

## **Coaching für japanische Migranten in Deutschland Ihre Herkunftskultur, situative Heterogenität und Wertvorstellung**

Kiriko Nishiyama

**Zusammenfassung** Japanische Migranten in Deutschland gelten im Vergleich zu anderen Minoritätengruppen als privilegiert und homogen. Die Autorin stellt sich gegen diesen Stereotyp der Homogenität und widmet sich in Fallstudien der Analyse von dieser Migrantengruppe und deren situationsbedingt heterogenen Wünschen und Zielen, die zu verschiedenen Coaching-Ansätzen führen. Zusätzlich wird der Aspekt der traditionell hierarchischen Wertvorstellung im Herkunftsland betrachtet, die eine Neigung hervorruft, im Coach eine Vorbildfunktion zu suchen. Diese Kombination von heterogenen Coachingbedürfnissen und hierarchisch homogenen Wertvorstellungen lassen sich nur unvollkommen von konventionellen, hierzulande üblichen Coachingansätzen adressieren.

**Schlüsselwörter** Migranten – Coaching – Japan – Heterogenität – Hierarchie

### **Engl Titel**

Coaching for Japanese migrants in Germany

Their culture of origin, situational heterogeneity and values

**Abstract** Compared to other minority groups, Japanese migrants in Germany are regarded as privileged and homogeneous. The author argues against the stereotype of homogeneity and closely analyses this particular migrant group and its situational, heterogeneous necessities and objectives which requires the use of diverse coaching methods. In addition, the author discusses traditional hierarchical values in the home culture which tends to project a role model in a coach. The mixture of Japanese migrants' heterogeneous needs in coaching and their hierarchically homogeneous values cannot be adequately addressed by the application of conventional coaching methods in Germany.

**Keywords** migrants – coaching – Japan – heterogeneity – hierarchy

K. Nishiyama  
Heinrich-Böell-Str. 117, 81829 München  
E-Mail: [info@sesera.net](mailto:info@sesera.net)

## 1 Stereotypisierung von japanischen Migranten in Deutschland

In Deutschland leben Menschen aus den verschiedensten Ländern zusammen. Manche Migrantengruppen fallen im Vergleich zu anderen stärker auf, sei es durch ihre Größe, ihre Religiosität oder ihre Konzentration in einer sozialen Schicht. Das Medienportrait und die Wahrnehmung in der Bevölkerung über die Andersartigkeit von Migrantengruppen führen zu einer Stereotypisierung je nach Herkunftsland, die oft mit der Realität wenig gemeinsam hat. Wie schon von Schlippe et al. (2003, S. 48) betont haben: „für Migranten ist das Leben in der aufnehmenden Gesellschaft zudem immer mit einem Minoritätenstatus und einer entsprechenden sozialen und Selbstetikettierung verbunden.“

Für japanische Migranten bedeutet dies die Widerspiegelung des gängigen Stereotyps von Japan in Deutschland: das Land von Sushi, Samurai, Geishas, meditativen Gärten, dem Überarbeitungstod *Karōshi* und von roboterhaften, gesichtslosen Angestellten. Während Samurai, Geishas und Gärten sich an alten Traditionen Japans orientieren, die aber kaum dem japanischen Alltag im modernen Zeitalter entsprechen, stehen *Karōshi* und roboterhafte Angestellte für die ausgeprägte Emotionslosigkeit als Verkörperung der wirtschaftlichen und technologischen Stärken des Landes und vermitteln zugleich ein Image der kollektiven Anonymität des modernen Japan. Es fällt auf, dass diese Stereotypen dem Land und dessen Bevölkerung kaum ein menschliches Gesicht zugestehen.

Die ausgeprägte Wahrnehmung in Deutschland von Japan und dessen Bevölkerung als „fremd“ beruht einerseits auf der geographischen Distanz zwischen Deutschland und Japan und andererseits auf einer gänzlich anderen historischen Entwicklung der jeweiligen Kultur. Deutschland befindet sich mitten in Zentraleuropa und fand erst in der Moderne zu einer eigenen Identität als Staat, nach einer langen Phase ständiger gegenseitiger Einflussnahmen und Grenzverschiebungen mit den Nachbarstaaten. Dagegen ist Japan ein Inselstaat, und die seit Beginn der Geschichtsschreibung nahezu unverändert bestehende Staatsgrenze stiftete schon früh eine Identität seiner Bevölkerung. Die kulturellen Wurzeln Japans liegen in der uralten Kultur Chinas, wie man zum Beispiel an der japanischen Schrift erkennen kann, die direkt aus der chinesischen hervorgegangen ist. Auch die konfuzianische Philosophie und die buddhistische Religion wurden über China durch reisende Gelehrte und Mönche in Japan verbreitet. Zusammen mit der polytheistischen japanischen Urreligion des Shintoismus bildeten sie die Basis für Werte und gesellschaftliche Tugenden in Japan, die sich deutlich von den monotheistischen christlichen Vorstellungen unterscheiden.

Die geographische Lage als Inseln führte zu einer psychologischen Barriere der Bevölkerung, den Lebensfokus auf Geschehnisse jenseits der Landesgrenzen oder gar weltweit zu setzen. Diese Tendenz wurde nur verstärkt, als das Tokugawa-Shogunat das Land mehr als 220 Jahre lang hermetisch von der Außenwelt abschottete, um sich vor der Kolonialisierung durch westliche Mächte zu schützen und die eigene Macht zu zementieren. Während dieser Isolationszeit blieb die breite Bevölkerungsschicht von ausländischen Einflüssen weitgehend unberührt. Mit der von Amerikanern erzwungenen Öffnung des Landes im Jahre 1853 folgte ein dramatischer Umschwung in Form eines forcierten Wandels in einen modernen, industrialisierten Staat, mit dem klaren Ziel, die eigene feudale Vergangenheit in kürzester Zeit durch das Vorbild Europas zu ersetzen. Im damaligen Kolonialisierungszeitalter saugte Japan das Wissen der „fortgeschrittenen“ europäischen Länder auf und baute nach deren Vorbild das eigene politisch-wirtschaftliche System auf, erreichte so eine regionale Vormachtstellung und begann daraufhin wie das Vorbild, das eigenes Territorium durch die Eroberung der Nachbarregionen zu vergrößern. Die intensive Begegnung Japans mit der deutschen und europäischen

Kultur fand also erst zu einem späten Zeitpunkt statt, in dem Japan sich gezwungenerweise der Welt einfügen musste. Vergangen sind seitdem erst knapp 160 Jahren.

