



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 28

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Jarno Schmidt

Welche Chancen und Grenzen hat der Einsatz der Big Five im Rahmen des innerbetrieblichen Konfliktcoachings bei zwischen- menschlichen Persönlichkeits- konflikten?



Wolfgang Metzner Verlag

Band 28

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Jarno Schmidt

Welche Chancen und Grenzen hat der Einsatz der Big Five im Rahmen des innerbetrieblichen Konfliktcoachings bei zwischenmenschlichen Persönlichkeitskonflikten?



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2016/2018



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-094-4
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Inhalt

Abstract 4

Vorwort 5

1. Einleitung 6

2. Persönlichkeit und Persönlichkeitspsychologie 9

2.1 Persönlichkeit 9

2.1.1 Überblick 9

2.2 Persönlichkeitspsychologie 10

2.2.1 Definition und Überblick 10

2.2.2 Eigenschaftsparadigma 13

2.2.2.1 Definition und Überblick 13

2.2.2.2 Evaluation des Trait-Ansatzes 14

2.2.2.3 Empirische Trait-Forschung 16

2.2.2.3.1 Trait-Modelle 16

2.2.2.3.2 Korrelationsstudien 16

2.2.3 Die Big Five 18

2.2.3.1 Entstehung und Übersicht 18

2.2.3.2 Beschreibung der fünf Faktoren 19

2.2.3.2.1 Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen 20

2.2.3.2.2 Gewissenhaftigkeit 20

2.2.3.2.3 Extraversion 20

2.2.3.2.4 Verträglichkeit 21

2.2.3.2.5 Neurotizismus 21

2.2.3.3 Bestimmung der Big Five 22

2.2.3.4 Bewertung der Big Five 23

2.2.4 Zwischenfazit 23

3. Arbeitsplatzkonflikte 25

3.1 Übersicht und Definition 25

3.2 Klassifikation von Arbeitsplatzkonflikten	26
3.2.1 Aufgabenkonflikte	26
3.2.2 Verfahrenskonflikte (Prozesskonflikte)	27
3.2.3 Beziehungskonflikte	27
3.2.4 Statuskonflikte	28
3.3 Signifikanz von Arbeitsplatzkonflikten	28
3.4 Persönlichkeitskonflikt (Personality-Clash)	30
3.4.1 Begriffsbestimmung & Definition	31
3.4.1.1 Persönlichkeitskonflikt als intrapsychischer Konflikt	31
3.4.1.2 Persönlichkeitskonflikt als interindividueller Konflikt	32
3.4.2 Bedeutung von Personality-Clashes am Arbeitsplatz	33
3.5 Konfliktmanagementstile	36
3.5.1 Übersicht	36
3.5.2 Integrativer (kollaborativer) Stil	37
3.5.3 Nachgebender Stil	37
3.5.4 Kompetitiver (dominierender) Stil	37
3.5.5 Vermeidender Stil	38
3.5.6 Kompromiss	38
3.5.7 Messung der Stile	38
3.5.8 Zwischenfazit	38
4. Zusammenhänge zwischen den Big Five und Konflikten	40
4.1 Übersicht	40
4.2 Allgemeine Einflüsse der Big Five auf Konflikte	40
4.2.1 Extraversion	41
4.2.2 Verträglichkeit	41
4.2.3 Neurotizismus	42
4.2.4 Offenheit	42
4.2.5 Gewissenhaftigkeit	43
4.2.6 Einflüsse der Big Five auf die Art der Konflikte	43
4.3 Einflüsse von Big Five Akteur-Partner-Interdependenzen auf Konflikte	44
4.4 Einflüsse der Big Five auf den Konfliktmanagementstil	45
4.4.1 Zwischenfazit	47

5. Konfliktcoaching von Personality-Clashes	48
5.1 Wahl des Konfliktcoachs	48
5.2 Die Diagnose von Personality-Clashes	49
5.3 Berücksichtigung anderer Konfliktursachen	51
5.4 Einsatz der Big Five im Coaching von Personality-Clashes	53
5.4.1 Übersicht	53
5.4.2 Welche Chancen hat der Einsatz der Big Five?	54
5.4.2.1 Erweiterung der Selbst- und Fremdkennntnis	55
5.4.2.1.1 Allgemeines	55
5.4.2.1.2 Arbeit mit den Big Five des Coachees	56
5.4.2.1.3 Arbeit mit den Big Five des Konfliktgegners	58
5.4.2.2 Erweiterung des Verhaltens- und Erlebensspektrums	59
5.4.2.3 Kurzfazit	60
5.4.3 Welche Limitationen hat der Einsatz von Big Five?	60
6. Diskussion und Gesamtfazit	64
Literaturverzeichnis	68
Abkürzungsverzeichnis	75
Über den Autor	76

Abstract

“Personality clashes” are interpersonal conflicts caused by perceived or actual incompatible personalities. While several sources list them among the most common causes of workplace conflict, their actual significance is debated and largely unknown. In workplace coaching, personality tests that categorise people into a limited number of so called “personality types” are popular among human resources staff and coachees. However, such tests are considered highly controversial by psychologists as they do not stand up to scientific scrutiny.

On the basis of psychological trait theory research and the Big Five, this thesis examines the question what role personality traits actually play in interpersonal conflict. Further, it discusses what role determining the Big Five could have in coaching interpersonal conflicts in the workplace.

A large number of studies have identified numerous correlations between the Big Five and various conflict parameters suggesting that personality traits play a role in conflict. In coaching interpersonal conflicts, personality tests based on the Big Five offer scientifically validated tools to help conflicting parties better understand parts of their personality and that of their adversary. On this basis, coachees can develop a better understanding of how personality traits shape perception and behaviour. Understanding the benefits and shortcomings of personality traits could culminate in a greater tolerance or even appreciation of personality differences and thereby potentially mitigate conflict. In spite of this, the Big Five and the trait paradigm have several limitations and therefore coaching interpersonal conflicts should not rely on them exclusively.

Vorwort

Im Rahmen mehrerer Ausbildungen zum Managementtrainer und Coach habe ich zahlreiche Persönlichkeitstests kennengelernt. Besonders populär waren sogenannte „Typentests“, welche unter anderem im Team-Coaching eingesetzt werden. Ich muss zugeben, die Seminartage und der Umgang mit den Tests haben Spaß gemacht. Rückblickend haben allerdings damals nahezu alle Seminartage, die mich für ein langes Wochenende aus meinem Arbeitsalltag fliehen ließen, Spaß gemacht. In der Rückschau und im Gespräch mit anderen Auszubildenden wurde aber deutlich, dass diese Typentests die Persönlichkeit nur sehr unzufriedenstellend abbilden und ihr Einsatz im Coaching abgesehen vom „Infotainment“ Aspekt fragwürdigen oder zumindest sehr begrenzten Nutzen bringt. Zu meinem Erstaunen waren Persönlichkeitstypen weder Bestandteil meiner darauf folgenden Mediationsausbildung, noch meines Mediations- und Konfliktmanagementstudiums an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Es schien als würde der Persönlichkeit allgemein als Konfliktursache von „Konfliktexperten“ nur wenig Bedeutung beigemessen. Dieses stand im Gegensatz zu dem, was ich als Trainer und Coach häufig gehört, in der Managementliteratur gelesen und als Privatperson erlebt habe.

Ich bin Frau Nicole Becker (Dipl.-Psych., M.A.) sehr dankbar, dass sie sich auf Gespräche zum Thema Persönlichkeit und Konflikt mit mir eingelassen hat. Diese Gespräche haben mich immer tiefer in die faszinierende Materie der empirischen Persönlichkeitspsychologie eindringen lassen und mir eine sehr wertvolle Reflektionsfläche geboten. Umso erfreuter war ich, dass Frau Becker bereit war („solange die Persönlichkeitstests valide sind ...“), meine Masterarbeit im 9. Jahrgang (2016 bis 2018) des Master-Studiengangs Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) zu betreuen. Die Masterarbeit ist die Grundlage des vorliegenden Buches.

Neben Frau Becker danke ich den Verantwortlichen des Master-Studiengangs Mediation und Konfliktmanagement und hier besonders Prof. Dr. Ulla Gläßer (LL.M.), Kirsten Schroeter (Dipl.-Psych.) und Dr. Felix Wendenburg (M.B.A.) für die Aufnahme dieser Masterarbeit in die Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement und den Mitarbeitern des Wolfgang Metzner Verlag danke ich für deren Unterstützung und Geduld.

Jarno Schmidt, Mai 2021

1. Einleitung

Eine Inkompatibilität von Persönlichkeiten (Personality-Clash) wird in der Arbeitswelt oft als Konfliktursache angegeben¹. Ob und inwieweit Persönlichkeitsmerkmale tatsächlich Ursache für Konflikte sind, ist allerdings unklar und wird kontrovers diskutiert². Während diese für einige Autoren eine offensichtliche und nachvollziehbare Konfliktursache und Folge unterschiedlicher Verhaltens- und Erlebensweisen sind³, sehen andere darin einen Attributionsfehler⁴.

Im Konfliktcoaching inkompatibler Persönlichkeiten werden oft Persönlichkeitstests eingesetzt⁵, die Personen in klar definierte, qualitativ verschiedene und in ihrer Anzahl begrenzte Kategorien („Typen“) ordnen⁶. Eine solche Klassifikation erfreut sich einer großen Beliebtheit und findet sich auch beispielsweise in der Esoterik (z.B. Sternzeichen) und in der populärwissenschaftlichen Literatur (z.B. Enneagramm⁷). International ist in der heutigen Arbeitswelt und im Coaching vor allem der „Myers Briggs Typen Indikator“ (MBTI) weit verbreitet⁸. Dieser baut auf der Theorie psychologischer Typen Carl Gustav Jungs auf und unterscheidet anhand von vier verschiedenen Dimensionen mit jeweils zwei Ausprägungen 16 verschiedene Persönlichkeitstypen mit jeweils unterschiedlichen Verhaltenstendenzen⁹. Der MBTI wird unter anderem im Rahmen von Assessmentverfahren zur Berufswahl verwendet, um die Passung von Persönlichkeitstyp und Beruf zu ermitteln¹⁰. Ferner kommt er in der Personal- und Teamentwicklung zum Einsatz¹¹. Im Konfliktcoaching inkompatibler Persönlichkeiten werden die jeweiligen MBTI-Typen miteinander verglichen und Unterschiede als Erklärung für Konflikte

¹ Vgl. z.B. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 4. oder Rout u. Nelson, 2007, S. 60.

² Vgl. Axelrod u. Johnson, 2005, S. 82–83.

³ Vgl. Harrison u. Lock, 2016, S. 292–293. und Checketts, 2007, S. 128–129.

⁴ Vgl. Myers, 2008, S. 597.

⁵ Vgl. z.B. Rout u. Nelson, 2007, S. 255–262.

⁶ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 43.

⁷ Vgl. z.B. Labudde, 2017.

⁸ Vgl. z.B. Steiger u. Lippmann, 2013, S. 99.

⁹ Vgl. Landes u. Steiner, 2013, S. 146.

¹⁰ Vgl. Maltby et al., 2014, S. 135.

¹¹ Vgl. Steiger u. Lippmann, 2013, S. 95.

herangezogen¹². Testverfahren, die auf Typen basieren, sind oft einfach verständlich, klar und plakativ und erfreuen sich dadurch einer hohen Zugänglichkeit¹³. Sie kommen vermutlich dem Wunsch des Menschen nach, sich orientieren zu wollen und Komplexität zu strukturieren. Allerdings stellt jede Klassifizierung von Menschen in wenige diskrete Kategorien oder Typen auch eine enorme Abstrahierung oder Simplifizierung der Wirklichkeit dar und kann damit der Individualität des Menschen nicht gerecht werden¹⁴. Es besteht die Gefahr des Schubladendenkens¹⁵. Psychologische Lehrbücher sehen den MBTI und die Typenlehre allgemein als „*vorwissenschaftliche Ansätze*“¹⁶ an, da sie objektiven Testgütekriterien nicht genügen, und raten daher von deren Einsatz in der Forschung und der Diagnostik von Persönlichkeiten ausdrücklich ab¹⁷.

