

Ludwig-Maximilians-Universität München

Institut für Interkulturelle Kommunikation



„ Ist die Wahrheit zur falschen Zeit schlimmer als die Lüge?“ : Critical-Incident-Analyse am Beispiel deutsch-amerikanischer Arbeitsgruppe

Hausarbeit für das Seminar „Konfliktlösungen, Copingmechanismen- und Strategien im interkulturellen Management“

Modul P 4.2 WS 2019/20

Dozentin: Prof. Ivett Guntersdorfer, Ph.D.

Vorgelegt von: Ana Lezhava

3. Fachsemester Interkulturelle Kommunikation

Matrikelnummer: 11153449

E-mail: A.Lezhava@campus.lmu.de

München, 29.02.2020

Abstract

Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit, Dezentralisierung von Arbeitsprozessen und ein international agierendes, multikulturelles Team ist ein Trend der Moderne. Dabei wird die Betätigung auf ausländischen Märkten und kulturell diverse Teams für viele Unternehmen als Maßstab für den Unternehmenserfolg etikettiert (Fajen, 2017). „Diversität“ lässt sich als ein Begriff der Moderne titulieren, der in vielen verschiedenen Kontexten benutzt wird und trotz seiner Aktualität derzeit noch einen blinden Fleck der Forschung darstellt. Diversität ist bis heute kein klar definiertes und sehr komplexes Phänomen, das in der wissenschaftlichen Diskursen einerseits als Konstrukt und andererseits als ein Konzept für eine spezifische Sichtweise Verwendung findet. Bezogen auf diese Arbeit, beschreibt sie die Vielfalt von Personen, die beruflich miteinander interagieren und zusammenarbeiten, also etwa in der Teamarbeit. Dieser vorgegebener Pluralismus im Team kann die Effektivität und Effizienz von Teamleistungen steigern, dennoch birgt der Einsatz von multikulturellen Teams auch einige Risiken. Genau die Auswirkungen von Heterogenität im Teams auf deren Zusammenarbeit ist das zentrale Forschungsinteresse dieser Seminararbeit. Dabei wird eine konkrete Interaktionssituation detailliert analysiert, die von den Beteiligten als konflikthaft und kritisch erlebt wird und anschließend die Lösungsstrategien basierend auf dem Modell vom „Inneren Team“ (Schulz von Thun) und von „Sieben Kellerkindern“ (Johannes Galli) entwickelt. Darüber hinaus ist mein Ziel zu überprüfen, ob in diesem Beispiel skizzierter Konflikt tatsächlich kulturell bedingt ist oder ob andere Gründe vorliegen.

Keywords: Critical Incidents, das Innere Team, die sieben Kellerkinder, deutsch-amerikanische Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1. Ausgangssituation und Motivation	1
2. Diagnostik des Critical Incidents	3
2.1 „Willst du aufwachen, dann mach dir zuerst einmal bewußt, daß du schläfst“ : Erläuterungen und Begründungen	4
2.2 Kultur als Orientierungssystem: Kulturstandards	5
3. Das Modell vom Inneren Team	9
4. Die sieben Kellerkinder	13
5. Fazit	16
Literaturverzeichnis	18
Eidesstattliche Erklärung	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die sieben Kellerkinder als Kraftquelle nach der Galli Methode	15
--	----

1. Ausgangssituation und Motivation

„Close your eyes and imagine this picture

[...]: An empty freeway leading to a deserted metropolis.

[...] 'It's 8:45 a.m. - do you know where your employees are?'

Welcome to the new paradigm of work - anytime, anywhere, in real space or in cyberspace.“

(Fajen, 2017, S. 1).

Das vorliegende Zitat von Cassio und Shurygailo (2003), mit dem Annalena Fajen (2017) gelingt, gleich am Anfang ihrer Arbeit die Aufmerksamkeit des Lesers zu gewinnen, beschreibt keine Fiktion. Unabhängig von Ort und Zeit in einem Team tätig zu sein, welches über mehrere Städte, Länder und sogar Kontinente verteilt ist, ist eine Realität geworden (Fajen, 2017, S. 1). Die Interaktionssituationen finden heutzutage in einer Welt statt, die im Zuge der Globalisierung und Deterritorialisierung der Kultur durch eine zunehmende Inter- und Multikulturalität gekennzeichnet ist. Daher gehört es zur Normalität des Berufsalltags, dass im Unternehmenskontext Menschen aus unterschiedlichen Kulturen mit verschiedenen Sprachen, Ritualen, Werten, Glaubensrichtungen und Rollenerwartungen aufeinander treffen, die ihre Kommunikation prägen und kulturspezifisch machen. Mit dieser kultureller Vielfalt ist aber auch eine Vielzahl an Missverständnissen und Kommunikationsschwierigkeiten vorprogrammiert. Multikulturelles Team: Was tun? Wie kann die Verständigung auf den Punkt gebracht werden? Kann überhaupt mit den Teammitgliedern mit mangelnder Sprachkompetenz kommuniziert werden? Ist die Sprachkompetenz die tatsächliche Herausforderung, welche kritische und konflikthafte Interaktionssituationen zur Folge hat oder kommen weitere Faktoren ins Spiel? „Eine gemeinsame Sprache“ beherrschen, heißt nicht den Wortschatz und die Grammatik einer Sprache perfekt zu beherrschen, denn die grammatikalische Korrektheit und die Artikulationsfähigkeit der Bewusstseinsinhalte ist kein Garant dafür, dass man die „Sprache beherrscht“. Viel komplizierter ist die interkulturelle Zusammenarbeit, indem das Verständnis für kulturspezifische Unterschiede entwickelt wird und versucht wird eine „Musik“ mit Hilfe von unterschiedlichen Instrumenten gemeinsam zu spielen, wobei der Dirigent, der diese Musik lenkt, selber kaum in Erscheinung tritt, dessen Spuren aber überall gesehen und gehört werden können. Warum vergleiche ich die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams mit der Metapher des „Musikmachens“? Weil die interkulturelle Zusammenarbeit ein sehr komplexer und gleichzeitig sehr mystischer Prozess ist, genauso wie das Zusammenspiel der Musikern in einem Orchester: Es wird eine kollektive Energie gebildet, wobei jeder die gleiche Vorstellung, Konzentration und Musik

entwickelt und gleichzeitig verschiedene Instrumente verwendet, um das gemeinsame Ziel zu erreichen (Thielsch & Brandenburg, 2012, S. 177). Darüber hinaus stellt ein klassischer Orchester eine statische Organisationsform dar und ist ähnlich wie ein multikulturelles Team durch Hierarchien und Machtpositionen gekennzeichnet. So überwacht z.B der Konzertmeister das Einstimmen, führt das Spiel an und die anderen übrigen Instrumentgruppen werden von ihren jeweiligen Stimmführern geleitet, ähnlich wie unterschiedlichen Abteilungen und Teams von ihren Abteilungsleitern, die für die Leistungen ihrer Gruppe verantwortlich sind (ebd., S. 176). Um das gemeinsame Musikspielen und das dialogische aufeinander Hören zu ermöglichen, indem gegenseitig fremde Musikanten die gleiche Musik kreieren, ihre Instrumentengruppen solistisch vertreten und gleichzeitig aufeinander hören, kann die Methode und die Nutzung von Critical Incidents als ein Instrument benutzt werden.

