

Inhalt

Vorwort	7
Zum Gebrauch dieses Buches	10
Die Sicht auf den Anderen	
Wie sehen wir Deutsche die Japaner?	11
Wie sehen die Japaner uns Deutsche?	16
Das japanische Wertesystem	
Umgang mit Wahrheiten	20
Familie und Firma – der Umgang mit der Gruppe	25
Entscheidungsfindung	33
Seniorität und Hierarchie	39
Harmonie und Konflikte	43
Gesicht wahren	49
Gefälligkeiten einsetzen	52
Aus dem beruflichen Alltag	
Meetings und Präsentationen	55
Kommunikation	66
Nonverbale Kommunikation	71
Erstes Treffen	76
Erwartungen an einen Vorgesetzten	79
Erwartungen an einen Mitarbeiter	86
Informelle Treffen	92
Als Frau im japanischen Berufsleben	101
Japaner in Deutschland	111
Geschäftsreisen nach Japan	116
Umgang mit Kunden	119

Hintergründe	
Kulturelle Hintergründe	127
Grundzüge der japanischen Geschichte	134
Die japanische Sprache	142
Japanisch Basisbegriffe	146
Missverständnisse mit Englisch	147
Visitenkarten	149
Religion	153
Frauen in Japan	161
Essen und Trinken	164
Geschenke	170
Geschenkanlässe	176
Allgemeine Hinweise	178
Literaturhinweise	181
Spielfilme	183
Japan im Internet	185
Danksagung	187

Umgang mit Wahrheiten

Honne

Bezeichnet die wirkliche Meinung einer Person, die sie normalerweise nicht einfach offen legt. Nur gegenüber Menschen, denen sie besonders vertrauen, oder in besonderen Situationen äußern Japaner ihre Honne-Meinung.

Tatema

Bezeichnet die Meinung, die Japaner in der jeweiligen Situation und mit den anwesenden Personen für die angemessene halten, um Harmonie zu wahren und keinen Gesichtsverlust zu erzeugen.

Bill Clinton soll vor einer Pressekonferenz zu dem neben ihm sitzenden Boris Jelzin gesagt haben „Der Japaner lügt. Er sagt ‚ja‘, wenn er ‚nein‘ meint“. Leider waren die Mikrofone geöffnet.

Dieses Zitat wirft die Frage auf, was eine Lüge ist.

Deutschland



Hier gilt es als Wert, aufrichtig zu sein. Wir wägen natürlich auch sehr genau ab, wann und wo wir unsere Meinung äußern können, aber im Sinne der allgemeingültigen Moralvorstellung ist es nicht sehr angesehen, sich zu bestimmten Themen flexibel zu äußern. Wir erwarten von anderen, dass sie eine uns gegenüber geäußerte Meinung auch vor weiteren Personen vertreten und nicht plötzlich ändern. Passiert dies, so wird diese Person in unseren Augen unberechenbar und unverlässlich. Normalerweise handeln wir nach der Maxime: Wir tun was wir sagen und wir sagen was wir tun. Wir hören aber deshalb auch nur das wirklich Ausgesprochene, zwischen den Zeilen zu lesen fällt uns schwer.

Wir zahlen mitunter auch bewusst den Preis, andere zu verletzen, wenn wir aufrichtig sind. Dies geschieht vor allem im Geschäftsleben meist unter den Stichworten „Sachlichkeit“ oder „konstruktive Kritik“. Wenn jemand darauf verletzt reagiert, wird ihm mitunter mangelnde Konfliktfähigkeit vorgeworfen. Wir ler-

nen von klein auf, auf unsere Belange aufmerksam zu machen und eigene Interessen deutlich auszusprechen. Wir erlernen in unserer Ausbildung Regeln zum Diskutieren und in Meetingräumen hängen oft die Grundsätze des konträren Diskutierens, wie „den anderen aussprechen lassen“ oder die Regeln des Feedbackgebens. Auf diese Art und Weise nähern wir uns auch Problemlösungen an. Die gemeinsame Diskussion hilft, andere Gesichtspunkte zu beachten und effektiver Probleme anzugehen.