Zur Erfassung der Persönlichkeit werden in der empirischen Persönlichkeitspsychologie stattdessen insbesondere Modelle eingesetzt, die verschiedene Persönlichkeitseigenschaften quantitativ in Relation zu einer Vergleichspopulation untersuchen¹⁸. Eines der am besten erforschten Persönlichkeitsmodelle sind die Big Five¹⁹. Sie beschreiben die Persönlichkeit eines Menschen als ein Mosaik aus „*fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit*“²⁰. Zu den Big Five zählen Offenheit für (neue) Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, (soziale) Verträglichkeit und Neurotizismus. Jeder der fünf Big Five Domänen umfasst jeweils mehrere untergeordnete Eigenschaften²¹. Zahlreiche Persönlichkeitstests zur Erfassung der Big Five stehen zur Verfügung und mehrere davon erfüllen wissenschaftliche Testgütekriterien²². Gemessen an der vom Autor subjektiv so empfundenen Marktdominanz populärwissenschaftlicher und organisationspsychologischer Bücher, die Typentests detailliert besprechen, scheinen sich die Big Five allerdings derzeit noch kaum in der Personalentwicklung etabliert zu haben.

¹² Vgl. Mir, 2012, S.168–170.

¹³ Vgl. Möller u. Kotte, 2014, S. 91–92.

¹⁴ Vgl. Steiger/Lippmann, S. 97.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 97.

¹⁶ Rauthmann, 2017, S. 43.

¹⁷ Vgl. ebd., S. 94.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 227.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 336.

²⁰ Asendorpf, 2015, S. 55.

²¹ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 257–258.

²² Vgl. ebd., S. 261.

Diese Arbeit soll (vornehmlich) Nichtpsychologen, die im innerbetrieblichen Konfliktcoaching tätig sind, ein grundlegendes Verständnis dafür liefern, ob und inwieweit Persönlichkeitseigenschaften auf der Basis der Big Five eine Rolle im Konfliktgeschehen spielen können und welche Chancen und Grenzen eine Bestimmung der Big Five im innerbetrieblichen Konfliktcoaching bei zwischenmenschlichen Persönlichkeitskonflikten haben könnte.

In Hinblick auf den begrenzten Rahmen und die Komplexität des Themas ist die Fragestellung dieser Arbeit bewusst eng gefasst. Persönlichkeitskonflikte in beispielsweise privaten, partnerschaftlichen Beziehungen, intrapsychische Persönlichkeitsprobleme, sogenannte High-Conflict-Personalities²³ oder die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften einen guten Arbeitnehmer, Kollegen, Mediator oder Konfliktcoach ausmachen, werden bewusst ausgeklammert. Andere Konfliktursachen und Attributionen werden erwähnt, können aber nicht im Detail behandelt werden. Diese Arbeit hat außerdem bewusst nicht das Ziel eine Coaching-Anleitung zu erstellen, sondern soll dem Coach²⁴ eine Orientierung und Reflektionsgrundlage bieten.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst (Kapitel 2) wird ein theoretisches Verständnis der Persönlichkeit, der Persönlichkeitspsychologie, des Eigenschafts-Paradigmas und der Big Five erarbeitet. Anschließend (Kapitel 3) werden Art und Signifikanz von Arbeitsplatzkonflikten mit einem Schwerpunkt auf zwischenmenschliche Persönlichkeitskonflikte erörtert und verschiedene Konfliktmanagementstile vorgestellt. In Kapitel 4 werden wichtige Zusammenhänge zwischen den Big Five und Konflikten auf der Basis der psychologischen Korrelationsforschung zusammengefasst. Der darauf folgende Teil der Arbeit (Kapitel 5) widmet sich der Frage, wie man im innerbetrieblichen Konfliktcoaching an zwischenmenschliche Persönlichkeitskonflikte herantreten könnte und welche Rolle der Einsatz der Big Five dabei spielen könnte. Abschließend wird ein Fazit gezogen und die Vorgehensweise dieser Arbeit kritisch hinterfragt (Kapitel 6).

²³ Vgl. Eddy, 2016, S. 13–14.

²⁴ Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt. Alle entsprechenden Angaben dieser Arbeit beziehen sich allerdings auf Angehörige beider Geschlechter.

2. Persönlichkeit und Persönlichkeitspsychologie

Dieses Kapitel gibt zunächst einen kurzen Überblick über den Begriff der Persönlichkeit und über die verschiedenen Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie. Anschließend werden das Eigenschaftsparadigma und die Big Five im Detail besprochen.

2.1 Persönlichkeit

2.1.1 Überblick

Der Begriff „Persönlichkeit“ wirkt auf den ersten Blick allgemein verständlich, ist aber je nach Autor und persönlichkeitspsychologischer Strömung (s.u.) unterschiedlich eng oder weit definiert. Asendorpf (2009) beispielsweise definiert Persönlichkeit als *„die nichtpathologische Individualität eines Menschen in körperlicher Erscheinung, Verhalten und Erleben im Vergleich zu einer Referenzpopulation von Menschen gleichen Alters und gleicher Kultur“*²⁵. Aus dieser Definition wird unter anderem deutlich, dass das Konzept der Individualität eines Menschen durch die Bezugnahme zu einer Vergleichspopulation entsteht²⁶. Nach Herzberg und Roth (2014) wird *„unter „Persönlichkeit“ zumeist die Gesamtheit aller Merkmale, die eine Person zeitstabil kennzeichnen und unverwechselbar machen, verstanden“*²⁷. Diese etwas abstrakte Definition macht unter anderem deutlich, dass zum Konzept der Persönlichkeit eines Menschen eine gewisse zeitliche Stabilität gehört²⁸. Es gibt allerdings auch noch komplexere und integrative Definitionen, wie z.B.: *„Persönlichkeit ist die individuelle und einzigartige Variation der genetisch bedingten menschlichen Natur, die sich in einem entwickelnden Muster dispositionaler Eigenschaften, charakteristischer Adaptationen und integrierender Lebenserzählungen herausbildet und in komplexer und differentieller Weise von der Kultur beeinflusst wird“*²⁹. Gemäß letzterer Definition ist die Persönlichkeit

²⁵ Asendorpf, 2015, S. 9.

²⁶ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 9.

²⁷ Herzberg u. Roth, 2014, S. 19.

²⁸ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 19.

²⁹ Herzberg u. Roth, 2014, S. 7.

etwas Identitätsgebendes, das sich dynamisch durch den Einfluss genetischer Faktoren und der Umwelt entwickelt, aber dann eine gewisse Stabilität besitzt und sich primär in der äußeren Erscheinung und im Verhalten manifestiert³⁰. „Charakteristische Adaptationen“ stellen diesbezüglich beispielsweise persönliche Einstellungen, Interessen oder Wertvorstellungen und kulturelle Prägungen dar, die gemäß dieser Definition einen wesentlichen Aspekt der Persönlichkeit bilden³¹. Wie diese Beispiele deutlich machen, ist der Begriff Persönlichkeit variabel definiert und dieses muss unter anderem bei der Diagnose eines Persönlichkeitskonfliktes (s. Abschnitt 5.2) berücksichtigt werden, da unterschiedliche Menschen erwartungsgemäß divergierende Vorstellungen davon haben. Die für den Rahmen dieser Arbeit gewählte Definition der Persönlichkeit wird nach Besprechung der Paradigmen der Persönlichkeit konkretisiert (s. S. 12 f.).

Die Persönlichkeit muss auch von den Begriffen „Charakter“ und „Temperament“ unterschieden werden. Der Begriff „Charakter“ gilt als umgangssprachliches, aber meist eine Wertung enthaltendes Synonym für „Persönlichkeit“. Unter „Temperament“ wird entweder die biologisch oder genetisch determinierte und schon ab Geburt beobachtbare Grundlage der Persönlichkeit verstanden oder „Temperament“ wird als Begriff für solche Persönlichkeitseigenschaften verstanden, die die Art und Weise des Verhaltens (z.B. mutig) betreffen³².

2.2 Persönlichkeitspsychologie

2.2.1 Definition und Überblick

Die *„Persönlichkeitspsychologie ist das empirische Studium der individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten des Menschen“*³³. Sie versucht unter anderem zu beschreiben, wie und warum sich Personen voneinander unterscheiden³⁴. Aufgrund dieses Fokus auf die Unterschiede zwischen Personen wird sie auch als

³⁰ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014. S. 5–8.

³¹ Vgl. ebd., S. 75–76.

³² Vgl. ebd., S. 20.

³³ Herzberg u. Roth, 2014. S. 1.

³⁴ Vgl. Rothgangel, 2010, S. 101.

„differentielle Psychologie“ bezeichnet und dadurch von der „Allgemeinpsychologie“ abgegrenzt³⁵. Darüber hinaus strebt sie danach, anhand der Kenntnis von Persönlichkeitsmerkmalen das Verhalten und Erleben von Menschen vorherzusagen, und erforscht zudem die Veränderbarkeit der Persönlichkeit³⁶. Die Persönlichkeit befasst sich dabei nur mit nicht-pathologischen Merkmalen, die interindividuell unterschiedlich sowie zeitlich stabil sind und bezieht diese stets auf eine Vergleichspopulation³⁷.

Die Persönlichkeitspsychologie ist ein überaus heterogenes Feld, welches durch verschiedene wissenschaftliche Ansätze versucht, unterschiedliche Aspekte oder Ebenen der Persönlichkeit zu beschreiben, zu erklären, hervorzusagen und/oder zu verändern³⁸. Diese unterschiedlichen Strömungen werden als „Paradigma“ bezeichnet. Asendorpf (2015) definiert ein Paradigma als *„ein einigermaßen zusammenhängendes, von vielen Wissenschaftlern geteiltes Bündel aus theoretischen Leitsätzen, Fragestellungen und Methoden, das längere historische Perioden in der Entwicklung einer Wissenschaft überdauert“*³⁹ und unterscheidet sechs Kern-Paradigmen in der Persönlichkeitspsychologie, die mit jeweils verschiedenen Blickwinkeln, die Persönlichkeit betrachten und jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen⁴⁰. Sie *„bieten unterschiedliche Möglichkeiten der Erklärung menschlichen Verhaltens an“*⁴¹. Zu diesen sechs Paradigmen gehören das Informationsverarbeitungsparadigma, das neurowissenschaftliche Paradigma, das dynamisch-interaktionistische Paradigma, das evolutionspsychologische Paradigma, das molekulargenetische Paradigma und das Eigenschaftsparadigma⁴².

Das Informationsverarbeitungsparadigma sieht menschliches Verhalten und Erleben beispielsweise als Folge einer individuell unterschiedlichen Verarbeitung und Speicherung von Informationen im Nervensystem⁴³. Unterschiede in der Informationsverarbeitung und im gespeicherten Wissen äußern sich in unterschiedlichem Verhalten und Erleben und drücken so die Persönlichkeit eines Menschen

³⁵ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 14.

³⁶ Vgl. Schmithüsen, 2015, S. 288.

³⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 4.

³⁸ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 18–19.

³⁹ Asendorpf, 2015, S. 14.

⁴⁰ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 14.

⁴¹ Herzberg u. Roth, 2014, S. 2–3.

⁴² Vgl. Asendorpf, 2015, S. 14.