Critical Incident - Was ist das? Critical Incident kann als eine Interaktionssituation betrachtet werden, welche entweder als problematisch oder besonders gelungen erlebt wird und zielt darauf ab, praktische Probleme zu lösen. Dabei wird eine Situation dann als „kritisch“ bezeichnet, wenn für einen der Beteiligten daraus negative Konsequenzen entstehen, während die „besonders gelungene“ Situation für einen oder mehrere Beteiligte sehr positive Konsequenzen zur Folge hat (Göbel, 2003, S. 1). Eine genaue Analyse der kritischen Situation ermöglicht Einsicht in Bewältigungs- und Verarbeitungsstrategien der Beteiligten und lässt sich Schlussfolgerungen ziehen, um gewünschte Prozesse innerhalb des Teams zu befördern und unerwünschte Prozesse zu vermeiden. Diese Methode des Critical Incidents wurde ursprünglich im Kontext der US-amerikanischen Luftwaffenforschung entwickelt (Flanagan, 1954) und diente der Ausbildung und Selektion von Piloten, Marineoffizieren sowie Vorarbeitern (ebd., S. 1f.). Heutzutage wird sie aktiv in Interkulturelle Forschung und Trainings angewendet, um die Entwicklung spezifischer interkulturellen Kompetenzen und die Perspektivenwechsel zu ermöglichen: „The purpose of the critical incident technique is to develop one’s ability to see interaction situations from perspectives of different cultures (Salo-Lee & Winter-Tarvainen, 1995, S. 83). In dieser Seminararbeit wird eine konkrete kritische Interaktionssituation „Critical Incident“ aus der Literatur detailliert analysiert. Diese Vorgehensweise soll auch der Aufbau meiner Arbeit widerspiegeln. Zunächst wird ein Critical Incident dargestellt und diagnostisch hinsichtlich der möglichen Kulturdimensionen analysiert (Kapitel 2). Danach werden das Modell vom Inneren Team von Schulz von Thun (Kapitel 3) sowie das Konzept der sieben Kellerkinder von Johannes Galli als mögliche Interventionsstrategien beschrieben (Kapitel 4). Zum Schluss komme ich im Kapitel 5 auf die in dieser Einleitung dargestellten Überlegungen zurück und werde mich mit der kritischen Reflexion beschäftigen.

2. Diagnostik des Critical Incidents

Die kritische Interaktionssituation: „Der gelbe Pullover“

„Frau Monika Hecht ist seit drei Monaten Mitglied einer deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppe in einem deutsch-amerikanischen Serviceunternehmen im Hotelgewerbe, das in Boston angesiedelt ist. Die Arbeitsgruppe ist für die Ausstattung umgebauter Hotels mit den erforderlichen Einrichtungsgegenständen zuständig. Außer einem Mann, der für die Haustechnik, und einem anderen, der für den Küchenbereich zuständig ist, besteht die Gruppe aus vier Amerikanerinnen [sic!] und Frau Hecht. Jeden Morgen findet eine Gruppebesprechung [sic!] statt. Eines Tages, an dem die beiden Männer nicht zum Besprechungstermin erscheinen können, sind zu Beginn erst vier Frauen anwesend. Mary hat sich etwas verspätet und kommt, nachdem die Besprechung schon begonnen hat, stellt sich in die Türe, strahlt und sagte: „Hallo Mädels, schaut mal her, ist das nicht ein schöner Pullover?! Den habe ich gerade ganz preiswert erstanden. Ich bin so froh! Was sagt Ihr dazu?!“

Alle Amerikanerinnen brechen sofort in helle Begeisterungstürme aus und überschlagen sich in Lob und Anerkennung über diesen knallgelben Pullover. Sie betonen immer wieder, wie gut er ihr steht und von welcher ausgezeichneten Qualität er sei. Frau Hecht findet das Stück schlicht und einfach scheußlich. Das Knallgelb passt nicht zu ihrer Haarfarbe und auch nicht zu ihrem Teint. Nachdem sich nach einiger Zeit der Begeisterungsturm gelegt hat, fällt den anderen auf, dass sie sich noch nicht geäußert hat und sie wird aufgefordert, auch ihre Meinung kundzutun: „Also, Monika, sag doch auch mal was dazu!“, fordert sie Clare auf. So direkt nach ihrer Meinung gefragt, denkt sie noch schnell, wie sie nun reagieren soll. Aber da sie alle gut kennt und auch zu Mary ein sehr gutes, schon bald freundschaftliches Verhältnis hat, antwortet sie: „Also, wenn Ihr mich schon fragt, ich finde den Pullover scheußlich! Entschuldige bitte, aber er steht Dir nicht, denn weder passt er zu Deiner Haarfarbe noch zu Deinem Teint. Wer hat Dir den denn nur angedreht?“ Die amerikanischen Kolleginnen sind geschockt und bis ins Mark erschüttert. Sie werden blass und schweigen, ebenso wie Mary, die aber nach kurzer Zeit in Tränen ausbricht, den Raum verlässt und dann, nach einiger Zeit, mit einem anderen Pullover bekleidet zurückkehrt. Die amerikanischen Kolleginnen beginnen nun, wie wild aufeinander einzureden, um die anstehenden Arbeitsprobleme zu besprechen. Das Verhältnis zu Frau Hecht ist nach diesem Ereignis etwas abgekühlt und wird erst allmählich und nach Wochen wieder so gut wie vor dem Ereignis“ (Thomas, 2011, S. 208).

Warum habe ich diese kritische Interaktionssituation für die Analyse ausgewählt? Auf den ersten Blick stellt diese Situation ein ganz banales Beispiel aus dem Berufs- oder auch aus dem Alltagsleben

dar und ist auch keine besondere außergewöhnliche Geschichte, die jeder von uns höchstwahrscheinlich schon einmal erlebt hat. Wenn man aber dieser Critical Incident näher anschaut und diagnostisch analysiert, lässt sich feststellen, dass sich vielmehr dahinter verbirgt, als nur eine banale Geschichte des gelben Pullovers. „Die Wahrheit zur falschen Zeit ist schlimmer als die Lüge“ (Galli, 2011a, S. 84): Dies war meine erste affektive Reaktion, die unmittelbar nach dem Lesen des Beispiels in mir ausgelöst wurde und deswegen habe ich das folgende Zitat als Titel meiner Seminararbeit ausgewählt. Nachhinein kamen aber die Fragen: Was ist überhaupt die falsche Zeit und was wäre die richtige Zeit? Wer bestimmt dies? Was ist die Wahrheit? Ist wahr, was ich denke, was ich sage, was ich zu sagen glaube oder was du verstehst? Nach diesen chaotischen und unbeantworteten Fragen in meinem Kopf, wurde mir die Komplexität dieser Interaktionssituation bewusst.

2.1 „Willst du aufwachen, dann mach dir zuerst einmal bewußt, daß du schläfst“: Erläuterungen und Begründungen

Die Überschrift dieses Unterkapitels (Galli, 2011a, S. 70) bringt die allerwichtigste Strategie des Umgangs mit einer konflikthafter Situation auf den Punkt: Um Konflikte zu lösen oder sie zumindest zu entschärfen, ist die Bereitschaft und Wille sowie die Fähigkeit erforderlich, sie erst als solche zu erkennen, sie als konflikthafter und problematischer Situationen zu akzeptieren und anzusprechen. Nur dann kann das erfolgreiche Konfliktmanagement garantiert werden. Um aufzuwachen, müssen wir uns zuerst bewußt machen, dass wir schlafen, das heißt, um die möglichen Lösungsstrategien des Umgangs mit dem zu analysierenden Critical Incident zu entwickeln, müssen wir uns zuerst darüber einigen, dass das von mir oben dargelegte Beispiel eine kritische Interaktionssituation darstellt. Was ist denn daran nun so kritisch? Man könnte behaupten, dass die Auswahl des falschen Kommunikations- und Interaktionsstils als zentraler Konfliktauslöser des Critical Incidents fungiert. Frau Hecht wurde direkt um ihre Meinung gefragt und sie hat auch direkt, ganz ehrlich, ihre Meinung klar und deutlich zum Ausdruck gebracht. Aus ihrer Perspektive und Normalitätserwartungen lässt sich diese Situation folgendermaßen definieren: Sie wird extra nach ihrer Meinung gefragt, das heißt, dass die Kolleginnen eine ehrliche, offene und sachgerechte Antwort von Frau Hecht erwarten. Dementsprechend verhält sie sich erwartungskonform und ihre Antwort lautet: „Ich finde den Pullover scheußlich!“ (Thomas, 2011, S. 208f.). Dieses aus der Sicht von Frau Hecht erwartungskonforme Verhalten wird aber von amerikanischen Kolleginnen nicht als solche wahrgenommen und reagieren irritiert auf die Aussage von ihrer deutschen Kollegin. Diese Diskrepanz hinsichtlich der

