

# Reden ohne Worte – Richtige Kommunikation mit Japanern

Von Gerd Schneider

**W**er kennt das nicht? Westliche Geschäftsleute berichten immer wieder darüber, wie sie in langwierigen Verhandlungen viele Stunden damit verbracht hatten, ihre japanischen Gegenüber von einer bestimmten Sache zu überzeugen. Auch wenn sie anschließend selbstzufrieden die Verhandlungen verlassen hatten, mussten sie wenig später feststellen, dass ihre Anstrengung reine Zeitverschwendung war.



Foto: iStockphoto.com / Eryka Pawlowska

Woran liegt das? Viele Geschäftsleute übersehen, dass ein beträchtlicher Anteil der Kommunikation mit Japanern nicht verbal, sondern nonverbal stattfindet. Mimik und Gestik sind dabei zentrale Kommunikationselemente. Für eine erfolgreiche Gesprächsführung oder Verhandlung ist es also unbedingt erforderlich, diese verbalen und nonverbalen Signale zu verstehen. Es gibt Geschäftsleute, die behaupten: „Im Prinzip müssen Sie sogar die Gedanken der Japaner lesen können“. Westlichen Managern ist daher dringend anzuraten, vor Verhandlungen oder Aufnahme einer Geschäftsbeziehung diese Kommunikationsmuster mit ihren „geheimen“ Signalen zu erlernen.

Ein Großteil der Kommunikation läuft üblicherweise zumindest bei den ersten Treffen über einen Übersetzer. So ist es bei Sprachproblemen wichtig, einen qualifizierten Übersetzer zu Gesprächen hin-

zuziehen. Er kann nicht nur übersetzen, sondern bei wichtigen Gesprächen auch als „kultureller Puffer“ und Interpret der nonverbalen Signale dienen. Vor wichtigen Gesprächen sollten Sie Ihr eigenes Team und Ihren Übersetzer intensiv „briefen“. Gehen Sie besondere begriffliche Terminologien durch und machen Ihre Gesprächsziele und Intentionen deutlich.

Allerdings wird auch ein Übersetzer westliche Manager nicht vor Stolpersteinen und gravierenden Missverständnissen in der Kommunikation schützen können, wenn Sie die wichtigsten Kommunikationselemente selbst nicht kennen. So kann es sein, dass Sie englischsprachige Äußerungen gemacht haben, die den japanischen Gesprächspartner stark irritiert hätten oder er „sein Gesicht verloren hätte“ und Ihr Übersetzer eine Anzahl Ihrer Äußerungen im interkulturellen Kontext nicht übersetzt hat. Damit hat er Ihnen kritische Situationen erspart. Allerdings sind im Zweifelsfall auch relevante Informationen verloren gegangen. Ursachen für ein Auslassen von Übersetzungen liegen häufig in den im Westen üblichen korrigierenden oder kritischen Bemerkungen zum Geschäft. Auch ein „offenes Wort“ ist in Japan gänzlich unangebracht. Ebenso problematisch ist der Umstand, in bestimmten Angelegenheiten darauf zu insistieren, dass jemand in einer bestimmten Sache Recht habe.

Beachten Sie außerdem, dass Japaner in Verhandlungen oft ein ernstes „Pokerface“ aufgesetzt haben. Gelächelt wird üblicherweise nur in unangenehmen oder peinlichen Situationen. Blickkontakt ist in Japan nicht unüblich, jedoch vermeiden Sie, Ihren höhergestellten japanischen Gesprächspartnern beim Anreden lange in die Augen zu schauen. Dies ist ein Mangel an Respekt. Hier zahlt sich Ihre eigene intensive Vorbereitung mit den interkulturellen Spielregeln in der Kommunikation und japanischen Geschäftsverhalten aus.

Soziales Gruppenverhalten führt unter Japanern immer wieder dazu, dass in Besprechungen erfahrene beteiligte

Japaner nach außen ignorant, unwissend oder gar dumm erscheinen, nur um einen Kollegen vor dem Gesichtverlust zu bewahren. „Westler“ unterschätzen die Schwere eines zugefügten Gesichtverlusts regelmäßig. In der Historie gibt es Fälle, dass sich Japaner sogar das Leben nahmen, nachdem sie öffentlich kritisiert wurden.

Die meisten japanisch sprechenden Übersetzer oder Übersetzerinnen sind relativ jung. Wenn Sie als westlicher Manager die Wahl haben, ziehen Sie eine ältere Person vor, auch wenn ihre Englischkenntnisse nicht so ausgeprägt sind. Jüngere haben meist wenig Berufserfahrung. Sie können im stringenten japanischen Hierarchiesystem einem Höherrangigen gegenüber im Eifer des Gefechts oft nicht die passende höfliche Ansprache finden.

Um mögliche Irritationen in Verhandlungen zu reduzieren, ist es zusätzlich möglich, die japanischen Geschäftspartner auf Ihre Unerfahrenheit mit den japanischen Geschäfts- und Umgangsformen rechtzeitig hinzuweisen und sich für ein unbeabsichtigtes inkorrektes Verhalten vorab zu entschuldigen.

Durch eine praxisnahe Vorbereitung auf die Besonderheiten im Umgang mit japanischen Geschäftspartnern und Mitarbeitern bringen Sie sich oder Ihre Gesprächspartner nicht in kritische Situationen, die sich später höchst nachteilig auswirken. Zermürbende Erfahrungen, bei denen Verhandlungen oder Geschäftsbeziehungen in die falsche Richtung laufen, sind auf diesem Wege am effizientesten zu vermeiden. Sie werden Ihre japanischen Geschäftspartner besser „lesen“ können und in Ihren geschäftlichen Vorhaben deutlich schneller und erfolgreicher zum Ziel kommen.

## KONTAKT

Dipl.-Kfm. **Gerd Schneider** ist

Geschäftsführer von Accenta Asia. Als Manager war er viele Jahre in Japan und Korea tätig. Er berät im Asiengeschäft aktive Unternehmen und bereitet Manager in interkulturellen Management Trainings auf Asiengeschäfte vor.



Tel. +49-(0)221-5716784  
www.accenta-asia.com