⁴³ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 34.

aus⁴⁴. Im neurowissenschaftlichen Paradigma wiederum werden Persönlichkeitsunterschiede aufgrund physiologischer und neuroanatomischer Unterschiede erklärt⁴⁵. Das dynamisch-interaktionistische Paradigma (sog. transaktionales Paradigma⁴⁶) hat in der heutigen persönlichkeitspsychologischen Forschung eine große Bedeutung⁴⁷. Es erforscht die Entwicklung und Veränderung einzelner Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen im Verlauf seines Lebens. Dabei wird die komplexe Wechselwirkung (Transaktion) von Persönlichkeit Umwelt und Verhalten im Verlauf der Zeit untersucht. Zu diesem Paradigma gehören beispielsweise die Psychoanalyse, die Bindungstheorie und der Behaviorismus⁴⁸. Gemäß dem evolutionspsychologischen Paradigma wird das Verhalten und Erleben als Folge der evolutionären (genetischen) Anpassung des Menschen an seine Umwelt interpretiert⁴⁹. Das molekulargenetische Paradigma wiederum untersucht den Einfluss interindividuell unterschiedlicher Genausprägungen (Allele) auf das Verhalten⁵⁰.

Nach dem Eigenschaftsparadigma (Trait-Ansatz) lässt sich die jeweilige Persönlichkeit eines Menschen als die Summe seiner Eigenschaften (Traits, Dispositionen⁵¹) auffassen⁵² (s. S. 13 ff.). Die Forschungsfrage dieser Arbeit basiert auf dem Eigenschaftsparadigma, weil dieses „die Grundlage für die meisten psychometrischen Messverfahren“⁵³ einschließlich der Big Five ist. Außerdem zählt das Eigenschaftsparadigma derzeit zu einem der forschungsintensivsten Bereiche der Persönlichkeitspsychologie⁵⁴ (sog. „Eigenschaftspsychologie“⁵⁵) und ist für Nichtpsychologen (Konfliktcoachs, Konfliktparteien) wegen dessen Nähe zur Alltagspsychologie am Greifbarsten⁵⁶. Das Eigenschaftsparadigma wird daher im folgenden Abschnitt ausführlicher besprochen. Gemäß dieses Trait-Ansatzes und dem Fokus auf die Big Five erfolgt in dieser Arbeit eine Bedeutungseingrenzung

⁴⁴ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 20.

⁴⁵ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 49–62.

⁴⁶ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 440.

⁴⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 44.

⁴⁸ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 23–24.

⁴⁹ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 69–75.

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 62–67.

⁵¹ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 220.

⁵² Vgl. Asendorpf, 2015, S. 15.

⁵³ Herzberg u. Roth, 2014, S. 73.

⁵⁴ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 57–58.

⁵⁵ Rauthmann, 2017, S. 50.

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 219.

des Begriffs Persönlichkeit als ein interindividuell unterschiedliches, (weitgehend) zeitstabiles Mosaik unterschiedlich ausgeprägter Traits⁵⁷.

2.2.2 Eigenschaftsparadigma

2.2.2.1 Definition und Überblick

Das Eigenschaftsparadigma gilt als eine der zentralen und bedeutendsten Strömungen der Persönlichkeitspsychologie⁵⁸. Der Trait-Ansatz versteht die jeweilige Persönlichkeit als Mosaik seiner Eigenschaften⁵⁹. Als Persönlichkeitseigenschaft wird dabei ein nicht-pathologisches, relativ globales, zeitlich relativ stabiles und regelmäßiges Verhaltens- und/oder Erlebensmerkmal einer Person verstanden, dass innerhalb einer Vergleichspopulation unterschiedlich ausgeprägt sein kann⁶⁰ und „sich in bestimmten Situationen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit“⁶¹ zeigt. Traits haben eine genetische Basis, entwickeln sich aber insbesondere in den ersten drei Lebensjahrzehnten in Wechselwirkung mit der Umwelt weiter. Zu den Traits zählen neben Eigenschaften auch Fähigkeiten (z.B. Intelligenz)⁶².

Vom Begriff der Eigenschaft sind unter anderem die Begriffe „Zustand“, „Temperament“ und „Gewohnheit“ zu unterscheiden. Der „Zustand“ (State) einer Person ist zeitlich nicht-stabil, sondern eine aktuelle und vorübergehende Momentaufnahme des Verhaltens oder Erlebens einer Person⁶³. Als „Temperament“ wird eine „biologisch determinierte Reaktionsweise“⁶⁴ bezeichnet, während unter einer Gewohnheit (Habit) ein erlerntes, situationsspezifisches Reaktionsmuster auf bestimmte Reize oder Situationen verstanden wird⁶⁵.

Der Trait-Ansatz geht davon aus, dass alle Eigenschaften universell bei allen Menschen allerdings in unterschiedlicher Ausprägung vorliegen. Die Individualität

⁵⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 231.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 231.

⁵⁹ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 15.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 15–17. und Herzberg u. Roth, 2014, S. 5.

⁶¹ Rauthmann, 2017, S. 220.

⁶² Vgl. Rauthmann, 2017, S. 14.

⁶³ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 245.

⁶⁴ Rothgangel, 2010, S. 102.

⁶⁵ Vgl. Schmithüsen, 2015, S. 288.

eines Menschen wird durch ein Persönlichkeitsprofil beschrieben, welches die jeweilige Ausprägung mehrerer, verschiedener Eigenschaften in Relation zu denen einer Vergleichspopulation angibt⁶⁶.

Traits selbst sind nicht direkt beobachtbar, sondern werden aus dem beobachtbaren Verhalten rückgeschlossen⁶⁷. Dabei können verschiedene Eigenschaften einen unterschiedlichen Bezugsgrad zu beziehungsweise Abstraktionsgrad von konkreten, beobachtbaren Verhaltensweisen und Erlebensweisen haben⁶⁸. Sie unterscheiden sich untereinander außerdem nicht nur bezüglich der Art der Verhaltens- und Erlebensweisen, die sie beschreiben, sondern auch in Hinblick darauf, welches Ausmaß an Verhaltens- und Erlebensweisen in dieser Eigenschaft inkludiert ist⁶⁹. Persönlichkeitseigenschaften haben ferner nicht nur zwei gegensätzliche Ausprägungen (z.B. offen oder verschlossen), sondern stellen skalierbare Dimensionen mit vielen Zwischenstufen zwischen den Extremen dar⁷⁰.

Trait-Ansätze arbeiten oft mit „Selbstbeschreibungen“⁷¹ von Personen und „Selbstkonzepte und Identität sind dabei von zentraler Bedeutung“⁷².

2.2.2.2 Evaluation des Trait-Ansatzes

Die Persönlichkeit als Summe oder Mosaik unterschiedlich ausgeprägter Eigenschaften zu verstehen, ist besonders dann gewinnbringend, wenn dadurch Vorhersagen des Verhaltens von Personen in (zukünftigen) Situationen möglich werden. Der Trait-Ansatz geht davon aus, dass die Eigenschaften eines Menschen sein Verhalten mitbestimmen (sog. Prädispositionismus). Die verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften stellen dabei ein Potential zu einem bestimmten Verhalten oder Erleben dar⁷³. Eine Vorhersage des Verhaltens in zukünftigen Situationen erfordert aber, dass die Eigenschaften zeitlich stabil sind und auch bleiben (sog. temporale Stabilität)⁷⁴. Dieses trifft für verschiedene Eigenschaften in unterschiedlichem

⁶⁶ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 25.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 32.

⁶⁸ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 220.

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 220.

⁷⁰ Vgl. Rothgangel, 2010, S. 101.

⁷¹ Rauthmann, 2017, S. 43.

⁷² Rauthmann, 2017, S. 43.

⁷³ Vgl. ebd., S. 101.

⁷⁴ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 223.

Maße zu⁷⁵. Die Vorhersage des Verhaltens erfordert außerdem, dass Persönlichkeitseigenschaften über unterschiedliche Situationen hinweg stabil bleiben (sog. transssituative Konsistenz)⁷⁶. Obwohl das Verhalten von Personen situationsabhängig variieren kann, können Personen eine hohe transssituative Konsistenz in einer Eigenschaft zeigen. Ist dieses der Fall, dann sollten sich beim Vergleich verschiedener Personen die Unterschiede zwischen den Personen in der jeweiligen Eigenschaft zwischen unterschiedlichen Situationen gleichen oder ähneln⁷⁷. So könnte beispielsweise eine schüchterne Person in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich schüchtern sein, aber dennoch transssituativ im Vergleich zu einer weniger schüchternen Person relativ schüchterner bleiben⁷⁸. Obwohl nicht alle Persönlichkeitseigenschaften zeitlich stabil sind⁷⁹ und obwohl die transssituative Konsistenz oft nicht besonders hoch ist⁸⁰, wird der Trait-Ansatz in der Persönlichkeitspsychologie als wissenschaftlich fundierter Ansatz bewertet und in der empirischen Persönlichkeitspsychologie im großen Maße eingesetzt⁸¹. Eigenschaften besitzen oft einen hohen prädiktiven Wert und können ein „*breites Spektrum an intrapersonellen, interpersonellen und gesellschaftlichen Kriterien (outcome variables) vorhersagen*“⁸². Zu den vorhersagbaren Kriterien gehören zum Beispiel das Ausmaß an Glückseligkeit oder mentaler Gesundheit oder den Grad der Zufriedenheit in romantischen Beziehungen, Berufen oder politischen Ämtern⁸³. Der prädiktive Wert von Traits lässt sich zudem durch verschiedene methodische Regeln erhöhen⁸⁴. Er sinkt allerdings allgemein mit steigendem Abstraktionsgrad der Traits⁸⁵. Außerdem ist stets zu beachten, dass sich Aussagen immer nur in Bezug zu einer geeigneten Referenzpopulation treffen lassen⁸⁶.

⁷⁵ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 27.

⁷⁶ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 223.

⁷⁷ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 18.

⁷⁸ Vgl. ebd., 2015, S. 19.

⁷⁹ Vgl. ebd., 2015, S. 17.

⁸⁰ Vgl. ebd., 2015, S. 18.

⁸¹ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 225.

⁸² Ebd., S. 227.

⁸³ Vgl. ebd., S. 227.

⁸⁴ Vgl. zusammengefasst in: ebd., S. 228–229.

⁸⁵ Vgl. ebd., 2017, S. 229.

⁸⁶ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 24.

2.2.2.3 Empirische Trait-Forschung

2.2.2.3.1 Trait-Modelle

Zahlreiche Modelle basieren auf dem eigenschaftstheoretischen Ansatz und bisher gibt es keinen Konsens darüber, wie viele Persönlichkeitsfaktoren notwendig sind, um die Persönlichkeit eines Menschen adäquat zu beschreiben oder wie diese Faktoren zu bezeichnen sind⁸⁷. In der empirischen Trait-Forschung unterscheidet man zwischen sogenannten Single-Trait-, Multi-Trait- und Essential-Trait-Ansätzen. Bei den Single-Trait Ansätzen wird der Einfluss einer einzelnen Eigenschaft (z.B. Eitelkeit) als Erklärung für eine bestimmte Verhaltenstendenz untersucht, während bei Multi-Trait-Ansätzen viele Traits gleichzeitig in Bezug zu einem bestimmten Verhalten betrachtet werden. Der große Vorteil von Multi-Trait-Ansätzen ist, dass auch Kombination in der jeweiligen Ausprägung verschiedener Traits als Erklärung für eine bestimmte Verhaltenstendenz herangezogen werden können. Essential-Trait-Ansätze wie die Big Five sind Multi-Trait-Ansätze, die die Vielzahl möglicher Eigenschaften auf wenige essentielle Eigenschaften kondensiert haben⁸⁸.

2.2.2.3.2 Korrelationsstudien

Im Eigenschaftsparadigma werden Zusammenhänge in der Regel durch sogenannte Korrelationsstudien erforscht⁸⁹. Dabei wird beispielsweise untersucht, ob „eine hohe bzw. niedrige Ausprägung in der einen Eigenschaft mit einer hohen bzw. niedrigen Ausprägung in der anderen Eigenschaft“⁹⁰ koinzidiert. Eine Korrelation ist positiv, wenn einen Zusammenhang zwischen hohe Werten der einen Eigenschaft und hohen Werten der anderen Eigenschaft gibt. Sie ist negativ, wenn hohe Werte der ersten Eigenschaft mit niedrigen Werten der zweiten Eigenschaft einhergehen⁹¹. Der sogenannte Korrelationskoeffizient („r“) kann dabei zwischen 1+ und -1 liegen. Der 0-Wert drückt aus, dass gar keine Korrelation besteht, während die beiden Extremwerte perfekte Korrelationen ausdrücken⁹². Zusammenhänge zwischen Traits und Verhalten haben nur selten einen Korrelationskoeffi-

⁸⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 277.