Normalitätserwartungen zwischen beiden Konfliktparteien ist nur ein scheinbarer Faktor, welcher die zu analysierende Interaktionssituation kritisch macht. Dies ist nur ein Versuch der Maskierung des Konflikts unter dem Aspekt der Erwartungen und Kommunikationsstilen. „Die eigentliche Ursache“, welche diesem Konflikt zugrunde liegt, kann nicht geben. Ebenso lässt sich kein einziger Konflikt in diesem Fallbeispiel konstatieren. An diesem Punkt kommen etliche markante Faktoren ins Spiel, die sich als Ursachen für mehrere konflikthafte Situationen registrieren lassen und die sich hinter der Fassade eines einzigen Konflikts verstecken. Könnte den vorliegenden Konflikt einfach vermieden werden, wenn Frau Hecht ihre Meinung nicht direkt kommuniziert hätte und ähnlich wie ihre amerikanische Kolleginnen Mary über den grünen Klee gelobt hätte? (ebd., S. 209) Wahrscheinlich wird die erste Impulsantwort folgendermaßen lauten: „Ja“, während ich behaupten würde, dass dieser Sachkonflikt nur eine sichtbare Spitze des Konflikts ist und daher erforderlich ist, die anderen möglichen zugrunde liegenden Konfliktursachen anzusprechen. Dabei sind die kulturelle Hintergründe der jeweiligen Konfliktparteien zu berücksichtigen. Bemerkenswert ist hierbei ein besonders sensibler Umgang mit der Zuschreibungen bestimmter kultureller Eigenschaften, die zu Stereotypisierung und Kulturalisierung führen können. In dieser Arbeit werden keine „kulturelle Tatsachen“, sondern nur kulturelle Tendenzen einer bestimmten sozialen Gruppe dargestellt.

2.2 Kultur als Orientierungssystem: Kulturstandards

Die Kulturstandards und Kulturdimensionen, die in dieser Arbeit als ein Werkzeug benutzt werden, um die kritische Interaktionssituation diagnostisch zu analysieren, sind ähnlich wie der Kulturbegriff selbst, ein Konstrukt, das Orientierung, Konkretisierung und Komplexitätsreduktion ermöglichen soll (Barmeyer, Genkova & Scheffer, 2010, S. 13). Daher handelt es sich um keine allgemein akzeptierte und die einzig mögliche Diagnostik und Lösungsstrategien der konflikthafte Situation.

In diesem Beispiel stoßen mehrere Kulturdimensionen aufeinander, die als potentielle Konfliktauslöser wahrgenommen werden können. Als erste Kulturdimension lässt sich „Direktheit“ auf deutscher Seite und „Indirektheit“ auf amerikanischer Seite betrachten. In vielen Kulturen werden häufig mit Hilfe von Symbolen, Andeutungen und verdeckten Hinweisen kommuniziert, während andere Kulturen dazu neigen, alles direkt und offen mit Worten zum Ausdruck zu bringen und ihre Gedanken sowie Gefühle offen zu legen (Thomas, 2011, S. 203). Der Kommunikationsstil von Frau Hecht ist sehr explizit und direkt, was bei anderen Kolleginnen als undiplomatisch und taktlos vorkommt. Demgegenüber wird Frau Hecht aus ihrer Sicht behaupten, dass ihre

Kommunikationsweise ehrlich, ohne Hintersinn ist und ihre Meinung ganz klar ohne Umschweife und Umwege auf den Punkt gebracht wird. Ihre Aussage: „Ich finde den Pullover scheußlich!“ wird aber auf amerikanischer Seite nicht als eine ehrliche Aussage interpretiert, sondern als verletzend wahrgenommen, wenn es auch nicht so gemeint und beabsichtigt wurde. So nimmt Frau Hecht keine Rücksicht auf mögliche Empfindlichkeiten der Anwesender, weil sie die Ehrlichkeit als einen Baustein vertrauensvoller Beziehungen ansieht (ebd., S. 206f.) Daher ist der für amerikanische Kolleginnen relevante Kulturstandard „Harmoniestreben“ ein unwichtiger Faktor für Frau Hecht. Außerdem steht bei der Kommunikation auf deutscher Seite das *Was* im Vordergrund, während die Frage nach *Wie* sekundär erscheint. Das heißt, der Fokus wird besonders auf das Inhaltliche und auf die Sachebene gelegt, während für Mary und andere Kolleginnen Beziehungsebene im Vordergrund steht. Diese Merkmale der Sachorientierung und der Beziehungsorientierung können als weitere Kulturstandards bei der Analyse kulturell bedingt kritischer Interaktionssituation mit einbezogen werden (ebd., S. 151). Bei jeder Begegnung zwischen Menschen geht es einerseits um Inhalte und Sachverhalte und andererseits um zwischenmenschliche Beziehungen. „Sachlich bleiben“ ist die zentrale Forderung auf deutscher Seite und heißt, sich objektiv und nicht subjektiv, rational und nicht irrational, faktenorientiert und nicht spekulativ, emotionslos und nicht von Gefühlen geleitet mit einem Problem bzw. einem Ereignis zu befassen (ebd., S. 152). Genau so ist es leicht vorstellbar, dass Frau Hecht ein sachgerechtes Verhalten auf der Seite ihrer Kolleginnen erwartet. Allein die Tatsache, dass Mary sich verspätet und erst nach dem Beginn der morgigen Gruppenbesprechung kommt, kann Frustration auf deutscher Seite auslösen. Anstatt sich zu entschuldigen, stellt sich Mary in die Türe und sagt strahlend: „Hallo Mädels, schaut mal her, ist das nicht ein schöner Pullover?! Den habe ich gerade ganz preiswert erstanden. Ich bin so froh! Was sagt Ihr dazu?!“ (ebd., S. 208). Dieses Verhalten von Mary widerspricht den Erwartungen von Frau Hecht, indem sie die Sachlichkeit und Pünktlichkeit auf der Seite ihrer Kolleginnen erwartet und deswegen auf Entschuldigung seitens Mary besteht. Die Frage von Mary, wie ihre Kolleginnen ihren neuen Pullover finden, kann auf deutscher Seite als Ignoranz von deutschen Normalitätserwartungen gedeutet werden, während für Mary die Beziehungsebene auf dem ersten Platz rangiert und das Sachliche sekundär ist. So könnte sich Mary zuerst für ihre Verspätung entschuldigen und sich sachgerecht verhalten und erst nach der Gruppenbesprechung, in einem nicht geschäftlichen Kontext nachfragen, wie ihre Kolleginnen ihren neuen Pullover finden. Durch diese zeitliche Trennung vom Sach- und Beziehungsaspekt wäre diese Konfliktsituation wahrscheinlich vermeidbar. Die Zeitdimension ist auch sicherlich ein weiterer Faktor, welche kein kulturell universelles Phänomen darstellt und bei der Analyse des konflikthaften Beispiels zu berücksichtigen ist. „Frau Monika Hecht ist seit drei Monaten Mitglied einer deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppe“ (ebd., S. 208). Dieser Satz, mit dem die Beschreibung der kritischen