Aber auch in unserer Kultur gibt es natürlich viele Wahrheiten, die nicht ausgesprochen werden können. Ein Ventil bei uns ist der Karneval, der in Zeiten entstand, als Aufbegehren gegen die Obrigkeit noch streng bestraft wurde. Bis heute werden bei dieser Gelegenheit Dinge ausgesprochen und bei den Straßenumzügen gezeigt, die außerhalb des Karnevals Skandale auslösen würden. Es scheint noch immer Bedarf zu geben.

Japan



Unsere westliche Offenheit wird oft als sehr verletzend und unangemessen empfunden. Es geht in der japanischen Kultur nicht um das Individuum und dessen Geschick, seine Meinung zu äußern und durchzusetzen, es geht um das Wohl der Gruppe. Japaner lernen ab dem Kindergarten, ihre eigenen Belange und Interessen hinter die der Gruppe zu stellen. Es gibt in allen Institutionen ältere Menschen, die mehr Erfahrung haben und über mehr Wissen verfügen, an deren Meinung man glaubt und ihr meist folgt. In Meetings wird äußerst selten konträr diskutiert. Wer nicht in der Lage ist, seine Gefühle und seine Meinung zu kontrollieren, gilt als selbstüchtig. Wenn man seine Meinung sagen möchte, tut man dies in sehr kleinen Gruppen oder unter der Ausrede des Alkohols am Abend. Der Genuss von Alkohol erlaubt es, die eng gesteckten Regeln zu übertreten. Siehe Kapitel „Informelle Treffen“



Aus der Praxis

Ein Fall eines meiner Kunden: Eine deutsche Delegation flog nach Japan. Man war dort bei einer Firma zu einer Präsentation eingeladen. Es ging dabei um die Darstellung einer möglichen zukünftigen Zusammenarbeit. Die deutsche Gruppe wurde sehr freundlich empfangen und fühlte sich schnell unter Gleichgesinnten. Während der Präsentation waren die Japaner interessiert, machten viele Notizen, nickten häufig und äußerten ab und zu ein „hai“ (ja). Im Anschluss an den Vortrag gab es die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Keiner der Anwesenden hatte noch Fragen. Die Atmosphäre war nach wie vor ausgesprochen gut und deshalb entschloss sich der deutsche Delegationsleiter, die Sache voran zu bringen und fragte: „Wann wollen wir mit der Zusammenarbeit beginnen?“ Danach herrschte zunächst eisiges Schweigen. Der japanische Delegationsleiter rang sich ein freundliches „we will think about and inform you soon“ ab. Dies führte auf der deutschen Seite zu der Hoffnung auf eine zukünftige Partnerschaft, auch wenn man die Japaner hier als enttäuschend entscheidungsschwach empfand.

Hier spielen verschiedene Faktoren eine Rolle: Entscheidungsfindung, Kommunikation und honne/tatemaie. Obwohl der Deutsche grundlegende Regeln für ein solch formelles Treffen gebrochen hat, bleibt der Japaner freundlich und äußert seine Tatemaie-Meinung. Ein Japaner wird es in einer solchen Situation, in der viele Personen anwesend sind und viele Personen durch offen geäußerte Meinung Gesicht verlieren könnten, nicht zu einer unangenehmen Situation kommen lassen. Es sind nie alle Entscheidungsträger anwesend, deshalb verbietet sich in einem solchen Meeting, auf eine Entscheidung zu drängen. Diese ist nicht möglich und auch nicht gewollt.

Einer meiner Teilnehmer, der seit zwei Jahren in Japan eine Gruppe Japaner und Ausländer führt: „Mein Gefühl für Meetings ist mir verloren gegangen.“

Wir versuchen natürlich immer wieder unsere Verhaltensmuster anzuwenden und aus dem Verhalten der anderen so zu

schließen, wie wir es von klein auf gelernt haben. Vor allem in Stresssituationen fallen wir in unsere erprobten Muster zurück, weil wir sie als schnell und praktikabel kennen. Vor allem bei Japanern, die im Ausland gelebt haben und/oder gut Englisch sprechen, erwarten wir westliches Verhalten. Wir erleben es als frustrierend und unglaublich zeitraubend, mit anderen Verhaltensmustern umzugehen und haben gerade bei Honne und Tatemae oft einfach das Gefühl Bill Clintons, „Die Leute lügen“.