⁸⁸ Vgl. Hawkins u. Mothersbaugh, 2010, S. 424–425.

⁸⁹ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 25. und Herzberg u. Roth, 2014. S. 23–24.

⁹⁰ Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 25.

⁹¹ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 48.

⁹² Vgl. Herzberg u. Roth, 2014. S. 24.

zient höher als 0.3. Allerdings gilt auch eine solche Korrelation von 0.3 als durchaus relevant und beachtlich⁹³. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist allerdings zu beachten, dass diese primär deskriptiv sind und in sich keine Erklärungen liefern oder eine Kausalität zwischen den untersuchten Eigenschaften beweisen.

Die Basis solcher Zusammenhangsstudien bilden oft Fragebögen zur Selbst- oder Fremdeinschätzung. Bei Fremdeinschätzung sollte die einschätzende Person allerdings die einzuschätzende Person gut kennen, da sonst die Aussagekraft des Tests sinkt⁹⁴. Jede Frage (Test-Item) misst in der Regel eine Eigenschaft und je nach Test sind Antworten in unterschiedlich vielen Abstufungen möglich und somit skalierbar. Dadurch lassen sich quantitative Aussagen treffen⁹⁵.

Persönlichkeitstests sollten sogenannten Testgütekriterien genügen. Zu diesen gehören die Validität, Reliabilität und Objektivität⁹⁶. Die Validität (Gültigkeit) ist die Anforderung, dass auch tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Die Reliabilität (Genauigkeit, Präzision) erfordert, dass wiederholte Messungen (beispielsweise in kurzer zeitlicher Folge) jeweils das gleiche Ergebnis liefern. Objektivität ist die Forderung nach Standardisierbarkeit des Tests, dessen Auswertung und dessen Interpretation, so dass das Testergebnis nicht von der subjektiven Interpretation des jeweiligen Wissenschaftlers abhängt. Es muss vielmehr nachvollziehbar sein und grundsätzlich sollten auch andere Forscher zum selben Ergebnis kommen können⁹⁷.

Der in der Einleitung erwähnte Myers-Briggs-Typen-Indikator besitzt beispielsweise eine völlig ungenügende Validität und Reliabilität⁹⁸. Da man davon ausgehen kann, dass Persönlichkeitseigenschaften zumindest kurz- bis mittelfristig einigermaßen stabil sind, sollte ein „Persönlichkeitstyp“ ebenfalls stabil bleiben. Studien haben allerdings ergeben, dass das Ergebnis (d.h. der zugewiesene Persönlichkeitstyp) bei bis zu 50% der Testpersonen bei Wiederholung des Tests innerhalb von 6 Wochen variiert. Dieses zeigt beispielsweise eindrucksvoll, dass die Reliabilität des MBTI ungenügend ist⁹⁹.

⁹³ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 227–228.

⁹⁴ Vgl. ebd., 2017, S. 228.

⁹⁵ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 52.

⁹⁶ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 29.

⁹⁷ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 29.

⁹⁸ Vgl. Pittenger, 2015.

⁹⁹ Vgl. Pittenger, 2015, S. 50.

2.2.3 Die Big Five

2.2.3.1 Entstehung und Übersicht

Die Big Five stehen für die „fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit“¹⁰⁰ und ihre Entdeckung gilt als eine „*der bekanntesten, nachhaltigsten und wichtigsten Errungenschaften der Persönlichkeitspsychologie*“¹⁰¹. Sie basieren auf dem sogenannten „lexikalischen Ansatz“ der Persönlichkeitspsychologie¹⁰². Dieser geht von der Vermutung aus, „*dass sich persönlichkeitsbeschreibende Wörter (wie z.B. Adjektive) im Wortschatz einer Kultur niederschlagen*“¹⁰³. Beim lexikalischen Ansatz werden zunächst persönlichkeitsbeschreibende Eigenschaftswörter, die „*alltagspsychologisch wahrnehmbare Persönlichkeitsunterschiede*“¹⁰⁴ beschreiben, aus dem Lexikon gesammelt. Anschließend werden Korrelationen zwischen den Eigenschaften durch eine sogenannte „Faktorenanalyse“ untersucht und miteinander hoch-korrelierte und somit redundante Eigenschaften eliminiert. Ziel ist es die lange Liste von Eigenschaftswörtern auf wenige, zugrunde liegende, voneinander unabhängige, zentrale Eigenschaftswörter („Faktoren“) zu reduzieren¹⁰⁵. Das Ergebnis dieses Ansatzes ist es, „*mit möglichst wenigen Eigenschaften weite Bereiche der Persönlichkeit zu beschreiben*“¹⁰⁶. Solche lexikalischen Ansätze mündeten in voneinander unabhängigen Untersuchungen zumindest in germanischen Sprachen¹⁰⁷ wiederholt in weitgehend denselben „*fünf zentralen und als universell angenommene Persönlichkeitsdimensionen*“¹⁰⁸. Neben dem lexikalischen Ansatz hat in neuerer Zeit auch eine Faktorenanalyse von Persönlichkeitsfragebögen dieselben fünf Faktoren ermittelt (sog. Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit)¹⁰⁹. Die Begriffe Big Five und Fünf-Faktoren-Modell werden in heutiger Zeit aber weitgehend synonym verwendet¹¹⁰.

¹⁰⁰ Asendorpf, 2015, S. 55.

¹⁰¹ Rauthmann, 2017, S. 254.

¹⁰² Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55.

¹⁰³ Rauthmann, 2017, S. 253.

¹⁰⁴ Asendorpf, 2015, S. 55

¹⁰⁵ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 254.

¹⁰⁶ Asendorpf, 2015, S. 55.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 55.

¹⁰⁸ Rauthmann, 2017, S. 254–256.

¹⁰⁹ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 40.

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 40.

2.2.3.2 Beschreibung der fünf Faktoren

Die Big Five sind Offenheit für (neue) Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, (soziale) Verträglichkeit und Neurotizismus. Im Gegensatz zum MBTI, bei dem die Eigenschaften als Entweder-Oder-Dichotomien aufgefasst werden¹¹¹, handelt es sich bei den Big Five um sogenannte Dimensionen, das heißt, die jeweilige Eigenschaft ist bei jedem Menschen variabel entlang einer Skala zwischen zwei Extrempolen ausgeprägt. Die Big Five stellen dabei die oberste Ebene einer Eigenschaftenhierarchie dar und haben durch deren Abstraktionsniveau nur noch begrenzt direkten Bezug zu beobachtbaren Erleben- und Verhaltensweisen¹¹². Jedem dieser fünf Faktoren („Domänen“) können allerdings untergeordnete Eigenschaften („Facetten“) zugeordnet werden, die ebenfalls entlang einer Skala variabel ausgeprägt sein können¹¹³ (Tabelle 1) und weniger abstrakt sind. Die Art und Bezeichnung der Facetten variiert je nach Autor und Messsystem¹¹⁴. Im Folgenden werden die fünf Faktoren näher beschrieben.

Tabelle 1 Domänen und Facetten der Big Five im NEO-PI-R nach Costa und McCrae (1995)*

Domänen	Facetten
Offenheit	Offenheit für jeweils Fantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen und Wertesysteme
Gewissenhaftigkeit	Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit
Extraversion	Aktivität, Erlebnishunger, Herzlichkeit, Frohsinn, Umgänglichkeit und Durchsetzungsfähigkeit
Verträglichkeit	Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit und Gutherzigkeit
Neurotizismus	Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, soziale Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit
*Modifiziert aus Rauthmann, 2017, Tabelle 8.18. S. 259–260. Nach Costa u. McCrae, 1995. In der Übersetzung von Ostendorp u. Angleitner, 2004.	

¹¹¹ Vgl. Landes u. Steiner, 2013, S. 146.

¹¹² Vgl. Rauthmann, 2017, S. 229.

¹¹³ Vgl. Costa u. McCrae, 1995, S. 21–50.

¹¹⁴ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 258–261.

2.2.3.2.1 *Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen*

Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen (kurz: „Offenheit“; Openness-to-Experience) beschreibt geistige Neugier, Kreativität, Originalität, intellektuelle Beweglichkeit und ein weit gefächertes Interessenspektrum¹¹⁵. Der Gegenpol, die Verslossenheit gegenüber neuen Erfahrungen, ist durch Beharrlichkeit, Beständigkeit, Traditionsgebundenheit, Bevorzugung von Routine und ein enges Interessenspektrum gekennzeichnet¹¹⁶. Offenheit ist beispielsweise positiv korreliert mit Intelligenz, Allgemeinbildung, Sensationslust, dem Bedürfnis sich kognitiv zu betätigen, Lebenszufriedenheit und Offenheit für unterschiedliche Kulturen¹¹⁷. Sie korreliert allerdings auch positiv mit Substanzmissbrauch¹¹⁸. Sie ist unter anderem negativ korreliert mit einem Hang zu Vorurteilen und zu links- oder rechtsradikalen politischen Neigungen¹¹⁹.

2.2.3.2.2 *Gewissenhaftigkeit*

Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness) impliziert Ordentlichkeit, Zuverlässigkeit, Zielstrebigkeit, Impulskontrolle, Gründlichkeit, Selbstdisziplin, Strukturiertheit und Verantwortungsbewusstsein. Der Gegenpol, die Nachlässigkeit oder Ziellosigkeit, ist durch Planlosigkeit, Lockerheit, Spontaneität und Impulsivität gekennzeichnet. Gewissenhaftigkeit ist beispielsweise positiv korreliert mit Zufriedenheit, Langlebigkeit, besseren Schulnoten und universitären Abschlüssen sowie höherer Arbeitsleistung und höherem Gehalt. Sie ist negativ korreliert mit Obdachlosigkeit, Arbeitslosigkeit, Substanzmissbrauch, kriminellem Verhalten und Konservativismus¹²⁰.

2.2.3.2.3 *Extraversion*

Extraversion (Extraversion) umfasst Geselligkeit, Gesprächigkeit, (soziale) Ungehemtheit, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Aktivität. Extraversion ist beispielsweise positiv korreliert mit der Anzahl Bekannter und Freunde,

¹¹⁵ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55. und Leary u. Hoyle, 2009, S. 257–260.

¹¹⁶ Vgl. Leary u. Hoyle, 2009, S. 257–260.

¹¹⁷ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55 und Leary u. Hoyle, 2009, S. 257–260.

¹¹⁸ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 228.

¹¹⁹ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55 und Leary u. Hoyle, 2009, S. 257–260.

¹²⁰ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55, Leary u. Hoyle, 2009, S. 369–373 und McCrae u. Costa, 1987, S. 88.

dem Einnehmen einer Führungsrolle, Dominanz-, Macht- und Statusstreben, Optimismus und allgemeinem positiven Affekt¹²¹. Es ist unter anderem negativ korreliert mit Depressionen¹²². Laut Asendorpf (2009) sollte Introversion „*nicht als Gegensatz zu Extraversion, sondern eher als Fehlen von Extraversion verstanden werden*“¹²³. Introversion ist durch soziale Zurückhaltung, Insichgekehrtheit und Reserviertheit gekennzeichnet¹²⁴.

2.2.3.2.4 Verträglichkeit

Verträglichkeit (Agreeableness) umfasst die Adjektive freundlich, kooperativ, empathisch, responsiv, rücksichtsvoll, hilfsbereit, altruistisch und warm und nach Harmonie strebend im Umgang mit Mitmenschen. Der Gegenpol, die Unverträglichkeit, ist durch einen kühlen und kompetitiven Umgang, Misstrauen und egoistische, rücksichtslose, antagonistische und manipulative Tendenzen gegenüber Mitmenschen gekennzeichnet¹²⁵. Hohe Verträglichkeit ist unter anderem positiv korreliert mit Langlebigkeit, Freundschaft und emotionaler Selbstkontrolle¹²⁶ und negativ korreliert mit Kriminalität, Scheidung und Herzerkrankungen¹²⁷.

