

## Herausgeber

**Prof. Dr. Falko E. P. Wilms,**

Fachhochschule Vorarlberg GmbH, Hochschulstraße 1, A 6850 Dornbirn

Tel.: +43 (0)5572 792 3216, mail: falko.wilms@fhv.at , URL: www.staff.fhv.at/wf

## Herausgeberbeiräte

Prof. Dr. R. B. Bouncken, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (D), Prof. Dr. Th. Fischer, Universität Stuttgart/Universität Koblenz Landau (D), Ass. Prof. Dr. A. Größler, Nijmegen School of Management (N), Prof. Dr. W. Grunwald, Leuphana Universität Lüneburg (D), Prof. Dr. E. Kahle, Leuphana Universität Lüneburg (D), Dr. Chr. Michulitz, RWTH Aachen (D), Prof. Dr. G. Ossimitz, Universität Klagenfurt (A), Prof. Dr. M. Schwanninger, Universität St.Gallen (CH), Prof. Dr. M. Tilebein, European Business School, Oestrich-Winkel (D)

## Internetadresse

<http://www.staff.fhv.at/wf/semradar>

## Hinweise für Autoren

Mit der Annahme eines Beitrags überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche, räumlich und zeitlich uneingeschränkte Recht zur Vervielfältigung durch Druck, Nachdruck und beliebige sonstige Verfahren. Die Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache abgefasst sein. Der Umfang sollte etwa 20 Seiten in unserer Druckformatvorlage betragen und die Zusammenfassung bis zu 12 Zeilen beinhalten.

Dem Manuskript ist ein Deckblatt beizufügen, in dem der Titel des Beitrags, das Einreichungsdatum sowie Namen und Anschrift des Autors aufgeführt ist. Das Manuskript selbst sollte anonymisiert werden, d. h. der Verfasser des Beitrags sowie seine institutionelle Zugehörigkeit dürfen nicht erkennbar sein. Jedes eingereichte Manuskript wird begutachtet, d.h. über die Annahme des Aufsatzes entscheidet ein Review-Verfahren.

Sollten Sie daran interessiert sein, als Autor einen eigenen Beitrag zu leisten, benutzen Sie bitte nur unsere eigene Druckformatvorlage, sie ist zu finden unter [www.staff.fhv.at/wf/semradar](http://www.staff.fhv.at/wf/semradar) und dort unter Autorenhinweise.

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management mit dem Namen SEM | RADAR oder Teile daraus dürfen nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion in Schriftform nachgedruckt, vervielfältigt oder in elektronischen Medien gespeichert werden. Die namentlich gekennzeichneten Beiträge geben nur die Meinung der Autoren wieder. Sowohl für eingesandte Manuskripte als auch für eventuelle Fehler und Irrtümer wird keine Haftung übernommen.

Printed in Germany

ISSN 1619-8914

Druck: wvb GbR, Berlin, Germany

# Konflikthandhabung in interkulturellen Teams

von Margret Richter<sup>1</sup>

*Der Beitrag beschreibt zunächst, warum die interkulturelle Arbeitsgruppe systemischen Charakter hat. Anschließend wird erläutert, welche Faktoren den Informationstransfer in der Gruppe blockieren und verfälschen und dadurch einen Konflikt auslösen können. Wie sich Konflikte lösen und vermeiden lassen, wird anhand der Regulationspsychologie von Prof. Max Lüschner dargestellt.*

## 1. Der systemische Charakter der Arbeitsgruppe

Eine interkulturelle Arbeitsgruppe stellt wie jeder Organismus ein komplexes offenes System dar, das aus verschiedenen Organen besteht. Die Teilnehmer eines Landes werden als Organe aufgefasst, die in einer bestimmten dynamischen Ordnung zueinander stehen und zu einem Wirkungsgefüge (Vester 1991, 2001) vernetzt sind. In dieses kann man nicht eingreifen, ohne dass sich die Beziehung aller Organe zueinander ändert. Als Beispiel dient eine Gruppe, die sich aus Teilnehmern aus Deutschland, Litauen, Italien, Dänemark und Schweden zusammensetzt.