Ein Teilnehmer war geschäftlich mit Japanern unterwegs und man übernachtete in einem Hotel. Alle waren bereits auf ihren Zimmern, als ein Japaner bei dem Deutschen klopfte und ihn fragte, ob man noch gemeinsam etwas trinken möchte.

Der Deutsche sagte zu und erfuhr an diesem Abend wichtige Informationen, die im Büro sicher so nicht ausgesprochen worden wären. Beim Gespräch unter vier Augen fühlte sich der Japaner sicher, dass ihm das Äußern seiner Meinung nicht negativ ausgelegt würde.



Für die Praxis

- Verstehen Sie die indirekte Kommunikation der Japaner nicht als Unaufrichtigkeit im deutschen Sinn.
- Rechnen sie bei Meetings immer mit Tatemae.
- Gehen Sie nicht aus einem formellen Meeting und verkünden Ihrem Vorgesetzten einen Erfolg. Warten Sie erst weitere Reaktionen ab.
- Verlangen Sie nach Präsentationen keine Entscheidungen oder Statements.
- Suchen Sie sich Vertraute, die Ihnen später Reaktionen der japanischen Seite erläutern.
- Denken Sie nicht, dass Japaner alles verstehen und wissen. Auch Japaner ziehen sich nach Kundenmeetings zurück und beraten sich, was der Kunde tatsächlich meinte.
- Wenden Sie ebenfalls Tatemae an, z.B. wenn Sie etwas ablehnen wollen. Wir würden es als Notlüge bezeichnen,

wenn wir plötzliches Unwohlsein vorschützen, um uns aus einer schwierigen Situation zu befreien.

- Versuchen Sie, Honne-Meinungen zu erfahren. Dies ist am besten unter vier Augen oder beim abendlichen Nomination möglich (nomi = trinken, nication = communication). Siehe Kapitel „Informelle Treffen“. Wenn Sie mit einem Japaner alleine sind, werden Sie feststellen, dass die Gespräche schnell sehr direkt und offen werden können.
- Verstehen Sie Angebote von japanischer Seite zu außerbetrieblichen Unternehmungen nicht als Zeitverschwendung. Es könnte sich eine gute Gelegenheit ergeben, honne zu erfahren. Manchmal ist auch der Grund für eine Einladung, honne äußern zu wollen.

Familie und Firma – der Umgang mit der Gruppe



Ein Witz

Die deutschen und japanischen Führungsspitzen eines Unternehmens beschließen, jedes Jahr einen Ruderwettkampf gegeneinander auszutragen.

Bereits im ersten Jahr siegen die Japaner mit einem meilenweiten Vorsprung. Die deutschen Top-Manager sind wütend und beauftragen eine Unternehmensberatung mit der Verbesserung der Ruderstrategie. Aber im nächsten Jahr ist das japanische Boot schon im Ziel, bevor das deutsche überhaupt nur die Hälfte der Strecke hinter sich gebracht hat. Die sieben Steuermänner des deutschen Bootes beschwerten sich beim Management über ihren Ruderer, der nicht genügend Motivation und Arbeitseinsatz gezeigt habe. Auch der Ruderer beschwert sich und verlangt, dass beim nächsten Rennen nur noch ein Steuermann und ansonsten Ruderer auf dem Boot sein sollten, so wie beim japanischen Boot auch.