2.2.3.2.5 Neurotizismus

Neurotizismus (Neuroticism) wird auch als emotionale Labilität bezeichnet und beschreibt die Tendenz zu negativer Emotionalität und Gefühlsschwankungen sowie zu Nervosität, Unsicherheit, Grübeln und allgemeiner Ängstlichkeit¹²⁸. Das Gegenteil wäre emotionale Belastbarkeit oder emotionale Stabilität¹²⁹. Neurotizismus ist beispielsweise positiv korreliert mit häufigen Arztbesuchen oder Arbeitsplatzwechsel, Eifersucht, sowie Unzufriedenheit mit sozialen Beziehungen¹³⁰ und negativ korreliert mit einem Sinn für Humor, Zufriedenheit und Bewältigung¹³¹.

¹²¹ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55. und Leary u. Hoyle, 2009, S. 27–45.

¹²² Vgl. Jylhä u. Isometsä, 2006, S. 281–289.

¹²³ Asendorpf, 2015, S. 69.

¹²⁴ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 69.

¹²⁵ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55. Leary u. Hoyle, 2009, S. 46–53. und McCrae u. Costa, 1987, S. 88.

¹²⁶ Vgl. Laursen et al., 2002, S. 591–603.

¹²⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 228.

¹²⁸ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55 und S. 72 und McCrae u. Costa, 1987, S. 86–87.

¹²⁹ Vgl. McCrae u. Costa, 1987, S. 86–87.

¹³⁰ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55 und S. 73.

¹³¹ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 228.

2.2.3.3 Bestimmung der Big Five

Die Big Five stellen keinen Persönlichkeitstest, sondern ein Persönlichkeitsmodell dar. Auf der Basis der Big Five wurden allerdings mehrere Persönlichkeitstests entwickelt, die wissenschaftlichen Testgütekriterien genügen¹³². In der Forschung werden am häufigsten das lizenzgebundene, kurze „NEO-Fünf-Faktoren-Inventar“ (NEO-FFI), das lizenzgebundene, ausführliche „NEO-Persönlichkeitsinventar in der revidierten Fassung“ (*NEO-PI-R*) oder kostenlose Varianten des „Big Five Inventory“ (BFI) verwendet. Sie basieren auf computerisierten und/oder Papier-Fragebögen zur Selbst- oder Fremdeinschätzung und existieren auch als deutschsprachige Versionen. Während das NEO-FFI mit nur 60 Aussagesätzen („Test-Items“) lediglich die Big Five Domänen umfasst, erfasst das sehr viel ausführlichere und differenzierendere NEO-PI-R mit seinen 240 Test-Items nicht nur die fünf Domänen des Big Five sondern auch jeweils deren 6 Facetten (s. Tabelle 1). Beim NEO-PI-R müssen zum Beispiel für jede der 30 Facetten jeweils 8 Items beantwortet werden. Die Aussagesätze beschreiben jeweils Verhaltens- oder Erlebensweisen in verschiedenen Situationen und die Testteilnehmer müssen sich bezüglich der Situationen in fünfstufigen Antwortskalen jeweils einordnen. Die Antworten entsprechen jeweils einem bestimmten Punktwert und die Summe der Punktwerte jeder Facette oder Domäne wird am Ende addiert und mit den Mittelwerten einer Referenzpopulation verglichen. Das Ergebnis ist ein Persönlichkeitsprofil, das je nach Umfang des Tests mehr oder weniger differenziert ist¹³³. Obwohl auch in den ausführlicheren Tests nur eine vergleichsweise geringe Anzahl an Eigenschaften mit den 30 Facetten direkt erfasst werden, „*lassen sich viele andere Persönlichkeitsdimensionen als Kombinationen der Big Five (oder ihrer Unterfaktoren) darstellen*“¹³⁴ und damit indirekt erfassen. So korreliert Schüchternheit beispielsweise positiv mit Neurotizismus und Introversion (d.h. niedrig ausgeprägter Extraversion)¹³⁵.

Die Ergebnisse der Untersuchungen werden jeweils mit denen einer Referenzpopulation verglichen mit dem Ziel, allgemeine (psychologische) Gesetzmäßigkeiten zu ergründen. Sie verfolgen demnach einen sogenannten „nomothetischen“ Ansatz und unterscheiden sich dabei von einem „idiographischen“ Ansatz

¹³² Vgl. z.B. Andresen u. Beauducel, 2008, Kanning u. Holling, 2001. u. Rammstedt u. John, 2001.

¹³³ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 261. und Asendorpf, 2015, S. 55 und S. 57.

¹³⁴ Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 111.

¹³⁵ Vgl. Briggs, 1988.

(z.B. die Psychoanalyse), der die Einzigartigkeit der jeweils untersuchten Person möglichst vollständig ergründen möchte¹³⁶.

2.2.3.4 Bewertung der Big Five

Die Big Five gelten international als *das* Referenzmodell der Persönlichkeitsforschung und haben eine lange Forschungstradition¹³⁷. Sie stellen ein vergleichsweise einfaches Modell der Persönlichkeit dar, welches zentrale Persönlichkeitsunterschiede erfassen kann. Wichtige Testverfahren (z.B. das NEO-PI-R oder NEO-FFI) der Big Five gelten als gut erforscht und zuverlässig (reliabel), valide und objektiv, und liefern je nach Bedarf unterschiedlich stark differenzierte Persönlichkeitsprofile¹³⁸. Viele weitere Persönlichkeitsdimensionen lassen sich zudem indirekt aus Kombinationen der Big Five oder deren Facetten ableiten¹³⁹. Dennoch sind die Big Five kein allumfassendes Persönlichkeitsmodell, da sie einige wichtige Persönlichkeitsaspekte (z.B. kognitive Fähigkeiten) ignorieren¹⁴⁰. Daher wurden von einigen Autoren Ergänzungen oder Modifikationen (z.B. Big Six oder Big Seven) vorgeschlagen. Das Big-Six-Modell inkludiert beispielsweise als sechsten Faktor „Ehrlichkeit“ beziehungsweise „Bescheidenheit“ (HEXACO-Modell)¹⁴¹. Außerdem konnte gezeigt werden, dass die fünf Domänen der Big Five keineswegs, wie ursprünglich vermutet, völlig unabhängig voneinander sind, sondern dass es gewisse Korrelationen zwischen den Faktoren gibt. Daher wäre durch Faktorenanalyse theoretisch auch eine Reduktion auf zwei oder drei Faktoren möglich (sog. Big Two oder Big Three)¹⁴². Kritiker bemängeln zudem, dass das Big Five auf einer reinen Datenanalyse (lexikalischer Ansatz und Faktorenanalyse) und nicht auf einer soliden psychologischen Theorie basieren. Es ist auch fraglich, ob die Big Five kulturübergreifend uneingeschränkt anwendbar sind¹⁴³.

2.2.4 Zwischenfazit

In dieser Arbeit erfolgt eine Fokussierung auf das Eigenschaftsparadigma. Dieses ist allerdings nur eine von vielen möglichen „Linsen“ durch die die Persönlichkeit

¹³⁶ Vgl. Neyer und Asendorpf, S. 29.

¹³⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 269.

¹³⁸ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55 und 57.

¹³⁹ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 111.

¹⁴⁰ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 269.

¹⁴¹ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 109.

¹⁴² Vgl. Rauthmann, 2017, S. 274. und Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 110.

¹⁴³ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 269.

betrachtet und untersucht werden kann. Erstaunlicherweise konnte die Komplexität und große Zahl möglicher Persönlichkeitseigenschaften auf nur fünf Hauptfaktoren kondensiert werden. Diese Big Five stellen eine der zentralen Errungenschaften des Eigenschaftsparadigma dar und lassen sich durch mehrere wissenschaftlich akzeptierte Tests bestimmen. Obwohl die Big Five wissenschaftlich hoch angesehen sind, sind sie nicht gänzlich unumstritten und es existieren verschiedene alternative Persönlichkeitsmodelle.

3. Arbeitsplatzkonflikte

Nachdem im Kapitel 2 die Grundlagen für das Verständnis der Persönlichkeitspsychologie, des Eigenschaftsparadigmas und der Big Five gelegt wurden, wird dieses Kapitel zunächst die verschiedenen Arten, Ursachen und Folgen von Arbeitsplatzkonflikten zusammenfassen. Als Einstieg dazu werden Arbeitsplatzkonflikte zunächst definiert und klassifiziert. Anschließend werden die Signifikanz und die Folgen von Arbeitsplatzkonflikten für das Unternehmen und die Mitarbeiter umrissen. Dann werden Persönlichkeitskonflikte definiert und erörtert und das Kapitel mit der Beschreibung unterschiedlicher Konfliktmanagementstile abgeschlossen.

3.1 Übersicht und Definition

Es gibt keine universell anerkannte Definition des Begriffs „Konflikt“. Während Rüttinger und Sauer (2016) soziale Konflikte als *„Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind“*¹⁴⁴ definieren, ist die Definition von De Dreu und Weingart (2003) von Konflikten in Teams weitgefasster: *“the tension between team members because of real or perceived differences”*¹⁴⁵. Letztere Definition wird im Rahmen dieser Arbeit verwendet zumal der Begriff „Persönlichkeitskonflikt“ später noch näher eingegrenzt wird (s. Kapitel 3.4.1). Da in einem typischen Arbeitsplatz in der Regel unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Werten, Bedürfnissen, Interessen und Herangehensweisen miteinander arbeiten, macht diese Definition auch deutlich, warum ein Arbeitsplatz ohne Konflikte kaum denkbar ist. Gemäß einer Umfrage unter 357 Personalabteilungsleitern aus den unterschiedlichsten kanadischen Unternehmen gaben 99% an Konfliktmanagement zu betreiben. Die konkreten Ursachen für Arbeitsplatzkonflikte sind vielfältig. Die häufigste Ursache für betriebsinterne Konflikte unter Mitarbeitern waren Persönlichkeitskonflikte (86%). Weitere häufige Ursachen waren Führungsschwäche (73%), Unehrllichkeit oder fehlende Offenheit

¹⁴⁴ Rüttinger u. Sauer, 2016, S. 7.

¹⁴⁵ De Dreu u. Weingart, 2003, S. 741.

(67%), Stress (64%) und Wertekonflikte (59%)¹⁴⁶. Da die Zahl möglicher Konflikursachen potentiell sehr groß ist, werden Konflikte oft nach verschiedenen Kriterien klassifiziert.

3.2 Klassifikation von Arbeitsplatzkonflikten

In der Wirtschaft sind verschiedene Arten von Konflikten denkbar. Neben Konflikten zwischen zwei oder mehreren Betrieben (*Business-to-Business Konflikte*) und Konflikten mit Kunden (*Business-to-Consumer Konflikte*) können beispielsweise Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konflikte sowie Konflikte zwischen Kollegen vorkommen¹⁴⁷. Letztere gehören zu den sogenannten *sozialen Konflikten* und können an allen Mehrpersonen-Arbeitsplätzen also auch außerhalb der Wirtschaft vorkommen¹⁴⁸. Wenn Kollegen unterschiedlicher Gruppen miteinander im Konflikt sind, spricht man von *Intergruppenkonflikten*, bei Konflikten innerhalb einer Arbeitsgruppe von *Intragruppenkonflikten*. Stehen zwei Parteien unabhängig von der Gruppenzugehörigkeit miteinander im Konflikt liegt ein sogenannter *interindividueller Konflikt* vor¹⁴⁹. Interindividuelle Konflikte und Intragruppenkonflikte lassen sich anhand des Konfliktgegenstandes beispielsweise in *Aufgaben-*, *Verfahrens-*, *Beziehungs-*¹⁵⁰ und *Statuskonflikte*¹⁵¹ unterteilen. Die Unterscheidung dieser Konfliktarten ist nicht immer objektiv, sondern wird von den jeweiligen subjektiven Auffassungen der Konfliktparteien mitbestimmt¹⁵².

