

# „Das ist vielleicht etwas schwierig“ oder „Geht nicht - gibt's nicht“

## Über die Kommunikation mit Japanern

„Japaner sagen nie, was sie wirklich denken“.

„Japaner sagen ja, wenn sie nein meinen und umgekehrt“.

Kaum ein anderer Aspekt in der deutsch-japanischen Zusammenarbeit verursacht so viele Frustrationen und Konflikte wie die grundsätzlich verschiedene Einstellung zum Wesen der Kommunikation. Da, wo wir Deutschen Direktheit und Klarheit schätzen, bevorzugen Japaner Indirektheit und absichtliche Ambiguität. Wer geschäftlich mit Nippon zu tun hat, sollte sich intensiv mit japanischen Kommunikations-Strategien vertraut machen. Denn mit dem gesprochenen oder geschriebenen Wort wird erfahrungsgemäß viel mehr Porzellan zerschlagen, als das mit einer nicht ganz stilecht überreichten Visitenkarte überhaupt möglich ist.



## 日本人とのビジネス講習

### Deutsche Direktheit vs. japanische Indirektheit

Deutsche Kommunikation ist sachorientiert und direkt. Sie dient in erster Linie dazu, Informationen möglichst korrekt und präzise zu übermitteln. Gerade im Geschäftsleben ist Sachlichkeit oberstes Gebot und für Gefühle und falsche Rücksichtnahme kein Platz. Freundlich aber deutlich lautet das Motto. Wer seinem Geschäftspartner mitteilen muss, dass aus der geplanten Zusammenarbeit nichts wird, der tut das gerade heraus. Selbstverständlich unter Aufzählung der einzelnen Gründe und mit dem freundlichen Hinweis darauf, dass man auf eine zukünftige Kooperation in einem anderen Projekt hofft.

Den meisten Japanern dürfte dieses Vorgehen als unhöflich erscheinen und zudem den Verdacht nahe legen, dass an eine weitere Kooperation überhaupt nicht gedacht ist. Japanische Kommunikation ist Harmonie und Personenorientiert. Im Vordergrund steht nicht die reine Informationsübermittlung, sondern vielmehr die Erhaltung und Pflege der guten (Geschäfts-) Beziehung. Es gilt, das Gegenüber nicht zu verletzen und jeglichen Gesichtverlust zu vermeiden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist Indirektheit absolut erforderlich. Im oben geschilderten Fall würde ein Japaner, der ernsthaft an einer weiteren Geschäftsbeziehung

interessiert, ein „Nein. Tut uns Leid. Diesmal nicht – aber vielleicht beim nächsten Mal“ sicher vermeiden. Wahrscheinlicher ist es, dass er zu einer anderen Formulierung greift, die das geradezu tabuisierte „Nein“ ausklammert, zum Beispiel: „Das mit der Kooperation ist vielleicht etwas schwierig. Wir müssen einmal schauen.“ Ein japanisches Gegenüber wird wissen, was gemeint ist, denn die Formulierung „etwas schwierig“ ist schon fast ein Synonym für eine deutliche Ablehnung. Zudem wird er oder sie die Gesichtschonende Ausdrucksweise zu schätzen wissen.

### Unterschiedliche Toleranzgrenzen

Wie kann eine freundlich verpackte Ablehnung schon einen Gesichtverlust oder eine Verletzung produzieren? In Japan werden auch kleine Meinungsverschiedenheiten als peinliche Situationen mit beträchtlichem Konfliktpotential betrachtet. Auf die Frage „Was darf ich Ihnen zu trinken anbieten?“ werden Japaner meistens antworten: „Oh, ganz egal. Mir ist alles recht“. Was nicht bedeutet, dass ihnen tatsächlich alles recht ist. Man möchte aber nicht unhöflich sein und den Gastgeber brüskieren. Schließlich ist es möglich, dass man nach

einem Kaffee fragt, der dann letztlich nicht vorrätig ist. Damit hat der Gastgeber sein Gesicht verloren, denn er hätte sich besser auf den Gast und dessen Vorlieben einstellen müssen. Und schließlich gilt: Wer jemanden das Gesicht verlieren lässt, der verliert es auch selber. So hat der Gast sich ebenfalls blamiert.

### Muss man Gedanken lesen können, um Japaner zu verstehen?

„Ichi wo kôte, jû wo shiru“ – „Eins hören – und zehn verstehen“ heißt ein viel zitiertes japanisches Sprichwort. Das will heißen, dass der Empfänger einer Botschaft nur einen zehnten Teil derselben hört, sie idealerweise aber in vollem Umfang entschlüsselt und versteht. Es drängt sich also die Frage auf, ob japanische Kommunikation tatsächlich irgend etwas mit Gedankenlesen zu tun haben könnte. Dem ist nicht so. Tatsächlich trägt der Empfänger einer Nachricht aber eine große Verantwortung dafür, dass die Übertragung funktioniert. Wer im japanischen Sinne gut kommuniziert, hat sozusagen die Antennen immer auf Empfang geschaltet, denkt mit und versucht heraus zu finden, was das Gegenüber ausdrücken möchte. Nicht gleich der ganze Sinn einer indirekten Formu-

lierung muss vom Empfänger verstanden werden. Aber es gilt, eine Andeutung aufzuschnappen und sich durch ein geschicktes Frage- und Antwortspiel gemeinsam mit dem Gesprächspartner der eigentlich intendierten Aussage anzunähern. Die deutsche lineare Kommunikation, in der eine Aussage möglichst im ersten Anlauf voll ausformuliert wird, ist in Japan durch ein zirkuläres Ping-Pong-Prinzip abgelöst.

