

**Der Beitrag ist erschienen in**

**Wirtschaftskybernetik und Systemanalyse**

**Band 24**

**Interkulturelle Kooperation**

**Wissenschaftliche Jahrestagung der  
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik  
Vom 6. und 7. Oktober 2005 in Greifswald**

**Herausgegeben von  
Ricarda B. Bouncken**

Duncker & Humblot Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in  
Der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

## **Kommunikative Konfliktthandhabung**

von *Margret Richter*

### **A. Einleitung**

Die Zahl multinational agierender Unternehmen wächst kontinuierlich. Die Grenzen der regionalen Handlungsräume sind aufgehoben und bedingen globalen Wettbewerb. Kommunikations- und Transportnetzwerke verbinden Menschen und Unternehmen weltweit. Die multinational operierende Unternehmung stößt in ihrer neuen Umgebung auf eine fremde Umwelt, die kulturelle Unterschiede birgt. Diese sind zu überbrücken, da auch kulturelle Faktoren erfolgsrelevant sind.<sup>1</sup> Interkulturell agierende Manager benötigen die Fähigkeiten, die kulturelle Andersartigkeit zu verstehen und damit umgehen zu können.<sup>2</sup> Somit stellt die Kommunikation eine der größten Herausforderungen für international agierende Unternehmen dar, denn der multikulturelle Kontext birgt ein großes Konfliktpotenzial. Vor diesem Hintergrund wird gezeigt, wie sich Konflikte lösen und vermeiden lassen. Dann wird die Andersartigkeit nicht als Bedrohung empfunden, sondern als Bereicherung erlebt und trägt zum Unternehmenserfolg bei.

---

<sup>1</sup> Vgl.: Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993

<sup>2</sup> Vgl.: Marr, R.: Euro-strategisches Personalmanagement – eine neue Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis oder nur ein neues Etikett? In: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München / Mering 1991

## B. Systemtheoretischer Hintergrund

Unternehmen sind komplexe, vieldimensionale, offene und dynamische Systeme.<sup>3</sup> Wie jeder Organismus besteht ein System aus mehreren verschiedenen Teilen (Organen). Diese stehen in einer bestimmten dynamischen Ordnung zueinander und sind zu einem Wirkungsgefüge vernetzt. Das Netz muss nicht unbedingt sichtbar sein. Es kann auch aus Wirkungen bestehen, die durch reinen Informationsaustausch und durch Kommunikation zustande kommen. Reale Systeme sind immer offen und erhalten sich durch ständigen Austausch mit der Umwelt. Wird in ein System eingegriffen, ändert sich die Beziehung aller Teile zueinander und damit der Gesamtcharakter des Systems.<sup>4</sup>

Aus der Perspektive der systemorientierten Managementlehre besteht die Aufgabe des Managements darin, komplexe dynamische Systeme zu gestalten und zu lenken. Je höher die Komplexität eines Unternehmens ist, je stärker seine Vernetzung und Interaktivität sind, desto schwieriger ist es, das Unternehmen robust, funktionsfähig und sicher in die Zukunft zu steuern.<sup>5</sup>

Komplexität und Heterogenität des Unternehmensumfeldes wachsen durch multikulturelle Aktivitäten stark an. Das Ausmaß der kulturellen Verflechtung hängt von vielen Wirkungsgrößen ab und kann jeweils nur situativ beurteilt werden. Sie ist bei funktionaler Internationalisierung mit zum Beispiel Import- und Exportgeschäften geringer als bei institutioneller Internationalisierung. Hier sind Managementaufgaben in allen betrieblichen Funktionsbereichen unmittelbar vor Ort durchzuführen, so dass meistens Interaktionsbeziehungen unter fremdem Kultureinfluss zustande kommen.<sup>6</sup>

Die Komplexität und Heterogenität des Unternehmensumfeldes zu beherrschen, stellt das Hauptproblem des interkulturellen Managements dar. Voraussetzung dafür ist, dass Manager ihr Unternehmen im multikulturellen Umfeld erfassen, sein Verhalten verstehen und adäquat mit ihm umgehen. Dann können sie die Chancen der Internationalisierung nutzen und die damit verbundenen Risiken minimieren.

