



Konflikte am Arbeitsplatz – ein Tabu?

Je nach Konfliktkultur unterscheiden sich die Arbeitsleistung und der Grad an Innovation in einem Unternehmen. Eine Studie eines japanischen Konfliktforschers gibt Hinweise für die Praxis.

Von Angela Kessel und Reiko Kobayashi

Japaner streben nach Harmonie (*wa*) und scheuen Meinungsverschiedenheiten und Konflikte – so die gängige Auffassung. Trifft das zu? Wenn ja, sollte man die Bereitschaft zu mehr Diskussion und Auseinandersetzung fördern, und wie? Der Konfliktforscher Dr. Takuto Shishido von der Universität Musashino hat sich anhand einer im März 2016 durchgeführten Online-Untersuchung mit 522 Teilnehmern japanischer Unternehmen in einer Studie zum japanischen Konfliktverhalten am Arbeitsplatz genau diesen Fragen gewidmet. Er unterscheidet in „Ergebnisse einer Konfliktmanagement-Studie: Scheuen Japaner tatsächlich Konfrontationen?“ zwischen zwei Arten von Konflikten: Aufgabenkonflikte und Beziehungskonflikte.

Aufgabenkonflikte sind Meinungs- und Ideenkonflikte, bei denen es um Arbeitsinhalte geht.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Frau Kosugi arbeitet im Bereich Unternehmensstrategie. Ihr Vorgesetzter ist Herr Yasuda. Die beiden diskutieren gemeinsam mit dem gesamten Team über Ansätze zur Gewinnung neuer Firmenkunden. Wie so oft prallen unterschiedliche Meinungen aufeinander: Frau Kosugi plädiert für verstärkte Online-Akquise, Herr Yasuda setzt mehr auf persönliche Ansprache. Die Diskussion ist lebhaft und durchaus kontrovers. Am Ende einigt sich das Team auf einen Kompromiss, der viele Anregungen von Frau Kosugi enthält. Der Aufgabenkonflikt ist gelöst.

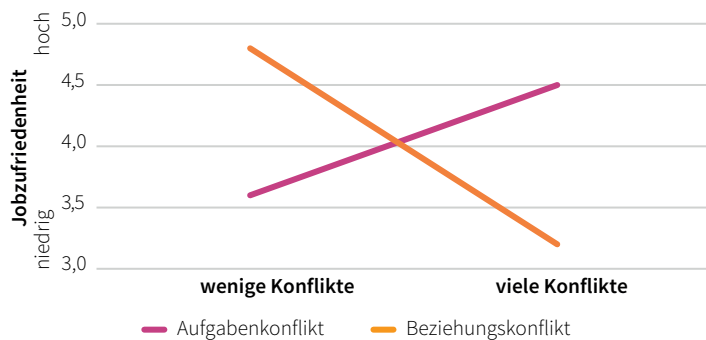
Mit **Beziehungskonflikten** sind zwischenmenschliche Streitigkeiten gemeint, die nicht direkt mit den Arbeitsinhalten in Verbindung stehen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

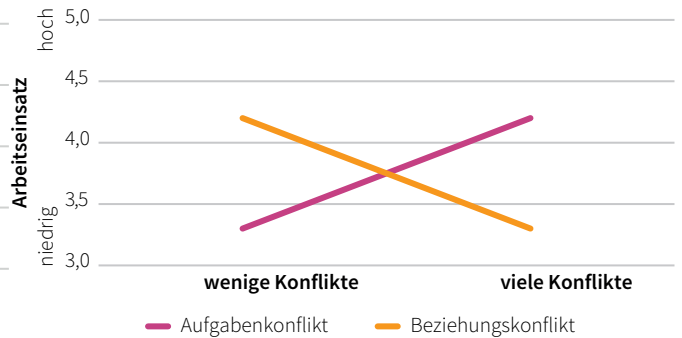
Frau Kosugi ist für ihre innovativen Ideen bekannt. Der CEO hat ihr im vergangenen Jahr bereits eine Auszeichnung für besondere Leistungen zuerkannt. Bei der nächsten Leistungseinschätzung gibt sie sich – wie schon zuvor – selbstbewusst die Note A. Kurz darauf ruft ihr Chef, Herr Yasuda, sie zu sich und fordert Frau Kosugi auf, ihre Bewertung mit Rücksicht auf andere, weniger leistungsstarke Kollegen auf B herabzusetzen. Sie fügt sich, doch das Verhältnis ist getrübt. Frau Kosugi und Herr Yasuda meiden sich fortan und sprechen kaum miteinander. Auch im Team hält Frau Kosugi sich zurück: Die fruchtbaren Diskussionen gehören der Vergangenheit an.

Wie die nachstehenden Grafiken zeigen, sind japanische Arbeitnehmer sowohl zufriedener mit ihren Kolleginnen und Kollegen als auch engagierter und motivierter, wenn sie Aufgabenkonflikte erleben können: Je mehr, desto enthusiastischer und energiegeladener sind sie. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hingegen mehr Beziehungskonflikte erfahren, sind tendenziell weniger zufrieden mit ihrem Umfeld und zeigen deutlich weniger Begeisterung und Engagement.