Interaktionssituation anfängt, weist indirekt auch darauf hin, dass der zeitliche Faktor für eine (positive) Beziehungsgestaltung und für Vertrauensbildung eine wichtige Rolle spielt. Es lässt sich hypostasieren, dass im Team zwischen Frau Hecht und den amerikanischen Kolleginnen ein kognitives Vertrauen vorhanden ist, das man im Hinblick auf Leistungen, Fähigkeiten und Verlässlichkeit entwickelt, dennoch kein affektives Vertrauen aufgebaut wird, das durch emotionale Nähe, Empathie und Freundschaft entsteht (Meyer, 2014, S. 205f.). Aufgrund dem fehlenden affektiven Vertrauens, das in drei Monaten zwischen Frau Hecht und ihren Kolleginnen kaum entwickelt werden konnte, könnte so irritierende Reaktionen auf die Aussage von Frau Hecht ausgelöst werden. Neben diesem Zeitfaktor und neben der zeitlichen Trennung des Gesprächsablaufs hinsichtlich der sach- und beziehungsorientierten Inhalten kommt das polychrone und monochrome Zeitverständnis ins Spiel. In manchen Kulturen wird monochron gelebt, das heißt, Zeit wird als messbar und als linear wahrgenommen, daher wird versucht Zeit maximal effizient zu nutzen, um zukunftsorientierte Ziele zu erreichen. Demgegenüber stehen in Kulturen mit dem polychronen Zeitverständnis die Menschen und soziale Beziehungen an erster Stelle. Daher gehören zwischenmenschliche Netzwerke und Small Talks zu dem Berufsalltag der Repräsentanten von polychronen Kulturen, wobei Pünktlichkeit und Deadlines flexibel gehandhabt werden (Hall, 1990, S. 4ff.). Im Zusammenhang mit dem Zeitfaktor und Bevorzugung von formalen Strukturen zum Informationsaustausch in monochronen Kulturen wird häufig nicht in Kauf genommen, dass Informationen nicht nur in formellen Kontexten, sondern eventuell an diversen Orten und zu diversen Zeitpunkten informell in Form eines Smalltalks gegeben wird, sodass der/die Kommunikationspartner/in aufgefordert wird, Informationen wie ein Mosaik selbst zusammensetzen (Thomas, 2011, S. 207). Hier kann eine weitere Kulturdimension „Kontextorientierung“ zur Sprache gebracht werden, unter der eine bestimmte Menge an Informationen verstanden wird, welche in Kommunikationssituationen übermittelt werden muss, damit der Empfänger die Botschaft des Absenders versteht. So werden „High-context-Kulturen“, bei denen nicht üblich ist Dinge direkt beim Namen zu nennen und zahlreiche Details offen und deutlich weiterzukommunizieren und „Low-context-Kulturen“, bei denen das gesagt wird, was gemeint wurde und alles beim Namen genannt wird, identifiziert. Dabei ist zu beachten, dass in „High-context-Kulturen“ das nicht Gesagte ebenso wichtig, manchmal sogar wichtiger als das Gesagte ist (ebd., S. 203). Bezogen auf unser Beispiel wird auf amerikanischer Seite der Kulturstandard „Soziale Anerkennung“ aktiviert, welche Mary von den Kolleginnen erwartet. Sie registriert ihre Position und Meinung bezüglich des neuen Pullovers, indem sie fragt: „[...] Ist das nicht ein schöner Pullover?!“ anstatt direkt zu fragen: „Was sagt Ihr dazu?“. Die amerikanischen Kolleginnen verstehen Marys Appell und versuchen sich ihrem Wunsch entsprechend zu verhalten. Dabei geht den amerikanischen

Kolleginnen gar nicht um den Pullover selbst, sondern darum, Marys Freude und Glück über ihren Pullover zu unterstützen (ebd., S. 209). Damit wird ein Zeichen der Wertschätzung und Höflichkeit indirekt gesendet, wobei nicht die Ehrlichkeit, sondern eine angenehme Atmosphäre und das Harmoniestreben im Vordergrund stehen. Demgegenüber bevorzugt Frau Hecht einen direkten Kommunikationsstil und wird daher bei der Decodierung von Marys Frage nur das mit einbezogen, was direkt gefragt wird und sie denkt nicht daran, dass das, was gefragt wird, nur ein Teil der Botschaft sein könnte (ebd., S. 207). So kann das gleiche Beispiel aus der deutschen Perspektive als ein Missverständnis der indirekten nonverbalen Kommunikation von Frau Hecht gedeutet werden: Sie wird von Mary direkt um ihre Meinung gefragt. Vielleicht ist das Schweigen und die fehlende Reaktion bzw. Begeisterung seitens Frau Hecht ein indirektes Zeichen dafür, dass sie Marys neuen Pullover nicht so schön findet, sonst hätte sie etwas direkt ohne zusätzliche Aufforderung als erstes gesagt, denn „Niemand ist so laut wie ein Mensch, der versucht, leise zu sein“ (Galli, 2011a, S. 79). Neben die oben beschriebenen Kulturdimensionen, werde ich einige Kulturstandards aus „The Culture Map“ von Erin Meyer in Betracht ziehen, die aus meiner Sicht gar nicht so unwichtig für die Analyse der kritischen Interaktionssituation sind. Von den acht Skalen der Culture Map, mit denen sich, Meyer zufolge, die Kulturen der Welt kartografieren lassen, habe ich „Evaluating“ als ein für unsere Diagnostik wichtiger Kulturstandard ausgewählt. So wird in manchen Kulturen ein direktes negatives Feedback als erwünscht betrachtet und wird gar nicht versucht es zu vermeiden, weil man davon ausgeht, dass das Positive gar nicht hervorzuheben ist, während die Schwachstellen konstruktiv kritisiert und angesprochen werden müssen, um sie zu verbessern (Meyer, 2014, S. 78f.). „Disagreeing“ ist eine weitere Dimension, die sich mit der Frage beschäftigt, ob mit dem Konflikt konfrontativ umgegangen wird oder eher versucht wird ihn möglichst unbemerktbar zu vermeiden. „The Needle, Not the Knife“ ist die metaphorische Beschreibung dieses Kulturstandards: Auf amerikanischer Seite ist es enorm wichtig, dass dem Gegenüber gut geht und dass er sich wohl fühlt. Deswegen wird bei der Absage oder Ablehnung von Angeboten und mit konflikthafter Situationen eher indirekt und konfliktvermeidend umgegangen. Darüber hinaus ist der direkte Ausdruck von Gefühlen und Emotionen in der Öffentlichkeit als ungewünscht zu betrachten, weil dies mit dem Konzept des Gesichtsverlustes verbunden wird (ebd., S. 238ff.). Besonders interessant finde ich in unserem Beispiel die Art und Weise des Argumentierens, wie die persönliche Meinungen auf deutscher und amerikanischer Seite begründet werden. Dieser Punkt lässt sich mit der Kulturdimension „Persuasion“ erklären, indem behauptet wird, dass in manchen Kulturen ein deduktiver Argumentationstyp aus Prinzipien ausgehend bevorzugt wird, während andere Kulturen eine induktive Argumentationskette aus Anwendungsfällen ausgehend priorisieren (ebd., S. 116ff.). Der Argumentationsstil von Frau Hecht: „[...] er steht Dir nicht, denn weder passt er zu Deiner

Haarfarbe noch zu Deinem Teint“ (Thomas, 2011, S. 208) und eine solche Begründung, warum sie Marys neuen Pullover scheußlich findet, verschärft den Konflikt zwischen den Parteien noch weiter, anstatt ihn abzumildern. Dieses Beispiel zeigt, wie unterschiedliche Kulturen und kulturelle Besonderheiten der Akteure auf die Kommunikation, Verständigung und Zusammenarbeit in multikulturellen Teams wirken. Gerade im Unternehmenskontext ist ein erhöhter Anspruch an das Miteinander und an das Entstehen eines gemeinsamen Verständigungsraums zu stellen. Daher werden im Folgenden möglichen Interventionsstrategien aufgeführt und näher erläutert, die sich als Lösungsweg des analysierten Critical Incidents betrachten lassen.