---

<sup>3</sup> Vgl.: Ulrich, H.: Gesammelte Schriften, Band 1, Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern / Stuttgart / Wien 2001

<sup>4</sup> Vgl.: Vester, F.: Neuland des Denkens, München 1986, S. 17

<sup>5</sup> Vgl.: Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme; Bern / Stuttgart / Wien 2002

<sup>6</sup> Vgl.: Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München / Wien / Oldenburg 1995, S. 119 ff.

### **C. Interkulturelles Management**

Das interkulturelle Management überprüft, inwieweit erfolgreiche Unternehmenskonzepte des angestammten Marktes auf ausländische und damit fremde Kulturbereiche übertragen werden können. Unter Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede entwickelt es neue strategische und funktionale Konzepte für ausländische Märkte.

Die anthropologische, soziologische und betriebswirtschaftliche Literatur bieten mehrere hundert verschiedene Definitionen des Kulturbegriffs an.<sup>7</sup> Anthropologen wie Hall haben drei Charakteristika von Kultur festgestellt:

Kultur ist nicht angeboren, sondern wird durch wichtige Erfahrungen erlernt und in signifikanten Situationen durch die Anwendung vertieft.

In jeder Kultur sind die verschiedenen Facetten miteinander vernetzt; bei einer Berührung schwingt, wie bei einem Spinnennetz, jedes Element und jede Verbindung mit.

Kultur wird von den Mitgliedern einer Gruppe getragen und definiert die Grenzen zu anderen Gruppen, Werten und Interpretationswelten.<sup>8</sup>

Nach Hofstede ist Kultur die kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidet.<sup>9</sup> Kultur besteht somit aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, die hauptsächlich erworben und durch Symbole übertragen sind und die einschließlich deren Verkörperung durch Artefakte die Charakteristika bestimmter Gruppen von Individuen bilden. Der Kern der Kultur besteht aus traditionellen Ideen und insbesondere deren zugehörigen Wertvorstellungen. Die Quellen für diese mentalen Programme liegen im sozialen Umfeld des

---

<sup>7</sup> Vgl.: Mead, Richard: International Management: Cross Cultural Dimensions, Cambridge / Oxford 1994

<sup>8</sup> Vgl.: Hall, E.T.: Beyond Culture, New York 1977; zit. nach: Treichel, D., Dorn, C.: Interkulturelles eBusiness-Design. In: Lehner, M./Wilms F. E. P.: Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen, Berlin 2001, S. 126

<sup>9</sup> Vgl.: Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2. Aufl., Newbury Park 2001

jeweiligen Individuums. Zur Stabilisierung der kulturellen Muster tragen auch ökologische und natürliche Faktoren bei.<sup>10</sup>

Die Umwelt angemessen berücksichtigen zu können, stellt laut Dülfer das Hauptproblem des Managements in fremden Kulturbereichen dar. In seinem Schichtenmodell<sup>11</sup> differenziert er die verschiedenen Umweltaspekte und strukturiert damit gedanklich die Interaktionsbeziehungen zwischen dem Auslandsmanager und der Umwelt.

Wie aus Abbildung 1 zu erkennen ist, unterscheidet Dülfer natürliche und menschgemachte Umwelten. Diese stellt er in Schichten dar. Er unterscheidet drei verschiedene Arten von Kultur.

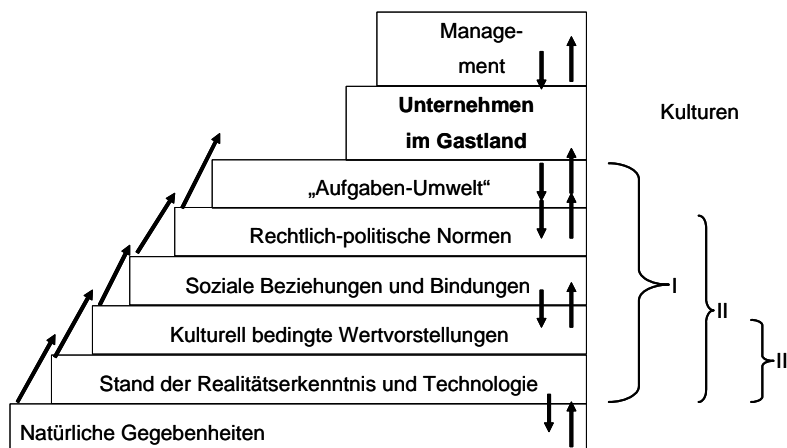


Abbildung 1: Vertikalschnitt des Schichtenmodells nach Dülfer<sup>12</sup>

Der Stand der Realitätserkenntnis und Technologie stellt die tragende Schicht der kulturellen Umwelt dar. In diesem Zusammenhang spielen die Sprache und die Ausbildung beziehungsweise die Erziehung eine sehr große Rolle. Diese Problematik trifft in international operierenden Unternehmen für Kommunikation auf jeder Ebene zu. Die nächste Schicht im kulturellen Bereich betrifft die kulturell bedingten Wertvorstellungen. Dazu zählen

<sup>10</sup> Vgl.: Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993, S. 18

<sup>11</sup> Vgl.: Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München / Wien / Oldenburg 1995, S. 216 ff.

