

## DAS GESICHT WAHREN

# Japanern heikle Nachrichten – nicht nur – per Mail übermitteln



Am 1. April 2022 von

[Ulrike Fröhlich](#)

Wie kann ich einem Japaner, ohne die Harmonie zu zerstören, kritische Botschaften per Mail vermitteln? Das fragen sich viele Personen, die mit Japanern Geschäftskontakte pflegen. Hilfreich ist hierbei die „Hamburger-...“ oder „Sandwich-Methode“.

„Das Gesicht und die Harmonie wahren“ – dies sind zentrale Ziele beim [Umgang von Japanern](#) mit anderen Menschen, denn: Harmonie regelt das gesellschaftliche Leben und ist die Basis des Miteinanders. Dies ist eine Grundüberzeugung in der japanischen Kultur.

## Schlechte Nachrichten gibt es auch bei einer guten Kooperation

---

Auch in der [Arbeitswelt und bei der Zusammenarbeit versuchen die Japaner](#) eine möglichst harmonische Atmosphäre zu schaffen, unter anderem damit gemeinsame Projekte schnell und gut vorankommen. Wird die angestrebte Harmonie gestört, kann dies schwerwiegende Folgen haben. Im günstigsten Fall hat Ihr japanischer Partner weniger Lust mit Ihnen zu kooperieren.

Das verlangsamt die Arbeitsabläufe und erschwert die Zusammenarbeit; im schlimmsten Fall kann die gestörte Harmonie zu einem Abbruch der Beziehungen führen. Das heißt, Sie oder Ihr japanischer Partner müssen ausgetauscht werden, sofern die Geschäftsbeziehung zwischen ihren Unternehmen fortbestehen soll.

Deshalb ist das Kommunizieren unangenehmer oder negativer Nachrichten für viele Geschäftsleute in der DACH-Region im Umgang mit Japanern eine große Herausforderung. Entsprechend häufig wird in Japan-Business-Seminaren gefragt: „Wie kann man Kritisches kommunizieren, wenn die Harmonie für Japaner so wichtig ist?“ Zu Recht! Denn selbst wenn die Beziehungen zu einem japanischen Geschäftspartner hervorragend sind, gibt es in der Zusammenarbeit hin und wieder Situationen, in denen etwas Unangenehmes kommuniziert werden muss. Zum Beispiel eine Terminverzögerung. Oder Probleme bei der Ein- und Ausfuhr. Oder eine Preissteigerung. Oder technische Probleme bei der Problemlösung.

## „Das ist schwierig“ bedeutet oft nein

---

Generell gilt: In Japan wird Negatives häufig per E-Mail kommuniziert oder abends beim gemeinsamen Bier. Wundern Sie sich deshalb nicht, wenn kritische oder heikle Themen in

japanischen Sprache das Wort Nein (ie) selten benutzt wird. Möchte man „Nein“ sagen, wird meist das Wort „muzukashii“ (übersetzt „schwierig“) verwendet. Wenn Sie in einem Meeting von einem Japaner den Satz „it is difficult“ hören, denken Sie daran: Ihr Gesprächspartner möchte wahrscheinlich „Nein, das will ich nicht“ sagen, er tut dies aber aus Höflichkeits- und Anstandsgründen nicht!

Doch wie kommuniziere ich nun Kritisches? Ein ehemaliger, japanischer Vorgesetzter von mir gab mir vor vielen Jahren einen 7-Punkte-Plan hierfür. Er zielt darauf ab, die negative oder heikle Botschaft ähnlich wie die Fleischbulette in einem Hamburger oder die Wurst in einem Sandwich zu verpacken. Das Vorgehen stelle ich Ihnen leicht modifiziert vor.

## In 7 Schritten heikle Nachrichten „smart“ verpacken

Stellen Sie sich einen Hamburger oder Sandwich vor. Er besteht aus mehreren Schichten. Und die Fleischbulette oder Wurst? Sie ist zwischen vielen Schichten bestehend aus Brötchen, Salat, Käse, Tomaten usw. so verpackt, dass man sie oft kaum sieht. Dieses Bild sollten Sie vor Augen haben, wenn es um das Verkünden heikler oder kritischer Nachrichten geht.

**Schritt 1:** Suchen Sie eine positive Einleitung. Sagen Sie zum Beispiel zunächst „Danke“, denn dies ist immer eine nette Einleitung. Danke kann man für so vieles sagen: Zum Beispiel dafür, dass Ihr Partner Ihnen eine Mail schrieb, oder dass er Ihre Mail, die Sie ihm gerade schreiben, liest. Oder dafür, dass er Ihnen eine Antwort gab oder bei einer Sache nachfragte. In vielen japanischen E-Mails finden Sie zudem in der Einleitung ein, zwei Sätze zum Wetter. Sie können auch Gemeinsamkeiten erwähnen wie ein vorangegangenes Treffen, die Familie oder ähnliches. Nicht selten gilt für E-Mails von Japanern: Je länger die Einleitung ist, umso kritischer bzw. heikler ist der folgende Inhalt.

**Schritt 2:** Finden Sie eine Überleitung mit Bedauern und entschuldigen Sie sich. „I am sorry to bother you in this busy time with such a small matter“ ist ein Standardsatz in der Kommunikation mit Japanern. Das zeigt, wie wichtig es ist, nicht „mit der Tür ins Haus zu fallen“, sondern das Gegenüber mit einigen Worten des Bedauerns auf die negative Aussage vorzubereiten. Da die japanische Art der Kommunikation sehr indirekt ist, bedeutet obiger Satz übersetzt: Es ist keineswegs eine Kleinigkeit, über die ich sprechen möchte; die Angelegenheit ist vielmehr sehr wichtig und/oder dringlich.