Nach langen Diskussionen und intensiven Workshops mit der Unternehmensberatung beschließen die Manager, den Ruderer zu entlassen und das Gehalt der Steuerleute zu erhöhen, um mehr Anreiz zur Leistungssteigerung zu geben. Als im nächsten Jahr das deutsche Boot gar nicht losfährt, sondern mit den Steuerleuten einfach auf dem Platz vor sich hin dümpelt, wird eine andere Unternehmensberatung mit einer Analyse der Situation und einer Reorganisation des Teams beauftragt. Sie kommen zu folgendem Ergebnis: Die Japaner haben nur gewonnen, weil sie gerudert haben. Ansonsten haben aber die Deutschen die wesentlich bessere Organisation und Strategie. Unter diesen Gesichtspunkten ist der Gewinn der Japaner nicht besonders ernst zu nehmen, da ja auch die Deutschen bei Bedarf jederzeit rudern könnten. Insgesamt besteht also kein Handlungsbedarf, vielmehr sollten die Reorganisationsbemühungen intensiv vorangetrieben werden, um weiterhin die Spitzenposition im Management behaupten zu können.

Dies ist ein Witz, der mit dem in vielen großen Firmen alltäglich gewordenen Umgang mit Unternehmensberatern spielt und mit unserer deutschen Art, manche Probleme anzugehen. Wo bei uns viel diskutiert und analysiert wird, wird in Japan schneller vom Einzelnen zugapackt und gemeinsam mit der Gruppe die Verantwortung übernommen. Der japanische Angestellte fühlt sich als kleiner, aber wichtiger Teil eines großen Ganzen. Er gehört zur wichtigen Gruppe der Firma und tut, was für die Firma gut und richtig ist. Seine eigenen Interessen stellt er dafür zurück. Er lebt in dem Bewusstsein, dass die Aufgabe eines Arbeiters ebenso wichtig für das Unternehmen ist wie die der Führungskräfte. Dies zeigt sich auch bei den Gehältern. Vorstandschefs verdienen in Japan nur etwa das 15- bis 20fache des Grundeinkommens ihrer Mitarbeiter. Die 30 Vorstandsmitglieder bei Toyota verdienten im Jahr 2007 zusammen 15 Millionen Euro, inklusive Bonuszahlungen.

Uchi

Dieser Begriff hat verschiedene Bedeutungen, neben „Haus“ bedeutet es auch „innen“, also zu einem inneren Kreis zugehörig, z.B. zu einer Firma oder einer Gruppe, auch die Familie kann gemeint sein.

Die wichtigsten uchi sind die Familie, die Universität und die Firma. Im uchi hat man sich ständig an vielfältige Regeln zu halten und sein Benehmen anzupassen. Die Sprache und die Tiefe der Verbeugung zeigen, wie man innerhalb der Gruppe zueinander steht. Wer hier Fehler macht, gilt als ungehobelt, ungebildet und gefährdet seine Karriere. Deshalb ist es unerlässlich zu wissen, mit wem man es zu tun hat, in welcher Position sich der andere befindet, um ihm angemessen gegenüber zu treten.

Gefühle zu zeigen ist außer im engsten Kreis der Familie nicht erwünscht und zeugt von mangelnder Selbstbeherrschung.

Gegenüber Ausländern empfinden sich Japaner auch als Vertreter des großen uchi Japan. Man bemüht sich sehr, einen guten Eindruck zu machen und schnell zu helfen.

Soto

Bedeutet „draußen“, wird auch in diesem Wortsinn benutzt. Es meint aber auch die Menschen, die nicht zu einer bestimmten Gruppe gehören. Hier verhalten sich Japaner meist auch höflich, versuchen nicht aufzufallen oder andere zu stören. Raucher führen beispielsweise einen tragbaren Aschenbecher mit sich, um keinen Abfall auf die Straße zu werfen. Aber im soto hat die Höflichkeit ihre Grenzen. Wenn es um einen Sitzplatz in einer überfüllten Vorortbahn geht, in denen japanische Pendler durchaus bis zu zwei Stunden nach Hause fahren, gilt das Gesetz das Schnelleren und Dreisteren. Grundsätzlich ist die Außenwirkung aber sehr wichtig.