3.2.1 Aufgabenkonflikte

Aufgabenkonflikte ergeben sich als Folge von unterschiedlichen Auffassungen, wie eine Aufgabe inhaltlich zu bewältigen ist oder welches Ziel verfolgt werden soll¹⁵³. Die Situation nicht aber der Konfliktgegner wird als Ursache der Konflikte angesehen¹⁵⁴. Es geht um konkrete Sachprobleme, die primär zu intellektuellen

¹⁴⁶ Vgl. Psychometrics Canada Ltd (2009), S. 4.

¹⁴⁷ Vgl. Hagel, u. Steinbrecher, 2012, S. 25.

¹⁴⁸ Vgl. Rüttinger u. Sauer, 2016, S. 5.

¹⁴⁹ Vgl. O'Rourke u. Collins, 2008, S. 12–13.

¹⁵⁰ Vgl. De Wit et al., 2012, S. 360.

¹⁵¹ Vgl. Bendersky u. Hays, 2012.

¹⁵² Vgl. Bono, et al., 2002, S. 314.

¹⁵³ Vgl. De Wit et al., 2012, S. 360.

¹⁵⁴ Vgl. Bono, et al., 2002, S. 313.

Auseinandersetzungen führen (kognitive Konflikte)¹⁵⁵, aber in ihrer Reinform nicht mit signifikanten, negativen zwischenmenschlichen Gefühlen assoziiert sind¹⁵⁶.

3.2.2 Verfahrenskonflikte (Prozesskonflikte)

Unterschiedliche Vorstellungen über die logistischen Aspekte einer Aufgabenbewältigung können zu Prozesskonflikten führen. Konfliktursachen sind beispielsweise unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Verteilung von Ressourcen, Rollen und Verantwortung im Team oder wie Aufgaben zu delegieren sind¹⁵⁷.

3.2.3 Beziehungskonflikte

Beim Beziehungskonflikt sind zwischenmenschliche, persönliche Differenzen oder Animositäten Triebkraft des Konfliktes¹⁵⁸. Diese können beispielsweise auf Unterschieden in weltanschaulichen, politischen oder religiösen Sichtweisen oder Wertvorstellungen zwischen Personen zurück zu führen sein¹⁵⁹. Unterschiede im Temperament, persönlichen Vorlieben und Verhalten von Personen oder persönliche Verletzungen können Beziehungskonflikten zu Grunde liegen. Auch inkompatible oder als inkompatibel wahrgenommene Persönlichkeitseigenschaften oder -differenzen können zu Beziehungskonflikten führen (s. Kapitel 3.4.1.2)¹⁶⁰. Beziehungskonflikte werden oft als bedrohlicher empfunden und sind oft emotionaler, da sie meist mit Angriffen auf das Ego der beteiligten Personen verbunden sind¹⁶¹. Dementsprechend werden sie im Gegensatz zu Aufgabenkonflikten primär emotional statt sachlich ausgetragen¹⁶².

¹⁵⁵ Vgl. DuBrin, 2009, S. 469.

¹⁵⁶ Vgl. De Dreu u. Weingart, 2003, S. 741.

¹⁵⁷ Vgl. De Wit et al., 2012, S. 360.

¹⁵⁸ Vgl. Bono, et al., 2002, 3. S. 313.

¹⁵⁹ Vgl. De Wit et al., 2012, S. 360.

¹⁶⁰ Vgl. Harnack, 2016, S. 42 und De Dreu u. Weingart, 2003, S. 741.

¹⁶¹ Vgl. De Wit et al., 2012, S. 362. und DuBrin, 2009, S. 469.

¹⁶² Vgl. DuBrin, 2009, S. 469.

3.2.4 Statuskonflikte

Einige Autoren unterscheiden zusätzlich noch die sogenannten Statuskonflikte. Diese basieren auf dem Bemühen die eigene relative Stellung innerhalb einer sozialen Hierarchie zu verteidigen oder zu erhöhen. Dabei geht es nicht um inhaltliche Aspekte einer zwischenmenschlichen Beziehung sondern um den relativen Wert, das Prestige und den Respekt innerhalb einer Gruppe. Sie sind mit Äußerungen oder Tätigkeiten verbunden, die die eigene Stellung erhöhen oder die relative Stellung der anderen reduzieren sollen¹⁶³.

Die oben aufgeführte Klassifikation wird allerdings nicht von allen Autoren geteilt und andere Autoren fügen diesen weitere Konflikttypen (z.B. Verteilungskonflikte, Gerechtigkeitskonflikte) hinzu¹⁶⁴. Auf der anderen Seite ist es auch wahrscheinlich, dass sich nicht alle Konflikte einem dieser Konflikttypen einwandfrei zuordnen lassen. Nicht selten liegen vermutlich Mischformen von beispielsweise Beziehungs- und Aufgabenkonflikten vor, da starke Aufgabenkonflikte auf die Beziehungsebene übergreifen können¹⁶⁵.

3.3 Signifikanz von Arbeitsplatzkonflikten

Die Bewertung soziale Konflikte am Arbeitsplatz ist komplex¹⁶⁶. Sie können für den Betrieb und die Mitarbeiter sowohl positive als auch negative Folgen haben und ein gänzlich Fehlen von Arbeitsplatzkonflikten gilt als unerwünscht, da es zur Ineffizienz führen kann¹⁶⁷.

Ob ein Konflikt positive oder negative Konsequenzen hat, ist unter anderem von der Art des Konfliktes, dessen Intensität, der Art der Austragung beziehungsweise dem Umgang mit ihm abhängig. Soziale Konflikte am Arbeitsplatz beeinflussen vor allem die Leistungsfähigkeit (Produktivität) und Zufriedenheit mit der Arbeit(stelle)¹⁶⁸. Eine fehlende Zufriedenheit mit der Arbeit(stelle) äußert sich unter anderem in Fehlzeiten, einer höheren Fluktuation im Personal und einer fehlenden

¹⁶³ Vgl. Bendersky u. Hays, 2012.

¹⁶⁴ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 120–121.

¹⁶⁵ Vgl. Simons u. Peterson, 2002, S. 103–104.

¹⁶⁶ Vgl. z.B. De Dreu u. Weingart, 2003, und De Wit et al., 2012.

¹⁶⁷ Vgl. De Dreu u. Weingart, 2003, S. 741.

¹⁶⁸ Vgl. ebd.

Identifikation mit dem Unternehmen¹⁶⁹, welche wiederum die Produktivität negativ beeinflussen können. Gemäß einer Meta-Analyse haben sowohl Aufgaben- als auch Beziehungskonflikte in der Summe vorwiegend negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Teams¹⁷⁰. Allerdings können Aufgabenkonflikte von geringer Intensität den Dialog zwischen Kollegen durchaus fördern, unterschiedliche Sichtweisen zu Tage bringen und zu einem kreativen Ideenaustausch anregen und so das Verständnis für die Aufgaben verbessern. Dadurch kann die Leistungsfähigkeit und die Qualität von Team-Entscheidungen potentiell sogar erhöht werden¹⁷¹. Konflikte können auch den Wettbewerb zwischen Kollegen fördern, kreative Kräfte und Ressourcen freisetzen und die Fähigkeit zum Problemlösen schärfen¹⁷². Insgesamt sind dadurch eine Steigerung der Produktivität und mehr Innovation zu erwarten. Konflikte liefern außerdem wertvolle Informationen über eventuelle Schwachstellen oder Defizite¹⁷³. Auch der Dialog zwischen Mitarbeitern kann durch Konflikte verbessert und damit das gegenseitige Verständnis gesteigert werden¹⁷⁴.

Eine stärkere *Konfliktintensität* bei Aufgabenkonflikten und eine Eskalation auf die Beziehungsebene reduzieren allerdings die geistige Flexibilität und den kreativen Ideenaustausch und gehen zulasten der Produktivität¹⁷⁵. Aufgabenkonflikte können bei fehlendem Vertrauen in der Gruppe leichter zu Beziehungskonflikten mit dessen negativen Konsequenzen eskalieren¹⁷⁶. Beziehungskonflikte können das Betriebsklima negativ belasten, wenn es zum Beispiel zu Beleidigungen oder anderen persönlichen Angriffen kommt¹⁷⁷. Sie werden als belastender empfunden und reduzieren die Zufriedenheit mit der Arbeit(stelle) deutlich mehr als Aufgabenkonflikte¹⁷⁸. Sie haben in der Regel negative Auswirkungen auf die Effektivität

¹⁶⁹ Vgl. ebd., S. 747.

¹⁷⁰ Vgl. ebd., S. 746.

¹⁷¹ Vgl. für eine Zusammenfassung der Literatur De Dreu u. Weingart, 2003, S. 741. und De Wit et al., 2012, S. 362.

¹⁷² Vgl. DuBrin, 2009, S. 469 und Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 4.

¹⁷³ Vgl. DuBrin, 2009, S. 469.

¹⁷⁴ Vgl. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 4.

¹⁷⁵ Vgl. De Dreu u. Weingart, 2003, S. 742.

¹⁷⁶ Vgl. Simons u. Peterson, 2002, S. 103–104.

¹⁷⁷ Vgl. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 4.

¹⁷⁸ Vgl. De Dreu u. Weingart, 2003, S. 745. und S. 746.

und Produktivität im Team, da sie kollaboratives Denken und Problemlösen behindern¹⁷⁹.

Prozesskonflikte haben ebenfalls überwiegend negative Effekte auf die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit mit der Arbeit(stelle), da beispielsweise eine als unfair empfundene Zuteilung von Rollen in der Aufgabenbewältigung das Selbstwertgefühl der Personen angreifen kann¹⁸⁰. Auch Statuskonflikte werden allgemein als nachteilig für die Leistungsfähigkeit eines Teams bewertet, da sie in besonderem Maße dazu führen, dass Teammitglieder einander Informationen vorenthalten. Außerdem kommt es nicht selten zu Koalitionen oder Grüppchenbildung und zum Ausschluss von Teammitgliedern aus dieser Statusgruppe. Statuskämpfen ist ein Wettbewerb ums Ansehen inhärent, der zu Beziehungskonflikten führen kann, wenn beispielsweise Sichtweisen oder Beiträge von Kollegen entwertet werden oder wenn die eigenen Sichtweisen oder Beiträge zulasten der Kollegen überbewertet werden¹⁸¹.

In eskalierten Konflikten jeder Art werden meist mehr Gedanken, Energie und Ressourcen in die Bewältigung und das „Gewinnen“ des Konflikts¹⁸² gesteckt als in die Arbeit. Ein gesteigertes Eigeninteresse geht zulasten wertvoller Synergien im Team. Eskalierte Konflikte erhöhen den Stress und können zu psychischen (z.B. Depression, Burnout) oder physischen Erkrankungen bei den Mitarbeitern führen. Diese wiederum sind oft verbunden mit einer Verringerung der Produktivität durch sinkende oder ineffiziente Arbeitsleistung oder Fehlzeiten¹⁸³.

3.4 Persönlichkeitskonflikt (Personality-Clash)

Die folgenden Abschnitte liefern einen Überblick über das Phänomen des Persönlichkeitskonfliktes. Zunächst wird definiert, was in dieser Arbeit als Persönlichkeitskonflikt verstanden wird und worin seine Besonderheiten liegen. Anschließend wird auf der Basis einer Internetrecherche und der verfügbaren Fach- und populärwissenschaftlichen Literatur der Versuch unternommen, die Häufigkeit und Bedeutung von Persönlichkeitskonflikten in der Arbeitswelt zu ermitteln. Auf der Grundlage dieses Kapitels werden im Kapitel 5 die Frage erörtert, wie man an

¹⁷⁹ De Wit et al., 2012, S. 362.

¹⁸⁰ Vgl. De Wit et al., 2012, S. 362 und S. 372. und Jehn, 1997.

¹⁸¹ Vgl. Bendersky u. Hays, 2012.

¹⁸² Vgl. DuBrin, 2009, S. 469–470.