Bedingt durch diese geschichtliche Entwicklung beobachtet man auch heute noch eine ausgeprägte Neigung von Japanern, sich psychologisch von der Außenwelt zu distanzieren und den Fokus auf das Innere des Landes zu setzen. Die Migration in den Inselstaat ist von der Politik Japans strengstens reguliert; der ausländische Anteil der Bevölkerung betrug laut Japanischem Justizministerium im Jahr 2016 lediglich 1,9 Prozent, und es gibt in der Bevölkerung (außer ein paar Ausnahmen wie Ainus aus dem Norden, Okinawans aus dem Süden, Koreanische Einwohner und *Burakumin*) kaum Minoritätengruppen. In Deutschland dagegen machte der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund im Jahr 2015 laut Statistischem Bundesamt 21 % aus. Zum Stereotyp „Gesichtslosigkeit“ von Japan zählt bestimmt diese im Vergleich zu Deutschland ausgeprägte Homogenität der Inselbevölkerung. Zu dieser sichtbaren Komponente kommt die kollektiv ausgeprägte japanische Kultur, die eine Anpassung an die Erwartungen der Gruppe verlangt, und zwar sowohl im Schulsystem als auch im sozialen Umfeld und im Berufsleben. Starke Ausdrücke von Individualität werden oft als unangemessen gesehen, was durch Sprüche wie „Herausstehende Nägel müssen reingeschlagen werden“ ausgedrückt wird. Als Konsequenz dieser kollektivistischen Einstellung beobachtet man eine Tendenz zur Beziehungsorientierung und einen ausgeprägt indirekten Kommunikationsstil, in dem Störungen des kollektiven Zusammenhaltes möglichst vermieden werden.

Das im Vergleich zu Deutschland auffallend homogene und kollektive Bild Japans wird nun unverändert auf japanische Migranten, die in Deutschland leben, zurückgespiegelt. Diese mit 42.200 relativ kleine Minoritätengruppe wird automatisch mit anderen Minoritäten verglichen, positioniert und charakterisiert. Dank starker wirtschaftlicher Leistung und dem anerkannt hohen Bildungsniveau ihres Schulsystems haben die japanischen Migranten in Deutschland viele Vorteile, unter anderem die Anerkennung von Schulabschluss, Ausbildung, Qualifikationen und etlichen Berufslizenzen. Solange man die nötigen Sprachkenntnisse erlangt, stellen eine soziale Herabstufung und damit verbundene finanzielle Engpässe für japanische Migranten – im Gegensatz zu den meisten anderen Migrantengruppen in Deutschland – kaum eine Bedrohung dar. Dieser wirtschaftliche Bonus verstärkt das Image von „Japanern“ in der Aufnahmekultur als wirtschaftlich äquivalent, „exotisch“ interessant und nicht unbedingt bedrohlich. Zuletzt werden die Migranten aus „Fernost“ auf Grund des aus europäischen Augen ungewohnten Aussehens oft als individuell schwer unterscheidbar und deshalb noch stärker homogen wahrgenommen.

## **2 Selbstbild und Kommunikationsstil japanischer Migranten**

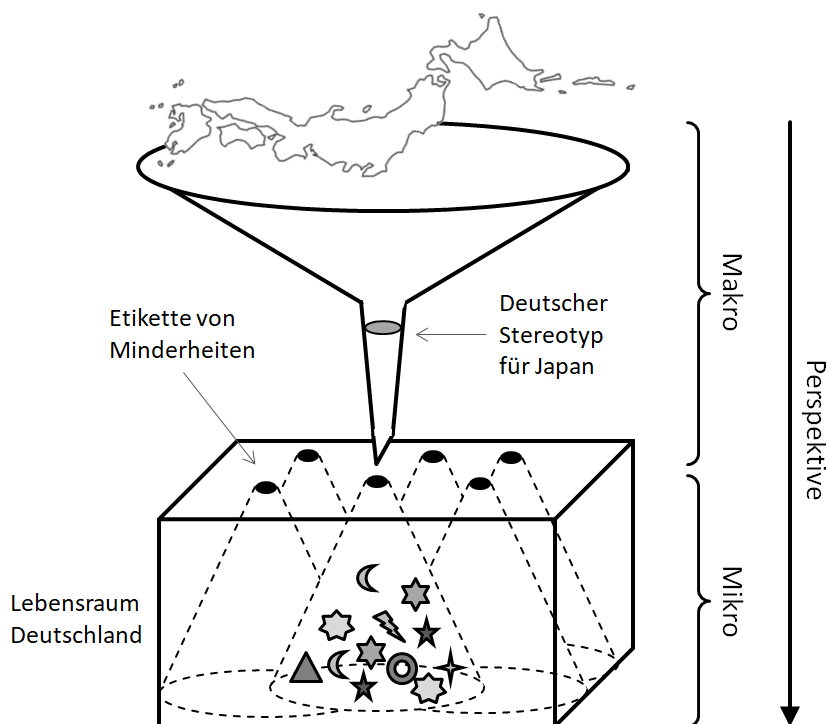
Es ist wichtig zu betonen, dass das oben beschriebene Fremdbild häufig nicht mit dem Selbstbild der japanischen Migranten übereinstimmt. Nur wenige japanische Migranten würden sich selbst als Zugehörige einer privilegierten homogenen Gruppe bezeichnen, da sie die eigene Kultur als den selbstverständlichen Maßstab setzen. Noch mehr verstärkt die breite Sozialmittelebene und damit verbundene kollektive Identifikation in Japan die Selbstwahrnehmung von Migranten als Teil der „durchschnittlichen“ Bevölkerungsschicht. Ein Migrant braucht einen Stimulus, um sich selbst aus einem „fremden“ Blickwinkel zu betrachten, und der kann erst durch den Austausch mit Menschen in der Aufnahmekultur entstehen. Jedoch gestaltet sich die Relativierung der eigenen Perspektive oft wegen der begrenzten deutschen Sprachkompetenz schwierig. Die fehlende Sprachfähigkeit wirkt sich an vielen Stellen in der Auf-