Ziel der interkulturellen Arbeitsgruppe ist das Management eines kooperativen Innovationsproduktes in der grünen und roten Biotechnologie. Es geht um die Entwicklung und Vermarktung eines Antibiotikums (antimikrobielle Proteine) aus Kartoffelkeimlingen durch Genveränderung. Das ist eine sehr komplexe Aufgabe. Bereits innerhalb eines Unternehmens ist die interdisziplinäre Bearbeitung einer solchen Aufgabe schwierig. Die Mitarbeiter aus Forschung & Entwicklung, Vertrieb sprechen unterschiedliche Fachsprachen, haben verschiedene Interessen, Erfahrungen, Persönlichkeitsstrukturen und unterschiedlichen Informationsgrad. Die interkulturelle Bearbei-

---

<sup>1</sup> Dr. rer. nat. Margret Richter, eMail: [margret.richter@solidia.de](mailto:margret.richter@solidia.de)

tung solch eines komplexen Themas birgt noch wesentlich mehr Konfliktpotential.

Die Situation gleicht einem Spielfeld mit zahlreichen Figuren, die mit Gummifäden aneinanderhängen (Dörner 2004, S. 66). Bewegt sich eine Figur, hat das Auswirkungen auf alle anderen. Jeder bewegt sich nach Regeln, die die anderen nicht genau kennen. Obendrein befindet sich die Arbeitsgruppe im Nebel. Jedem Mitglied fehlen Informationen über die anderen Mitglieder. Keiner kennt die Persönlichkeitsstrukturen der anderen genügend und weiß, was den anderen motiviert. Das kann zu einem Widerstreit der Motive und damit zu einem Konflikt führen. Soll effizient gearbeitet werden, müssen Demotivationen vermieden werden.

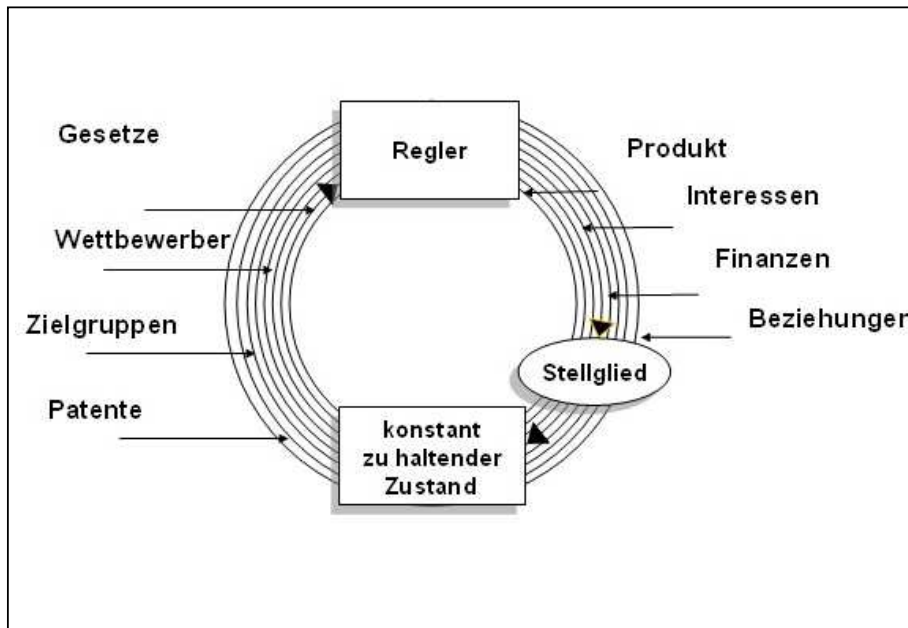
## **2. Der systemische Charakter von Konfliktsituationen**

### **2.1 Ungestörter Informationstransfer in konfliktfreien Situationen**

Ausgetauscht und bearbeitet werden müssen zum Beispiel Informationen über das Produkt, die Finanzen, Patente, Zielgruppen, Wettbewerber, Marketing, Gesetze und Normen.

Voraussetzung für effizientes Arbeiten in der Arbeitsgruppe ist ein ungestörter Informationstransfer zwischen den einzelnen Organen und ein optimales Zusammenwirken. Abbildung 1 zeigt die Regelkreise des ungestörten Informationstransfers. Dieser wiederum ist abhängig von den Eigenschaften, der Funktionsweise und der Selbststeuerung der einzelnen Organe. Um die Informationen effizient verarbeiten zu können, ist echte Kommunikation (Lüscher 1991, S. 15 ff) in der Arbeitsgruppe erforderlich.

