japan helfen könnte. Fallen denn die nach Manga-Helden aufgemachten Jugendlichen in Harajuku etwa nicht aus dem Rahmen? Wissenschaftlich ausgerichtete interkulturelle Trainer retten sich hier oft mit dem Marginalisieren der Phänomene. Es seien Ausnahmen zur Regel.

Wissenschaftliche Erklärungsmuster für japanisches Verhalten sind interessant, aber ein deutscher Geschäftsmann muss sie nicht unbedingt kennen und auch nicht die wissenschaftlichen Fachbegriffe lernen, um effizient zu arbeiten. Er sollte jedoch wissen, dass japanische Manager es für kindisch halten, in Sitzungen Ideen zu äußern, die nicht vorher abgestimmt wurden. Da mögen die Ideen noch so pfiffig sein. Aber auch dieses Wissen allein reicht nicht aus für ein gutes interkulturelles Training. Erst wenn erklärt wird, dass die kontroverse Diskussion über Ideen und Vorgehensweisen von Japanern normalerweise in vielen Vier-Augen-Gesprächen geführt wird, kann ein Geschäftsmann erkennen, wie er seine Anliegen kulturangemessen vorantreiben kann und ob er im Einzelfall diesen Weg beschreiten möchte.

Statt wissenschaftlicher Erkenntnisse gehören detaillierte Beschreibungen effizienten japanischen Handelns in ein gutes interkulturelles Training.

## **6. Vor dem Hintergrund der konkreten Teilnehmersituation ist eine angemessene Differenzierung der Informationen vorzunehmen**

Japaner seien höflich. Das bestätigt jeder, der als Tourist das Land bereist hat. Wer aber als Lieferant japanische Kunden besucht, erlebt diese ausgeprägte Höflichkeit nicht unbedingt. Im Gegenteil wird häufiger von überraschend aufbrausenden und sehr fordernd auftretenden Gesprächspartnern berichtet. Was als angemessener sozialer Umgang gilt, wird in Japan viel stärker als in Deutschland situationsabhängig gesehen. Ein gutes Training muss dies vermitteln, so bitter diese Pille auch für die meisten deutschen Geschäftsleute ist.

Geschäftsleute erleben also nicht Japan! Sie erleben geschäftliche Kontakte mit japanischen Partnern. Das ist ein großer Unterschied, denn als Verkäufer treffen sie auf Käufer, als technische Know-how-Träger auf japanische Techniker und als Manager auf japanische Manager. Sie erleben viele von konkreten Anforderungen bestimmte Situationen, nicht aber Japan allgemein.

Allgemeine Japan-Trainings treffen also in den wenigsten Fällen den Lernbedarf von Auslandsmitarbeitern und deren Familien. Eine Abstimmung auf die konkrete Lernsituation der Teilnehmer an einem interkulturellen Training zur Auslandsvorbereitung ist geboten. Das geht nur im überschaubaren Kreis und am effizientesten im bi-kulturellen Trainerteam.<sup>2</sup> Darüber hinaus erscheint dringend geboten, ein Japan-Training mit einem japanischen Geschäftsmann als „Sparringspartner“ durchzuführen. Jedenfalls empfiehlt dies die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. als effizienteste Trainingsart.

Fazit:

Allgemeine Informationen zu einem Land können sehr interessant und kurzweilig sein, ein nützliches Training wird daraus nicht. Erst das Abstimmen der Trainingsinhalte und der Trainingsdidaktik auf den konkreten Lernbedarf der Auslandsmitarbeiter bringt einen Nutzen, der den Trainingsaufwand rechtfertigt. Nicht

---

<sup>2</sup> Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: „Interkulturelle Managementsituationen in der Praxis“; W. Bertelsmann; Bielefeld; 2004; ISBN 3-7639-3191-0; S. 129

jeder Japan-Erfahrene ist in der Lage, ein nutzbringendes Training zu leiten. Es lohnt, für Japan-Trainings Profis zu engagieren.

## **10 Empfehlungen für Personen, die ein interkulturelles Training zu Japan planen**

### **1. Erheben Sie den Trainingsbedarf recht genau:**

Welches konkrete Projekt kann von solch einem Training profitieren? Gibt es Themen, die aktuell unter den Nägeln brennen? Diese gehören ins Training! In welcher Konstellation ergibt sich eine Zusammenarbeit mit japanischen Partnern? Lieferanten brauchen häufig ein anderes Training als Einkäufer? Welches sind die zentralen Aufgaben, die in der Zusammenarbeit mit den japanischen Kollegen / Partnern zu lösen sind? Das Training sollte aufzeigen können, wie diese Aufgaben in Japan regelmäßig erledigt werden. Wer sind die japanischen Partner? Wie ist die bisherige Zusammenarbeit verlaufen?

### **2. Besprechen Sie mit einem professionellen Trainer, welche Themen im Training sinnvoll bearbeitet werden können.**

Lassen Sie sich ruhig Trainingsthemen vorschlagen, die Sie an wichtige Teilnehmer mit der Bitte um Stellungnahme weiterreichen. Lassen Sie sich die vorgeschlagenen Trainingsthemen aber auch begründen: Wie trägt die Bearbeitung dieses Themas zu einer effizienteren Arbeit bei?

### **3. Bitten Sie den Trainer, sein Trainingskonzept zu begründen.**

Hören Sie genau hin, ob der Trainer die Informationen zur konkreten Ausgangslage in das Trainingskonzept einbezieht!

### **4. Fragen Sie den Trainer ruhig nach dem Nutzen, den ein Training Ihrem Unternehmen bringen kann.**

Versierte Trainer sollten darüber präzise Auskunft geben können.

### **5. Hinterfragen Sie die Berufserfahrung des Trainers.**

Kann er Führungserfahrung vorweisen? Hat er Erfolge und Misserfolge im deutschen und im japanischen Geschäftsumfeld erlebt?

### **6. Achten Sie auf einen realitätsnahen zeitlichen Ablauf des Trainings.**

Das komplexe Thema Personalführung in Japan braucht mehr als eine halbe

Stunde Raum im Training, Business Etikette kann jedoch sinnvoll in weniger als 30 min. vermittelt werden.

7. **Hinterfragen Sie die Didaktik einzelner Themen ruhig stichprobenartig.**

Wie gestaltet der Trainer die Übungsmöglichkeiten eines konkreten Moduls?

8. **Fragen Sie nach Trainingsergebnissen der Vergangenheit.**

Und überprüfen Sie, ob in der Vergangenheit ausgezeichnete Trainer überhaupt noch für den Trainingsanbieter tätig sind.

9. **Hinterfragen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis eines Trainingsangebots.**

Halten die Zusatzleistungen eines Anbieters, was sie versprechen? Halten Sie auch die Nebenkosten im Auge.

10. **Fragen Sie den Japan-Trainer, ob er auch Trainings auf Japanisch für japanische Teilnehmer anbieten kann.**

Ein kompetenter Profi sollte dies können.

BCCM, im Juli 2009