3. Das Modell vom Inneren Team

„Erst wollen die Menschen immer jemand anderer sein. Dann, wenn sie jemand anderer sind, wollen sie wieder sie selbst sein. Am Ende sind sie jemand anderer, als sie selbst nie waren“ (Galli, 2011a, S. 25). Gäbe es keinen inneren Konflikt und keine innere Zerrissenheit des „Ichs“, wäre das Leben des Menschseins viel einfacher. Doch die Realität sieht anders aus: Dieses Phänomen des inneren Konsortiums und der Ambivalenz des Seins ist jedem bekannt. So können unsere innere Reaktionen auf einen Menschen, auf eine Situation oder auf eine anstehende Entscheidung nicht einheitlich und klar sein, sondern ambivalent, gemischt, hin- und hergerissen (Schulz von Thun, 1998, S. 21). Dieses Phänomen der inneren Konflikte bezeichnet Schulz von Thun in seinem Modell des Inneren Teams als Innere Pluralität und behauptet, dass es keine besondere Situation darstellt, sondern eine menschliche Regel ist, dass mehrere Seelen in unserer Brust wohnen und daraus eine innere Gruppendynamik resultiert (ebd.) Trotz dieser Zerrissenheit kann die Innere Pluralität als eine große und vielfältige Kraftquelle für eine gelungene zwischenmenschliche Kommunikation im beruflichen und privaten Alltag benutzt werden. Unser Ideal einer gelungenen zwischenmenschlichen Kommunikation ist die Stimmigkeit, nämlich die Übereinstimmung des kommunikativen Verhaltens mit der Situation bzw. mit dem Kontext und die Übereinstimmung mit dir selbst. Wie sind Authentizität und klare Kommunikation angesichts innerer Pluralität und innerer Unstimmigkeit möglich? Die Seelen, die in unserer Brust wohnen werden in diesem Modell von Schulz von Thun als Mitgliedern des inneren Teams titulierte, welche die Träger verschiedener Stimmen sind. Der Grundgedanke und das Hauptziel des Modells besteht darin, diese unstimme Stimmen in eine Kooperation zu bringen, deren Produkt vielfältiger und angemessener sein wird, als wenn nur eine Stimme des Ichs alles das Sagen hätte (ebd., S. 23). Die Mitglieder des inneren Teams stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern kommunizieren permanent miteinander und gehen Beziehungen ein. Dabei hat jedes Teammitglied was zu sagen, also hat eine Botschaft zu vermitteln. Der Text dieser Botschaft besteht in der Regel aus kognitiven, emotionalen und motivationalen Aspekten. Vereinfacht

formuliert: Jedes Mitglied des inneren Teams hat spezifische und einzigartige Gedanken, Gefühlen und Bedürfnisse, die weiter kommuniziert werden können. Sobald wir die Botschaft der Mitglieder unseres Teams kennen, ist es möglich, dem Mitglied einen Namen zu geben. So lässt sich diejenige Stimme meines inneren Teams, welche einen Hilfestat in mir initiiert und auffordert dem Gegenüber zu helfen, als „Die Hilfsbereite“ etikettieren. Auf diese Weise lernt man die Mitglieder des inneren Teams bewusst kennen, identifiziert deren Botschaft, wobei jedes Mitglied seinen eigenen Namen erhält (ebd., S. 24f.). Daher sind die innere Stimmen einzigartig und in mehrfacher Hinsicht verschieden: Es gibt Frühmelder, die schnellstmöglich auf das Geschehen Einfluss nehmen und es gibt Spätmelder, die viel später, erst nach Stunden oder Tagen ins Spiel kommen. Außerdem sind in unserem inneren Team laute und leise Stimmen vorhanden sowie mehr oder minder willkommene und unwillkommene Stimmen. Die unwillkommene Stimmen werden für das Team als peinlich und unangenehm empfunden, die erst auch identifiziert und akzeptiert werden müssen, um sie zu verbessern, denn Selbstakzeptierung beginnt mit dem Willkommenheißen gerade dieser unerwünschten Stimmen (ebd., S. 28f.). Die Pluralität des inneren Teams muss zuerst identifiziert und danach unter Kontrolle gebracht werden, was laut dem Modell nur durch die Innere Führung durch das Oberhaupt möglich ist. Dieser Begriff ist eine metaphorische Bezeichnung des/der Teamchefs/in. Das Oberhaupt steht über dem Ganzen und stellt damit das übergeordnete Ich dar, welches die Stimmen der inneren Mitglieder aufnimmt und sie als Teile des Selbst anerkennt, auch dann wenn sie als unerwünschte Stimmen empfunden werden. Die Hauptaufgaben des Oberhauptes sind ähnlich wie die Aufgaben jeder Führungskraft im beruflichen Bereich: (Selbst)Kontrolle, Moderation, Integration, Konfliktmanagement, Personal- und Teamentwicklung sowie Personalauswahl und Einsatzleitung (ebd., S. 68f.).

Wie lässt sich mit diesem Modell des Inneren Teams arbeiten und die im Kapitel 2 dargestellte kritische Interaktionssituation lösen? Ist dieses Konzept der inneren Pluralität praktisch umsetzbar? Eine mögliche Lösungsstrategie des Critical Incidents wäre Metakommunikation, das heißt, dass die Konfliktparteien über ihre Kommunikation und Kommunikationsstile explizit kommunizieren. Mit Hilfe des hier beschriebenen Modells könnte in beiden Konfliktparteien die innere Führung vollgezogen werden und damit die innere Pluralität unter Kontrolle gebracht werden. Darüber hinaus wird in dem Modell des Inneren Teams auf den Punkt gebracht, wie die Kontaktgestaltung nach außen bei innerer Pluralität und Uneinigkeit möglich ist. Diese Methoden des Konfliktmanagements finde ich besonders hilfreich, welche auf amerikanischer und deutscher Seite praktiziert werden könnten, um die im Critical Incident diagnostizierten Konflikte zu vermeiden. Die erste Kommunikationsstrategie wäre „Aufschub“, also um Zeit bitten für die Einberufung einer inneren