<sup>12</sup> Vgl.: Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München / Wien / Oldenburg 1995, S. 218

Normen, die nur für das betroffene Individuum gelten wie religiöse Glaubensinhalte, ethische Normen, überlieferte Verhaltensvorschriften und ideologische Postulate, individuelle Motive und Lebensziele sowie Erziehungsgrundsätze.<sup>13</sup> Zur folgenden Schicht gehören die sozialen Beziehungen und Bindungen, die sich aufgrund der kulturell bedingten Wertvorstellungen bilden und verändern. Das verdeutlicht die hohe gegenseitige Abhängigkeit der beiden letztgenannten Schichten. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die mit der jeweiligen Sozialstruktur verknüpften besonderen Verhaltensregeln und Tabus. Die kulturspezifischen rechtlich-politischen Normen ergeben die letzte man-made-Schicht. Danach folgt als letzte die Aufgaben-Umwelt der internen und externen Interaktionspartner. Der Kern des Schichtenmodells wird vom Unternehmen mit seinem Management gebildet, das von den umgebenden Schichten beeinflusst wird.

Das Schichtenmodell von Dülfer zur Umweltdifferenzierung zeigt sehr deutlich die wechselseitigen Einwirkungen der verschiedenen Schichten sowie die damit verbundene Dynamik. Es impliziert, dass im interkulturellen Management neben dem Unternehmensumfeld auch die Unternehmenskultur und der kulturelle Hintergrund der Individuen zu berücksichtigen sind. Das in diesem Zusammenspiel enthaltene Konfliktpotenzial ist offensichtlich. Es verdeutlicht zudem, dass die Kommunikation eines der Hauptprobleme der interkulturellen Unternehmen darstellt.<sup>14</sup>

## **D. Interkulturelle Kommunikation**

### **I. Definitionen**

Watzlawick<sup>15</sup> versteht unter Kommunikation nicht nur die Sprache beziehungsweise die gesprochenen Worte (digitale Modalität), sondern auch

---

<sup>13</sup> Vgl.: Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München / Wien / Oldenburg 1995, S. 270

<sup>14</sup> Vgl.: Dülfer, E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München / Wien / Oldenburg 1995, S. 412 ff.

<sup>15</sup> Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto 1990

alle paralinguistischen Phänomene wie zum Beispiel Tonfall, Sprachgeschwindigkeit, Pausen, Lachen, Seufzen. Einbezogen in den Kontext wird auch die Körpersprache mit Körperhaltung, Mimik und Gestik (analoge Modalität). Das bedeutet, dass jegliches Verhalten Kommunikation ist, da jede Verhaltensweise in einer zwischenmenschlichen Situation immer auch Mitteilungskarakter hat. In diesem Zusammenhang postuliert Watzlawick sein metakommunikatives Axiom:

„Man kann nicht *nicht* kommunizieren.“<sup>16</sup>

Sein zweites Axiom lautet:

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“

Der Inhaltsaspekt vermittelt die Daten, der Beziehungsaspekt weist an, wie diese Daten aufzufassen sind. Da der Beziehungsaspekt eine Kommunikation über eine Kommunikation darstellt, ist er identisch mit der Metakommunikation. Die Fähigkeit zur Metakommunikation ist eine *Conditio sine qua non* aller erfolgreichen Kommunikation. Sie ist darüberhinaus für jeden Menschen eng mit dem großen Problem hinlänglichen Bewusstseins seiner selbst und der anderen verknüpft. Sprachliche Mitteilungen, denen eine eindeutige metakommunikative Verstehensanweisung fehlt, können geformt werden.<sup>17</sup> Führen mehrdeutige Aussagen bereits unter Menschen gleicher Sprache und Kultur oft zu Kommunikationsproblemen, so bergen sie im interkulturellen Kontakt ein noch größeres Konfliktpotenzial.