nahmekultur negativ aus: „Irritationen, Differenzerfahrungen, Situation der Hilfslosigkeit und das Bedürfnis nach Vertrautem und Bekanntem“ sind die Folge insbesondere für Firmen-Entsandte, worauf Krämer (2008, S. 236) in ihrer Studie über deutsche und japanische Elite-Migranten hingewiesen hat. Darum spielt die japanische Sprache auch bei der Suche nach Rat, Hilfe und Informationen eine zentrale Rolle.

Jede Bevölkerungsgruppe erfährt hinsichtlich der eigenen Sprache enge Verbundenheit und Vertrautheit, und diese Tendenz ist bei Japanern besonders deutlich sichtbar. Die ausgeprägte Gruppenorientierung der japanischen Bevölkerung führt zu einer Neigung, auf Basis einer gemeinsamen Interpretationsgrundlage miteinander zu kommunizieren. Zum Beispiel werden abstrakte Nuancen in nichtverbale Signale und Pausen hinein interpretiert, ohne die der gesprochene Text wenig Sinn ergibt. Dieser Stil einer Gesprächsführung fundiert auf der Fähigkeit, „die Luft zu lesen“, was so viel bedeutet wie das Herauslesen von ungesagten Wünschen des Gesprächspartners und die Anpassung der eigenen Meinung an die gestellte Erwartungshaltung des Gesprächspartners. Dieser indirekte Stil, den Edward T. Hall (1966) als dichten Kontext bezeichnet, erklärt die große Hürde in der interkulturellen Anpassung von Japanern an den deutschen Kommunikationsstil, wo viel Wert auf direkte und klare Worte gelegt wird. Kommunikation auf Deutsch fordert sprachlernende Japaner, besonders Anfänger, erheblich heraus, indem sie sich möglichst präzise, strukturiert und direkt ausdrücken müssen. Ein Coaching in der Muttersprache ermöglicht es den japanischen Klienten, während der Beratungsstunde auf interkulturelle und sprachliche Anpassung zwischen dichtem und schwachem Kontext verzichten zu können.

### **3 Heterogenität japanischer Migranten in Deutschland**

Wie Bolton (2013, S. 6) betont hat, stellt man beim näheren Betrachten von Einzelpersonen immer eine reale Komplexität und Vielfältigkeit fest, welche durch die oben beschriebene Etikettierung der Gruppe auf ein paar Homogenitätsmerkmale reduziert wird. Deshalb ist es von Bedeutung, die Diskrepanz zwischen Homogenität als makroskopische Perspektive und Heterogenität als mikroskopische Perspektive für in Deutschland lebende japanische Migranten zu analysieren. Bei der mikroskopischen Betrachtung stellt man eine sehr große Vielfalt an individuellen Persönlichkeiten fest, indem „man an Akteursfelder heranzoomt und sich mikroperspektivisch auf ihre Details konzentriert“ (Bolton 2013, S. 3). Wie in Abbildung 1 dargestellt, ist eine Kultur je nach Perspektive unterschiedlich konstruierbar; die gewählte Perspektive entscheidet also, ob diese Kultur als homogen oder als heterogen wahrgenommen wird.



**Abb. 1** Perspektive und Heterogenität

Es ist also bei detaillierter Betrachtung mit kultureller Vielfalt zu rechnen. Diese scheint allerdings bei japanischen Migranten in Deutschland überhöht zu sein; man begegnet vielen ungewöhnlichen Persönlichkeiten. Um diesen Eindruck zu erklären, hilft es, einen Blick auf die Beweggründe zu werfen, aus denen japanische Migranten ausgerechnet nach Deutschland ziehen, in ein Land, das geographisch von Japan sehr weit entfernt ist und zudem nicht englischsprachig ist. Japan und Deutschland pflegen zwar eine stabile und freundliche diplomatische Beziehung, aber die allgemeine Sichtbarkeit und Popularität von Deutschland in der japanischen Bevölkerung sind heute – anders als während der intensiven Modernisierungs- und Verwestlichungsphase am Ende des 19. Jahrhunderts – mäßig im Vergleich z.B. zu den dominanten wirtschaftlichen Partnern China und USA (s Tab. 1). Dazu kommt die kollektivistische Einstellung der japanischen Inselmentalität, die dazu tendiert, einen Auslandsaufenthalt und die damit verbundene Verunsicherung zu meiden. Insgesamt leben 1,3 Millionen Japaner oder genau 1 % der Inselbevölkerung heute im Ausland, und 3,2 % von denen befinden sich in Deutschland (Tab. 2).