Teamkonferenz (ebd., S. 70). So konnte Frau Hecht, als sie extra gefragt wurde ihre Meinung zu äußern, sich Bedenkzeit ausbieten und später nach der Gruppenbesprechung Mary Bescheid geben. Damit würde sie sich Gelegenheit verschaffen, alle Stimmen gründlich zu hören und eine angemessene, nicht von Gefühlen getriebene, impulsive Reaktion zu erarbeiten. Durch diese Zeitverzögerung hätten auch die inneren Spätmelder die Möglichkeit auf Teilnahme bekommen. Durch den Rückzug aus dem Direktkontakt könnten auch das Was und das Wie getrennt voneinander bearbeitet werden, was die Entfaltung diplomatischer Erwägungen (Was sage ich? Und Wie sage ich?) möglich gemacht hätte (ebd., S. 70f.). Diese Zeitverzögerung kann aber auch als ein möglicher Nachteil dieser Kommunikationsstrategie betrachtet werden, denn durch den Austritt aus dem Kontakt kann Distanz hinsichtlich der Beziehungsebene signalisiert werden. Außerdem kann ein solches Verhalten von Frau Hecht auf amerikanischer Seite so interpretiert werden, dass sie Marys neuen Pullover nicht schön findet, sonst hätte sie sofort was gesagt. Als eine weitere Alternative lässt sich die Strategie der „Offenbarung der Selbstklärung“ betrachten (ebd., S. 72). Auf diese Weise ist nicht mehr erforderlich, diesen Vorgang des Mit-sich-zu-Rate-Gehens zeitlich zu verschieben, sondern kann auch offen in den Kontakt eingebracht werden, indem Frau Hecht auf Marys Nachfrage folgendermassen antwortet: „Einerseits gefällt mir deinen Pullover, weil er von guter Qualität ist und einen guten Schnitt hat, andererseits finde ich die Farbe nicht so toll, denn weder passt sie zu deiner Haarfarbe noch zu deinem Teint“. Das Fehlen einer klaren Entscheidung auf Seite von Frau Hecht kann aber irritierend und als möglicher Störfaktor dieser Strategie wahrgenommen werden. Durch das Kontaktmanagement, indem die innere Versammlung der Teammitglieder während des Kontakts stattfindet, aber nicht offen, sondern verdeckt, hinter verschlossenen Türen, könnte dieses Problem der fehlenden eindeutigen Entscheidung gelöst werden (ebd., 74f.). Das bedeutet, dass Frau Hecht innerlich die Frage erörtern würde, wie sie den neuen Pullover von Mary findet und wie sie reagieren will, während nach außen das innere Kontaktmanagement unbemerkbar bleibt. Stattdessen kann sie die Plauderei freundlich und intensiv gestalten, indem sie die Frage von Mary wiederholt oder sogar weitere Fragen zurückstellt: „Ach, willst du wissen, wie ich deinen neuen Pullover finde? Übrigens wo hast du ihn gekauft? Ich wollte auch einen Pullover als Geschenk für meine Bekannte kaufen“. Auf diese Weise wäre die Ablenkung von Mary für genau diese Zeit möglich, die Monika Hecht braucht, um ihre angemessene Reaktion auf die Nachfrage zu überlegen. Sobald sie bereit ist, kann sie auf die gestellte Frage zurückkommen: „Was jetzt deine Frage angeht, ...“. Wie bei anderen Strategien, besteht auch bei dieser Reaktionsweise die Gefahr, dass die Kommunikationsweise von Frau Hecht auf amerikanischer Seite nicht authentisch und unseriös vorkommt und könnte auch als ein mögliches Missverständnis gedeutet werden, indem Mary denkt, dass Frau Hecht ihre Frage nicht so ganz verstanden hat. Eine weitere Alternative, welche bei dem Umgang mit den dargestellten

Konflikten praktisch umsetzbar wäre, wird als „Erstbeste Reaktion - nachträgliche Revision“ genannt. Laut dieser Kommunikationsstrategie kann das Oberhaupt spontan der erstbesten Stimme folgen und falls diese Priorisierung einer Stimme durch die innere Pluralität protestiert wird, besteht die Möglichkeit, nachträglich die bereits geäußerte Meinung zu ändern. Vielleicht meldet sich bei Frau Hecht diejenige Stimme des inneren Teams als erstes, die die Qualität des Pullovers gut findet, während die bedenkentragende Stimmen als Spätmelder in Erscheinung treten. So käme Frau Hecht zu dem Ergebnis, dass sie den neuen Pullover von Mary doch nicht so schön findet, sodass sie ihr positives Feedback nachträglich revidieren könnte: „Es tut mir wirklich leid, aber ich habe mir noch mal überlegt und muss ehrlich sagen, dass mir etwas später eingefallen ist, was ich nicht gleich drauf hatte, und zwar die Farbe deines Pullovers passt aus meiner Sicht weder zu deiner Haarfarbe noch zu deinem Teint“ (ebd., S. 76). Oder die zweite Konfliktpartei des Critical Incidents, Mary könnte sich nachträglich für ihre Verspätung an morgigen Gruppenbesprechung entschuldigen, sobald die innere Stimme „des Pünktlichen“ als Spätmelder in Erscheinung getreten wäre. Auf diese Weise wäre möglich die erstbeste Reaktion ihres inneren Teams, und zwar, die impulsive Nachfrage um Meinungen ihrer Kolleginnen bezüglich des neuen Pullovers, zu revidieren. Sicherlich kann als ein wichtiger Schwachpunkt dieser Strategie die Tatsache gesehen werden, dass der andere sich enttäuscht und irritiert fühlt. Außerdem kann diese ambivalente Darstellungen der Eigenpositionen als unmoralisch und unseriös empfunden werden, denn einmal gegebenes Wort darf nicht gebrochen werden. Trotz dieser Nachteile muss mit Spätwirkungen eines Gesprächs immer gerechnet werden (ebd., 76f.). Die letzte Kommunikationsstrategie des Umgangs mit der inneren Pluralität, die Schulz von Thun in seinem Modell des Inneren Teams beschreibt, stellt die „Integrierte Stellungnahme als Sofort-Antwort“ dar. Diese Reaktionsweise setzt einen blitzschnellen inneren Einigungsprozess voraus, nach dem das Oberhaupt eine solche Kommunikationsart auswählt, in der sich mehrere Wortmelder vollständig oder teilweise verwirklicht finden. So könnte nach dieser Strategie Frau Hecht auf Marys Nachfrage reagieren: „Ich finde die Qualität und den Schnitt des neuen Pullovers toll, allerdings finde ich die Farbe nicht so vorteilhaft für deine Haarfarbe. Und ich hätte noch eine Bitte: dass du nächstes Mal pünktlich zur Gruppenbesprechung erscheinst, damit wir pünktlich mit der Arbeit anfangen können und dass du dich mit Arbeitskollegen über private Themen eher nach der Besprechung unterhältst, einverstanden?“. An dieser Antwort hätten mindestens vier Stimmen des inneren Teams teilnehmen können: die eine, die ungern ein negatives Feedback gibt, die zweite „die Ehrliche“, die gerne immer Wahrheit sagt, auch dann wenn sie verletzend ist; Eine dritte, „die Pünktliche“ und die letzte, „die Sachgerechte“, die gerne im Arbeitskontext sachlich bleibt. Eine solche Antwort lässt sich daher als ein Teamprodukt des inneren Teams betrachten (ebd., S. 77f.).

Im dritten Kapitel wurde das Modell des Inneren Teams von Schulz von Thun als mögliche Interventionsstrategie näher dargestellt. Dabei haben wir uns mit fünf Kommunikationsstrategien auseinandergesetzt, wie das Oberhaupt des inneren Teams den Kontakt zu seinem Gegenüber gestalten kann, solange in einem Team die innere Pluralität herrscht. Sie stellen prinzipielle, theoretische, normative und sehr idealtypische Möglichkeiten dar, welche sich auf theoretischer Ebene auseinanderhalten lassen. In der alltäglichen Praxis ist diese Trennung zwischen den Reaktionsweisen kaum vorstellbar. Dennoch bietet dieses Modell eine Orientierung an und macht uns über unsere Kommunikationsweise bewusst. Außerdem wird veranschaulicht, dass es mehrere Reaktionsweisen möglich sind, die alle in unserer Brust wohnen, verborgen sind und unserem Verhaltensrepertoire gehören. Daher ist es erforderlich sich für alle Stimmen eine prinzipielle Erlaubnis anzustellen (ebd., S. 80). Ein weiteres Interventionsmodell, das zwar in dem Seminar nicht behandelt wurde, aus meiner Sicht sich gut mit dem Modell des Inneren Teams kombinieren und ergänzen lässt, ist das theoretische Konzept der sieben Kellerkinder von Johannes Galli, welches im nächsten Kapitel präsentiert wird.