## II. Anforderungen

Die Kultur der Gruppe bestimmt, wie ihre Mitglieder die Welt wahrnehmen und ihre Probleme lösen. Ihre Wahrnehmung und ihre Handlungen mögen Mitgliedern anderer Gruppen irrational erscheinen, doch in Bezug auf ihre eigene Kultur sind sie logisch und verständlich.<sup>18</sup>

Wahrnehmung ist ein Prozess der internen Informationsverarbeitung, durch den ein Erkenntnisobjekt unter Vermeidung einer Informationsüberlastung unter Einfluss externer Reize eine individuelle Deutung des Erkenntnisobjekts

---

<sup>16</sup> Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto 1990, S. 50

<sup>17</sup> Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto 1990, S. 53 ff.

<sup>18</sup> Vgl.: Mead, R.: Cross-Cultural Management Communication, Chichester 1990

vollzieht. Das Ergebnis der Wahrnehmung ergibt kein objektives Abbild der äußeren Realität, sondern vielmehr eine subjektgebundene, kognitive Vorstellung über die Wirklichkeit.<sup>19</sup>

Die Herausforderung der interaktiven Verständigung über kulturelle Grenzen hinweg liegt darin, den verwendeten Begriffen und Handlungen auf beiden Seiten der Grenze trotz eines unterschiedlichen, zum Teil widersprechenden Satzes an Grundwerten, Interpretationen und Normen eine gemeinsame, konfliktfreie Bedeutung zu geben. Es geht um Bedeutungsdimensionen und Bewegungskorridore. Denn jeder interkulturelle Kommunikationsakt hat mehrere, gleichzeitig wirksame Ebenen, die sich gegenseitig konditionieren. Wichtig ist, sich mit den Bedeutungen im Zusammenhang auseinander zu setzen. Normalerweise wird aus diesem Bedeutungsnetzwerk die handlungsentscheidende Wirkung der Kommunikation abgeleitet.<sup>20</sup>

Ungestörter Informationstransfer und echte Kommunikation sind abhängig von den Eigenschaften, der Funktionsweise und der Selbststeuerung der einzelnen Organe. Echte Kommunikation ist mehr als ein gegenseitiger Informationsaustausch und mehr als eine gegenseitige Verständigung. Bei einer echten Kommunikation versteht man die Motive des anderen. Die Motivation hat oft emotionale Gründe. Kommunikatives Verstehen erfordert, sich mit wacher Aufmerksamkeit und ohne Vorurteil auf den anderen einzustellen. Dann ist es möglich, nicht nur zu hören, was der andere sagt, sondern aus dem Gesamteindruck auch zu spüren, warum er es sagt und was seine Motive sind. Die richtige Deutung der Körpersprache hilft ebenfalls, den Gesprächspartner emotional zu verstehen. Die Körpersprache ist nicht in erster Linie eine Einstellung dem anderen gegenüber, sondern gegenüber sich selbst. Sie drückt den eigenen Zustand aus. Diesen Zustand des anderen zu verstehen, ist der Zweck der emotionalen Kommunikation.<sup>21</sup>

### III. Konfliktpotenziale

Werden die Motivationen und Demotivationen der Menschen nicht beachtet, kommt es zu einem Widerstreit der Motive und damit zu einer Konfliktsituation, in der die Regelkreise aufgrund des gestörten

---

<sup>19</sup> Vgl.: Wilms, F. E. P.: Systemorientiertes Management, München 2001, S. 23

<sup>20</sup> Vgl.: Treichel, D., Dorn, C.: Interkulturelles eBusiness-Design. In: Lehner, M./Wilms F. E. P.: Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen, Berlin 2001, S. 131

<sup>21</sup> Lüscher, M.: Aber ich muss nicht ...verärgert sein, beleidigt sein, enttäuscht sein, unzufrieden sein, München 1991, S. 15 ff.

Informationstransfers nicht mehr einwandfrei funktionieren. Abbildung 2 zeigt Faktoren, die zur Blockade oder Verfälschung des Informationstransfers im interkulturellen Kontext führen können. Dann fühlen sich Menschen demotiviert und sind verärgert, beleidigt, unzufrieden oder enttäuscht.