1	China	47 %
2	USA	11 %
3	Indien	6,1 %
4	<b>Deutschland</b>	<b>2,5 %</b>

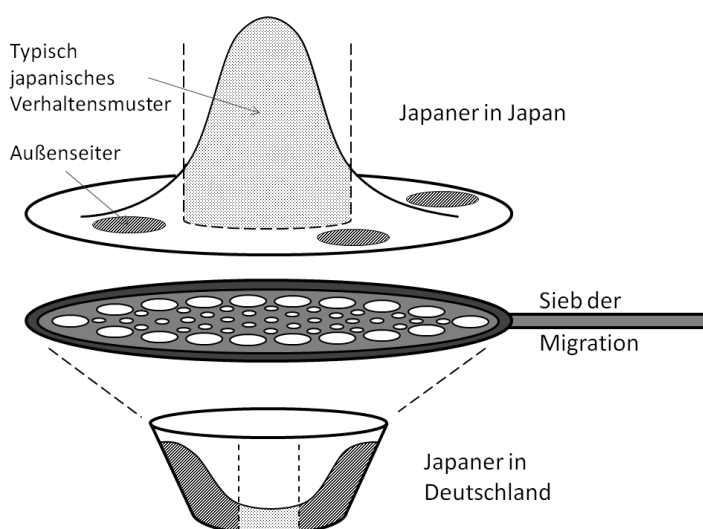
**Tab. 1** Vertretung japanischer Unternehmen im Ausland

1	USA	32 %
2	China	10 %
3	Australien	6,8 %
4	Großbritannien	5,2 %
5	Thailand	5 %
6	Kanada	5,0 %
7	Brasilien	4,1 %
<b>8</b>	<b>Deutschland</b>	<b>3,2%</b>
9	Frankreich	3,1 %

**Tab. 2** Verteilung der Japaner, die im Ausland leben

(Quelle: Ministerium für auswärtige Angelegenheiten, Japan, 2015)

Wie in Abbildung 2 dargestellt, findet deshalb eine automatische Selektion statt, wenn japanische Personen sich entscheiden, nach Deutschland – ein eher ungewöhnliches Zielland – zu ziehen. Diese Entscheidung setzt ein aktives Interesse am Ausland und insbesondere an Deutschland voraus, mit sehr spezifischer Zielsetzung. Nicht umsonst steht Deutschland erst an achter Stelle unter den Zielländern (s. Tab. 2). Es ist durchaus kein Zufall, dass man oft starken Persönlichkeiten unter japanischen Migranten begegnet, die in der kollektivistischen Heimatkultur in Japan eher als Außenseiter gelten würden. Sei es aufgrund einer Beziehung, Studium, Arbeit oder einer Entsendung, musste eine bewusste Entscheidung getroffen werden, nach Deutschland zu ziehen. Diese unterschiedlichen Motivationen und Situationen führen zu der beobachteten Heterogenität der japanischen Migrantengruppe.



**Abb. 2** Sieb der Migration

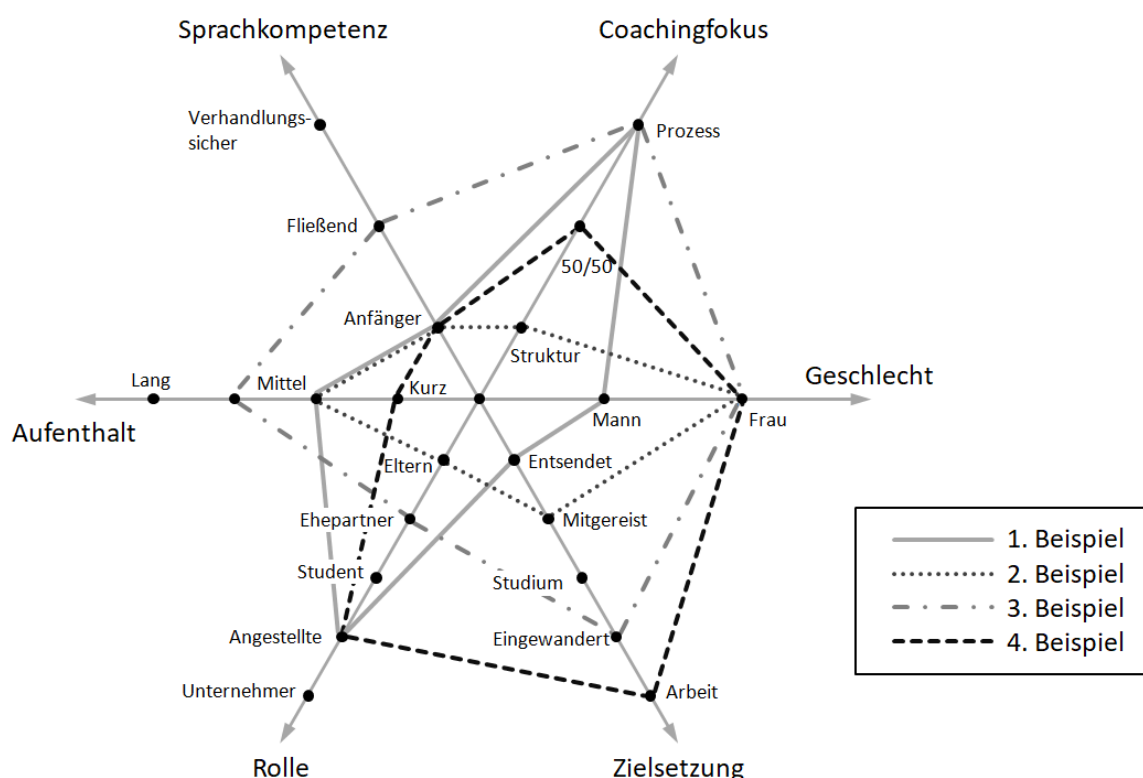
#### 4 Kategorisierung heterogener Eigenschaften

Um die vielfältigen Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Motivation, Situation und Lebenskonstellation weiter zu untersuchen, ist eine systematische Betrachtung erforderlich. Die Persönlichkeits-Heterogenität der japanischen Migranten lässt sich durch eine Kategorisierung der situativen Heterogenität verdeutlichen. Zur Betrachtung von Individuen innerhalb der japanischen Migrantengruppe auf mikroskopischer Ebene bietet es sich an, fünf verschiedene Merkmale zu unterscheiden, die im Prinzip unabhängig voneinander sind, wenn sie auch oft korrelieren:

- Geschlecht
- Situation / Zielsetzung
- Rolle
- Erwartete Aufenthaltsdauer in Deutschland
- Deutsche Sprachkompetenz

Diese Merkmale werden in Abbildung 3 als Dimensionsachsen dargestellt. In Bezug auf das Coaching von Individuen stehen je nach Umständen mehrere Herangehensweisen zur Wahl, die als 6. Achse „Coachingfokus“ in der Abbildung repräsentiert werden.