4. Die sieben Kellerkinder

Das Modell der sieben Kellerkinder hat in den letzten Jahren vor allem in der Therapie, im Management und in Trainings einen enormen Aufschwung erlebt. In diesem Konzept wird behauptet, dass jeder Mensch sieben Energiemuster in sich beherbergt. Zwar zielt die ideale gesellschaftliche Norm darauf ab, die Persönlichkeiten nicht in eine Schublade einzuordnen, wohingegen die Individualität und persönliche Freiheit für Menschen als ein allerhöchstes Gut fungiert, besteht aber die Möglichkeit, menschliche Erscheinungsformen in eine überschaubare Anzahl von Typen zu klassifizieren (Galli, 2011b, S. 7f.). Der Autor dieses Modells geht davon aus, dass jeder Mensch Energie besitzt, die in sieben bestimmten Formen gebündelt ist. Diese Energieformen werden als Kinder titulierte, wobei jedes Kind verschieden und für eine ganz spezifische Aufgabe zuständig ist. Die sieben Kinder werden in inneren Keller des Menschen eingesperrt, womit versucht wird sie zu vergessen. Dennoch führt es kein Weg daran vorbei, daher ist es enorm wichtig, eigene Kellerkinder herauszuholen, sich mit ihnen konfrontieren und ihnen Raum zum Ausdruck und Wachstum zu geben (ebd., S. 11). Die Typisierung der menschlichen Erscheinungsformen macht uns nicht nur über die Vielfalt der Kraftquellen und der in unserer Brust lebenden Identitäten bewusst, sondern dient dazu, dem Menschen die Möglichkeit zur Transformation eines ungeliebten und unerwünschten Typs zu geben, indem er ihn zuerst einmal erkennt und akzeptiert. Dabei muss zur Sprache gebracht werden, dass niemand dieses oder jenes Kellerkind ist: Der Mensch hat selbst dem einen oder anderen

Kellerkind einen großen Spielraum überlassen. Vereinfacht formuliert: In unserer Brust herrscht die innere Pluralität. Dort wohnen gleichzeitig mehrere Energien, die sich idealtypisch auseinanderhalten und zusammenfassen lassen. Dabei bekommen einige Kellerkinder einen größeren Spielraum und agieren aktiv auf der inneren Vorderbühne, während andere Erscheinungsformen der sieben Energien passiv bleiben und in einen Keller eingesperrt werden. Im Kontrast zum Modell des inneren Teams, stehen nicht die Botschaften der inneren Stimmen im Vordergrund, entsprechend denen jede Stimme kontextabhängig einen Namen enthält, sondern die Energie und typische Charakterzüge der Kellerkinder. Daher bietet sich sieben fabrizierte und fertiggestellte Rollen mit eigenen Masken an, wobei für jede Rolle das typische Verhalten und Ausdrucksformen vordefiniert sind und jeder zu spielender Typ eigenen Namen hat. Auf diese Weise wird die Rollenklarheit geschaffen und die Perspektivenwechsel gefördert: So kann eine Konfliktpartei ihren Blick einmal für sich selbst und zum anderen für ihre Mitmenschen schärfen. Die sieben Talente bzw. Kellerkinder, die in jedem Menschen schlummern, sind: „Tranfunzel“, „Fetzer“, „Lästermaul“, „Großkotz“, „Flittchen“, „Geizhals“ und „Binnix“ (vgl. Abb.1). Die Tranfunzel ist sehr gemütlich und schwerfällig, ihr Lieblingssatz lautet: „Jetzt machen wir es uns schön gemütlich“ (ebd., S. 48). Sie hat ein sehr feines Gespür für Stimmungsschwankungen und ein tiefes Mitgefühl für alles Lebende. Der Fetzer fühlt sich immer gleich angegriffen und wehrt sich immer. Er ist grob, direkt, eckig und eckt überall an, bei ihm ist jede Minute geplant. Dieser Typ der sieben Kellerkinder ist sehr schlagfertig, kann aber selbst keinen Schlag einstecken (ebd., S. 49). Für das Lästermaul ist die Menschenerkenntnis charakteristisch. Es kann gut beobachten und hat einen außergewöhnlichen Instinkt für die Schwächen anderer. Lästermaul will pausenlos Aufmerksamkeit erregen (ebd., S.50). Das vierte Kellerkind „Der Großkotz“ will immer der Wichtigste und Mächtigste sein, blickt auf andere hinunter und belehrt sie pausenlos, sodass seine Kompetenz permanent zur Schau gestellt wird (ebd., S.51). „Berühren und berührt werden“ ist das Lebensmotto von Flittchen. Sie ist unglaublich neugierig und will alles ausprobieren, bekommt aber sehr schnell Angst vor den Konsequenzen (ebd., S. 52). Demgegenüber hat der Geizhals einen sehr harten Körperpanzer. Er will das Leben nicht leben, sondern berechnen daher ist er schnell überfordert, wenn etwas Unvorgesehenes passiert. Regeln, Sitten, Moral und Doktrinen rangieren für ihn auf dem ersten Platz, denn das gibt ihm die Sicherheit (ebd., S. 53). Der letzte Typ wird als „Binnix“ genannt, der dauernd unsicher ist. Er ist permanent überfordert durch das Leben, da er sich in der Gesellschaft am falschen Ort fühlt und nie den Platz findet, wo er sich wohl fühlt. Sein starkes Minderwertigkeitsgefühl ist mitleiderregend bei dem Gegenüber. Neid und Eifersucht sind typische, schmerzhaft und belastende Gefühle dieses Kellerkindes (ebd., S. 54).



Abb. 1 Die sieben Kellerkinder als Kraftquelle nach der Galli Methode

Quelle: Galli, 2011b, S. 60

Wie kann diese Methode im Unternehmenskontext praktisch umgesetzt werden? Wenn man diese Typen, ihre Rollen und Charakterzüge kennt, kann man die sieben Talente bei sich selbst und anderer erkennen und viel einfacher die inneren Rollen kontextabhängig wechseln. Außerdem lassen sich die Führungssituationen und Mitarbeiterverhalten in multikulturellen Teams anhand der sieben Kellerkinder analysieren und verstehen, indem das eigene Team den idealtypischen Kellerkindern zugeordnet werden. Auf diese Weise wäre einfach zu diagnostizieren, wer ein guter Planer (Geizhals), Kommunikator (Lästernaul), ein hervorragender Motivator (Flittchen), Visionär (Binnix), Impulsgeber (Fetzer) oder kluger Kopf (Großkotz) im Team ist. Dabei könnten sich einige um die Work-Life Balance im Team kümmern (Tranfunzel).