### Wann ist indirekte Kommunikation angezeigt?

Indirekte Kommunikation sollte vor allem praktiziert werden, wenn man Kritik üben, etwas ablehnen, um etwas bitten oder einen Ratschlag oder Verbesserungsvorschlag anbringen möchte. In all diesen Situationen wird deutsche Direktheit häufig als besonders verletzend oder unhöflich empfunden.

Indirekte Kommunikation hat ihre Grenzen und wird innerhalb eines bestimmten Rahmens praktiziert. So nimmt das japanische Hierarchieprinzip starken Einfluss auf die Frage, ob und inwieweit indirekte Kommunikation angezeigt ist. Die rangniedrigere Person muss sich gegenüber der höherstehenden Person möglichst indirekt ausdrücken. Umgekehrt ist dies nicht zwangsläufig nötig. In jedem Fall sollte man sich der eigenen Position im japanischen Hierarchiegefüge bewusst sein. Das erlaubt Rückschlüsse darüber, wie viel Direktheit erlaubt ist oder mit welchem Grad an Indirektheit auf der japanischen Seite gerechnet werden muss.

Darüber hinaus spielt die Frage, wo kommuniziert wird, eine bedeutende Rolle. In offiziellen Situationen wie bei Meetings oder Verhandlungen, die im Büro stattfinden, ist eine recht förmliche Atmosphäre die Regel. Mit offenen Statements hält man sich eher zurück. Japaner lieben es aber, die Distanz der Büro-

situation aufzuheben und die Gespräche z.B. bei einem Essen oder einem gemeinsamen Golfspiel fortzuführen. Beim lockeren Beisammensein oder über einem Glas Bier ist es viel eher möglich, offen ins Gespräch zu kommen. Viele wichtige Informationen werden hier informell und damit oft auch in weniger verschlüsselter Form ausgetauscht. Es ist daher empfehlenswert, sich für inoffizielle Termine, Essen oder gemeinsame Besuche in Karaoke-Bars ausreichend Zeit zu nehmen.

Und schließlich gilt: Indirekte Kommunikation mag auf Deutsche zwar umständlich und langwierig wirken. Es ist aber ein überaus positives Signal, auf indirekte Weise angesprochen werden. Indirekte Kommunikation ist immer ein Zeichen für Respekt und das Interesse an einer guten persönlichen Beziehung – und die ist in Japan nun einmal die wichtigste Geschäftsgrundlage.

### Einige Tipps und Hinweise

- „Hai“ (zu übersetzen mit „ja“) oder auch das englische Wort „yes“ haben keineswegs die Bedeutung, der in der deutschen Sprache das Wort „ja“ zukommt. „Hai“ meint keine Zustimmung, sondern bedeutet nur so viel wie „Ich höre zu“, „Ich folge Ihnen“.
- Japaner schätzen eine freundliche Gesprächsatmosphäre, die von vielen Äußerungen der (scheinbaren) Zustimmung geprägt ist. Dazu gehören Lächeln, häufiges Kopfnicken und zustimmende Laute wie „mmh mmh“ oder „eh eh“. Deutsche wirken auf Japaner oft schroff, weil diese Signale häufig ausbleiben und durch nachdenkliche Konzentration ersetzt werden. Lächeln, Nicken und andere Zeichen des Wohlwollens bauen Barrieren ab.
- Ständiger, direkter Augenkontakt ist tabu und wird als aufdringlich emp-

### WEITERFÜHRENDE SEMINARE UND LITERATUR

Zum Thema „Geschäftserfolg in Japan“ finden am 20./21. April 2004 (Marburg)

05./06. Oktober 2004 (Marburg)

29./30. November 2004 (Köln-Bensberg)

jeweils Managementtrainings für Praktiker statt.

Informationen zu diesen und weiteren Veranstaltungen sowie zu empfehlenswerter Literatur

findet der Leser unter

[www.gcforum.de](http://www.gcforum.de)

[www.japanforum.de](http://www.japanforum.de)

Easy Info - 201

funden. Den Blick des Partners sollte man nur streifen, nicht aber fixieren.

- Das kann „Nein“ bedeuten:
  - Formulierungen wie „Das ist etwas schwierig“ oder „Wir müssen noch einmal darüber nachdenken.“
  - Zur Seite legen des Kopfes, eventuell mit verschränkten Armen und offen zur Schau gestellter Nachdenklichkeit.
  - Luft einziehen durch die Zähne, manchmal ebenfalls in Kombination mit verschränkten Armen und Nachdenklichkeit.
  - Längeres Schweigen oder das Ausbleiben jeglicher Antwort.
- Schweigen ist generell ein beredtes Mittel in der japanischen Kommunikation. Schweigen kann Ablehnung, intensives Nachdenken, Ratlosigkeit oder auch psychologisches Kalkül bedeuten. Es ist in jedem Fall ratsam, Pausen zuzulassen, und überstürzte Einwürfe zu vermeiden.

Angela Kessel

Global Competence Forum GmbH

Geschäftsbereich JAPANforum

Tel. 07071 5597-0

[info@gcforum.de](mailto:info@gcforum.de)

[www.gcforum.de](http://www.gcforum.de)

[www.japanforum.de](http://www.japanforum.de)

Easy Info-200



Global  
Competence  
Forum