



## Perspektivwechsel: Personal Coaching in Japan

Ausgehend von den USA hat persönliches Coaching vor einigen Jahren seinen Siegeszug in der internationalen Geschäftswelt angetreten. Doch hat der Trend auch Japan erreicht? Welche Themen beschäftigen japanische Coaches? Und was läuft in Japan anders?

Von Angela Kessel

Wer im japanischen Internet nach dem Begriff „Coaching“ sucht, wird zwar leicht fündig, erkennt aber ebenso schnell: Coaching wird häufig als allgemeine Lebensberatung aufgefasst und findet vorwiegend im privaten Bereich Anwendung. In der Geschäftswelt ist es noch ein Randthema. Das mag daran liegen, dass persönliche Beziehungen in Japan hoch geschätzt werden. Wer auf Schwierigkeiten und Hindernisse im Job stößt, bespricht sie traditionell mit einer Vertrauensperson aus dem Umfeld. Das kann gerne auch der eigene Chef sein, der immer ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter haben sollte. Sich einem externen Coach – und damit einer völlig fremden Person – zu öffnen, dürfte vielen japanischen Managern dagegen als recht abwegige Idee erscheinen.

Persönliches Coaching kommt in Japan vor allem dann zum Einsatz, wenn japanische Manager in einem internationalen Spannungsfeld agieren. Wie auch hierzulande beschränkt sich

der Teilnehmerkreis zumeist auf die Executive-Ebene.

### Problem: Umgang mit „Westlern“

Der internationale Kontext, in dem viele Coachings für japanische Führungskräfte stattfinden, bestimmt häufig die Themenauswahl. Vor allem der Umgang mit westlichen Kollegen und Partnern sowie organisatorische Abläufe beschäftigen viele japanische Coaches. Hier zwei Beispiele aus der Praxis. In beiden Fällen geht es um japanischer Manager, die mit deutschen Kollegen zu tun haben.

Die „unflexible“ Deutsche: Ein international erfahrener japanischer Manager berichtet im Coaching von seinen Schwierigkeiten mit einer deutschen Mitarbeiterin. Die Dreißigjährige ist als Teamleiterin in der Lohnbuchhaltung tätig. Zwar erledigt sie ihre Aufgaben pünktlich und richtig. Da sie als junge Mutter ihr Kind von der Kita abholen muss, kommen Überstunden für sie aber nicht infrage. Außerdem ist sie nur wenig bereit, bei Engpässen auch wich-

tige Aufgaben in der Finanzbuchhaltung zu übernehmen. Das alles ärgert den Japaner. Im Coaching wird ihm jedoch klar, dass die Haltung der Deutschen nicht auf Gleichgültigkeit und Bequemlichkeit beruht, sondern es einen gesellschaftlichen Hintergrund gibt. Er möchte daraufhin ein persönliches Gespräch mit der Teamleiterin führen und ihr eine Umstrukturierung der Arbeitsinhalte vorschlagen. Sein Dilemma: Es ist für ihn unvorstellbar, die Unterhaltung in der sachlichen Umgebung des Büros stattfinden zu lassen. Für ein so heikles Thema brauche es einen persönlichen Rahmen, der sich nur am Abend über einem Glas Wein herstellen lasse. Nach 17 Uhr ist die Mitarbeiterin aber nicht mehr verfügbar. Schließlich erkennt er, dass ein abendliches Treffen falsch ausgelegt werden könnte und entscheidet sich für ein Mittagessen mit ihr, das erfolgreich verläuft.

Verzögerungen: In einem deutsch-japanischen Joint Venture leitet ein japanischer Manager den Bau einer großen Kesselanlage in Deutschland. Dabei gerät er unter persönlichen Druck, der ihn stark belastet. Die deutschen Ingenieure im Team teilen ihm häufig frühzeitig und ohne Umschweife mit, dass bestimmte Terminpläne unmöglich einzuhalten und Verzögerungen unvermeidlich sind. Der Manager ist enttäuscht von den Deutschen und ihrem mangelnden Einsatz. Auch dem japanischen Team im Joint Venture ist die Zeitplanung schon einmal entglitten. Der japanische Manager fand es unprofessionell, Verzögerungen vor der Zeit bekanntzugeben. Seine Strategie: Aktivierung zusätzlicher Arbeitskräfte und Anordnung von Überstunden. Trotzdem reichte es am Ende nicht und er musste kurz vor knapp bekanntgeben, dass der Termin vom japanischen Team nicht zu halten sei. Die deutsche Seite reagierte unwirsch und sprach angesichts der kurzfristigen Mitteilung von Unprofessionalität und schlechter Planung. Resigniert fragt der Japaner, ob denn sein Engagement zur Einhaltung des Termins von den Deutschen über-

haupt nicht gewürdigt werde. Während des Coachings versteht er schließlich, dass Ergebnisse in Deutschland mehr zählen als das in Japan hoch geschätzte Bemühen (jap.: doryoku). Er beschließt, enger mit den Deutschen zu kommunizieren und drohende Terminverzögerungen künftig früher anzukündigen.

