



kulturelle werte in japan

ein ratgeber für unternehmen



eidam & partner.
die auslands-experten.

www.eidam-und-partner.de

Liebe Leser,

diese Datei soll Ihnen einen Überblick zu den kulturellen Werten der japanischen Bevölkerung – im Berufs- und Privatleben – geben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

konsensorientierung

In Japan werden Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen, d. h. es wird eine gemeinsame Lösung des Problems angestrebt. Dazu werden alle Beteiligten in informellen Gesprächen zu ihrer Meinung befragt.

Die gegenseitige Annäherung erfolgt nicht wie bei uns in Streitgesprächen, sondern nur sehr vorsichtig und unter ständiger Betonung der Gemeinsamkeiten. Hintergrund: Die Kulturstandards „Harmonie“ und „Gesicht wahren“. Auf diese Weise sollen Interessen-Konflikte vermieden bzw. ausgeglichen werden. Übergeordnetes Ziel dabei ist die Wahrung der Harmonie in der Gruppe.

Durch die Beteiligung aller an der Entscheidungsfindung entsteht ein Gefühl gemeinsamer Verantwortung. Dies ist der Grund dafür, dass man bei einer Fehlentscheidung keinen „Schuldigen“ ausfindig machen kann; die gesamte Gruppe ist verantwortlich.

Der Prozess der Entscheidungsfindung wird von deutschen Beobachtern meist als sehr zeitaufwendig und nicht besonders effizient empfunden. Hier ist enorme Geduld erforderlich. Ist eine Entscheidung aber einmal getroffen, funktioniert die anschließende Umsetzung der Ergebnisse meist reibungslos.

Die meisten kulturbedingten Diskrepanzen treten in der Vorbereitungsphase auf. Nach japanischer Ansicht ist die investierte Zeit jedoch keinesfalls zu lang. Im Gegenteil – Japaner halten es für unklug, die erste Phase eines gemeinsamen Projekts nicht ausführlich genug zu gestalten; Fehler in der Planung führen zwangsläufig zu Unsicherheiten in der Durchführung.

Dies sollten Sie unbedingt bei der Vorbereitung Ihres Japan-Engagements beachten! Bedenken Sie bitte: „Der beste Weg, nicht erfolgreich zu sein, ist, die Japaner unter Zeitdruck zu setzen.“



gesicht wahren

Deutschland ist eine sog. „low context culture“: Alle Informationen sind also sehr ausführlich und werden klar und unmissverständlich ausgesprochen. Kurzum: Man meint, was man sagt und sagt, was man meint.

Dabei werden sowohl positive als auch negative Aspekte artikuliert. Das bedeutet auch, dass, die Gefühle des Kommunikationspartners oft zweitrangig sind. Fehler werden offen angesprochen, Kritik konkret geäußert und Probleme klar analysiert. So gelten wir für Nicht-Deutsche zwar als ehrlich und aufrichtig aber auch als undiplomatisch.

In Japan verliert eine Person, die in irgendeiner Art und Weise beschämt wurde, ihr Gesicht. Dies geschieht beispielsweise, wenn demjenigen vor einer anderen Person etwas Peinliches passiert, er seine Gefühle nicht ausreichend verbergen kann oder wenn er eines Fehlers bezichtigt wird – wenn also sein soziales Ansehen verletzt wird.

Der Vermeidung eines solchen Gesichtsverlustes kommt in der japanischen Kommunikation eine zentrale Rolle zu. Aus diesem Grund gibt es zahlreiche implizite Regeln, die das angemessene Verhalten für verschiedene Situationen vorschreiben.

Dabei sind die Vorstellungen von angemessenem Verhalten nicht für alle Personen gleich – für Männer, Frauen, Studenten, Kinder etc. gibt es jeweils verschiedene Regeln.



Die Einhaltung dieser Etikette ermöglicht es den Japanern, sich in ihrer Gesellschaft frei zu bewegen; sie müssen nicht fürchten, sich selbst oder einen anderen Menschen durch unangebrachtes Verhalten zu beschämen. Ziel ist hierbei die Pflege harmonischer Beziehungen.

Es ist also unabdingbar das Ansehen des Gegenübers nicht zu beschädigen. Nur so können funktionierende Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden.

hierarchieorientierung

Rangunterschiede zwischen den Menschen werden in Japan häufig als naturgegeben angesehen. Die japanische Gesellschaft ist daher stark von vertikalen Beziehungsmustern geprägt. So hat jede einzelne Person einen fest zugeschriebenen Platz im sozialen System. Dieser wird neben dem Alter über das Geschlecht, die Herkunft und die Ausbildung bzw. Zugehörigkeit zu einer Firma geprägt.