Soto bedeutet auch, dass man in Notfällen lieber eine offizielle Person zu Hilfe ruft, als selbst einzuschreiten. Auch bei Unglücksfällen neigen unbeteiligte Japaner dazu, einfach weiterzugehen. Dadurch werden aber auch die Rettungsdienste nicht von Gaffern behindert.



Deutschland

Wir sind stärker individualistisch eingestellt als Japaner. Dies drückt sich beispielsweise darin aus, dass das Einzelwohl mitunter über das Gesamtwohl gestellt wird. So kann ein einzelner Anwohner dafür sorgen, dass ein jahrelang durchgeführtes Volksfest verboten wird. Deshalb ist es in unserer Kultur auch stärker akzeptiert, seine Persönlichkeit auszuleben. Es ist wichtig für uns und unsere Karriere, eine eigene Meinung zu haben und diese auch zu äußern. Wichtige Erziehungsziele deutscher Eltern sind Selbstständigkeit und Durchsetzungsvermögen. 73% der Eltern nennen 2009 diese als wichtige Erziehungsziele. <http://de.statista.com>

Auf unserem heutigen Staatsgebiet gab es zu allen Zeiten Menschen aus anderen Ländern, es gab immer Zuwanderung und Durchwanderung. Wir sind an Fremde gewöhnt. Europäer werden heute oft kaum noch als Ausländer wahrgenommen. Dies alles bedeutet aber nicht, dass es in Deutschland einfach ist, Anschluss an Gruppen zu finden. Regional bedingt ist es in einigen

Gegenden Deutschlands sicher kaum einfacher neue Freunde zu finden als in Japan, wenn auch unter anderen Vorzeichen.



Japan

Die japanische Gesellschaft wird oft als extrem verschlossen dargestellt. Das hat damit zu tun, dass Japaner auch heute noch wesentlich gruppenorientierter sind als wir Deutsche und in ihren Gruppen wenig Einfluss von außen zulassen.

Mit das wichtigste Erziehungsziel in japanischen Bildungsstätten ist der Umgang mit der Gruppe und das Unterordnen der eigenen Bedürfnisse unter das Wohl der Gruppe.

Japaner haben lange Zeit in dem Bewusstsein leben müssen, dass Fremdes gefährlich ist, wenn sie denn überhaupt damit in Berührung kamen. Ab Anfang des 17. Jahrhunderts bis Mitte des 19. Jahrhunderts, in einer Zeit, in der es auf der Welt große Ein- und Auswanderungswellen gab, war Japan 250 Jahre lang fast komplett abgeschottet.

Aber es geht hierbei nicht nur um Fremdes im Sinne von Ausländern, es geht um alle Menschen, die man nicht kennt. Die Tokugawaregierung hatte viele Gesetze erlassen, z.B. solche, die es den japanischen Dorfbewohnern verbot, ihre engere Umgebung zu verlassen. Siehe Kapitel“ Grundzüge der japanischen Geschichte“.

Japan hatte zu keiner Zeit größere Gruppen an Zuwanderung oder Durchwanderung, natürlich auch bedingt durch die Insellage. Man musste Fremdes fast nie in seiner Mitte akzeptieren. Eine Ausnahme stellen die Zwangsarbeiter aus China und Korea dar, die sich aber sehr schnell assimilierten.

Dies wirkt bis heute nach. Wenn man in touristisch wenig erschlossenen Gebieten unterwegs ist, kann es passieren, dass man auf die Frage, ob denn hier oft Ausländer sind, die Antwort erhält „Sie sind die ersten“. Diese Aussage ist normalerweise mit großer Freude und ehrlichem Interesse an den Fremden verbunden. Einzig die Angst vor unmöglicher Verständigung lässt Japaner dann manchmal ablehnend wirken.



Aus der Praxis

„Ich erlebe Japaner bei Geschäftsreisen als sehr unkompliziert, freundlich und wenig verschlossen.“

Japaner sind uns gegenüber tatsächlich freundlich und aufgeschlossen. Zum einen hängt das damit zusammen, dass man in einem freundlichen Rahmen zunächst einfach erste Kontakte knüpfen möchte und den anderen unvoreingenommen kennen lernen will. Außerdem könnten wir als Kunde, Lieferant oder Kollege ein Teil ihres uchi werden oder sind es bereits und deshalb wird entsprechend regelkonform mit uns umgegangen.