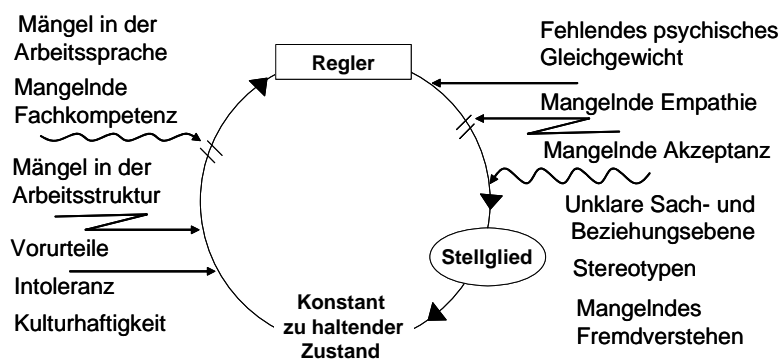


Abbildung 2: Störfaktoren des Informationstransfers

Kommunikatives Missverstehen kommt auch dadurch zustande, dass die vier Aspekte einer Botschaft nicht wahrgenommen werden, die jede Äußerung gewollt oder ungewollt enthält: eine Sachinformation (worüber der Sender informiert), eine Selbstkundgabe (was der Sender von sich zu erkennen gibt), einen Beziehungshinweis (was der Sender von dem Empfänger hält und wie der Sender zum Empfänger steht) und einen Appell (was der Sender beim Empfänger erreichen möchte).<sup>22</sup>

Den Sachinhalt spricht der Sender meist explizit an. Im professionellen Kontext sollte er die Hauptrolle spielen. Für den Beziehungshinweis besitzt der Empfänger oft ein besonders sensibles Ohr. Damit entscheidet er, wie er sich durch die Art des Gesprächs behandelt fühlt. Wer mit jemandem redet, will den Anderen nicht nur „erreichen“, sondern er will auch etwas „bei ihm erreichen“. Mit einem „Nein“ auf der Inhaltsebene ist einfacher umzugehen, wenn es mit einem „Ja“ auf der Beziehungsebene verknüpft wird.<sup>23</sup> Die Selbstkundgabe kann explizit in Form von Ich-Botschaften erfolgen, wie zum Beispiel: „Ich freue mich.“ oder „Ich bin besorgt.“ Sie kann auch implizit mitgeteilt werden. In diesem Fall kann der Empfänger aktiv zuhörend, die in der Botschaft

<sup>22</sup> Vgl.: Schulz von Thun: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, Reinbek 1981

<sup>23</sup> Vgl.: Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R.: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek 2000, S. 33 ff.

enthaltene Selbstkundgabe akzeptierend spiegeln.<sup>24</sup> Dadurch fühlt sich der Gesprächspartner sowohl in seiner inhaltlichen Position als auch in seinen Gefühlen verstanden. Oft genug ist das nicht der Fall und die Gesprächspartner geraten in einen Teufelskreis. Jeder sucht die Ursache seines Verhaltens in dem des Partners. Jedes Ereignis ist gleichzeitig Reiz, Reaktion und Verstärkung.<sup>25</sup>

Wie jeder Organismus kann auch ein interkulturelles Unternehmen oder Team Störfaktoren bis zu einem gewissen Grad kompensieren, ohne dass das System krank wird. Erst wenn die Kompensationsfähigkeit erschöpft ist, manifestieren sich die Symptome und Konflikte treten auf. Eine Konfliktsituation kann somit definiert werden als gestörter Informationstransfer und gestörte Kommunikation. Als Folge davon kommt es zu einer Störung der Regelkreisfunktionen des Teams und des Unternehmens. Verläuft der Informationstransfer einwandfrei und werden die Motivationen beachtet, ist die Situation konfliktfrei. Die Regelkreise funktionieren einwandfrei und der Organismus ist gesund.

## **E. Konfliktvermeidung und Konfliktlösung**

### **I. Die Psyche als Regulationssystem**

Nicht durch die symptomatische, sondern durch die ursächliche Behandlung kann ein Organismus das erforderliche dynamische Gleichgewicht erneut gewinnen und wieder voll funktionsfähig werden. Ansatzpunkt zur Konfliktlösung beziehungsweise zur Konfliktvermeidung ist das psychische Gleichgewicht jedes einzelnen Gruppenmitglieds. Wie die Psyche der Teilnehmer, so der Zustand im Team beziehungsweise im Unternehmen und umgekehrt. Die Psyche ist die Steuerung der Energie und der Körper ist der Zustand der Energie.