Dem Ranghöheren begegnet man grundsätzlich mit Respekt. Die Sprache ihm gegenüber ist höflich und formal, die Verbeugungen sind tief, Kritik darf nicht geäußert werden. Einer rangniederen Person gegenüber gilt eine herablassende Sprache als durchaus angemessen.

beziehung: kunde – lieferant

Besonders die Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten ist in Japan eine klassisch hierarchische Verbindung: Der Kunde ist jedoch nicht nur König [wie in Deutschland], sondern „Gott“. Diese extreme Kundenorientierung hat maßgeblich zum Aufstieg der japanischen Wirtschaft Mitte des 20. Jh. beigetragen.

Als Kunde stehen Sie in der Hierarchie der japanischen Geschäftswelt ganz oben. Service am Kunden ist ein Grundsatz der japanischen Wirtschaft, Sie können daher einen höflichen und zuvorkommenden Umgang erwarten.

Als Lieferant befinden Sie sich am anderen Ende der Skala, Ihnen werden von Seiten der Japaner hohe Erwartungshaltungen entgegengebracht. So können Sie damit rechnen, dass sehr viele Informationen über Ihr Unternehmen, entsprechende Unterlagen oder auch kleinere Anpassungen am Produkt von Ihnen gefordert werden.



Die Neukunden-Gewinnung kann in Japan unter Umständen schwierig sein, da viele Firmen bereits in ein festes Netz von Lieferbeziehungen eingebunden sind. Aus diesem Grund muss der künftige Käufer ihrer Produkte viel stärker umworben werden, als dies bei uns notwendig ist. Achten Sie daher besonders auf eine gute Kommunikation mit dem Partnerunternehmen, versuchen Sie langfristig Verständnis und Vertrauen zu schaffen. Zeigen Sie dem Kunden, dass Sie ein offenes Ohr für seine Wünsche und Probleme haben und achten Sie im Umgang mit dem japanischen Kunden auf ein wenig Zurückhaltung und Understatement. Dies erleichtert häufig die geschäftlichen Beziehungen.

hierarchie im unternehmen

Die Hierarchien in den Firmen Japans sind überlicherweise nicht so flach wie in deutschen Unternehmen, meist kommt jedem Mitarbeiter ein fester Platz innerhalb des Unternehmens zu.

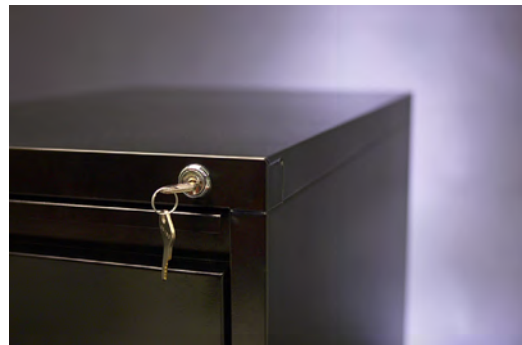
Die Berufseinsteiger werden einmal im Jahr, nach Abschluss der Ausbildung an der Universität, mit einer feierlichen Zeremonie in die Firma aufgenommen. Danach durchlaufen die jungen Akademiker noch einmal eine betriebsinterne Ausbildung. Dabei lernen sie mehrere Abteilungen kennen. Sie beginnen auf der untersten Stufe – z. B. in der Packerei – und arbeiten sich Schritt für Schritt nach oben – wobei sie zunehmend an Ansehen und Autorität gewinnen. In diesem Zusammenhang sollen sich die Neulinge zu loyalen Mitarbeitern entwickeln und vor allem an die bestehende Firmenkultur anpassen.

Um die Harmonie zu wahren, muss die in verschiedenen Situationen vorhandene Rangordnung stets befolgt werden. Das heißt, der japanische Angestellte muss sein Handeln und Sprechen immer entsprechend seines persönlichen Status ausrichten – diese Anpassung betrifft beispielweise die Tiefe der Verbeugung oder den Höflichkeitsgrad in seiner Sprache.

kommunikation auf japanisch - „honne“ und „tatemae“

Ausschlaggebend für das japanische Kommunikationsverhalten ist das Konzept des „honne“ bzw. „tatemae“.

Der Ausdruck „honne“ bezeichnet die „innere Wahrheit“ des Japaners – seine tatsächlichen Empfindungen, Meinungen, Wünsche und Absichten. Dieses „wahre Gesicht“ sieht man jedoch selten, es ist hinter dem „tatemae“ verborgen – der „äußeren Fassade“ des Menschen. Dahinter verbirgt sich eine Art „schützende, öffentliche Maske“, also das sozial erwünschte Verhalten des Japaners.



