



Japanische Hierarchien im Wandel

Lange war der Weg vorgezeichnet: „Karriere-Laufbahn“ für Männer, „Nicht-Karriere-Laufbahn“ für Frauen. Inzwischen stehen Frauen mehr Türen offen.

Von Angela Kessel und Reiko Kobayashi

Hierarchien sind ein starker Einflussfaktor im japanischen Geschäftsleben. Die Globalisierung sowie die wirtschaftlichen Veränderungen haben in den vergangenen Jahren für mehr Durchlässigkeit im starren japanischen Hierarchiegefüge gesorgt. Für gute geschäftliche Beziehungen bleibt es jedoch unerlässlich, die Ränge und Titel japanischer Geschäftspartner richtig einordnen zu können. Englische Bezeichnungen sind hier nicht immer hilfreich, da deren Übersetzung aus dem Japanischen nicht einheitlich ist.

Die gängigsten japanischen Ränge in hierarchischer Reihenfolge sind:

Japanischer Titel	Aussprache	Deutsche Übersetzung
本部長	honbucho	Hauptbereichsleiter
部長	bucho	Bereichsleiter
次長	jicho	Stellvertretender Bereichsleiter/Direktor
課長	kacho	Abteilungsleiter
課長代理	kacho dairi	Stellvertretender Abteilungsleiter
係長	kakaricho	Unterabteilungsleiter
主任	shunin	Leiter / Verantwortlicher

Quelle: Access Culture, 2023

Aufstieg und Karriere

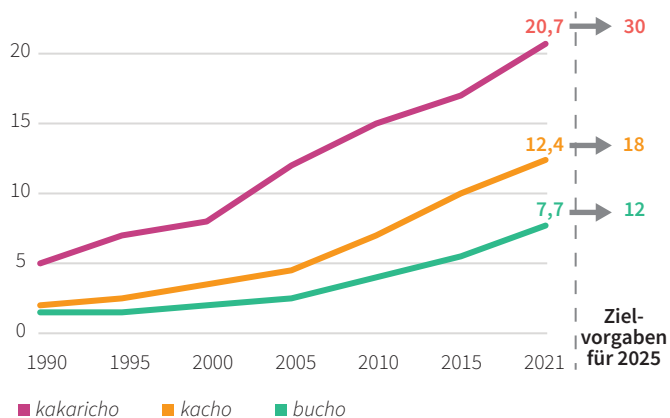
Eine wichtige Weichenstellung findet schon bei der Einstellung statt, wenn in Japan das Gros der Bewerber in „Karriere-Laufbahn“ (*sogoshoku*) oder „Nicht-Karriere-Laufbahn“ (*ippanshoku*) eingeteilt wird. Auf der „Karriere-Laufbahn“ sind die potenziellen Manager und Führungskräfte des Unternehmens. Sie werden per „job rotation“ mit vielen Aufgaben betraut und auf unterschiedliche Posten versetzt. So erwerben sie ein breites Knowhow und ein großes Netzwerk. Angestellte der „Nicht-Karriere-Laufbahn“ sind für einfache Büroarbeit zuständig und konzentrieren sich auf Aufgaben, die eine unterstützende Funktion haben wie etwa Dateneingabe oder Vorbereitung von Dokumenten. Ein Hocharbeiten auf eine leitende Position ist kaum möglich.

Über die Zuordnung entscheidet unter anderem der „akademische Filter“ (*gakureki firuta*), auf den auch heute noch etwa die Hälfte der Unternehmen bei der Personalwahl schauen. Absolventen großer und renommierter Universitäten haben hier die Nase vorn. Doch zunehmend rücken auch Soft Skills (*ningenyoku*) ins Blickfeld der Personaler. Hierzu gehören neben intellektuellen und Kommunikationsfähigkeiten auch Eigenschaften wie Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit und Ausdauer.

Jahrzehntelang war das Alter Taktgeber für Karriere und Aufstieg im Unternehmen. Doch schon länger setzen japanische Unternehmen auch auf Leistung und bieten guten Angestell-

ten „fast tracks“ an, um ihre Laufbahn zügiger entwickeln zu können. Der interne Wechsel in einen Wachstumsbereich oder in eine Abteilung mit einer Führungskraft, die Aussicht auf einen leitenden Posten hat, können ebenfalls als Beschleuniger dienen. Das gilt auch für den Sprung in ein anderes Unternehmen, den 2021 etwa 7 Prozent der japanischen Angestellten vollzogen haben.