---

<sup>24</sup> Holzheu, H.: Gesprächspartner bewußt für sich gewinnen, Düsseldorf 1984;  
Holzheur, H.: Aktiv zuhören, besser verkaufen, Landsberg 1989

<sup>25</sup> Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto 1990, S. 57 ff.

Lüscher<sup>26</sup> definiert die Psyche als Regulationssystem, das nach mathematischen Gesetzmäßigkeiten funktioniert. Die Psyche ist etwas Ähnliches wie ein Thermostat. Die Außentemperatur kann mit der Umwelt und mit den anderen Menschen verglichen werden. Die Heizung entspricht dem eigenen Körper. Die Psyche reguliert den eigenen Körper und die Einflüsse aus der Außenwelt. Sie sorgt für den Ausgleich und das Gleichgewicht zwischen Körper und Umwelt.

Bei vielen Menschen ist der Thermostat falsch eingestellt. Wenn es draußen frostig und unfreundlich ist, stellen sie ihren Regler auch auf kalt. Wenn es in der Umwelt hitzig und aggressiv zugeht, stellen sie ihren psychischen Regler ebenfalls auf heiß. Diese Menschen verhalten sich geistig falsch. Die Psyche steuert die Verbindungen zwischen Gefühlen und Gedanken. Richtige Verbindungen schaffen ein sinnvolles Harmonie-Gefüge. Falsche Beziehungen erzeugen Irrtümer und Konflikte.

Wie sich Konflikte vermeiden und lösen lassen, wird in den folgenden Ausführungen anhand der Regulationspsychologie nach Lüscher dargestellt.

## **II. Die vier Selbstgefühle**

Das innere Gleichgewicht eines Menschen und sein Wohl hängen nach Lüscher von seinen normalen Selbstgefühlen ab: Zufriedenheit, Selbstachtung, Selbstvertrauen und innere Freiheit.

Der Zufriedene ordnet sich in die gegebenen Möglichkeiten ein. Er besitzt die Bereitschaft zu verzichten und zu geben. Die Selbstachtung wird verkörpert vom Edelmann. Wer mit seiner Selbstachtung im Gleichgewicht ist, besitzt Stabilität und innere Festigkeit. Die Selbstachtung wirkt als innerer Kompass, als Steuermann im Menschen. Selbstachtung ist das Endprodukt des Bemühens um Echtheit und Wahrhaftigkeit gegenüber sich selbst. Wenn sich ein Mensch so verhält, wie es seine Überzeugung von ihm verlangt, fühlt er seine Identität und seinen Wert. Wer nach bestem Wissen und Gewissen handelt, verhält sich wie ein Edelmann. Selbstvertrauen hat, wer durch seine Aktivität und tatsächliche Leistung von sich erfährt, welches seine wirklichen Fähigkeiten sind. Durch Leistungsbereitschaft und Gefordertsein gewinnt er Selbstvertrauen, das zu seiner Selbstverwirklichung notwendig ist. Innere Freiheit besitzt derjenige, der sich frei und unabhängig fühlt, der jeden Besitz

---

<sup>26</sup> Lüscher, M.: Das Harmoniegesetz in uns, Düsseldorf 1993; Lüscher, M.: Der 4-Farben Mensch oder der Weg zum inneren Gleichgewicht, München 1977; Lüscher, M.: Die Harmonie im Team, Kommunikation durch Umkehr-Denken, Düsseldorf, Wien, New York 1988

preisgeben kann und unter allen Möglichkeiten diejenige wählt, die für seine Situation die beste ist und dadurch am meisten Freude macht.

### III. Kommunikatives Verstehen

Die Psyche als Regulationssystem strebt ein harmonisches Gleichgewicht an. Das psychische Gleichgewicht läßt sich mit einer Balkenwaage vergleichen, die in der Mitte, beim Drehpunkt, aufliegt. Der Balken kann im Gleichgewicht sein und sich schaukelnd bewegen. Leichte Pendelbewegungen im Mittelbereich sind normal und symbolisieren das dynamische Gleichgewicht. Der Balken kann auch völlig aus dem Gleichgewicht geraten, so dass das eine Ende unten und das andere oben fixiert bleibt. Fixiert und nicht im Gleichgewicht sind jene Menschen, die übertriebene oder keine spontanen Reaktionen haben, die durch übersteigerte oder fehlende Reaktionen auffallen. So kann das Gefühl, ständig unterlegen und hilflos zu sein, einerseits spontane Reaktionen unterbinden und andererseits eine dauernde aggressive Haltung bewirken. Diese aggressive Haltung wird benötigt, um sich trotz der Hilflosigkeit überlegen zu zeigen und damit ein scheinbares Gleichgewicht zu empfinden.