Das „honne“ direkt auszusprechen, ist in vielen Situationen unangebracht. Sie wissen bereits, dass in Japan die Wahrung der Harmonie in der Regel über den individuellen Bedürfnissen und Absichten des Einzelnen steht. Aus diesem Grund werden die Aspekte eines Themas, die zu einer Verletzung der sozialen Normen und damit zu einem Gesichtverlust führen könnten, zurückgehalten. Der Erhalt der zwischenmenschlichen Beziehungen steht also absolut im Vordergrund.

In der Schlussfolgerung bedeutet dies natürlich, dass das „tatemae“ nur einen Teil der Wahrheit widerspiegelt. Das die beiden Zustände der „inneren Wahrheit“ und der „äußeren Fassade“ nicht übereinstimmen, ist für die Bewohner des Archipels ganz selbstverständlich. Um die sozialen Beziehungen nicht zu gefährden, wird die Trennung von „honne“ und „tatemae“ allgemein akzeptiert.

Für einen Ausländer ist es jedoch äußerst schwierig, den Unterschied zwischen dem Gesagten und dem Gemeinten festzustellen und hinter der Maske der Höflichkeit die wahre Haltung seines japanischen Gegenübers zu erkennen. Bedenken Sie dies bitte, wenn Sie mit einem Kollegen oder Partner aus Nippon sprechen!

Welchen Anteil eines Gesprächs das „tatemae“ ausmacht und wie viel vom „honne“ preisgegeben wird, variiert je nach Situation. Bei formellen Anlässen sprechen die meisten Japaner zurückhaltender als in einem informellen Rahmen. Haben Sie Schwierigkeiten bei der Wahrheitsfindung, suchen Sie am besten ein Gespräch unter vier Augen.

Oft geben sich die Japaner größte Mühe, unangenehme Tatsachen nicht offen anzusprechen zu müssen. Um dies zu erreichen, weichen sie z. B. auf die folgenden Verhaltensweisen aus:

- Sie verwenden mehrdeutige Formulierungen.
- Sie geben offene Antworten.
- Sie reagieren mit einem Themenwechsel.
- Sie stellen Gegenfragen.
- Sie schweigen.



Durch diese zweideutigen Aussagen bleibt meist viel Raum für Interpretationen. Der Sprecher versucht damit jedoch nicht, sein Gegenüber bewusst zu täuschen. Er geht davon aus, dass sein Gesprächspartner seine Reaktion zu deuten weiß – bei Menschen gleicher kultureller Prägung funktioniert dies in den meisten Fällen auch.

Für Sie als Nicht-Japaner gilt: Versuchen Sie, zwischen den Zeilen zu lesen! Zudem können Sie das informelle Gespräch suchen, hier herrscht eine etwas lockerere Atmosphäre – entsprechend zwangloser und direkter ist die Kommunikation. Weiterhin gilt: Je besser Ihre Beziehung zum Gesprächspartner ist, desto offener ist die Konversation. Die eben beschriebenen Aspekte gelten natürlich auch im umgekehrten Fall. Überlegen Sie bitte: Was möchten Sie sagen? Wie könnte dies nach den Regeln indirekter Kommunikation aufgefasst werden? Könnten die Japaner an Ihren Ausführungen etwas falsch verstehen?

Unsere Empfehlung: Halten Sie sich bei Gesprächen zunächst zurück und sprechen Sie erst nach reiflicher Überlegung. Dies ist nicht immer leicht und bedarf einiger Übung und Geduld – Sie vermeiden so aber einen eventuellen Tritt in den berühmten „Fettnapf“! Falls Sie einen Wunsch vorbringen wollen, beachten Sie bitte: Anfragen oder Wünsche sollten ebenfalls nicht direkt ausgesprochen werden, um den anderen nicht in Verlegenheit zu bringen – für den Fall, dass er die Bitte nicht erfüllen kann oder will. Hier besteht die Möglichkeit, Ihr Problem vorsichtig zu schildern und dann mitten im Satz abubrechen. So kann Ihr Gesprächspartner darauf eingehen, er muss es aber nicht.

eidam & partner. die auslands-experten.
interkulturelles training. coaching. consulting. elearning.

Copyright: Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen werden vom deutschen Urheberrecht geschützt. Eine Vervielfältigung, Weiterleitung oder Verbreitung ist nur in unentgeltlichem Rahmen sowie in Form dieser PDF erlaubt. Die im Dokument verwendeten Bilder und Texte dürfen somit auch nicht ohne schriftliche Erlaubnis von Eidam & Partner in andere Medien überführt werden.

