

INTERKULTURELLES COACHING: JAPAN

Coaching unter Kirschblüten



Fotos: moqua, photocase

Businessbeziehungen in Japan funktionieren anders als im Westen. Auch ein Coaching von Japanern muss deshalb anderen Regeln folgen. Welche Regeln dies sind und wie sich mithilfe von Hollywood-Blockbustern interkulturelle Stolperfallen umgehen lassen, erklärt Japan-Experte Peter Dreyer.

Coaching hat in Japan eine lange Tradition: etwa in Form des Zen-Meisters, der seinem Schüler immer wieder Fragen stellt – bis dieser den Punkt seiner geistigen Entwicklung erreicht hat, den man im Westen »Erleuchtung« nennt. Oder bei dem Vorgesetzten, der seinem Mitarbeiter immer wieder kleine Hinweise und Anleitungen gibt, sich am Abend an der Bar auch dessen

Gedanken und Probleme anhört – bis dieser immer mehr Verantwortung in seiner Firma übernehmen kann.

Coaching nach westlichem Vorbild gibt es dagegen noch gar nicht so lange in Japan. Ein ernsthafter Markt dafür konnte sich erst zu Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs in den Jahren 1991 bis 2002 entwickeln, als japanische Unternehmen den wach-

senden Herausforderungen mit neuen westlichen Konzepten begegnen wollten: mit Zielvereinbarungen, flachen Hierarchien und eigenständigen, spontanen und kreativ denkenden Managern.

Der kulturelle Hintergrund

Solche Anforderungen sind für die meisten japanischen Manager eher ungewohnt. Denn die japanische Kultur ist konfuzianistisch geprägt. Das Verhalten vieler Japaner orientiert sich entsprechend an Werten wie Beziehung, Hierarchie und Harmonie, die wenig Raum für Spontaneität und eigenständige Entscheidungen lassen. Das bedeutet konkret:

- **Beziehungsorientierung:** Selbstverwirklichung bedeutet, die eigene Rolle in der Beziehung mit anderen korrekt auszufüllen. Der Erfolg des eigenen Handelns misst sich immer daran, inwieweit es anderen Menschen zugute kommt. Denn ritualisierte Beziehungen halten die japanische Gesellschaft in ihrem Kern zusammen. Wo es diese nicht gibt, gelten keine Regeln und es gibt keine Rücksichtnahme. Die eigenen Gefühle spielen hierbei nur eine untergeordnete Rolle.
- **Hierarchieorientierung:** Japaner leben überwiegend in vertikalen Beziehungen. Mann und Frau, Eltern und Kind, Alt und Jung sowie Kunde und Verkäufer – es gibt immer ein Oben und Unten, und es gibt immer eine Regel, die sagt, wessen Aussage wichtig und richtig ist. Das Verhalten und die Meinung des Einzelnen richten sich stark an den Wünschen hierarchisch höher positionierter Personen aus.



Wichtig:

- » Coaching in Japan ist keine Reflexion über das Selbst im westlichen Sinne.
- » Im Mittelpunkt des Coachings steht der Umgang des Coachingpartners mit seinem Umfeld: seinem Vorgesetzten, seinen Kollegen, seinen Mitarbeitern.
- » Gecoacht wird die Rolle, weniger die Persönlichkeit des Coachingpartners.
- » Gesprochen wird über die Stimmung in der Gruppe, weniger über individuelle Gefühle oder Einschätzungen.
- » Fragetechniken im westlichen Sinne können nur eingeschränkt angewendet werden: Wer eine Situation mit ihren Regeln kennt, muss keine Fragen stellen – wer Fragen stellt, zeigt, dass er nicht dazugehört. Folglich muss sich der Coach mit den Regeln der japanischen Kultur sehr gut auskennen.
- » Der Coach setzt Impulse über allgemeine „weise“ Aussagen.
- » Das Coaching vermittelt dem Kunden Regeln, wie er mit seinem Umfeld umgehen kann.
- » Coachingprozesse dauern sehr lange: Bevor über Inhalte gesprochen werden kann, findet ein sehr ausführlicher Beziehungsaufbau statt. Der Coachingpartner wird sich – wenn überhaupt – erst spät hinsichtlich seiner persönlichen Gefühle öffnen.
- » Die Kundengewinnung erfolgt über Dritte – direkte Ansprache oder „Cold Calls“ sind tabu.
- » Es herrscht mitunter die Einstellung: „Mir wird ein Coaching gegeben“ – der Coach wird als erfahrener Mentor und hierarchisch höherer Ratgeber wahrgenommen.

► **Harmonieorientierung:** Harmonie entsteht in Japan aus dem Einhalten von Regeln und Etikette, aus dem Suchen eines Konsenses sowie aus dem Wahren des Gesichts. Letzteres bedeutet, niemanden öffentlich bloßzustellen, zum Beispiel indem man Schwächen oder Fehler aufzeigt oder Missstimmung signalisiert: Genauso wenig wie Gefühle gezeigt werden, wird nach ihnen gefragt. Aussagen sind oft indirekt und sehr vorsichtig, kritische Themen werden nicht angesprochen, statt dessen entschuldigen sich Japaner permanent.