Bei einer echten Kommunikation versteht man die Beweggründe des anderen. Man erkennt seine Motive. Die Motivation hat oft emotionale Gründe. Deshalb sind die weichen Faktoren so wichtig, das heißt die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten, in denen sich emotionale Bedürfnisse verbergen.

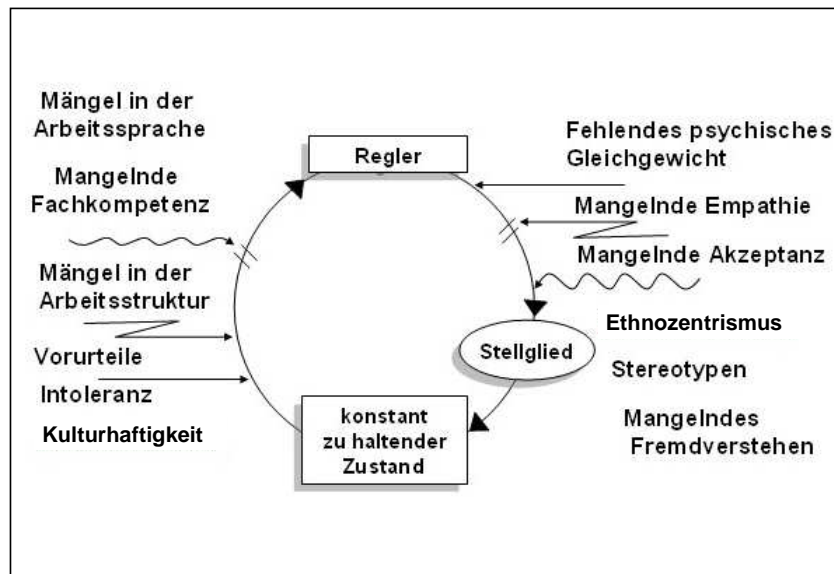


**Abb. 1: Ungestörter Informationstransfer in konfliktfreien Situationen**

## 2.2 Gestörter Informationstransfer in Konfliktsituationen

Werden die Motivationen und Demotivationen (Lüscher) nicht beachtet, kommt es zu einem Widerstreit der Motive und damit zu einer Konfliktsituation, in der die Regelkreise aufgrund des gestörten Informationstransfers nicht mehr einwandfrei funktionieren. Zu den Faktoren, die zur Blockade oder Verfälschung des Informationstransfers in der interkulturellen Arbeitsgruppe führen können, zählen die in Abb. 2 aufgeführten Faktoren. Durch diese können die emotionalen Bedürfnisse und somit die Motivationen von Gruppenmitgliedern missachtet werden. Dann fühlen sie sich demotiviert und sind verärgert, beleidigt, unzufrieden oder enttäuscht (Lüscher 1991).

Wie jeder Organismus kann auch die Arbeitsgruppe Störfaktoren bis zu einem gewissen Grad kompensieren, ohne dass das System krank wird. Erst wenn die Kompensationsfähigkeit erschöpft ist, manifestieren sich die Symptome. Handfeste Konflikte treten auf. Eine Konfliktsituation zerstört das dynamische Gleichgewicht in der Gruppe, verbunden mit Spannungen und mangelhaften Arbeitsergebnissen.



**Abb. 2: Informationstransfer in Konfliktsituationen**

### 2.3 Konfliktsituationen kybernetisch definiert

Eine Konfliktsituation kann somit definiert werden als ein gestörter Informationstransfer und eine gestörte Kommunikation. Als Folge davon kommt es zu einer Regelkreisstörung des Teams.

Verläuft der Informationstransfer im Organismus, das heißt in der Arbeitsgruppe, ungestört und werden in der Kommunikation die Motive beachtet und Demotivationen vermieden, ist die Situation konfliktfrei. Dann funktionieren die Regelkreise auf der Steuerungsebene des Teams einwandfrei. Der Organismus ist gesund. Die Arbeitsgruppe arbeitet effizient.