¹⁸³ Vgl. DuBrin, 2009, S. 469 und Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 4.

Persönlichkeitskonflikte im Coaching herantreten kann und welche Rolle die Big Five dabei spielen können.

3.4.1 Begriffsbestimmung & Definition

Damit ein sogenannter „Persönlichkeitskonflikt“ richtig eingeordnet und adressiert werden kann, muss zunächst klar gestellt werden, was unter dem Begriff verstanden wird. Leider ist der deutsche Begriff „Persönlichkeitskonflikt“ unscharf definiert und daher problematisch. Mit ihm können nämlich sowohl intrapsychische (sogenannte intraindividuelle) Konflikte¹⁸⁴, als auch interindividuelle Konflikte¹⁸⁵ bezeichnet werden.

3.4.1.1 Persönlichkeitskonflikt als intrapsychischer Konflikt

Besonders in der Psychiatrie werden unter „Persönlichkeitskonflikten“ intrapersonale Konflikte einer Person verstanden. Sie liegen dann vor, wenn sich die Konflikte in der Psyche einer Person abspielen¹⁸⁶. Diese können vielerlei Ursachen haben. Nach dem Modell des sogenannten „Inneren Teams“ von Schulz von Thun können zum Beispiel miteinander im Konflikt stehende Persönlichkeitsanteile einer Person Auslöser intrapsychischer Konflikte sein. In einem solchen Konflikt haben die unterschiedlichen Anteile einer Person unterschiedliche Bedürfnisse oder Interessen, die miteinander schwer oder unvereinbar erscheinen. Ein Beispiel dafür wäre ein gleichzeitiger Wunsch nach Abhängigkeit und nach Autonomie. Werden diese Konflikte nicht gelöst, kann dieses zum Beispiel zu Schuldgefühlen oder einer Handlungs- und Entscheidungsunfähigkeit der Person führen¹⁸⁷. In der analytischen Psychotherapie werden solche Ambivalenzkonflikte oder Motivationskonflikte¹⁸⁸ auch als „Grundkonflikte“¹⁸⁹ bezeichnet.

¹⁸⁴ Vgl. z.B. Eichler, 2008, S. 167.

¹⁸⁵ Vgl. z.B. Berning, 2017, S. 157.

¹⁸⁶ Vgl. Möller u. Laux., 2011, S. 662.

¹⁸⁷ Vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 137–139.

¹⁸⁸ Vgl. Dietz, 2006, S. 16.

¹⁸⁹ Vgl. Rudolph, 2006, S. 52–54.

3.4.1.2 Persönlichkeitskonflikt als interindividueller Konflikt

Besonders in der Alltagssprache, der Presse, der populärwissenschaftlichen Konfliktmanagement-¹⁹⁰ aber auch in der Management- und organisationspsychologischen Literatur¹⁹¹ werden unter dem Begriff „Persönlichkeitskonflikt“ (Personality-Conflict) allerdings zum Teil auch interindividuelle Konflikte zwischen zwei oder mehr Personen verstanden, die auf einen Zusammenprall „inkompatibler“ Persönlichkeiten oder Charaktere zurückzuführen sind¹⁹². Im Englischen wird dieses oft als sogenannter „Personality-Clash“ bezeichnet, der wie folgt definiert werden kann: „*a situation in which two or more people have very different characters and are unable to have a good relationship with each other*“¹⁹³. Dieses wiederum kann ins Deutsche als ein „*Aufeinanderprallen gegensätzlicher Persönlichkeiten*“¹⁹⁴ übersetzt werden. Im Folgenden und im Rahmen dieser Arbeit wird unter dem Begriff „Persönlichkeitskonflikt“ (sofern nicht explizit anders gesagt), ein interpersoneller Konflikt zwischen inkompatiblen oder als inkompatibel wahrgenommenen Persönlichkeiten zweier oder mehrerer Menschen verstanden. In Hinblick auf die Unschärfe des deutschen Begriffs „Persönlichkeitskonflikt“ favorisiert der Autor außerdem den englischen Begriff Personality-Clash. Nichtsdestotrotz gehen auch die Definitionen oder Auffassungen dessen, was unter einem Personality-Clash zu verstehen ist, auseinander. Gemäß der im Abschnitt 3.2 vorgeschlagenen Klassifikation sozialer Konflikte am Arbeitsplatz, handelt es sich beim Persönlichkeitskonflikt um einen Beziehungskonflikt. Während einige Autoren Personality-Clashes als Sammelbegriff benutzen und mit Beziehungskonflikten im Allgemeinen gleichsetzen¹⁹⁵, definieren andere Beziehungskonflikte als zwischenmenschliche Inkompatibilität mit vorliegendem negativem Affekt¹⁹⁶. Persönlichkeitsdifferenzen sind für diese Autoren nur eine unter mehreren möglichen Ursachen für eine solche Inkompatibilität. Andere Ursachen sind beispielsweise eine konfliktreiche Vorgeschichte (z.B. Scheidung)¹⁹⁷ sowie differierende, politische oder religiöse Ansichten oder Kulturzugehörigkeiten¹⁹⁸.

¹⁹⁰ Vgl. z.B. Wall, 2008, S. 60.

¹⁹¹ Vgl. z.B. Hessler, 2001, S. 228.

¹⁹² Vgl. z.B. Cava, 2017.

¹⁹³ Cambridge Dictionary Online. <https://dictionary.cambridge.org>. (Suchbegriff: “Personality clash”)

¹⁹⁴ PONS Online-Wörterbuch: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch> (Suchbegriff: “personality clash”)

¹⁹⁵ Vgl. z.B. Northouse, 2011, S. 229.

¹⁹⁶ Vgl. Ayoko, O.B. et al., 2016, S. 82.

¹⁹⁷ Vgl. Canary et al., 1995, S. 99–125.

¹⁹⁸ Vgl. Rahim, 2012, S. 15.

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Personality-Clash strikt als *eine* Unterart eines Beziehungskonfliktes definiert, dessen Ursache in unvereinbaren oder als unvereinbar wahrgenommenen Persönlichkeitseigenschaften von Personen begründet ist oder zu sein scheint.

3.4.2 Bedeutung von Personality-Clashes am Arbeitsplatz

Personality-Clashes kommen nicht nur im Berufsleben, sondern auch im privaten Umfeld vor. Zur Frage nach der Bedeutung von Personality-Clashes als Konfliktursache am Arbeitsplatz gibt es widersprüchliche Meinungen. In der englischen organisationspsychologischen und populärwissenschaftlichen Literatur werden Personality-Clashes durchaus häufig als Konfliktursache genannt¹⁹⁹, objektive Daten gibt es allerdings kaum. Dem Autor sind nur zwei Umfragen bekannt, bei denen Personality-Clashes als Konfliktursache quantifiziert wurden. Gemäß einer Umfrage unter 357 Personalabteilungsleitern aus den unterschiedlichsten kanadischen Unternehmen waren Personality-Clashes die häufigste Ursache (86%) für betriebsinterne Konflikte unter Mitarbeitern, mit denen die Personalabteilungsleiter zu tun hatten²⁰⁰. In einer anderen Umfrage²⁰¹ zu Konfliktursachen in Unternehmen verschiedener Sektoren in dem Vereinigten Königreich wurden Personality-Clashes 2015 als die häufigste Konfliktursache (75,4%) ermittelt. Allerdings sind die Ergebnisse dieser Umfragen von fraglichem Informationsgehalt. Konkrete Fallzahlen liefern sie nicht, und es bleibt völlig unklar, was unter dem Sammelbegriff Personality-Clash subsumiert wurde und ob sich die Initialdiagnose als richtig herausgestellt hat. Dem Autor sind keine Studien oder Umfragen bekannt, die etwas über die Häufigkeit von Personality-Clashes gemäß der für diese Arbeit gewählten Definition aussagen. Die Tatsache, dass nur wenig objektive Daten publiziert sind, mag verschiedene Ursachen haben. Um objektive Daten zu erheben, müssten Unternehmen ein Konfliktmanagementsystem und Konfliktdokumentationssystem besitzen und die Daten publizieren wollen. Es ist anzunehmen, dass die meisten Betriebe daran entweder kein Interesse haben, die entsprechenden Ressourcen fehlen oder dieses aus Datenschutzgründen abgelehnt wird. Es ist auch möglich, dass Konfliktursachen in Unternehmen mit vorhandenem Dokumentationssystem nur nach groben Kategorien klassifiziert werden (z.B. in Beziehungskonflikte), die genauen Ursachen (z.B. Personality-Clash) aber nicht weiter differenziert werden. Anonyme

¹⁹⁹ Vgl. z.B. O'Rourke u. Collins, 2008, S. 33.

²⁰⁰ Vgl. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 4.

²⁰¹ Vgl. Welfare, 2015, S. 2.

Umfragen in Unternehmen könnten Abhilfe schaffen. Bei diesem Ansatz müsste aber differenziert werden, von wem die Daten stammen. So macht es sicherlich einen Unterschied, ob Angaben zu Konfliktursachen von der Personalabteilung stammen oder den Mitarbeitern. Die Ursachen, die aktuelle oder ehemalige Mitarbeiter (z.B. nach einer Kündigung) als Konfliktursache angeben, müssen nicht die „eigentlichen“ oder echten Ursachen sein, die sich hinter dem Konflikt verbergen und zum Beispiel im Rahmen einer Mediation oder eines Konfliktcoachings herausgearbeitet werden könnten (s. Abschnitt 5.2). Angaben aus der Personalabteilung wären dahingehend unvollständig als dass sie nur die Konflikte erfassen, die an sie heran getragen wurden. Gerade bei Personality-Clashes mag das nicht der Fall sein, da das Thematisieren von Persönlichkeitsdifferenzen als Konfliktursache in der Arbeitswelt nicht unumstritten ist und als unprofessionell gegen einen gewertet werden kann²⁰².

Ungeachtet dessen, ob objektive Daten zu Personality-Clashes existieren oder nicht, kann man die Tatsache, dass sie oft als Konfliktursache erwähnt werden, unterschiedlich interpretieren. Auf der einen Seite stehen Personen, die dieses zwar wahrnehmen, einen Personality-Clashes aber nicht als echte Konfliktursache anerkennen und der Auffassung sind, dass es sich dabei fast immer um einen Attributionsfehler handelt. Sie sind davon überzeugt, dass fast immer andere Gründe und vor allem der Kontext beziehungsweise die Situation dem Konflikt eigentlich zu Grunde liegen²⁰³. Die Zuschreibung von Persönlichkeitsdifferenzen als Konfliktursache wird von anderen als geistige Faulheit gewertet oder als Strohmännchen, um andere Konfliktursachen, wie z.B. Stressoren, Hierarchien, Machtkämpfe, Mobbing und Missstände, nicht bearbeiten zu müssen²⁰⁴. Die Diagnose Persönlichkeitskonflikt hat dabei etwas Fatalistisches, da Persönlichkeiten als unveränderbar angesehen werden²⁰⁵. Man könnte Personality-Clashes auch als Folge der menschlichen Neigung zum Stereotypisieren und andere Menschen zu deuten betrachten²⁰⁶ (s. auch Abschnitt 5.3). Psychologisierungen und Pathologisierungen anderer Menschen als beispielsweise „Narzissen“ spiegeln sich in der großen Zahl

²⁰² Vgl. Dattner, 2014, Absatz 7.

²⁰³ Vgl. Axelrod u. Johnson, 2005, S. 82–83.

²⁰⁴ Vgl. Dattner, 2014, 6. Absatz.

²⁰⁵ Vgl. ebd., 7. Absatz.

²⁰⁶ Vgl. Plous, 2003, S. 13.

populärwissenschaftlicher Bücher²⁰⁷ oder Interneteinträge (z.B. Youtube²⁰⁸) wieder. Firmen, die auf Typisierung basierende, kommerzielle Persönlichkeits-tests, wie z.B. den MBTI anbieten, nutzen diese menschliche Tendenz zum Kategorisieren und Stereotypisieren aus und profitieren vom Konzept des Personality-Clashes²⁰⁹, so dass man sich fragen könnte, ob die Bedeutung von Personality-Clashes als Konfliktursache nicht teilweise überbewertet wird²¹⁰.