Wir müssen uns aber immer wieder als glaubwürdig und vertrauenswürdig beweisen und bewähren, auch wenn wir uns mitunter schon in das uchi aufgenommen fühlen.

„Ich fühle mich nicht in der Gruppe akzeptiert. Wenn ich morgens in mein Büro in Japan komme, interessiert sich niemand für mich, noch nicht einmal, wenn ich drei Wochen in Urlaub war.“

Es ist in Japan nicht üblich, Privates und Geschäftliches am Arbeitsplatz zu verknüpfen. Lediglich in der Mittagspause oder bei abendlichen informellen Treffen werden Gespräche über private Themen geführt. Es gibt zum Beispiel keine kleinen Geburtstagsfeiern im Büro, wie es in Deutschland häufig vorkommt. In Japan wird nie Alkohol in der Firma getrunken. Auch Einstands- oder Ausstandsfeiern werden nicht im Büro abgehalten. Diese werden von den Kollegen organisiert und finden in einem Lokal statt. Eine Ausnahme von dieser Regel sind Mitbringessel von einer Reise für die Kollegen. Süßigkeiten für alle werden am bekannten Ort im Büro aufgestellt. Kleine Geschenke werden kurz überreicht oder auf den Schreibtisch gestellt. Siehe Kapitel „Geschenke“.

„Heute fliegen die Japaner am japanischen Totenfest Obon doch auch lieber nach Hawaii als traditionellerweise zum Familiengrab. Wie passt das zusammen mit der Wichtigkeit der Gruppe?“

Im privaten Bereich hat es durchaus starke Verschiebungen gegeben. Es stimmt, dass vor allem in den Städten die Kleinfamilien zunehmen und die traditionellen Familienpflichten in den Hintergrund treten. Daneben stellt aber die Firma unverändert einen extrem wichtigen inneren Kreis dar. Daran hat sich sehr wenig geändert. Bis heute legen Personalabteilungen vor allem Wert darauf, dass ihre Mitarbeiter in der Lage sind, sich in die jeweilige Gruppe einzufügen. Für Beförderungen spielen die Loyalität, das Einfügen und das Unterordnen der individuellen Bedürfnisse gegenüber den Gruppenbedürfnissen eine extrem große Rolle. Natürlich ist auch die Leistung am Arbeitsplatz wichtig, aber: Ohne tadelloses Sozialverhalten gibt es keine Beförderung.

Ein Teilnehmer, der gut japanisch spricht, kaufte eine Fahrkarte auf einem großen Bahnhof. Alles wurde in japanischer Sprache geklärt: welcher Bahnsteig, Nichtraucher, Sitzplatzreservierung. Bis zur Abfahrt des Zuges waren nur noch drei Minuten Zeit und es war keine Gelegenheit mehr, sich noch lange zu orientieren. Obwohl der Kunde sich offensichtlich gut in Japan auskannte, ließ es sich der Bahnbeamte nicht nehmen, seinen Schalter kurz zu schließen und den Deutschen schnell zum richtigen Zug zu bringen.