## 3. Die Konfliktlösung durch die Regulationspsychologie

### 3.1 Die Psyche als Regulationssystem

Nicht durch die symptomatische sondern durch die ursächliche Behandlung kann ein Organismus, hier die interkulturelle Arbeitsgruppe, das erforderliche dynamische Gleichgewicht erneut gewinnen und wieder voll funktionsfähig werden.

Ansatzpunkt zur Konfliktlösung beziehungsweise zur Konfliktvermeidung ist das psychische Gleichgewicht jedes einzelnen Gruppenmitglieds. In der Psyche jedes einzelnen liegen die Ursachen für das dynamische Gleichgewicht der Gruppe und die Voraussetzungen für effizientes Arbeiten.

Wie die Psyche, so der Körper. Wie die Psyche der Teilnehmer, so der Zustand in der Arbeitsgruppe und umgekehrt. Die Psyche ist die Steuerung der Energie und der Körper ist der Zustand der Energie.

In der Gruppe zeigt sich der Zustand der Energiesteuerung als konfliktfreie oder mehr oder weniger konfliktreiche Situation. Die Resultate falsch gesteuerter Energie in der Gruppe manifestieren sich in Funktionsbeeinträchtigungen, das heißt in mangelhaften Arbeitsergebnissen.

Warum fühlen sich Menschen gedemütigt, gekränkt, zurückgesetzt? Warum reagieren sie aggressiv, empfindlich oder arrogant? Warum fühlen sich Menschen beleidigt, enttäuscht, verärgert oder unzufrieden? Welche Motive stecken hinter diesen Gefühlen? Wie können sie aufgedeckt werden? Wie lassen sich diese Demotivationen beseitigen? Ein Einblick in die Psyche der Menschen gibt Antworten auf diese Fragen.

Der Schweizer Psychologe Prof. Max Lüscher definiert die Psyche als Regulationssystem, das nach mathematischen Gesetzmäßigkeiten funktioniert (Lüscher 1993). Die Psyche ist etwas Ähnliches wie ein Thermostat. Der Thermostat reguliert den Zufluss der Wärme aus der Heizung. Je nach Außentemperatur muss die Heizung mehr oder weniger Wärme erzeugen. Die Außentemperatur können wir mit der Umwelt und mit den anderen Menschen vergleichen. Die Heizung entspricht dem eigenen Körper. Die Psyche reguliert den eigenen Körper und die Einflüsse aus der Außenwelt. Die Psyche 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 ver-

halten 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. Die Psyche als Regulationssystem strebt ein harmonisches Gleichgewicht an.

### **3.2 Die vier Selbstgefühle**

Unser inneres Gleichgewicht und unser Wohl hängen von unseren normalen Selbstgefühlen ab: Zufriedenheit, Selbstachtung, Selbstvertrauen und innerer Freiheit (Lüscher 1977, 1993).

Die Bedeutung der vier Selbstgefühle zeigt Tab. 1. Die Zufriedenheit wird verkörpert von Diogenes, der im Jahre 323 vor Christus in Korinth starb. Sein Ideal war das Gegenteil jeder Art von Prestige. Er erstrebte geistige und materielle Unabhängigkeit. 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 in uns. 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. Wer mit seiner Selbstachtung im Gleichgewicht ist, handelt nach Kants kategorischem Imperativ: Handle nach solchen Grundsätzen, die zugleich für eine allgemeine Gesetzgebung gelten können.

Das Selbstvertrauen wird verkörpert von Robinson Crusoe, der auf einer Insel ganz auf sich selbst angewiesen war und sich ein neues Leben zurechtgezimmert hat. Robinson gibt es auch in Industrieunternehmen, bei Forschungs- und Entwicklungsvorhaben oder bei der Katastrophenhilfe. 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 not-

wendig ist. Dabei ist es wichtig, sich weder zu überfordern noch zu unterfordern.

Die innere Freiheit wird verkörpert von Hans im Glück, der Sinnbild des Menschen ist, der sich frei und unabhängig fühlt, der jeden Besitz preisgeben kann und unter allen Möglichkeiten diejenige wählt, die ihm die beste zu sein scheint und ihn daher glücklich macht. Wer mit seiner inneren Freiheit im Gleichgewicht ist, nimmt unter allen Möglichkeiten diejenige wahr, die für seine Situation die beste ist und dadurch am meisten Freude macht.