Gehen wir nochmal zum unseren Beispiel des Critical Incidents zurück: Wie lässt sich das dargestellte Modell in die Praxis transferieren? Auf den im Beispiel beschriebenen Kontext bezogen, agieren auf der inneren Vorderbühne von Frau Hecht folgende Energietypen besonders aktiv: der Fetzer, der sehr grob, direkt auf Marys Nachfrage reagiert, der Großkotz, der Mary pausenlos belehrt

sowie der Geizhals, der sehr schnell überfordert wird, weil er spontan um eigene Meinung gefragt wird und damit ihre Regeln und Doktrinen verletzt werden. Neben diesen Kraftquellen könnte vermutlich auch Binnix ins Spiel kommen, der starkes Minderwertigkeitsgefühl von Monika Hecht durch Kritik und direkte Konfrontation kompensieren will. Demgegenüber werden auf amerikanischer Seite folgende Rollen im Vordergrund gestellt und die Rollen, die Frau Hecht eingenommen hat, in den inneren Keller eingesperrt: Die Tranfunzel, die ein tiefes Mitgefühl hat und immer gemütlich bleiben will, daher ungern weitere Konflikte provoziert und nach Harmonie strebt und die Energie des Lästermauls bringt Mary dazu, die Aufmerksamkeit über den neuen Pullover in ihrem Team zu erregen. Diese Methode der sieben Kellerkinder ermöglicht uns das innere Ich besser kennenzulernen. Wenn wir uns selbst besser kennenlernen, uns mit uns selbst anfreunden, dann werden wir auch gegenüber fremden Menschen eine höhere Fähigkeit, andere zu integrieren, entwickeln können (Galli, 2017, S. 17).

5. Fazit

„Wie entsteht ein wirkliches und gelungenes Theaterstück?“ - so lautet die Frage von J. Galli am Ende seines Buches „Persönlichkeit durch Rollenwechsel“ (Galli, 2017, S. 30). Dabei formuliert er die Antwort selbst und behauptet: Der Regisseur muss den Spielern gut kennen, genauso wie ein Schwimmer, der die Tiefe des Wassers, in dem er schwimmt, wahrnimmt. Und doch fragt ihr euch an dieser Stelle, was diese Frage mit unserem Thema zu tun hat? Ersetzen wir das Wort „Theaterstück“ durch das Wort „Team“, „Der Regisseur“ durch „die Führungskraft“ bzw. „das Oberhaupt“ und „Spielern“ durch „Mitglieder des Teams“, dann wird die metaphorische Verbindung und den eigentlichen Bedeutungszusammenhang offensichtlicher. Das Ziel meiner Arbeit bestand nicht nur darin, eine konkrete kritische Interaktionssituation diagnostisch zu analysieren und mögliche Interventionsstrategien darzustellen, sondern zu überprüfen, ob in diesem Beispiel skizzierter Konflikt tatsächlich kulturell bedingt ist oder ob andere Gründe vorliegen. An dieser Stelle bleibt mir nichts anderes übrig, als zu behaupten, dass jede Interaktionssituation interkulturell ist, weil wir alle unsere eigene Geschichte haben, weil jeder von uns seine eigene Kultur wie ein Rucksack mit sich trägt, den man nur dann sehen kann, wenn man ihn ablegt. Manchmal reicht das Beobachten nicht aus und daher ist es erforderlich, den eigenen Rucksack zu öffnen und reinzuschauen sowie die anderen reinschauen zu lassen. Ich werde weiter mit der Metapher des „Wassers“ arbeiten und behaupten, dass Kultur ein Wasser ist, in dem wir schwimmen. Am Anfang meiner Seminararbeit habe ich gewarnt, dass es sich nicht um „kulturelle Tatsachen“ handelt, sondern es werden nur kulturelle Tendenzen skizziert. Das ist ein Hinweis darauf, dass es vermieden werden soll, Kulturen als homogene und geschlossene Kugeln wahrzunehmen, zu kulturalisieren und sie dementsprechend zu kategorisieren, dennoch scheint es

utopisch zu behaupten, dass wir uns in gleichem „Wasser“ befinden. Der Versuch, universalisierungsfähige Maßstäbe zu finden, die Grenzen zwischen den kulturellen Systemen aufzulösen und sie als vernetzte Globalkultur zu betrachten, in der Fremdes und Eigenes integriert wird, heißt das Ignorieren der Kultur. Daher war das Erkenntnisziel meiner Arbeit nicht die kulturelle Besonderheiten zu ignorieren und universelle Interventionsmethoden sowie Kommunikationsstrategien zu finden. Trotz dieser Tatsache, ist mir hoffentlich gelungen eine wichtige Frage zu beantworten, nämlich: Wer ein wirklicher Schauspieler ist. Ein wirklicher Schauspieler ist einer, der künstlich Gefühle herstellt, die trotz dieser Fabrikation aber seine eigenen, selbst erlebten sind und diese für andere transparent macht. Je mehr unerwünschte Charakterzüge und innere Stimmen der wirkliche Schauspieler an sich selbst akzeptiert, umso mehr kann er seinem Publikum präsentieren (ebd., S. 40f.) Jeder von uns ist ein Schauspieler des Lebens, der mehrere und viele (soziale) Rollen zu spielen hat sowie der Regisseur der inneren Schauspieler gleichzeitig, der den Spielern gut kennen muss. Ist unser Beruf des Schauspielers das Lügen? Wo verlaufen die Grenzen zwischen Schein und Sein auf der Bühne? Und ist die Wahrheit zur falschen Zeit schlimmer als die Lüge? Als Schlusswort meiner Arbeit behaupte ich, dass ein wirklicher Schauspieler nicht das Unechte auf der Bühne vorspielt, sondern neue Persönlichkeiten im inneren „Ich“ durch die Perspektiven- und Rollenwechsel entdeckt und denen einen großen Spielraum gibt. Dabei geht es nicht um die Sublimierung der Triebe im Freudschen Sinne und ist daher nicht das Ziel „des Schauspielers“ eigene Gefühle und die inneren Stimmen zu unterdrücken. Viel wichtiger ist das Bewusstsein über die innere Pluralität und Kontrolle sowie künstliche und bewusste Aktivierung passender Stimmen zum passenden Kontext.

Literaturverzeichnis

- Barmeyer, C. I., Genova, P. & Scheffer, J. (Hrsg.) (2010). *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau: Verlag Karl Stutz. Unter: https://www.researchgate.net/profile/Christoph_Barmeyer/publication/281069165_Kultur_in_der_Interkulturellen_Kommunikation/links/58dc187092851c611d1c07e4/Kultur-in-der-Interkulturellen-Kommunikation.pdf [25.02.2020].
- Fajen, A. (2017). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*. Bamberg: Springer Gabler.
- Galli, J. (2011a). *Gedankensprünge um sich selbst herum*. Freiburg: Galli Verlag.
- Galli, J. (2011b). *Die sieben Kellerkinder. Die Entdeckung der Kraftquelle*. (5. Auflage ed.). Freiburg: Galli Verlag.
- Galli, J. (2017). *Persönlichkeit durch Rollenwechsel. Der Kern der Galli Methode*. Wiesbaden: Galli Verlag.
- Göbel, K. (2003). *Critical Incidents - aus schwierigen Situationen lernen. Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz*. Unter: <https://www.dipf.de/de/forschung/aktuelle-projekte/pdf/biqua/critical-incident-aus-schwierigen-situationen-lernen> [24.02.2020].
- Hall, E. T. (1990). *The silent language*. New York: Anchor Books.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map. Breaking Through the invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs.
- Salo-Lee, L. & Winter-Tarvainen, A. (1995). *Kriitiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: Suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulma*. In: L. Salo-Lee (Hrsg.) *Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitoksen julkaisu 12.

Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden: 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation*. Rowohlt, Reinbek.

Thomas, A. (2011). *Interkulturelle Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Thielsch, T. M. & Brandenburg, T. (Hrsg.) (2012). *Praxis der Wirtschaftspsychologie II. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. Münster: MV-Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorgelegte Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen verwendet und die den benutzten Quellen entnommenen Passagen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Forschungsarbeit ist in dieser oder einer ähnlichen Form in keinem anderen Kurs und/oder Studiengang als Studien- oder Prüfungsleistung vorgelegt worden. Hiermit stimme ich zu, dass die vorliegende Arbeit von dem Prüfer in elektronischer Form mit entsprechender Software überprüft wird.

München, 29.02.2020

Name, Vorname Studierende/r: Ana Lezhava