In der Praxis fallen typische Muster auf, die als Folge in Coachings zur Behandlung von bestimmten Themenfeldern führen. Die Beobachtung und Interpretation dieser Muster bietet einem Coach das Werkzeug, die situative Heterogenität seiner Klienten zu verdeutlichen, um ein noch näheres Eingehen auf ihre Bedürfnisse zu ermöglichen.



**Abb. 3** Kategorisierung der situativen Heterogenität

Während die Merkmale Geschlecht, Situation/Zielsetzung, erwartete Aufenthaltsdauer und deutsche Sprachkompetenz relativ leicht und eindeutig auf der Abbildung zu positionieren sind, lassen sich Rolle und Coachingfokus schwieriger darstellen. Eine Person vereint oft mehrere Rollen in sich, deren gegenseitige Auswirkungen in einem Coaching berücksichtigt werden sollen. Für die Ausrichtung der zugehörigen Achse wurde die Außenwirkung gewählt; die Skala reicht also von internen (innerhalb eines familiären Umfeldes) zu externen (zum außen liegenden gesellschaftlichen Umfeld ausgerichteten) Rollen. Für die Aufenthaltsdauer wurde der Mittelpunkt der Achse auf 5 Jahre gesetzt, was einem Erfahrungswert entspricht. Für die meisten Entsandten ist der Aufenthalt in Deutschland auf drei Jahren begrenzt, während viele zugewanderte Migranten 5 Jahre als das Ende ihrer Eingewöhnungsphase betrachten würden. Laut statistischem Bundesamt beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Japanern in Deutschland 10,9 Jahre.

Die Achse für den Coachingfokus repräsentiert auf einem Ende Struktur und auf dem anderen Ende Prozess. In der Coachingpraxis sind die Fragestellungen nach Struktur und Prozess häufig eng verbunden und vereinen sich in der Entwicklung eines Coachingprozesses. Jedoch wird hier argumentiert, dass bestimmte Themenfelder einen starken Bezug auf einen



dieser Schwerpunkte vorweisen. Die gewählte Skala für Coachingfokus versteht sich als ein gradueller Wandel im Beratungsschwerpunkt, mit einem Mittelpunkt, der für eine ausgeglichene Behandlung von Struktur und Prozess steht.

In meiner Coachingpraxis sind vier Fälle besonders oft wiedergekehrt, die in Abbildung 3 farblich markiert sind und im Folgenden als Beispiele ausführlicher dargestellt werden. Die tatsächlichen Häufigkeiten können Tabelle 3 entnommen werden.

<b>Zahl von Japanern in Deutschland</b>	
Gesamtzahl	42.205
Männlich	18.182
Weiblich	24.023
Zugewanderte (unbefristetes Aufenthaltserlaubnis)	10.670
Befristeter Aufenthalt	31.535
Firmenentsandte	7.916
Männlich	6.125
Weiblich	1.791

**Tab. 3** Japaner in Deutschland (Quelle: Ministerium für auswärtige Angelegenheiten, Japan, 2015)

#### **4.1 Beispiel: Entsandter einer Firma**

##### *Mann – entsendet – Angestellter – kurzfristig – Anfänger – Prozess*

Bei diesem Muster handelt es sich um ein Coaching für männliche Angestellte, die über 70% der knapp 8.000 Firmenentsandten aus Japan ausmachen, weitaus mehr als ihre weiblichen Kollegen (s. Tab. 3). Entweder werden sie von der japanischen Niederlassung eines deutschen Unternehmens zur Firmenzentrale in Deutschland oder von der Zentrale eines japanischen Unternehmens zu einer Niederlassung in Deutschland entsendet. Typischerweise wird ihnen vom Arbeitgeber eine Erweiterung ihrer Verantwortung abverlangt, sowohl in der Rolle als Führungskraft als auch als Mitarbeiter in einem unvermeidbar multikulturellen Kontext. Auch wenn der Entsandte seine privaten Rollen als Ehemann und Vater unter erschwerten Bedingungen erfüllen muss, stehen in diesem Coachingkontext vor allem die neuen zusätzlichen Rollen, die er in dem aufnehmenden Unternehmen übernimmt, im Mittelpunkt. Sein Arbeitgeber erwartet, dass er so schnell wie möglich in der neuen Position in Deutschland „funktioniert“. Dabei wird das Erlernen der deutschen Sprache nicht als Priorität gesehen; die alltägliche firmeninterne Kommunikation wird überwiegend auf Englisch geführt. Um ihre Integration möglichst reibungslos zu ermöglichen, beauftragt die Personalabteilung eines aufnehmenden Unternehmens in Deutschland Coaching für diejenigen japanischen Entsandten, die sich schwer tun, im neuen deutschen Umfeld interkulturell kompetent zu agieren und schnell Ergebnisse zu erzielen.

Führungskräfte, die ihre Führungserfahrung bislang nur in Japan oder im asiatischen Raum gesammelt haben, stellen häufig eine Herausforderung fest, wenn sie deutsche und europäische Mitarbeiter führen sollen. In einer Studie von Nagai (2005), in der die Stärken von japanischen und US-amerikanischen Führungskräften verglichen wurden, zeichneten sich japanische Führungskräfte durch erhöhte interne Koordinationsfähigkeit und Wahrnehmung von Verantwortung aus. Ihre Schwäche lag im Vergleich zu ihren amerikanischen Kollegen darin, nicht schnell eigene Entscheidungen treffen und keine starke Eigeninitiative zur Zieler-

reichung demonstrieren zu können. Auch die Wertschätzung von Managementkompetenzen unterscheidet sich erheblich. Unter den wichtigsten Kompetenzen, die obere Führungskräfte aus Japan wählten, waren Beziehungsaufbau und das Manövrieren im Hintergrund. Im Gegensatz dazu legten obere Führungskräfte aus den USA Wert darauf, durch bewegende Ansprachen Mitarbeiter motivieren und sie in eine Richtung führen zu können (Tanaka 2013, S. 152).