Konflikttyp und Zufriedenheit im Umgang mit Kollegen



Konflikttyp und Engagement am Arbeitsplatz



Quelle: „Ergebnisse einer Konfliktmanagement-Studie: Scheuen Japaner tatsächlich Konfrontationen?“ von Dr. Takuto Shishido, Universität Musashino; https://jhclub.jmam.co.jp/acv/magazine/content?content_id=8454#

Konfliktkulturen im Vergleich

Laut dem Forscher Shishido lassen sich drei Konfliktkulturen unterscheiden:

1. Bei der **kooperativen Konfliktkultur** diskutieren alle Beteiligten so lange, bis sie zu einer akzeptablen Lösung finden – wie Frau Kosugi und Herr Yasuda. Es ist laut Wissenschaftlern die erfolversprechendste Kultur.
2. In einer **Zwangskultur** setzen Einzelne ihre Meinung durch, auch wenn dies zu einer „Unterdrückung“ anderer führt.
3. Eine **Vermeidungskultur** basiert auf der Umgehung von Konflikten: Man ignoriert Konflikte und trägt sie gar nicht erst aus. Diese in Japan vorherrschende Konfliktkultur erweist sich als am wenigsten effektiv: Sie verringert die Zufriedenheit mit den Kolleginnen und Kollegen und raubt Begeisterung und Energie.

Umsetzung im Arbeitsalltag

Aus Shishidos Analyse lässt sich schließen, dass japanische Belegschaften zufriedener und engagierter arbeiten, wenn das Management Aufgabenkonflikte aktiv zulässt, Beziehungskonflikte umgeht und eine kooperative Konfliktkultur lebt. In der Praxis ist es aber nicht einfach, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Zum einen ist die Trennschärfe zwischen Sach- und Beziehungsebene nicht immer gegeben: Meinungsverschiedenheiten über arbeitsbezogene Themen entwickeln sich leicht zu zwischenmenschlichen Konflikten. Das zeigt das Beispiel von Frau Kosugi und Herrn Yasuda sehr gut. Der offene Dialog auf Arbeitsebene, der Frau Kosugi beflügelte und gute Ergebnisse produzierte, hatte Schattenseiten auf der menschlichen Ebene. Offensichtlich befürchtete Herr Yasuda Eifersüchteleien im Team und bremste daher seine Mitarbeiterin aus.

Zum anderen reicht Offenheit gegenüber Aufgabenkonflikten allein nicht immer aus: Wenn der soziale Druck am Arbeitsplatz hoch ist, halten japanische Mitarbeiter trotz gegenteiliger Überzeugung tendenziell am Prinzip der Harmonie fest. Sie vermeiden es dann, durch freie Meinungsäußerung „Wellen zu schlagen“ und Unruhe zu riskieren. Die eigentlich gewünschte Diskussion unterbleibt.

Um den Herausforderungen im japanischen Konfliktmanagement zu begegnen, ist psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz laut Shishido ein entscheidender Faktor. Sie entsteht, wenn Angestellte die Gewissheit haben, dass sie akzeptiert werden, auch wenn sie etwas Unangemessenes sagen oder Fehler machen. Aufgabenkonflikte können leicht zu Beziehungskonflikten mutieren, wenn diese Sicherheit nicht gegeben ist – etwa dadurch, dass jemand spontan für einen Gedanken oder eine Idee kritisiert wird.

Tipps für erfolgreiches Konfliktmanagement in Japan

- Fragen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren Meinungen und Ideen. Eventuell ist es für einige schwierig, sich auf der Stelle zu äußern. Räumen Sie in diesem Fall etwas mehr Zeit ein und bitten Sie um eine schriftliche Äußerung oder eine Erklärung im nächsten Meeting.
- Richten Sie Brainstorming-Sessions oder Meetings im kleinen Kreis und ohne große Hierarchieklippen ein.
- Psychologische Sicherheit entsteht, wenn unterschiedliche Ansichten und auch Fehler akzeptiert werden. Würdigen Sie die Meinungsäußerungen anderer und gehen Sie offen mit eigenen Fehlern um, um Ihr Umfeld zu ermutigen.
- Kritisieren Sie Ideen nicht spontan. Vermeiden Sie es, emotional zu werden. So lässt sich ein Kippen in einen Beziehungskonflikt verhindern.
- Austausch und Diskussion sind erwünscht, aber in Japan nicht immer offen möglich. Nutzen Sie Vier- oder Sechsaugengespräche, um Meinungen in Einklang zu bringen. ■



Angela Kessel

ist Inhaberin von Access Culture, interkulturelle Trainerin mit Schwerpunkt Japan und Koordinatorin deutsch-japanischer Sales- und Marketingprojekte.

✉ kessel@accessculture.de
 🌐 www.accessculture.de



Reiko Kobayashi

ist interkulturelle Trainerin und Dozentin für deutsch-japanische Kommunikation und Zusammenarbeit

✉ kobayashi@accessculture.de
 🌐 www.accessculture.de