

# Konfliktmanagement in Ost und West

Meinungsverschiedenheiten sind im Arbeitsleben kaum vermeidbar. Die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Japanern ist da keine Ausnahme. Doch wie lassen sich diese Konflikte erfolgreich lösen?

Von Parissa Haghirian



In der westlichen Geschäftswelt gehören Meinungsverschiedenheiten zum Alltag. Hier geht man davon aus, dass jeder Mensch und Manager eine eigene und sehr ausgeprägte Meinung besitzt. Wenn mehrere Menschen zusammen treffen, kommt es naturgemäß zu einem Interessens- oder Meinungskonflikt, da unterschiedliche Personen auch individuelle Anschauungen haben müssen. Diese Aspekte sind wohl in jeder Kultur gleich. Wie Menschen mit diesen unterschiedlichen Meinungen umgehen, wie sie in Teams zu Lösungen kommen, hängt aber stark von der Kommunikations- sowie von der nationalen Kultur ab.

## Deutschsprachige „Konfliktkultur“...

Im Deutschen ist der Umgang mit unterschiedlichen Meinungen sehr stark von Individualismus geprägt. Im besten Fall werden unterschiedliche Meinungen diskutiert - und die beste gewählt. Manchmal werden Kompromisse geschlossen. Ein Interessenskonflikt muss daher nicht immer auf aggressive Weise gelöst werden.

Doch aggressive Auseinandersetzungen sind bei unterschiedlichen Meinungen in unseren Kulturkreis leider nicht ungewöhnlich. Der Hauptgrund dafür ist wohl die Annahme, dass es ein Zeichen von Schwäche ist, seine Mei-

nung zu ändern oder sie an die anderen Diskussionspartner anzugleichen. Zum anderen werden aggressive Auseinandersetzungen zwar nicht immer als positiv gewertet, Verständnis dafür gibt es in der breiten Masse dennoch. Vor allem, wenn es um emotionsgeladene Themen geht.

Diese Denkweise führt dazu, dass oft kontroverse Meinungen unnachgiebig vertreten werden und ihre Inhaber versuchen, ihre Position (und ihr Gesicht) zu wahren, anstatt Kompromisse zu schließen. Konflikte eskalieren daher sehr schnell und landen in vielen Fällen vor dem Richter. Die Relevanz der Thematik spielt da selten eine Rolle. Die meisten Gerichtsverfahren in Deutschland betreffen Nachbarschaftsstreitigkeiten, deren Wichtigkeit nur für die Beteiligten ersichtlich ist.

Rund um diese Denkweise hat sich eine gewinnbringende Industrie mit Anwälten, Ombudsmännern und -frauen sowie Mediatoren entwickelt. Auch die Medien profitieren davon. Besonders beliebt sind im deutschsprachigen Fernsehen quotenfördernde Diskussionssendungen. Diskutiert wird in dem Sinn nicht, vielmehr werden unterschiedliche Meinungen in den Raum gestellt. Meist endet die Meinungskonfrontation in einer Pattsituation ohne Ergebnis.

Diese Vorgehensweise ist in deutsch-

sprachigen Ländern dennoch unantastbar, so verwunderlich sie auch von außen auch erscheinen mag. Die Notwendigkeit, die eigene Meinung vehement zu vertreten, erscheint uns so selbstverständlich, dass sie in keinem Fall in Frage gestellt wird.

## ...vs. japanische Harmoniesucht?

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte gibt es natürlich auch in Japan. Auch hier ist klar, dass unterschiedliche Menschen verschiedene Meinungen haben. In Japan wird allerdings anders als in Deutschland damit umgegangen.

In Japan ist es besonders wichtig, ein Team in seiner Einheit so wenig wie möglich zu verletzen. Dennoch ist es in einem japanischen Team durchaus möglich - entgegen der deutschen Annahme - eine eigene Meinung zu vertreten. Das wird allerdings sehr subtil getan; jede Eskalation in Form eines verbalen Konflikts sollte vermieden werden. Diskussionen sind daher oft zirkulär. Meinungen werden eher weiterkommuniziert und kommentiert, als dass sie aufeinanderprallen. Aus der europäischen Sicht ergibt sich keine Diskussion, geschweige denn die Möglichkeit, den Konflikt zu lösen. Oft sind unterschiedliche Positionen in einem japanischen Team auch nur schwer für uns erkennbar.

Hinter dieser vorsichtigen Vorgehensweise steckt die Grundidee, dass unterschiedliche Meinungen in einem Team zu einer Gesamtlösung werden sollten und sich nicht ein Mitglied allein damit profilieren kann. Auch hier herrscht die Meinung, dass ein Mensch nie mehr wissen kann als eine Gruppe von Menschen gemeinsam.



### Konfliktmanagement in Ost und West

Wie werden Konflikte nun in Ost und West gelöst? Der Umgang mit Konflikten ist immer sehr stark mit der nationalen Kultur einer Person verbunden.

