

Ein Sumbiosis Denkbaustein

Das richtige Entschuldigen – Lehren aus Japan

Manchmal schmunzeln wir, wenn wir japanische Persönlichkeiten sehen, die sich tief verbeugen, um sich zu entschuldigen. Wie in einem Artikel der Neuen Zürcher Zeitung erklärt ¹, ist dieses Ritual viel sinnvoller, als wir es im Westen öfter wahrnehmen.

Grundsätzlich wichtig ist, dass eine Entschuldigung nach japanischem Verständnis nicht bzw. nicht unbedingt ein Schuldeingeständnis darstellt. Vielmehr geht es um gesellschaftliche Rehabilitation. Ohne eine gut gewählte Entschuldigung droht sowohl im Privat- wie im Wirtschaftsleben eine soziale Ächtung. Indem man signalisiere, dass man über einen Vorfall reflektiere und die Ursachen herauszufinden versuche, zeige man Ernsthaftigkeit und gesellschaftliches Verantwortungsgefühl. Logischerweise gibt es keine Garantie, dass die andere Seite eine Entschuldigung annimmt. Aber durch das richtige Verhalten kann man eine negative Situation in eine positive verwandeln.

Dementsprechend steht die richtige Entschuldigung mit Verbeugung vor den Medien am Anfang jeder Skandal- oder Krisenbewältigung. Die Prozedur ist so üblich, dass sie sogar einen eigenen Namen hat: die «shazai kaiken», die Entschuldigungspressekonferenz. Dabei ist unwichtig, ob die Firma schon genau weiss, was die Probleme sind. Entscheidend ist, dass ein oder mehrere Vorstände vor die Presse treten, sich dann für die Sorgen, die sie Kunden und der Öffentlichkeit bereiten, verbal entschuldigen und sich lange tief verbeugen, damit die Foto- und Fernsehkameras den Akt der Demut einfangen können.

Danach beginnt je nach Schwere des Falls und Schuld der Firma die eigentliche Aufarbeitung: stundenlange Pressekonferenzen, in denen das Unternehmen erst Aufklärung gelobt und dann geduldig immer wieder alte und neue Details der internen Untersuchungen erklärt sowie Fragen beantwortet. Der öffentliche Spiessrutenlauf wird oft wochen- oder gar monatelang wiederholt, bis der Skandal aufgearbeitet ist.

Selbstverständlich stellt sich die Frage, wie ernst Menschen oder Unternehmen es mit ihren Entschuldigungen nehmen. Aber wie zu erwarten ist, genügt es besonders in Japan nicht, der Form oberflächlich zu entsprechen, ohne mit dem Herzen dabei zu sein.

¹ Richtiges Entschuldigen will gelernt sein – In Japan sind Verbeugungen Teil eines komplexen Rituals, Neue Zürcher Zeitung, 25. Juli 2019 (<https://www.nzz.ch/international/in-japan-will-richtiges-entschuldigen-gelernt-sein-ld.1496398>)