Diese kulturellen Unterschiede im Business-Umfeld und deren Auswirkungen auf japanische Entsandte führen zu einem hohen Bedarf an individuellem Coaching, in dem die Reflexion über Führung in interkulturellem Kontext und über weitere Karriere- und persönliche Entwicklungen im Vordergrund stehen. Häufig werden Antworten zu den prozessorientierten Fragen gesucht wie z.B.

- Wie soll ich während des befristeten Aufenthalts bei der Arbeit Ergebnisse erzielen?
- Wie kann ich mir einen interkulturell angepassten Führungsstil aneignen?
- Wie dirigiere ich meine deutschen und internationalen Mitarbeiter?
- Wie stelle ich mir meine persönliche Entwicklung vor?

#### **4.2 Beispiel 2: Ehefrau eines Entsandten**

##### *Frau – Partnerinnen von Entsandten – Ehefrau/Mutter – kurzfristig – Anfänger – Struktur*

Gemeinsam mit den typischerweise männlichen Entsandten japanischer Firmen leben oft ihre Ehefrauen in Deutschland mit gänzlich anderen Bedürfnissen. Laut OECD-Statistiken beträgt in Japan der Prozentsatz berufstätiger Frauen 72,7 Prozent. Vor allem in Großstädten findet man auf Grund hoher Mieten und Lebenskosten einen großen Anteil an Haushalten, in denen beide Partner berufstätig sind. Deshalb tritt immer häufiger der Fall auf, dass berufstätige Partnerinnen der Entsandten ihren Beruf aufgeben, um ihren Partner zusammen mit ihren Kindern zu begleiten.

Für diese Partnerinnen besteht ein großer potentieller Bedarf an Coaching, weil ihre nach außen gerichteten Rollen als „Mitverdienerin“ und „Berufstätige“ durch die Entsendung fast immer auf die familieninterne Rolle als „Ehefrau“ und „Mutter“ reduziert werden. Im Vergleich zu ihren Partnern, deren externen Rollen bei einer Entsendung im aufnehmenden Unternehmen erweitert werden, erleben die Partnerinnen häufig einen Verlust ihrer Identifikation. Ihre vorhandenen Fremdsprachekompetenzen in Englisch und insbesondere in Deutsch entsprechen normalerweise dem japanischen Durchschnitt, sind also zu schlecht, um auf irgendeine lokale berufliche Tätigkeit während ihres drei bis vier Jahre andauernden Entsendungsaufenthalts in Deutschland zu hoffen. Aus einem hektischen, aber Identität stiftenden Berufsleben im Herkunftsland kommend, fordert nun der eintönige Alltag mit scheinbar unermesslicher Freizeit die Partnerinnen heraus. Krämer (2009, S. 223) beschreibt, dass die Motivation zur Freizeitgestaltung von den Partnerinnen sich während eines begrenzten Auslandsaufenthalts stark unterscheidet. Manche Partnerinnen ordnen ihre eigene Identität dem sozialen Status ihres Ehemanns unter und verbringen die Aufenthaltszeit eher frustriert und gelangweilt. Andere Partnerinnen, die sich selbst definieren, suchen aktiv und motiviert nach Aktivitäten, in die sie gezielt Zeit investieren wollen. Die Entsendung nach Deutschland trifft alle Partnerinnen, die sich bis zur Entsendung über ihre Berufstätigkeit in Japan selbst definierten, besonders hart. Nicht selten beobachtet man sogar eine Gefahr der Depression.

Im Gegensatz zu ihren Partnern wird der Fokus bei einem Coaching für die Partnerinnen stark auf die strukturellen Fragen gesetzt:

- Was ist meine soziale Rolle in Deutschland?
- Was mache ich, damit ich die begrenzte Aufenthaltsdauer in Deutschland am besten nutzen kann?
- Was mache ich, wenn ich nach dem Aufenthalt in Deutschland wieder nach Japan zurückkehre?

Dies sind für viele Frauen in dieser Kategorie akute Fragestellungen, weil sie plötzlich viel Freizeit oder einen Vollzeitbeschäftigungsfokus als Mutter haben. Hinzu kommt die harte Realität des japanischen Arbeitsmarktes, der einen beruflichen Wiedereinstieg nach einer mehrjährigen Unterbrechung besonders für Frauen erheblich erschwert.

### 4.3 Beispiel 3: Japanische Ehefrau eines Deutschen

*Frau – eingewandert – Ehefrau/Mutter – langfristig – fließend – Prozess*

Unter den deutsch-japanischen interkulturellen Ehen ist die Verbindung zwischen einem männlichen deutschen Partner und einer japanischen Partnerin am häufigsten. Die Japanerinnen migrieren wegen ihrer persönlichen Beziehung nach Deutschland, gründen ihre Familie und stoßen nach der ersten intensiven Erziehungsphase ihrer Kinder auf klassische Frauenspezifische Herausforderungen. Sie suchen im Coaching häufig Klarheit zu Themen wie Wiedereinstieg ins Berufsleben, Wege zu beruflicher sowie persönlicher Entwicklung und ihre Beziehung zum Ehemann und zu seiner Familie.