**Schritt 3:** Benennen und erklären Sie kurz das Problem. Benennen Sie das Problem, die Kritik oder unangenehme Nachricht. Haben Sie oder Ihr Unternehmen einen Fehler gemacht, erklären Sie kurz, wie es dazu kam. Eine lange Erklärung wird häufig als Ausrede interpretiert. Erfahrungsgemäß tendieren Europäer dazu, das Problem detailliert zu schildern und ausführlich zu erklären, wie es (vermutlich) dazu kam. Halten Sie Ihre Erklärung kurz und konzentrieren Sie sich stattdessen auf den nächsten Punkt.

**Schritt 4:** Zeigen Sie Lösungswege auf. Überlegen Sie sich mehrere, am besten drei Wege, wie das Problem (eventuell) gelöst werden könnte und zeigen Sie diese Ihrem Partner auf. Wichtig ist hierbei, Ihrem Gegenüber zu signalisieren, dass Sie ihn bei der Problemlösung nicht alleine lassen. Dieser Teil der E-Mail ist sehr zeitaufwendig, aber unverzichtbar. Lösungswege sind zukunftsorientiert. Mit dem Aufzeigen möglicher Lösungswege zeigen Sie, dass Sie sich auch künftig eine gute Kooperation wünschen.

**Schritt 5:** Mit Fakten überzeugen. Die japanische Arbeitskultur ist fakten- und zahlenbasiert. Wenn Sie überzeugen möchten, benötigen Sie Zahlen. Bauen Sie Zahlen, Statistiken und Graphiken in Ihre E-Mails ein oder hängen Sie diese als Anhang an, falls Sie zum Beispiel das Gefühl haben, dass dies für Ihren Partner als Person wichtig oder als Argumentationshilfe bzw. zum Absichern seiner Entscheidung gegenüber Vorgesetzten hilfreich ist.

**Schritt 6:** Doppelt hält besser – nochmals entschuldigen. Gegen Ende Ihrer Mail sollten Sie sich nochmals entschuldigen – zum Beispiel für den Fehler oder die Nachlässigkeit. Oder für die verursachten Irritationen oder die Mehrarbeit. Das ist in der japanischen Korrespondenz und Kommunikation durchaus üblich. „Doppelt genäht hält besser“, ist auch bei uns eine Redewendung.

**Schritt 7:** Verweisen Sie auf die weitere gute gemeinsame Zusammenarbeit. Schreiben Sie zum Abschluss noch einen wohlklingenden Satz bezüglich der guten künftigen Zusammenarbeit oder einer Gemeinsamkeit in der Zukunft, wie „I am always happy working with you“ oder „looking forward to xyz.“. Dann ist Ihre E-Mail perfekt, und die negative oder heikle Botschaft kommt bei Ihrem japanischen Geschäftspartner ohne Gesichtsverlust an. So steht einer weiteren harmonischen Zusammenarbeit nichts mehr im Weg.

## Auch Europäer schätzen eine „harmonische“ Kommunikation

---

Zugegeben, ein solches Vorgehen ist weder neu, noch „revolutionär“. Zudem gehen wir bei unserer Kommunikation mit Europäern, wenn wir Unangenehmes zu vermeiden haben, oft ähnlich vor, da auch sie respektvoll und wertschätzend behandelt werden möchten – auch wenn sich Respekt und Wertschätzung in den verschiedenen Kulturen in teils unterschiedlichen Dingen zeigen. Deshalb hat sich der Begriff „Hamburger-...“ oder „[Sandwich-E-Mail](#)“ in vielen Unternehmen in der DACH-Region schon für entsprechende Mails eingebürgert. In der Kommunikation mit Japanern hat ein solches Vorgehen kulturbedingt jedoch eine besonders hohe Relevanz. Zudem ist in ihr außer dem Sich-bedanken das wiederholte Sich-entschuldigen und das Aufzeigen von Lösungswegen sehr wichtig. Nehmen Sie sich deshalb für das Entwickeln möglicher Problemlösungen Zeit.

**... und noch ein Tipp:** Ist Ihrem japanischen Geschäftspartner offensichtlich ein Fehler unterlaufen, zum Beispiel Zahlen nicht gecheckt, und müssen Sie ihn darauf hinweisen, dann vermeiden Sie direkte Beschuldigungen wie: „Sie haben hier eine falsche Zahl eingetragen...“. Kommunizieren Sie den Fehler lieber so „neutral“, als ob er sich niemandem zuordnen ließe. Sagen oder schreiben Sie zum Beispiel: „Hier liegt wahrscheinlich ein Missverständnis vor. In meinen Unterlagen steht eine andere Zahl. Welche ist die Aktuellste?“. Dann ist eine harmonische Problemlösung wahrscheinlicher, als wenn Sie nach dem „schwarzen Peter“ suchen.

Foto/Thumbnail: @Pixabay.com



### Über den Autor

#### Ulrike Fröhlich

Ulrike Fröhlich ist Inhaberin der Managementberatung Understanding Japan, Weil am Rhein. Die studierte Volkswirtschaftlerin, Soziologin und Japanologin lebte viele Jahre in Japan und arbeitete sieben Jahre für japanische Unternehmen und Behörden. Sie bietet u.a. Japan Business Seminare als Präsenz- und Onlineveranstaltungen an. [www.understanding-japan.de](http://www.understanding-japan.de)