<b>Selbstgefühl</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Zufriedenheit</b> (Diogenes)	Einordnung in die gegebenen Möglichkeiten
<b>Selbstachtung</b> (Edelmann)	Überzeugungstreue, Identität
<b>Selbstvertrauen</b> (Robinson)	Anwendung der eigenen Kräfte und Fähigkeiten
<b>Innere Freiheit</b> (Hans im Glück)	Wahrnehmung der gegebenen Möglichkeiten

**Tab. 1: Die vier Selbstgefühle**

### **3. 3 Das psychische Gleich- und Ungleichgewicht**

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 also 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 vorauszu-gehen. Trotz scheint nach einem Gefühl der Zurückweisung aufzu-treten. Heftige Aggressionen sind ohne vorangehende Frustrations-gefühle 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 gesell-schaftlichen 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 über-steigter Anspruch. Die Unterbewertung erscheint als Abwehr, Ver-leugnung, Angst oder Hemmung.

### **3.4 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 Über-bewertung ist abhängig von der Unterbewertung und umgekehrt. Die Emotionen stehen somit in einer gesetzmäßigen Abhängigkeit zuein-ander.

So ist der dranghafte Anspruch nach Geltung und Bestätigung ab-hängig vom Gefühl, nicht zu genügen oder minderwertig zu sein. Ebenso ist die Aggressivität eines Menschen abhängig von seinem Gefühl, frustriert zu sein. Ein subjektives Tun ist von einem be-stimmten anderen Tun abhängig. Die eine Emotion ist von einer be-stimmten anderen und die eine Bewertung ist von einer anderen Be-wertung abhängig.

Die Gegenseite ist nur deshalb oft nicht auffällig, weil sie zum be-wussten Ich-Bild nicht passt und darum verleugnet wird.

Ob jemand mit seinen Selbstgefühlen im Gleichgewicht ist oder nicht, kann mit dem Lüscher-Farbttest (Lüscher 1989, 1991) gemessen werden. Farben sind visualisierte Gefühle. Die Ergebnisse von vielen Hunderttausend Lüscher-Farbttests zeigen, dass in unserer zivilisierten Welt bei etwa zwei Drittel der Menschen ein oder zwei Selbstgefühle chronisch gestört sind. Wer die Regulationspsychologie kennt, kann jeden Menschen analysieren und damit seine zwischenmenschlichen Beziehungen verbessern.

Tab. 2 zeigt die vier Selbstgefühle mit den zugehörigen Selbstüberbewertungen und -unterbewertungen (Lüscher 1977). Wer mit seiner Zufriedenheit nicht im Gleichgewicht ist und sich überbewertet, fühlt sich als gutmütiger Engel. Seine Schwäche ist die Selbstverleugnung. Er möchte konfliktlose Ruhe haben und zeigt deshalb starke Kompromissbereitschaft. Statt sich preiszugeben und seine wirklichen Ansprüche zu verleugnen, sollte er Forderungen stellen oder Konsequenzen ziehen, falls er nichts erreicht. Der gutmütige Engel unterdrückt in sich sehr häufig den unzufriedenen Teufel. Der Engel will den Teufel in sich bekehren. Damit wendet er sich aber meist mit Moralisieren und Missionieren an jede andere anstatt an seine eigene Adresse. Der unzufriedene Teufel hat Angst, zu kurz zu kommen. Er empfindet Langeweile und reizlose Leere und wehrt sich dagegen. Er sollte mehr Verständnis und Geduld aufbringen und die Beziehung selbst so gestalten, dass sie ihn befriedigt, statt sich abzuwenden, wenn ihm etwas nicht passt.

Unzufrieden fühlen sich somit diejenigen, die mit ihrer Zufriedenheit nicht im Gleichgewicht sind.

Wer mit seiner Selbstachtung nicht im Gleichgewicht ist und sich überbewertet, kann mit einem eingebildeten Pfau verglichen werden. Seine Schwäche ist die Selbstüberschätzung. Er verhält sich autoritär, rechthaberisch und intolerant. Er sollte sich einordnen und sich den gegebenen Möglichkeiten anpassen, statt sich auf seinen Stolz zu versteifen.

