



## Japan Meister des Understatement

Aufmacher: Japan, J. Henning Budholz, Shutterstock

Höflichkeit ist in Japan eine wichtigere Tugend als in manch anderem Land. Ein paar Grundregeln vor Ort

**E**ine deutsche Delegation in München hat ein dreitägiges Meeting in Japan. Alle Japaner tragen eine hässliche Firmenuniform mit Mütze. Besonders auffällig ist ein Teilnehmer, der fortwährend griesgrämig schaut und kein Wort spricht. Als er später die Abschlussrede hält, entuppt er sich als Vorgesetzter. Das überrascht die deutschen Teilnehmer unangenehm, denn sie hatten den unscheinbaren Kauz die meiste Zeit ignoriert.

„In Japan gilt nicht: Wer viel sagt, ist wichtig. Vielmehr äußert sich jemand umso weniger, je höher er in der Hierarchie steht. Das überlassen sie ihren Mitarbeitern“, erläutert Japan-Expertin Rita Menge, die selbst 15 Jahre im Land der aufgehenden Sonne lebte.

### Stärken nicht hervorheben

Auch sonst gilt das japanische Volk als Meister der Bescheidenheit. Wer seine persönlichen Stärken und Erfolge zu stark hervorhebt, gilt schnell als ungehobelt. In der Konsensgesellschaft, in der ständig nach Kompromissen gesucht wird, gibt es keine individuellen Entscheidungen. Das Team entscheidet. „Das führt zu oft langwierigen Entscheidungsprozessen, die uns Deutschen ineffektiv erscheinen.

Wir wollen immer Nägel mit Köpfen machen und beißen damit in Verhandlungen bei Japanern auf Granit“, erläutert die interkulturelle Trainerin Menge. Zur Schau gestellte Autorität geht oft ebenso nach hinten los. Und wer im Geschäftsalltag seine Stimme erhebt, wird nicht seine Interessen durchsetzen, sondern das Gegenteil. Zur Schau gestelltes Missfallen oder Wut gelten als unprofessionell und kindisch.

### Respekt, Loyalität, Geduld

Seine japanischen Partner zu unterschätzen ist ein häufig gemachter Fehler deutscher Unternehmensvertreter. Die vergleichsweise geringe Körpergröße, der sanfte Händedruck und die ausgewählte Höflichkeit lassen den Gegenüber unterwürfig wirken. Dabei signalisiert diese Haltung vor allem Respekt. Dieser Respekt, gepaart mit Loyalität und Geduld, ist denn auch der Schlüssel zum Erfolg in Japans Businesswelt. Tabu sind Unpünktlichkeit und Illoyalität. Wer zu spät zu einem wichtigen Meeting kommt, kann eigentlich gleich wieder auf dem Absatz kehrmachen. Ein noch schlimmerer und schwer zu überbietender Fauxpas ist es, Geschäftspartner vor anderen Personen zu unter-

brechen oder bloßzustellen. Und was die übliche Verbeugung bei Begrüßung angeht: Für Ausländer genügt ein deutliches Nicken, das die Verbeugung andeutet.

*Anne-Katrin Schulz ist Pressesprecherin der BDAE Gruppe*

## Japan-Knigge

Ein absolutes Muss sind Visitenkarten. Die des Gegenübers stets mit beiden Händen entgegennehmen und aufmerksam lesen. Niemals achtlos beiseite legen oder in die Hosentasche stecken!

Socken oder Strümpfe sollten niemals Löcher haben, denn Schuhe müssen sehr häufig ausgezogen werden, etwa in Bad, WC und Wohnungen.

Beim Essen gilt geräuschvolles Schlürfen von Suppen oder das Reden mit vollem Mund nicht als Unsitte. Zudem wird beim Business-Dinner zur Lockerung der Stimmung gerne Alkohol getrunken. Ein Fehler ist das Geben von Trinkgeld. Perfekter Service ist in Japan selbstverständlich.

In Unterhaltungen niemals mit der Tür ins Haus fallen, weder privat, noch geschäftlich. Das dient dem Beziehungsaufbau. Ein direktes Nein ist unhöflich.