Anteil japanischer Frauen an Führungspositionen in Prozent



Quelle: Gender Equality Bureau Cabinet Office (eingesehen im Februar 2023)

Karrierechancen für Frauen

Seit 2012 ist die Zahl der arbeitenden Japanerinnen stetig auf 53,3 Prozent aller Erwerbstätigen gestiegen. Doch ihre Karrierechancen sind weiter bescheiden. Schon bei der Einstellung sind bei den Positionen der „Karriere-Laufbahn“ nur knapp 19 Prozent mit Frauen besetzt. Bei Stellen der „Nicht-Karriere-Laufbahn“ haben die Japanerinnen hingegen einen Anteil von gut 68 Prozent.

Der Anteil von Frauen auf Führungspositionen ist mit durchschnittlich 13 Prozent auf einem niedrigen Niveau. Das besichert Japan in dieser Kategorie den letzten Platz unter den OECD-Ländern. Dabei hatte die Regierung des damaligen Ministerpräsidenten Shinzo Abe im Jahr 2012 unter dem Schlagwort „Womonomics“ ehrgeizige Pläne gefasst: Frauen sollten bis zum Jahr 2020 30 Prozent aller Führungspositionen bekleiden. Diese Ziele wurden klar verfehlt. Eine Steigerung des Frauenanteils im mittleren und vor allem unteren Management ist jedoch gelungen und soll weiter forciert werden.

Hierarchie und Leadership

Selbst große Unternehmen leben in Japan oft noch eine enge Mitarbeiterführung und übertragen Angestellten weniger

Eigenverantwortung als in Deutschland üblich. Vorgesetzte beschreiben Aufgaben vielfach detailliert, geben Umsetzungswege vor und fordern eine engmaschige Abstimmung durch ausführliches Reporting. Gerade in Zeiten von Homeoffice ist es üblich geworden, dass Angestellte ihren Vorgesetzten zu Beginn und Ende des Tages Bericht über ihre Tätigkeit erstatten. Doch inzwischen gibt es immer mehr Managerinnen und Manager, die ihren Mitarbeitern größere Spielräume gewähren und sie dazu animieren, selbst Vorschläge für die Umsetzung ihrer Aufgaben zu machen.

Interkultureller Umgang mit japanischen Hierarchien

Viele japanische Angestellte genießen es, Eigenverantwortung im deutschen Sinne zu tragen und entfalten dabei großes Potenzial. Wichtig ist es, neue oder international wenig erfahrene Mitarbeiter schrittweise an die Erweiterung ihres Kompetenzbereichs heranzuführen. Führungspersonen sollten sich daher regelmäßig mit ihren Untergebenen abstimmen, Aufgaben anhand von Beispielen gut erklären, den Spielraum der Mitarbeiter klar abstecken und detailliertes, wertschätzendes Feedback geben.

Sehr unangenehm kann in Japan auffallen, wer zu lautes Eigenmarketing betreibt. Vor allem bei Meetings ist Zurückhaltung angeraten. Wer als jemand wahrgenommen wird, der Vorgesetzte in den Schatten stellt, riskiert deren Gesichtverlust und negative Folgen für die eigene Laufbahn.

Japanische Kunden schätzen Kontakt auf Augenhöhe. Bei offiziellen Meetings ist es daher wichtig, dem japanischen Management das jeweilige deutsche Pendant auf gleicher Hierarchieebene gegenüberzustellen. Alles andere könnte als mangelndes Engagement oder Desinteresse gewertet werden. Auf der Arbeitsebene geht es pragmatischer zu, hier sind Kompetenz und Zuständigkeiten wichtig. Hierarchische Unterschiede werden eher einmal verziehen.

Nur sehr wenige westliche Frauen berichten von Diskriminierung durch japanische Kollegen oder Geschäftspartner. Westliche Frauen in hohen Positionen dürfen sich selbstbewusst zeigen: Viel entscheidender als das Geschlecht ist die Position, die jemand bekleidet. Falls Frauen in niedrigeren Rängen das Gefühl haben, ignoriert zu werden, hat dies oft weniger mit dem Frausein als mit dem Status zu tun. Hier kann es helfen, wenn Chef oder Chefin die japanische Seite darum bitten, die jeweilige Dame explizit in die Kommunikation einzubinden und ihre Rolle für das Team zu unterstreichen. ■



Angela Kessel
ist Inhaberin von Access Culture, interkulturelle Trainerin mit Schwerpunkt Japan und Koordinatorin deutsch-japanischer Sales- und Marketingprojekte.

✉ kessel@accessculture.de
🌐 www.accessculture.de



Reiko Kobayashi
ist interkulturelle Trainerin und Dozentin für deutsch-japanische Kommunikation und Zusammenarbeit

✉ kobayashi@accessculture.de
🌐 www.accessculture.de