Die wendige Schlange ist die verborgene Kehrseite des eingebildeten Pfaus. Als Schlange hat sie ihr Pfauenherz zwar behalten, ihre Taktik aber völlig gewandelt. Um ihre überhöhten Ansprüche durchzusetzen

zen, agiert sie mit entsprechender Diplomatie. Sie wehrt sich gegen die Einschränkung ihrer Ansprüche. Die wendige Schlange sollte die Aussichtslosigkeit ihrer Ansprüche einsehen und sich entscheiden, entweder zu verzichten oder das zu tun, was notwendig ist.

Beiden, dem Pfau und der Schlange, geht es um die Bestätigung ihres Wertes. Der eingebildete Pfau überschätzt sich. Die Schlange steckt voller Selbstzweifel. Wer mit seiner Selbstachtung nicht im Gleichgewicht ist, fühlt sich oft beleidigt. Nicht der andere hat ihn beleidigt, sondern er selbst hat sich beleidigt. Er dreht nur den Spieß um, um das Gefühl von sich abzuwenden.

Wer mit seinem Selbstvertrauen nicht im Gleichgewicht ist und sich überbewertet, führt sich als wichtigtuerischer Angeber auf. Seine Schwäche ist die Selbstübersteigerung. Er möchte imponieren und tut sich wichtig. Sein Ziel ist, als wichtige und interessante Persönlichkeit zu gelten. Er sollte in aller Ruhe prüfen, was wirklich wichtig für ihn ist, statt imponieren zu wollen.

Wenn beim Wetterhäuschen der Angeber nach hinten verschwindet, kommt der gequälte Märtyrer nach vorne. Dieser schwimmt in Selbstmitleid und bedauert sich und findet sich in dieser Rolle bewundernswert. Er hat Mitleid mit sich und bewundert sich in der Rolle des tragischen Helden. Ziel des Angebers ist, von anderen bewundert zu werden. Das ist ein Weg, der mit Mühsalen und Mißerfolgen gepflastert ist. Der gequälte Märtyrer kürzt ihn ab. Er spendet sich selbst Applaus. Weder der Angeber noch der Märtyrer fühlen sich ihrer ganz sicher. Der Märtyrer streicht sich das Selbstbedauern als indirekte Selbstbewunderung dick aufs Brot. Statt sich ins Selbstmitleid fallen zu lassen, sollte der gequälte Märtyrer versuchen, sein Ziel aus eigener Kraft zu erreichen.

Wer mit seinem Selbstvertrauen nicht im Gleichgewicht ist, fühlt sich oft verärgert. Nicht der andere hat ihn geärgert, sondern er hat sich über sich selbst geärgert. Er tut es auf dem Umweg über einen anderen.

<b>Normales Selbstgefühl</b>	<b>Überbewertung</b>	<b>Unterbewertung</b>
<b>Zufriedenheit</b> (Diogenes)	Selbstverleugnung	Selbstunzufriedenheit Ich bin unzufrieden.
<b>Selbstachtung</b> (Edelmann)	Selbstüberschätzung	Selbstzweifel Ich bin beleidigt.
<b>Selbstvertrauen</b> (Robinson)	Selbstübersteigerung	Selbstmitleid Ich bin verärgert.
<b>Innere Freiheit</b> (Hans im Glück)	Selbstflucht	Selbstzwang Ich bin enttäuscht.

**Tab. 2: Die Abornitäten der Selbstgefühle**

Wer mit seiner inneren Freiheit nicht im Gleichgewicht ist und sich überbewertet, ist ein erwartungsvoller Phantast. Seine Schwäche ist die illusionäre Selbstflucht. Er neigt zum Wunschdenken und redet sich ein, dass es schon so werden wird wie er hofft. Er sollte erkennen, ob er Illusionen nachjagt und sich dabei über seine innerlich unbefriedigende Situation hinwegtäuscht, statt sie in Ordnung zu bringen.