Diese Themenfelder könnte man genauso oft im Coaching für berufstätige deutsche Mütter finden. Allerdings spielt im interkulturellen Kontext die deutsche Sprachkompetenz immer eine unvermeidbar wichtige Rolle bezüglich der beruflichen Weiterentwicklung. Hierbei suchen die Klientinnen häufig nach konkreten Ratschlägen und Erfahrungsberichten von einem Coach, der sich selbst die Sprachkompetenz angeeignet hat und sich damit beruflich in Deutschland entwickeln konnte. Weitere Themen der interkulturellen Kompetenz wie Kontrastierung, Anpassung, Integration der dichten japanischen und direkten deutschen Sprachen oder das Einbringen von Eigeninitiative werden hierbei meistens begleitend erörtert. Im Fokus steht in der Regel die Prozess-Gestaltung, in der die Klientinnen nach konkreten Schritten suchen, wodurch sie selbst ihre Ziele definieren und Wege zur Zielerreichung finden. Hierfür stellten sich häufig die typischen Fragen:

- Wie schaffe ich den Wiedereinstieg ins Berufsleben?
- Wie kann ich Beruf und Familie unter einen Hut bringen?
- Wie kann ich meine Beziehung in der Partnerschaft verbessern?

### 4.4 Beispiel 4: Unabhängige professionelle Migrantin

*Frau – Arbeit – Angestellte – kurzfristig/unbestimmt – Anfänger – Struktur/Prozess*

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Beispielen stellt man bei professionellen Migranten mehr alternative Ausprägungen der Merkmale fest, die Gruppe ist also ziemlich heterogen, jedoch weiblich geprägt. Wie aus Tabelle 3 ersichtlich ist, wohnen in Deutschland 30% mehr Japanerinnen als Japaner. Man kann vermuten, dass einige dieser Migrantinnen den eher kollektivistischen und daher restriktiven Entwicklungsmöglichkeiten in Japan entkommen wollten. Außerdem findet in der persönlichen Coaching Erfahrung der Autorin eine Selektion statt,

die mit ihren Charakteristika (Geschlecht, Alter und Lebenserfahrung) zusammenhängt und in Abschnitt 5 näher erörtert wird.

Es ist bemerkenswert, dass es einige dieser „jungen Individualistinnen“ der Eliten-Migranten gibt, die hochqualifiziert, selbstständig und dennoch auf der Suche nach Coaching sind. Viele von ihnen sind Frauen, die sich trauten, sich aus der „sicheren“ beruflichen Laufbahn in Japan zu befreien. Sie kommen nach Deutschland z.B. als Forscherinnen, Künstlerinnen, Musikerinnen oder Angestellte eines deutschen/internationalen Unternehmens. Sie sind typischerweise zwischen 30 und 40 Jahre alt und verfügen über internationale Erfahrungen und eine solide Karrierebasis als Experten in ihrem jeweiligen Berufsumfeld. Sie sind Single und finanziell unabhängig. Sie haben – meist im Englischen – gute Sprachkenntnisse und sind offen für weitere Veränderungen, inbegriffen eines Umzugs in ein drittes Land außer Deutschland oder Japan. Sie sehnen sich nach weiterer Karriereentwicklung und wollen deshalb international und mobil bleiben. Andererseits entdecken sie bei sich einen unerwarteten Bedarf an Stabilität anstatt Mobilität; diese Tendenz ist bei Frauen besonders ausgeprägt, wenn sie ein Alter um 35 Jahre erreichen und die Biologie sich meldet mit dem Wunsch, Kinder zu bekommen. Daraus resultieren eine Vielzahl möglicher Coachingthemen, unter anderem Lebensgestaltung, Karriere und Beziehung, meist in Kombination mit interkulturellen Themen. Ihr Coachingfokus verbindet die Suche sowohl nach Struktur als auch nach Prozess.

Diese vier Beispiele illustrieren die Bandbreite an Vielfalt, die sich aus möglichen Kombinationen der oben eingeführten zentralen Merkmale ergibt, je nach individuellem Umfeld des Klienten. Aus diesen Merkmalen lassen sich die Bedürfnisse des Klienten ableiten, die sich in verschiedenen Ansätzen zum Coaching niederschlagen. Die Etikettierung der Japaner als homogene Migrantengruppe entpuppt sich auf der mikroskopischen Ebene als eine Vielzahl heterogener Lebenswelten bzw. „Kulturen“, die sich gegenseitig beeinflussen. Weitere Merkmale und deren Kombinationen sind bestimmt denkbar und bedürfen weiterer Untersuchung.

## **5 Hierarchische Wertvorstellung von japanischen Coachees**

Dem Versuch, die japanische Migrantenvelt unter die Lupe (oder eher das Mikroskop) zu nehmen, folgt das Herauszoomen der Perspektive zurück auf die makroskopische Ebene, um gemeinsame, homogene Wertvorstellungen als Merkmale im Coaching für diese Migrantengruppen vorzustellen. Unabhängig von ihrer situativen Heterogenität findet man den Einfluss einer aus dem Konfuzianismus stammenden hierarchischen Vorstellung der Beziehung zwischen Coach und Coachee. Nangalia (2010, S. 53) berichtet ebenfalls in ihrer Studie zur Coachingpraxis in Asien, dass die Berücksichtigung dieser Werte in Asien von besonderer Bedeutung ist. „Indische wie japanische Kulturen zeigen eine starke Abhängigkeit von hierarchischen Beziehungen, in denen Senior und Junior in einer Art von Eltern-Kind-Beziehung zusammengehalten werden.“ In einem Coaching für japanische Migranten in Deutschland erwarten Klienten oft konkrete Ratschläge und Erfahrungsberichte, die ihr in Deutschland lebender Coach, der typischerweise selbst seine eigenen interkulturellen Herausforderungen in der Vergangenheit bewältigt hat, ihnen möglichst praxisnah beibringen soll.