Coaching auf Japanisch

Auch Coaching in Japan orientiert sich an diesen Werten und folgt entsprechend eigenen Regeln (siehe Kasten links). Es wird verstanden als ein Prozess der Wissensvermittlung, bei dem der Coach eine steuernde Aufgabe übernimmt. Der Coach ist hier ein Lehrer, kein neutraler Prozessbegleiter.

Ein Beispiel: Ein in Deutschland tätiger japanischer Manager gilt bei seinen deutschen Mitarbeitern als unnahbar, autoritär und nur an seiner Karriere interessiert. Der Japaner wundert sich seinerseits über seine deutschen Kollegen: Diese diskutieren über scheinbar sinnlose Aufträge ihres Vorgesetzten, was er als mangelnde Loyalität der Firma gegenüber empfindet. Die Personalabteilung der deutschen Niederlassung arrangiert deshalb ein Coaching.

Der deutsche Coach stellt vor einem Erstgespräch den Kontakt über einen „Go-Between“ her, also einen Vermittler, der sowohl den Coach kennt als auch den zukünftigen Kunden. Im vorliegenden Fall ist dies ein deutsch-japanisches Tandem aus der Personalabteilung. Nach einem Kontaktabklärungsgespräch zu viert treffen sich der Manager und sein Coach zu einem Abendessen.

Beziehungsorientiert und indirekt

Alle Schritte bis hierhin dienen dem Beziehungsaufbau und haben noch nichts mit dem eigentlichen Thema zu tun. Erst in den folgenden Sitzungen werden konkrete Tools eingesetzt.

Gut geeignet für Coachingpartner aus Kulturen, in denen emotionale und unangenehme oder negative Dinge nicht direkt angesprochen werden, ist beispielsweise die Intervention „Filmbesprechung“. Sie hilft, Themen indirekt zu bearbeiten, da das Vorgehen durch einen Wechsel von Impulsen und personenunabhängiger Reflexion dieser Impulse charakterisiert ist.

Filmbesprechung: „Last Samurai“

Das konkrete Ziel in unserem Fall ist es, ein Verhalten vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller Werte nachvollziehbar zu machen und daraus alternative Verhaltensmöglichkeiten zu entwickeln.

1. Der Coach wählt dafür den Film „Last Samurai“ aus, eine amerikanisch-japanische Co-Produktion. Der Film beschreibt den Kampfeinsatz eines amerikanischen Soldaten in Japan Mitte des 19. Jahrhunderts, bei der dieser in Gefangenschaft gerät. Der Soldat wird dort mit der japanischen Vorstellung von Hierarchie, Gehorsam, Zusammenarbeit und Loyalität konfrontiert – und lernt nach anfänglicher Abneigung Japan zu lieben.

2. Der Coach stellt dem Kunden offene Fragen zum Film: Wie war der Film? Was war interessant? Der

Coach lässt den Kunden erzählen – beispielsweise davon, was er vertraut und was er befremdlich findet. Konkret: Der amerikanische Soldat tötet einen japanischen Gegner im Kampf. Dessen Witwe nimmt ihn auf Wunsch des Clan-Chefs auf und pflegt ihn gesund. Aus Sicht des Kunden ist dies ein typisch japanisches Verhalten: Bei der Japanerin ist die Verpflichtung dem Clan-Chef gegenüber wichtiger als ihr eigenes Abneigungsgefühl dem Amerikaner gegenüber.

Etwas befremdet den Kunden allerdings: Die junge Witwe verliebt sich im Laufe des Films in den Amerikaner und beginnt eine Beziehung mit ihm – ein Verhalten, welches in Japan so überhaupt nicht möglich wäre.

3. Der Coach erzählt von seinen Eindrücken bezogen auf den Film – nicht bezogen auf den Kunden oder seine Reflexion.

4. Wenn der Kunde seinerseits diese Gedanken aufnimmt und laut für sich weiterentwickelt, bestätigt der Coach dies.

Impulse ohne Reflexion

5. Wenn sich Kernthemen, etwa zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, ergeben, kann der Coach sein interkulturelles Hintergrundwissen als Impuls einbringen – wieder ohne Aussagen zum Verhalten des Kunden oder zu dessen Reflexion. Bei „Last Samurai“ etwa merkt er an, dass der Umgang

mit den eigenen Gefühlen im Osten und im Westen unterschiedlich ist. In Japan ist das Erfüllen der Wünsche des Ranghöheren wichtiger, als auf die eigenen Gefühle zu hören. Für viele Menschen im Westen sind persönliche Gefühle dagegen ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidungsfindung. Beides kann jedoch als Loyalität verstanden werden: Im Osten als Anpassung an die Gruppe, im Westen im Sinne von Offenheit und Transparenz.