Wenn der Phantast wegen seiner Selbsttäuschung genug Enttäuschungen eingesteckt hat, ändert er die Richtung seiner Realitätsflucht. Die Flucht nach vorne, als Zieltaktik des Phantasten, wird zur Flucht nach rückwärts, zur Abwehrtaktik, zur Defensive des gewappneten Ritters. Die Rüstung soll Schutz und Sicherheit gegen Enttäuschung bieten. Die Schwäche des gewappneten Ritters ist der Selbstzwang. Er steht unter dem Zwang, einem Vorbild an Erfolg oder Tugend nacheifern zu müssen, statt sein Bestes zu geben, unabhängig und er selbst zu sein.

Wer mit seiner inneren Freiheit nicht im Gleichgewicht ist, ist oft enttäuscht. Nicht der andere hat ihn enttäuscht, sondern er selbst hat sich getäuscht.

### **3. 5 Konfliktlösung und Konfliktvermeidung**

Ein Beispiel: In der Kaffeepause unterhalten sich einige Teammitglieder darüber, dass eine der zwei deutschen Teammitglieder krank sei. Ein zweites deutsches Teammitglied, der Leiter der Abteilung Forschung & Entwicklung eines deutschen Biotechnologieunternehmens

mens, dem auch das kranke Teammitglied angehört, wurde gefragt, ob er sich nach ihrem Befinden erkundigt und nähere Informationen habe. „Ich habe keine Zeit, mich danach zu erkundigen,“ war seine barsche Antwort. Das italienische Teammitglied brachte zum Ausdruck, dass es für ihn eine Selbstverständlichkeit sein sollte, sich nach dem Befinden seiner Kollegin zu erkundigen. Anstatt darauf zu antworten, sagte der Leiter der Abteilung Forschung & Entwicklung: „Ich gehe jetzt“ und ließ seine Kollegen stehen.

Es fragt sich, was in ihm vorging und was sein Motiv, sein Beweggrund, war. Er ist Leiter der Abteilung Forschung & Entwicklung eines aufstrebenden Unternehmens. Als Perfektionist ist er stolz und fühlt sich den Kollegen überlegen. Das sind Gründe, um dem menschlichen Kapitalfehler zu verfallen, sich überzubewerten. Wer das tut, produziert gleichzeitig die Angst, seinem Idealbild nicht zu genügen. Deshalb hat er heimlich oder unbewußt Selbstzweifel und Angst, sich zu blamieren. Schuldgefühle und Angst vor Blamage waren das Motiv für das überhebliche Verhalten.

Da er seiner Überzeugung entgegengehandelt und sich nicht nach dem Befinden erkundigt hat, hat er seine Selbstachtung gestört. Mit seiner Ausrede, dass er keine Zeit habe, will er sich vor sich selbst und vor anderen entschuldigen. Dass er davonläuft, ist die Flucht vor seinem Schuldgefühl, vor seiner Selbstabwertung. Wer diese Zusammenhänge kennt, wird Äußerungen der Aggression oder Arroganz nie auf sich beziehen.

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

In dem Augenblick, in dem der Betroffene 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.

In der Gruppe muss das Problem dargelegt werden. Dann müssen die Betroffenen überzeugt werden, dass es gelöst werden muss. Es kann genügen, nach den vier Grundhaltungen der Demotivation zu fragen (Lüscher 1991):

- Ist er mit den anderen so unzufrieden, dass er das Engagement und die innere Zusammengehörigkeit gekündigt hat?
- Ist der andere 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?

Da sehr viele Menschen gestörte Selbstgefühle haben, sollte es vermieden werden, den anderen zu beschuldigen oder ihm Vorwürfe zu machen. Sie verschlimmern die Situation.

Wer mit dem Regulationssystem der Psyche vertraut ist, kann viel leichter durchschauen, was er selbst oder ein anderer falsch macht. Er versteht die Zusammenhänge zwischen der Situation und den Menschen. Er überlegt sich:

- Wie ist die Situation, wenn ich sie bewerte?
- Wie ist die Situation, wenn ich sie objektiv beurteile?
- Wie ist sie, wenn ich sie funktional verstehe?