Nach meiner Erfahrung kann der Coach auf diese konkrete Erwartung eingehen, indem er von eigenen Erfahrungen als Referenz berichtet, damit die Klienten in ihrer Situation eine Relevanz finden und darüber besser reflektieren können. Wenn ein erkennbarer innerer Dialog auf Seiten des Coachees stattfindet, könnte der Coach ihn durch Fragestellungen, weitere

eigene Erfahrungsberichte oder durch direktivere Vorschläge weiter unterstützen. Dabei ist die an den jeweiligen Bedarf angepasste Kombination von offenen Fragestellungen und beratendem Stil wichtig, um die Fürsorglichkeit des Coachs zu demonstrieren. Der Anteil an Know-how-Transfer sollte idealerweise immer weniger werden, je mehr Selbstständigkeit die Klienten im Coachingprozess erlangen. Wichtig ist vor allem, dass der Coach als erfahrener „Schwimmer“ seinen Klienten seine Erfahrung und spezifischen Techniken vermittelt und sie Stück für Stück auf dem Weg begleitet, bis die Coachees lernen, selbst und allein zu schwimmen.

Der Aufbau einer persönlichen und fürsorglichen Beziehung, die sich sehr an einem klassisch konfuzianischen Senior-Junior-Verhältnis orientiert, spielt eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das wirkt sich natürlich aus auf die Auswahl des Coachs, bei der Faktoren wie Ausbildung, organisationale Erfahrung, Alter und Geschlecht berücksichtigt werden. Männliche Seniormanager bevorzugen typischerweise einen männlichen Seniorcoach, der älter ist und noch mehr Unternehmenserfahrung als der Coachee besitzt.

Die Coachingpraxis stammt aus der westlichen Kultur, in der Individuen im Zentrum stehen mit der Vorstellung, dass sie für die Gestaltung ihres eigenen Lebens fähig und verantwortlich sind. Ein Coach soll idealerweise durch Fragestellungen ihren Klienten die Möglichkeit bieten, ihre eigenen Ressourcen zu aktivieren, damit die Klienten eigene Lösungsansätze finden können. Es kann jedoch für Coachees aus Kulturkreisen, in denen kollektives Denken, Handeln und Fühlen das individuelle Dasein dominiert, zu einer Herausforderung werden, sich über ihre eigenen Willen, Wünsche und Ressourcen bewusster zu werden. Die Planung von konkreten Schritten und die Umsetzung von Entscheidungen können ebenfalls für solche Coachees schwierig sein, weil sie vor allem Beziehungen wertschätzen, die möglicherweise in der Durchsetzung des eigenen Willens gestört werden. „Klienten schätzen die Konsequenzen ihrer Entscheidung und Handlung auf relevante Akteure ab, bevor sie sich dazu verpflichten. Sie sehen sich als Teil der Kollektive und nicht als Individuum, das ein unabhängiges Ergebnis hervorbringt“ (Nangalia 2010, S. 63).

Dazu ist es sowohl für den Coach als auch für die Coachees hilfreich, immer mal wieder die makroskopische Perspektive anzunehmen, um sich die Ausprägung der Herkunftskultur bewusster zu machen. Die Reflexion über den kulturhistorischen Einfluss auf die Persönlichkeits- und Identitätsbildung zeigt auf, wo man herkommt. Sie sollte sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus gesellschaftlicher Perspektive in den Kontext der Aufnahmekultur gesetzt werden, um jedem Coachee zu ermöglichen, nach eigenen Kultur-integrativen Lösungsansätzen zu suchen.

## **6 Schlussfolgerung**

Japanische Migranten in Deutschland werden häufig als privilegiert und homogen etikettiert. Diese verallgemeinernde Perspektive in der Aufnahmekultur entspricht oft nicht der Eigenwahrnehmung der Migranten selbst. Beim näheren Betrachten kann man sogar eine ausgeprägte situative Heterogenität der Einzelpersonen feststellen, deren Umfeld anhand einer systematischen Kategorisierung analysiert wurde. Die Feststellung von Mustern innerhalb dieser Migrantengruppe dient als Werkzeug, im Coaching ein noch näheres Eingehen auf die Bedürfnisse und Ziele von Klienten zu ermöglichen. Dabei sollte der Coach die konfuzianisch-hierarchische Einstellung von Coachees verstehen und sich in der Coachingpraxis darauf einstellen. Interessante Themen für eine weiterführende Untersuchung wären die Anwendung

dieses Ansatzes auf andere Migrantengruppen und deren Vergleich sowie eine präzisere, allgemeinere Kategorisierung.

## Literatur

- Bolton, J. (2013). Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. *Mondial*, 19, 4-10.
- Hall, E. T. (1966). *The silent language*. New York: Anchor.
- Krämer, M. (2008). Expatriates und ihre Communities. Eine konzeptionelle Neupositionierung am Beispiel deutscher und japanischer Elite-Migration. In G. Vorderobermeier & M. Wolf (Hrsg.), „*Meine Sprache grenzt mich ab ...*“: Transkulturalität und kulturelle Übersetzung im Kontext von Migration (S. 225-248). Münster: LIT Verlag.
- Krämer, M. (2009). Identitäts- und Differenzkonzepte deutscher und japanischer Expatriates. In A. Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz* (S. 211-230). Münster: Waxmann.
- Nagai, H. (2005). *The Qualities of High Performance Global Leaders*. Tokio: Hakuto-shobo.
- Nangalia, L. (2010). The Coach in Asian Society: Impact of social hierarchy on the coaching relationship. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 8(1), 51-66.
- Schlippe, A. v., Hachimi, M., & Jürgens, G. (2003). *Multikulturelle systemische Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Tanaka, T. (2013). Coaching in Japan. In J. Passmore (Hrsg.), *Diversity in Coaching* (S. 147-159). London: Kogan.



Kiriko Nishiyama, geb. 1975, studierte Journalismus in den USA und arbeitete als englischsprachige Journalistin für eine internationale Presseagentur in Tokio, bis sie im Jahr 2002 nach Deutschland übersiedelte. Sie arbeitet als interkulturelle Trainerin, Moderatorin und als zertifizierter systemischer Coach auf Deutsch, Englisch und Japanisch ([www.sesera.net](http://www.sesera.net)). Sie ist Vorstandsmitglied der Deutsch-Japanischen Gesellschaft in Bayern.