6. Das Gespräch endet mit einer gemeinsamen Perspektive auf den Film, ohne erklärende Zusammenfassung. Der Coach überlässt es seinem Kunden, diese Erkenntnisse auf die Unternehmenssituation zu übertragen. Der Japaner wird das Verhalten seiner deutschen Kollegen beim nächsten Kontakt sicherlich aus einer anderen Perspektive betrachten können.

Im weiteren Verlauf des Coachingprozesses kann der Coach bei passenden Situationen immer wieder auf den Film verweisen. Beispielsweise, wenn der japanische Kunde von einem Erlebnis mit aus seiner Sicht sehr direkten und lauten westlichen Kollegen berichtet, kann der Coach sagen: „Wie bei Last Samurai“ – und damit wieder einen Impuls auf den Film als Anker setzen.

Didaktisch japanisch

Didaktisch trägt das Format verschiedenen Aspekten des Lernens in

LITERATUR

- » Ronald Franke, Julia Milner (Hrsg.): *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise.* managerSeminare, Bonn 2013, 49,90 Euro.
- » TA-Abonnenten können das Buch zum Vorzugspreis von 39,90 Euro bestellen unter www.managerSeminare.de/EditionTA.

Asien Rechnung. Denn neben der dort üblichen indirekten Kommunikation berücksichtigt es drei weitere Aspekte:

- Gesichtswahrung: Der besprochene Film ist ein positives Beispiel der Zusammenarbeit zwischen Japanern und Menschen aus dem Westen.
- Lernen über Erfahrung statt Lernen über Reflexion: Die Frage nach dem „Warum“ wird nicht explizit gestellt.
- Der Coach als Lehrer: Der Coach schildert seine Sicht auf den Film und spricht über seine Erfahrungen – ohne dem Kunden einen Ratschlag zu erteilen.

Wichtig beim Einsatz der Intervention ist die Auswahl des Films: Er muss nicht nur zum Coaching-Thema passen, sondern sollte auch eine reale und positiv verlaufende Handlung haben. Bei der Besprechung sollte der Coach zudem klar machen, dass der Reiz darin liegt, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, und dass es kein richtiges oder falsches Verhalten gibt. Der Coach sollte vor allem aber nicht vergessen, dass es um Erfahrungen und Empfindungen des Coachingpartners geht – und nicht um eine Filmanalyse. Die ist nur Mittel zum Zweck: Sie öffnet eine interkulturelle Hintertür.

Peter Dreyer ■



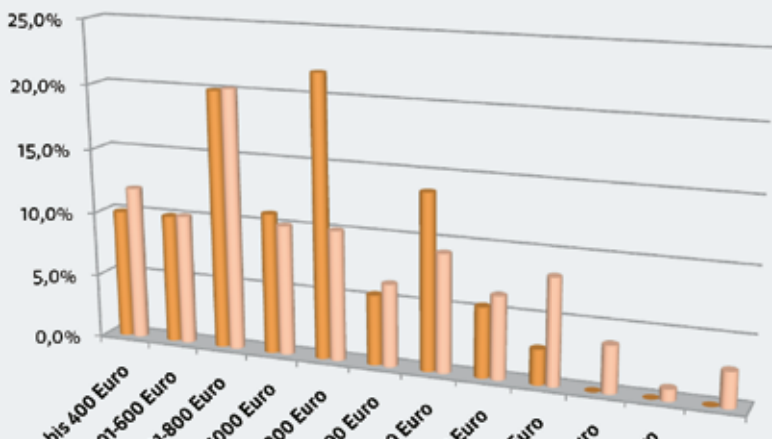
Der Autor: Dr. Peter Dreyer arbeitet als Senior Consultant und Business Coach in Heidelberg und Frankfurt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind interkulturelle Zusammenarbeit und internationale Managemententwicklung. Er studierte Psychologie, Japanologie und BWL und lebte lange in Japan. Kontakt: peter.dreyer@op-consult.de

Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs

Besser beraten, besser ankommen, besser verdienen

ABB. 2: HONORARSÄTZE BEI 9-10 JAHREN TRAINERTÄTIGKEIT



SO BRINGEN SICH TRAINER IN FORM

- Die unentdeckten Kunden:
neue Zielgruppen für Trainer, Berater, Coachs
- Neue Präsentationsformate:
Kultreden, Mitmach-Events, Trainerquickies
- Tools und Bausteine im Praxistest:
Methodenempfehlungen zum Nachmachen

EXKLUSIVE VORTEILE NUTZEN

- + Marktstudien gratis
- + Beitragsarchiv gratis
- + Themendossiers gratis
- + Sonderpreise auf Bücher, eBooks, Vertragsmuster
- + Rabatte auf weiterbildungsprofis.de
- + Rabatt auf den Petersberger Trainertagen



Jetzt bestellen und dazugehören:

www.trainingaktuell.de/abo