#### Was für Coachings gilt...

Ziele und Ergebnisse westlicher und japanischer Coachings sind ähnlich. Der Coachingprozess selber unterscheidet sich aber sehr stark.

„Viel hängt vom **Einfühlungsvermögen** des Coachs ab. Er muss auch schwache Signale erkennen können.“

Der Zeitfaktor: Coachings im westlichen Kulturraum umfassen häufig drei bis fünf Sitzungen. Viel zu wenig für japanische Coachees um mit dem Coach warm werden und Vertrauen fassen zu können. Während es in Deutschland gleich in der ersten Sitzung um Themenklärung und Ziele geht, muss man sich in Japan erst einmal kennenlernen und das Thema vorsichtig einkreisen. Das macht deutlich mehr Termine und eine längere Coachingdauer nötig.

Die Rolle des Coachs: Von einem westlichen Coach erwartet man, dass er dem Coachee auf Augenhöhe begegnet. Unterstützung bei der Selbstreflexion und bei der Entwicklung neuer Strategien, so lautet die Devise. Der Coach soll den Coachee aber nicht im eigentlichen Sinne beraten oder fachlich unterweisen. In interkulturellen Coachings lässt sich das nicht immer umsetzen. Wie die Fallbeispiele oben zeigen, muss ein Coach oft interkulturelles Fachwissen vermitteln, um eine Situation überhaupt analysieren zu können. Besonders japanische Teilnehmer erwarten, dass ein Coach nicht nur Fragen stellt, sondern auch Antworten gibt. Konkrete Ratschläge vonseiten des Coachs, der oft als sensei, also als Lehrer wahrgenommen wird, sind gefragt.

Kommunikation: Japaner pflegen bekanntermaßen eine indirekte Kommunikationsweise. Auf den Punkt kommt man oft nur über Umwege. Wichtig ist es, sich besonders zu Anfang Zeit zu lassen und mit Smalltalk zu beginnen. Es gilt, die Arbeitssituation des Coachees, das Umfeld und die berufliche Entwicklung detailliert zu besprechen. Oft kann der Coach in dieser Phase anhand der Ausdrucksweise oder der Wiederholung einzelner Aspekte erkennen, worum es dem japanischen Gesprächspartner geht. Es hängt also viel vom Einfühlungsver-

mögen des Coachs ab. Er oder sie muss auch schwache Signale erkennen und auf sie eingehen können.

Techniken und Tools: Wie reflektiert man ein Thema in geeigneter Weise? Hilfreich ist es, Situationen zu schaffen, in denen der Gesprächspartner sich möglichst unverfänglich äußern kann. Zu viele Fragen – vor allem das drängende „Warum?“ und die Erkundigung nach persönlichen Befindlichkeiten – sind in Japan verpönt. Diskreter ist der Einsatz von Fallbeispielen, die denen des Coachees ähneln. So lässt sich besprechen, welche Lösungen theoretisch denkbar sind und ob sie sich auf die tatsächliche Situation des Coachees übertragen lassen.

Wer diese Punkte und Ansätze verinnerlicht, wird schnell feststellen: Was für Coachings gilt, kann auch in vielen anderen Gesprächssituationen mit japanischen Partnern hilfreich sein. ■



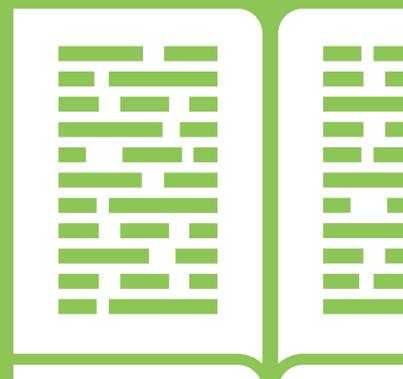
**Angela Kessel**

ist Inhaberin von Access Culture. Sie berät und trainiert Führungskräfte im interkulturellen Dialog zwischen Deutschland und Japan.

[www.accessculture.de](http://www.accessculture.de)  
E-Mail: [kessel@accessculture.de](mailto:kessel@accessculture.de)



YOUR  
PUBLISHING  
PARTNER



3

Web

Publishing



[www.nexus.co.jp](http://www.nexus.co.jp)

**Nexus Communications K.K.**

Everything in Print and More™