Geht die eine Seite des Balkens stark hoch, ist die andere tief unten. Einer Wut scheint immer ein Gefühl der Enttäuschung vorauszugehen. Trotz scheint nach einem Gefühl der Zurückweisung aufzutreten. Heftige Aggressionen sind ohne vorangehende Frustrationsgefühle nicht denkbar. Wer sich als Angeber aufspielt, mit dessen Selbstsicherheit kann es nicht weit her sein. Je größer das heimliche Gefühl der eigenen Bedeutungslosigkeit, der geistigen und gesellschaftlichen Wertlosigkeit ist, desto größer, desto provozierender oder arroganter ist die Angeberei oder Wichtigtuerei. Je mehr einer übertreibt, um so unsicherer ist er.

Fixierte Einstellungen sind immer zugleich Überbewertungen als auch Unterbewertungen. Die Überbewertung äußert sich als übersteigerter Anspruch. Die Unterbewertung erscheint als Abwehr, Verleugnung, Angst oder Hemmung, siehe dazu Abbildung 3 mit den Abnormitäten der Selbstgefühle.

Normales Selbstgefühl	Selbstüberbewertung	Selbstunterbewertung
Zufriedenheit	Selbstverleugnung	Selbstunzufriedenheit (Ich bin unzufrieden)
Selbstachtung	Selbstüberschätzung	Selbstzweifel (Ich bin beleidigt)

Selbstvertrauen	Selbstübersteigerung	Selbstmitleid (Ich bin verärgert)
Innere Freiheit	Selbstflucht	Selbstzwang (Ich bin enttäuscht)

Abbildung 3: Die Abnormitäten der Selbstgefühle

Das Gleichnis des Waagebalkens zeigt sich nicht nur als Verhalten nach außen. Es beschreibt vor allem die inneren Gefühle sich selbst gegenüber, die Selbstgefühle. Es besteht ein Gleichgewichtsverhältnis zwischen der Überbewertung und der Unterbewertung. Die Überbewertung ist abhängig von der Unterbewertung und umgekehrt. Die Emotionen stehen somit in einer gesetzmäßigen Abhängigkeit zueinander. Die Gegenseite ist deshalb oft nicht auffällig, weil sie zum bewußten Ich-Bild nicht paßt und darum verleugnet wird.

#### IV. Kommunikative Unterstützung

Nach dem kommunikativen Verstehen muss die kommunikative Unterstützung kommen. Wer mit der Regulationspsychologie vertraut ist, erkennt die Ursachen der Fehlsteuerungen und weiß, was zu tun ist, um das notwendige Gleichgewicht wiederzufinden. Um das Motiv bei sich selbst zu entdecken, muss sich der Betroffene zuerst selbst fragen, ob er mit seiner Zufriedenheit, seiner Selbstachtung, seinem Selbstvertrauen und seiner inneren Freiheit im Gleichgewicht ist.

In dem Augenblick, da der Betreffende erkennt, dass er selbst es ist, der das falsche Selbstgefühl erzeugt, ist er davon befreit:

- dann entwertet er sich nicht und fühlt sich nicht mehr beleidigt.
- dann tut er, wozu er fähig ist, aber fühlt sich nicht mehr überfordert.
- dann sagt er, womit er nicht zufrieden ist, aber wendet sich nicht mehr aus Unzufriedenheit ab.
- dann sieht er ein, dass er sich selbst getäuscht hat, aber beschuldigt nicht mehr den anderen, dass er ihn enttäuscht habe.

Zur Konfliktlösung ist es wichtig, das Problem unter den Betreffenden darzulegen. Dann müssen sie überzeugt werden, dass es notwendig ist, das Problem zu lösen. Es kann genügen, nach den vier Grundhaltungen der Demotivation zu fragen:

- Ist der Betreffende mit den Gruppenmitgliedern so unzufrieden, dass er das Engagement und die innere Zusammengehörigkeit gekündigt hat?
- Ist er in seiner Selbstachtung beleidigt?
- Ist er durch die Zumutungen überfordert und in seinem Selbstvertrauen verunsichert, so dass er sich ärgert?
- Ist er innerlich so unfrei, dass er über die Enttäuschung nicht hinwegkommt?

