

# Mal eben 18 Mails checken: Informationsmanagement in Japan

Von Angela Kessel

**I**n Deutschland gibt es wohl kaum einen Manager, der nicht über die tägliche Flut an E-Mails stöhnt. Doch im Vergleich zu japanischen Unternehmen sind dabei Zahl und Umfang der Mails geradezu harmlos. Hier finden Sie einige Tipps und Erklärungsansätze warum das so ist, und was man bei der Kommunikation via E-Mail mit Japanern beachten sollte.

## Warum senden Japaner so viele Mails?

Reporting ist in Japan eine Selbstverständlichkeit. Es wird schlicht erwartet, dass alle Infos, die ein Projekt betreffen, unverzüglich weitergegeben werden. Nicht immer werden diese Infos vorher gebündelt oder nach Wichtigkeit geordnet. Priorisierung spielt dabei in Japan keine große Rolle: Jede Info ist wichtig oder kann irgendwann wichtig werden.

**Tipp:** Versuche, die japanischen Partner von einer „Beschränkung auf das Wesentliche“ zu überzeugen, scheitern häufig. Wer so agiert, bestätigt vor allem ein Vorurteil: Deutschland gilt in Japan interessanterweise als „80 Prozent-Kultur“. Hilfreicher ist es, erst einmal schnell zu reagieren. Bestätigen Sie unbedingt den Empfang der Mail. Viele Mails können Sie dann erst einmal *ad acta* legen. Falls eine Reaktion erforderlich ist, haben Sie nun Zeit, Dringlichkeit und Fristen in Ruhe zu klären. Sie haben oft mehr Spielraum als Sie denken.

## Warum stehen so viele Leute in der cc-Liste?

In einer japanischen Abteilung sind die Verantwortlichkeiten in der Regel nicht so klar abgegrenzt, wie hierzulande. Es kommt häufig vor, dass sich Aufgaben überschneiden oder viele Personen involviert sind. Aus japanischer Sicht sorgt das für maximale Flexibilität im



Team. Falls ein Mitarbeiter verhindert ist, kann ein Kollege nahtlos einspringen. Das System funktioniert aber nur, wenn alle den gleichen Informationsstand haben. Mithin stehen gleich mehrere Kollegen - auch solche, die für uns gar keinen Bezug zum Thema haben - auf der cc-Liste.

**Tipp:** Eine lange cc-Liste hat nichts mit Problemeskalation zu tun. Antworten Sie - sofern es sich nicht um vertrauliche Infos handelt - immer allen Personen in der cc-Liste. So ersparen Sie Ihren japanischen Kollegen die Mühe der Weiterleitung. Außerdem sorgen Sie so für Transparenz und Vertrauen. Für Japaner ist es sehr unangenehm, wenn Kollegen oder gar Chefs vom Informationsfluss abgeschnitten werden.

**Warum bekomme ich auf eine Mailanfrage keine Antwort sondern zehn Gegenfragen?**

Ein Beispiel: Ein deutscher Manager fragt nach den exakten Maßen für einen bestimmten Ventilatorentyp, der in ein technisches Gerät eingebaut werden soll. Doch anstelle der geforderten Maße schickt der Japaner Rückfragen: Wo genau soll der Ventilator eingebaut werden? Wie hoch ist die Betriebstemperatur? Wie ist der Abstand zur Kunststoffverschalung?

Die vielen Fragen haben weder mit Misstrauen noch mit Inkompetenz auf japanischer Seite zu tun. Vielmehr gilt, dass in Japan jede Aussage exakt und belastbar sein muss. Dazu müssen Hintergrundinfos mehrfach geprüft und hinterfragt werden. Wer das nicht tut, handelt fahrlässig und nicht gerade professionell.

**Tipp:** Antworten Sie selber mit einer Gegenfrage: Sie können sich problemlos erkundigen, warum einzelne Details wichtig sind. Das macht die vielen Fragen verständlicher und ermöglicht eine Priorisierung. Das Stichwort bei der Bearbeitung lautet „Salamitaktik“. Sie müssen nicht alles in einem Rutsch beantworten. Reagieren Sie zügig auf Kernfragen. Der Rest hat oft mehr Zeit. Alles, was Sie herausgeben, muss jedoch absolut belastbar sein. Vermeiden Sie das Arbeiten mit „vorläufigen“ Ergebnissen, die im Nachhinein vielleicht nicht haltbar sind. ■



**Angela Kessel**  
ist Inhaberin von Access Culture. Sie berät und trainiert Führungskräfte im interkulturellen Dialog zwischen Deutschland und Japan.

www.accessculture.de  
E-Mail: kessel@accessculture.de