In Deutschland, wo sich die Parteien sehr schnell auf sehr unterschiedliche Positionen einschließen, geht es in der Konfliktlösung vor allem darum, diese Positionen aufzuweichen und das gegenseitige Verständnis zu fördern. Dafür wird beiden Parteien Raum und Zeit gegeben, ihre Sicht der Dinge darzustellen und der anderen Partei vorzustellen. So soll eine Annäherung möglich werden und in weiterer Folge auch ein Kompromiss. In vielen Fällen sind die Fronten allerdings so verhärtet, dass ein professioneller Mediator hinzugezogen werden muss, um diesen Prozess zu begleiten. Der Fokus im Konfliktlösungsprozess liegt hier vor allem auf der Aufweichung der unterschiedlichen Positionen und des Herausarbeitens der gemeinsamen Interessen. Diskussion wird dazu verwendet, das gegenseitige Verständnis zu verbessern und zu intensivieren.

In Japan liegt der Fokus eher auf der Wiederherstellung der Beziehung zwischen den unterschiedlichen Parteien. Und auch in Japan spielen Vermittler eine wichtige Rolle. Diese Vermittler, genannt *chūkai*, sind nicht immer pro-

fessionelle Mediatoren, sondern meist Kollegen, die versuchen, die Harmonie zwischen den Parteien wieder herzustellen. Meistens betreiben sie eine Appeasement-Politik und versuchen, beide Seiten zu beruhigen und die Kommunikation zu erleichtern. Gleichzeitig wird von den Konfliktparteien erwartet, sich offen zu zeigen, den Konflikt beizulegen und so die anderen Team-Mitglieder nicht weiter mit ihrer Kontroverse zu belasten. Hier kann es auch passieren, dass diese Aufforderung sehr direkt gestellt wird und jüngere Team-Mitgliedern aufgefordert werden, sich bei Älteren zu entschuldigen. Mir wurde einmal von einer Kollegin sehr klar dargelegt, dass unser Team unter einem Konflikt zwischen mir und meinem Vorgesetzten leide. Ihr Vorschlag war, dass ich die Situation verbessern sollte, indem ich ein Geschenk übergebe. Als ich das dann – zugegebenermaßen mit Zähneknirschen – getan hatte, war die Beziehung dann auch sehr schnell wieder gekittet. Von nachtragenden Bemerkungen oder Handlungen keine Spur, mein Beitrag zur Verbesserung der Team-Atmosphäre wurde anerkannt. Unser Diskussionspunkt wurde danach allerdings unter den Teppich gekehrt.

### Voneinander lernen?

Konfliktmanagement ist meiner Erfahrung nach der Punkt in der deutsch-japanischen Zusammenarbeit, der sich kulturell am schwersten überbrücken lässt. Zu unterschiedlich und zu tief in unserem Selbstverständnis sind die jeweiligen Lösungsstrategien verwurzelt.

So ist es für uns sehr schwer zu verstehen, dass Japaner auch bei wichtigen Konflikten (siehe Fukushima) immer noch auf Appeasement setzen und eine offene Diskussion in jedem Fall vermeiden. Japaner hingegen verstehen die deutsche Angewohnheit, alles auszudiskutieren nicht, vor allem weil sie auch nicht immer zu positiven Ergebnissen führt. „Abwarten und Teetrinken“ ist hier die Devise, auch wenn es wirklich brenzlich wird und ganz schön unter der Oberfläche brodelt.

Es ist daher immer eine Herausforderung, Konfliktlösungsstrategien in die jeweils andere Kultur zu exportieren; in vielen Fällen ist es auch gar nicht möglich. Ich erinnere mich an einen deutschen Kollegen, der zu allen Themen „immer noch etwas sagen musste“, und dadurch Gemeinschaftsentscheidungen nachhaltig boykottierte. Die ewige Diskussionsfreudigkeit wurde im japanischen Kollegium als „Troublemaking“ empfunden.

Genauso schwierig aber ist es, japanische Konfliktvermeidungsstrategien im deutschen Umfeld zu etablieren, denn die Idee, dass es Konflikte geben *muss*, ist im deutschen Denken sehr stark verwurzelt. In einem Konfliktmanagement-Seminar, das von meinem derzeitigen deutschen Arbeitgeber angeboten wurde, versuchte ich in der Diskussion eine japanische Lösung einzubringen „Wie wäre es denn, wenn man sich schon am Anfang einer Auseinandersetzung entschuldigt, und so jede weitere Eskalation vermeidet?“, war meine (wohl etwas naive) Frage. Die anderen Seminarteilnehmer warfen mir dafür mitleidige Blicke zu. Die Trainerin mit jahrelanger Erfahrung in Mediation meinte diplomatisch: „Das geht natürlich schon. Aber dann haben Sie ja gar keinen Konflikt!“ Ich: „Das ist doch gut, oder?“ Darauf die Trainerin: „Meinungsverschiedenheiten ergeben nun mal Konflikte und die kann man dann nur durchs Gespräch lösen.“

Wir halten fest: Meinungsverschiedenheiten führen (im deutschsprachigen Raum) also unweigerlich zu Konflikten. Das erklärt wohl auch, warum man in Deutschland vergeblich nach **Konfliktvermeidungs**-Seminaren sucht. ■



**Prof. Dr. Parissa Haghirian** ist Professorin für Internationales Management an der Sophia-Universität in Tokyo und hält bis 2012 eine Gastprofessur für japanische Wirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München. [www.parissahaghirian.com](http://www.parissahaghirian.com)