Wer weiß, wie das Regulationssystem der Psyche funktioniert, kann viel leichter durchschauen, was er selbst oder ein anderer falsch macht. Er versteht die Zusammenhänge zwischen der Situation und den Menschen. Hat jemand das psychische Gleichgewicht mal erlangt, ist das keine Garantie, es für den Rest des Lebens zu behalten. Man muss sich jeden Tag neu darum bemühen.

### **Resumée**

Wer mit dem Regulationssystem der Psyche vertraut und mit sich im Gleichgewicht ist, beachtet die Motivationen seiner Gesprächspartner und vermeidet Demotivationen. Er ist fähig, Vorurteile und Stereotypen abzubauen, Intoleranz und die eigene Kulturhaftigkeit zu überwinden, Fremdverstehen, Akzeptanz und Empathie zu fördern. Er kann mit anderen Störeinflüssen leicht umgehen und einen konstruktiven Beitrag zu deren Beseitigung leisten. Er ist nicht enttäuscht, wenn ihm Vorurteile entgegengebracht werden. Er ist nicht beleidigt, wenn jemand mangelndes Verständnis für seine Kultur zeigt. Herstellung des psychischen Gleichgewichts ist ein ursächlicher Ansatzpunkt zur kommunikativen Konfliktbehandlung. Behandlung oder Prävention von Konflikten bleiben gleich. Persönlichkeitsentwicklung mit dem Ziel, ein psychisches Gleichgewicht zu erlangen, stellt eine wesentliche Komponente der interkulturellen Kompetenz dar. Sie schafft die Voraussetzungen, um unvoreingenommen die kulturellen Unterschiede und Ähnlichkeiten wahrzunehmen, sich mit den eigenen kulturbedingten Werten, Normen und Verhaltensweisen auseinander zu setzen und die Kommunikationsfähigkeit zu verbessern. Auf dieser Basis kann die kulturelle Andersartigkeit als Bereicherung erfahren werden und sich positiv auf die Unternehmensergebnisse auswirken.

**Literaturverzeichnis**

- Dülfer, E.:* Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 3. Aufl., München / Wien / Oldenburg 1995
- Hall, E.T.:* Beyond Culture, New York 1977; zit. nach: Treichel, D., Dorn, C.: Interkulturelles eBusiness-Design. In: Lehner, M./Wilms F. E. P.: Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen, Berlin 2001
- Hofstede, G.:* Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2. Aufl., Newbury Park 2001
- Hofstede, G.:* Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993
- Holzheuer, H.:* Aktiv zuhören, besser verkaufen, Landsberg 1989
- Holzheuer, H.:* Gesprächspartner bewußt für sich gewinnen, Düsseldorf 1984
- Lüscher, M.:* Das Harmoniegesetz in uns, Düsseldorf 1993
- Lüscher, M.:* Aber ich muss nicht ...verärgert sein, beleidigt sein, enttäuscht sein, unzufrieden sein, München 1991
- Lüscher, M.:* Die Harmonie im Team, Kommunikation durch Umkehr-Denken, Düsseldorf, Wien, New York 1988
- Lüscher, M.:* Der 4-Farben Mensch oder der Weg zum inneren Gleichgewicht, München 1977
- Malik, F.:* Strategie des Managements komplexer Systeme; Bern / Stuttgart / Wien 2002
- Marr, R.:* Euro-strategisches Personalmanagement – eine neue Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis oder nur ein neues Etikett? In: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München / Mering 1991
- Mead, R.:* International Management: Cross Cultural Dimensions, Cambridge / Oxford 1994
- Mead, R.:* Cross-Cultural Management Communication, Chichester 1990

- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R.:* Miteinander reden:  
Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek 2000
- Schulz von Thun:* Miteinander reden1. Störungen und Klärungen,  
Reinbek 1981
- Treichel, D., Dorn, C.:* Interkulturelles eBusiness-Design. In: Lehner,  
M./Wilms F. E. P.: Problemsituationen als Gefüge von Wirkungen, Berlin 2001,
- Ulrich, H.:* Gesammelte Schriften, Band 1, Die Unternehmung als produktives soziales  
System, Bern / Stuttgart / Wien 2001
- Vester, F.:* Neuland des Denkens, München 1986
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D.:* Menschliche Kommunikation,  
Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto 1990
- Wilms, F. E. P.:* Systemorientiertes Management, München 2001