Angenommen, jemand hat sich in einem Workshop geärgert, weil er nicht sein Thema durchbringen konnte. Das ist die Bewertung der Situation. Objektiv betrachtet, war das Ergebnis des Workshops gut. Derjenige, der sich geärgert hatte, hatte viel Arbeit in die Vorbereitung investiert und ärgerte sich nun, dass er seine Ideen nicht ein-

bringen konnte. Worin besteht der funktionale Zusammenhang zwischen ihm und der Situation, die ihn geärgert hat? Um das ausfindig zu machen, werden vier Fragen gestellt:

- Hat er sich autoritär verhalten? (Eigenes Thema durchbringen)
- Hat er sich zu beeinflussbar gezeigt?
- Hat er sich zu fixiert verhalten? (Da er sein eigenes Thema durchbringen wollte, war er zu fixiert und konnte sich schlecht auf die Ideen der anderen einstellen.)
- Hat er sich zu wechselhaft verhalten?

Sein Verhalten im Workshop war autoritär und fixiert.

Häufig gibt es auch Kopplungen von Demotivationen. Sind die Zufriedenheit und das Selbstvertrauen gestört, fühlt sich derjenige unzufrieden und überfordert. Dann sagt er: „Es ist zum Davonlaufen.“ Sind die innere Freiheit und die Selbstachtung gestört, dann fühlt sich derjenige enttäuscht und beleidigt. Dann sagt er: „Ich komme einfach nicht davon los.“ Sind das Selbstvertrauen und die Selbstachtung gestört, fühlt sich derjenige überfordert und nicht angemessen respektiert. Dann sagt er: „Da bin ich machtlos.“ Sind die Zufriedenheit und die innere Freiheit gestört, fühlt er sich einsam und verlassen. Sind die innere Freiheit und das Selbstvertrauen gestört, fühlt er sich völlig hilflos. Sind die Selbstachtung und die Zufriedenheit gestört, empfindet er ein entsprechendes Verhalten als unverschämte Gemeinheit.

Hat jemand das psychische Gleichgewicht mal erlangt, ist das keine Garantie dafür, es für den Rest des Lebens zu behalten. Man muss sich jeden Tag neu darum bemühen.

Wer mit dem Regulationssystem der Psyche vertraut und mit sich im dynamischen Gleichgewicht ist, beachtet die Motivationen seiner Gesprächspartner und vermeidet Demotivationen. Wer mit sich im Gleichgewicht ist, kann Vorurteile und Stereotypen abbauen, Intoleranz, Ethnozentrismus und die eigene Kulturhaftigkeit überwinden, Fremdverstehen, Akzeptanz und Empathie fördern. Er kann mit an-

deren Störeinflüssen leicht umgehen und einen konstruktiven Beitrag zu deren Beseitigung leisten.

Wer mit sich im dynamischen Gleichgewicht ist, ist nicht enttäuscht, wenn ihm Vorurteile entgegengebracht werden. Er ist nicht beleidigt, wenn jemand mangelndes Verständnis für seine Kultur zeigt. Er läßt es nicht zu, dass seine Innenwelt Dellen bekommt. Er hat sein Steuer fest in der Hand. Von seinem festen Ich-Punkt aus entfaltet er seine Aktivität und setzt sich mit seiner Außenwelt auseinander. Die Außenwelt hat immer Dellen. Dagegen hätte der emotional fixierte Mensch auch dann Konflikte, wenn die Außenwelt heil wäre. Eine heile Außenwelt gibt es allerdings nur in der Phantasie. Dabei ist die Außenwelt der Menschen, die sich zwischen verschiedenen Kulturen bewegen, größer als die Außenwelt derjenigen, dessen Lebensraum kleiner ist.

Die Behandlung oder die Prävention von Konflikten bleiben gleich: Persönlichkeitsentwicklung mit dem Ziel, ein psychisches Gleichgewicht zu erlangen ist die Voraussetzung, die interkulturelle Kommunikation und Kooperation zu verbessern.



## **Literatur**

Dörner, D.: Die Logik des Misslingens, Reinbek 2004, S. 66

Lüscher, M.: Das Harmoniegesetz in uns, Düsseldorf, Wien 1993

Ders.: Die Lüscher Würfel, Düsseldorf, Wien, New York 1991

Ders.: Aber ich muss nicht...., München 1991

Ders.: Die Lüscher Farben, München 1989

Ders.: Der 4-Farben Mensch, München 1977

Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken, Stuttgart 2001

Ders.: Ausfahrt Zukunft Supplement, München 1991