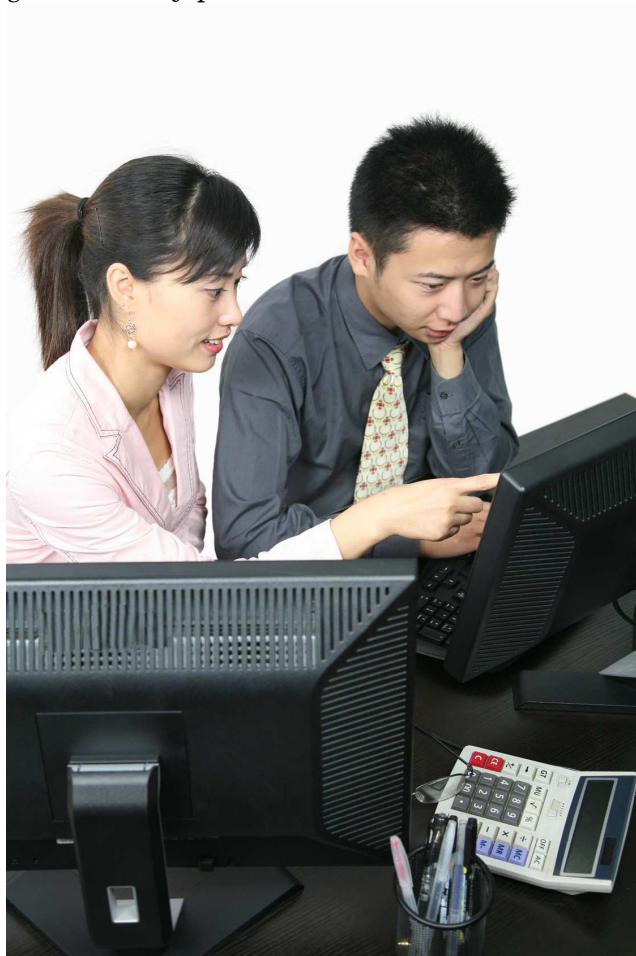
Japaner sind meist sehr hilfsbereit. Auch Passanten helfen schnell, wenn sie merken, dass wir uns z.B. verirrt haben. Fast jeder, der jemals in Japan war, hat solche Dinge erlebt. Unbewusst möchten sie ihr größtes uchi Japan, auf das sie sehr stolz sind, nach außen gut vertreten. Sie haben aber auch ein gutes Gefühl dafür, dass wir mit vielen Dingen Probleme haben, die Schrift nicht lesen können, etc. und helfen wenn sie können, selbst mit rudimentären Englischkenntnissen: Dann wird man eben einfach per Handzeichen zur richtigen Straßenkreuzung begleitet.



Für die Praxis

- Stellen Sie sich darauf ein, dass Japaner am Anfang meist höflich zurückhaltend sind.
- Nutzen Sie Gelegenheiten, sich als verlässlicher Geschäftspartner zu präsentieren. Dazu müssen die Informationen, die Sie weitergeben, unbedingt stimmen.
- Nutzen Sie Möglichkeiten, Ihre japanischen Partner besser kennen zu lernen.
- Lehnen Sie nicht ab, wenn Japaner Sie zu außerbetrieblichen Aktivitäten einladen.
- Geben Sie Ihre Familie nicht als Grund an, wenn Sie z.B. Termine nicht einhalten können. Ein Geburtstag, Einschulung, Arztbesuch etc. sind Frauensache und für einen männlichen Kollegen kein akzeptierter Grund, einen Kunden zu vertrösten.
- Schwere Erkrankungen sind natürlich davon ausgenommen. Auch Beerdigungen werden sehr wichtig genommen. Es ist üblich, gemeinsam den betroffenen Kollegen zur Beerdigung zu begleiten.
- Erzählen Sie private Dinge abends beim Ausgehen mit den Kollegen.
- Erwarten Sie keine persönlichen Gespräche am Arbeitsplatz.
- Laden Sie nach Rücksprache mit einem Ihnen vertrauten Kollegen alle Kollegen zu einem informellen Treffen in eine Kneipe oder eine Izakaya (Kneipe) ein und übernehmen Sie zum Beispiel die Getränkekosten, wenn Sie etwas feiern möchten.
- Setzen Sie sich zum Ziel, sich dem uchi der Japaner anzunähern, im besten Fall sogar als Mitglied akzeptiert zu werden.
- Verhalten Sie sich in schwierigen Situationen loyal gegenüber den japanischen Kollegen, zeigen Sie beispielsweise notfalls auch am Wochenende Präsenz.

- Werden Sie nicht zum Japaner, aber passen Sie sich in den wichtigsten Belangen, die zu einem guten Gruppengefüge gehören, den Japanern an.



In der Gruppe sind Absprachen enorm wichtig.