Auf der anderen Seite stehen Personen, die Personality-Clashes durchaus als Konfliktursache anerkennen. Sie sehen diese als unweigerliche oder zumindest offensichtliche Folge von Unterschieden in der Persönlichkeit. Für sie gibt es angeborene, inhärente und meist *unbewusste* Präferenzen bzgl. unseres Umgangs mit bestimmten Persönlichkeiten²¹¹. Da Persönlichkeitseigenschaften (oftmals unbewussten) Erlebens- und Verhaltenstendenzen zu Grunde liegen, können unterschiedliche Persönlichkeiten beispielsweise Situationen anders angehen, interpretieren, bewerten und/oder andere Interessen verfolgen²¹². Persönlichkeitsunterschiede können auch unterschiedliche Bedürfnisse implizieren. Ferner kann man Persönlichkeitsunterschiede als Teil des Problems der Arbeitsplatzvielfalt (Workplace Diversity) ansehen, die Konfliktpotential birgt²¹³. Differenzen werden nämlich in der Regel nicht automatisch respektiert und gewürdigt, sondern können (zumindest zunächst) befremdlich, beängstigend und konfliktbegünstigend wirken²¹⁴.

Wiederum andere Autoren akzeptieren das Phänomen von Persönlichkeitskonflikten als Folge von gegensätzlichen Persönlichkeitseigenschaften, sehen es aber als Folge einer persönlichen Unreife der Konfliktbeteiligten, die die Stärken des gegensätzlichen Typs nicht würdigen können²¹⁵.

²⁰⁷ Vgl. z.B. Behary u. Petersen, 2014.

²⁰⁸ Vgl. www.youtube.com (Suche: "how to spot a narcissist").

²⁰⁹ Vgl. z.B. Lebowitz, 2015.

²¹⁰ Vgl. Dattner, 2014, 1. Absatz.

²¹¹ Vgl. Checketts, 2007, S. 128–129.

²¹² Vgl. z.B. Jehn et al., 1999, S. 746.

²¹³ Vgl. Konrad, 2003, S. 6–7.

²¹⁴ Vgl. Ferdman u. Deane, 2013, S. 84.

²¹⁵ Vgl. Cadle u. Yeates, 2008, S. 392.

3.5 Konfliktmanagementstile

3.5.1 Übersicht

Als Konfliktmanagementstil wird das Verhalten(smuster) im Konflikt bezeichnet. Konfliktmanagementstile können auf verschiedene Art und Weise systematisiert und eingeteilt werden. Eine (zu) simple eindimensionale Einteilung wäre beispielsweise die in Kämpfen (Fight) oder Flüchten (Flight)²¹⁶. Weiter verbreitet sind sogenannte Dual-Concern-Modelle von Rahim²¹⁷ und Thomas²¹⁸. Bei diesen werden die Konfliktmanagementstile abhängig davon, ob man im Konflikt eher die eigenen Zielen und/oder die des Konfliktgegners verfolgt und/oder berücksichtigt, auf zwei Achsen eingeteilt²¹⁹. Die Bezeichnung der Achsen variiert je nach Autor. Rahim unterscheidet in seinem Dual-Concern-Modell fünf Konfliktmanagement-Modalitäten auf der Basis ob jeweils Eigeninteresse (Concern-for-Self) und/oder Interesse an Anderen (Concern-for-Others) im Vorder- oder Hintergrund stehen²²⁰. Thomas bezeichnet die Dimension des Eigeninteresses als Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness) und Interesse an Anderen als Kooperation (Cooperation) und unterscheidet ebenfalls fünf Konfliktmanagement-Modalitäten, die weitgehend analog zu denen von Rahim sind, aber teilweise anders bezeichnet werden²²¹. Diese fünf Modalitäten sind: integrativ (kollaborativ), nachgebend, dominierend (kompetitiv), (ver)meidend und kompromissbereit²²². Jeder Stil hat unterschiedliche Stärken und Schwächen und kann daher je nach Situation oder Kontext unterschiedlich geeignet sein²²³. In der Praxis sind diese Stile auch nicht immer strikt trennbar, vielmehr kann es zu Überschneidungen und Stilwechsel kommen. Drei dieser Stile (integrativ, kompromissbereit und nachgebend) haben ein stärker ausgeprägtes, kooperatives Element und sind erfolgreicher, um langfristige Lösungen zu erzielen. Zwei Stile (dominierend, vermeidend) haben ein wenig ausgeprägtes oder fehlendes kooperatives Element und sind potentiell für akute Probleme adäquat²²⁴. Im Folgenden werden die fünf Stile kurz beschrieben.

²¹⁶ Vgl. Nailah Ayub et al., 2017, S. 676.

²¹⁷ Vgl. Rahim, 2002. und Thomas, 1992, S. 266. und S. 265–274.

²¹⁸ Vgl. Thomas, 1992.

²¹⁹ Vgl. Thomas, 1992. und Rahim, 2002.

²²⁰ Vgl. Rahim, 2002.

²²¹ Vgl. Thomas, 1992.

²²² Vgl. Rahim, 2002 und vgl. Thomas, 1992, S. 266. und S. 265–274.

²²³ Vgl. Rahim, M.A. (2002).

²²⁴ Vgl. Rahim, 2002.

3.5.2 Integrativer (kollaborativer) Stil

Der kollaborative Stil ist durch hohes Eigeninteresse und hohes Interesse an den Zielen Anderer geprägt und führt zu einer kooperativen Konfliktbearbeitung mit dem Ziel nachhaltige Lösungen zu finden, die zugunsten beider Parteien ausfallen (sog. Win-Win). Diese Strategie ist dann indiziert, wenn komplexe Probleme vorliegen, wenn der Rückhalt der Gegenpartei für die Implementation der Lösung entscheidend ist und/oder wenn eine langfristige Zusammenarbeit geplant ist. Diese Strategie ist hingegen nicht notwendig oder adäquat, wenn es um simple Probleme geht, bei denen eine schnelle oder sofortige Lösung erzielt werden muss. Außerdem ist dieser Stil nur dann sinnvoll, wenn entsprechende Problemlöse-Fähigkeiten vorhanden sind²²⁵.

3.5.3 Nachgebender Stil

Beim nachgebenden Stil werden im Konflikt die eigenen Interessen hinten angestellt aber die Interessen der anderen berücksichtigt. Dieser Stil arbeitet zugunsten des Erhalts der Beziehung zum Konfliktpartner und zielt damit möglicherweise auf eine Befriedigung anderer, zukünftiger Interessen ab. Dieser Stil kann dann adäquat sein, wenn der Erhalt der Beziehung für die Konfliktpartei wesentlich wichtiger ist als der aktuelle Konfliktgegenstand und/oder wenn die eigene Position ohnehin nicht haltbar wäre. Nachgeben kann eine sinnvolle Strategie zur Bewältigung von Beziehungskonflikten und zur Entwicklung gegenseitigen Vertrauens sein²²⁶. Es ist allerdings keine adäquate Strategie bei Aufgabenkonflikten²²⁷.

3.5.4 Kompetitiver (dominierender) Stil

Bei dieser Strategie wird für die eigenen Interessen oder Positionen gekämpft bei gleichzeitig wenig Interesse an der Realisation der Ziele des Gegenübers. Dieser Stil mag sinnvoll sein, wenn der eigene Sachverstand größer ist als der des Konfliktgegners und/oder wenn eine schnelle Entscheidung notwendig ist. Er ist weniger geeignet für komplexe Probleme, wenn beide Parteien ähnlich einflussreich sind oder wenn der in der Hierarchie untergebene Konfliktpartner einen größeren Sachverstand besitzt²²⁸.

²²⁵ Vgl. Thomas, 1992, S. 272. und Rahim 2002, S. 219.

²²⁶ Vgl. Rahim 2002, S. 219–220.

²²⁷ Vgl. Chung-Yan u. Moeller, 2010.

²²⁸ Vgl. Rahim 2002, S. 219–220.

3.5.5 Vermeidender Stil

Beim (ver)meidenden Stil werden weder die eigenen Interessen, noch die der Konfliktpartei verfolgt und berücksichtigt. Dieser Stil wird verwendet, um Konflikten aus dem Weg zu gehen, diese zu ignorieren oder deren Lösung aufzuschieben. Er ist möglicherweise dann adäquat, wenn Themen von geringer Relevanz vorliegen oder wenn das Risiko negativer Konsequenzen bei Konfliktaustragung höher ist als der zu erwartende Nutzen. Oft liegt hinter dieser Strategie aber eine Angst vor Konflikten oder ein Unwissen beziehungsweise eine Unfähigkeit im Konfliktmanagement²²⁹.

3.5.6 Kompromiss

Bei diesem Stil besteht ein mittelmäßig ausgeprägtes Interesse, sowohl eigene als auch fremde Ziele zu berücksichtigen und beide Parteien zufrieden zu stellen. Dieser Stil kann potentiell dann indiziert sein, wenn die Ziele beider Parteien unvereinbar sind, aber die Beziehung gewahrt werden soll. Diese Strategie ist oft auch am sinnvollsten, um Beziehungskonflikte zu lösen. Bei komplexen Problemen, wo eine langfristige Lösung gesucht wird, ist dieser Stil hingegen nicht optimal²³⁰.

3.5.7 Messung der Stile

Die Konfliktmanagementstile lassen sich nach Rahim's-Organizational-Conflict-Inventory-II (ROCI-II) per Fragebögen mit Aussagen, die auf einer mehrstufigen Likert-Skala zu beantworten sind, empirisch erfassen. Dieser Test gilt als reliabel und hat eine adäquate Validität²³¹. Das Thomas-Kilmann-Conflict-Mode-Instrument (TKI) ist ein Inventar, das von Thomas und Kilmann entwickelt wurde und die Konfliktstile ebenfalls über Beantwortung von Fragebögen ermittelt. Es hat allerdings nur eine mäßige Reliabilität und Validität²³².

3.5.8 Zwischenfazit

Personality-Clashes sind nur eine von vielen potentiellen Konfliktursachen am Arbeitsplatz. In Hinblick darauf, dass die Begriffe „Persönlichkeitskonflikt“ und

²²⁹ Vgl. ebd.

²³⁰ Vgl. Rahim 2002, S. 219–221.

²³¹ Vgl. Lester u. Bishop., 2014, S. 123.

²³² Vgl. Womack, 1988.

„Personality-Clash“ zu uneinheitlich definiert sind, lassen sich kaum verwertbare Aussagen aus der Literatur ziehen. Im allgemeinen Sprachgebrauch und im Bewusstsein der Alltagssprache scheint das Phänomen allerdings vermutlich weit verbreitet zu sein. Da es sich um eine Form des Beziehungskonflikts handelt und diese zahlreiche negative Konsequenzen mit sich bringen kann, ist es durchaus ein potentiell wichtiges Konfliktthema. In Hinblick auf die weit divergierenden Ansichten bezüglich der Rolle der Persönlichkeit als Konfliktursache, wird im folgenden Kapitel erarbeitet, inwieweit es wissenschaftliche Evidenz für einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Konflikten gibt.

4. Zusammenhänge zwischen den Big Five und Konflikten

4.1 Übersicht

Nachdem in den Kapiteln 2 und 3 die theoretischen Grundlagen für das Verständnis des Trait-Ansatzes, der Big Five und von Persönlichkeitskonflikten gelegt wurden, werden in diesem Kapitel die Zusammenhänge zwischen den Big Five und Konflikten untersucht. Da Persönlichkeitseigenschaften Verhaltens- und Erlebenstendenzen zugrunde liegen²³³, stellt sich die Frage, ob und in wie weit unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften Einfluss auf Konflikte und deren Austragung nehmen.

Diese Zusammenhänge wurden durch Korrelationsstudien erforscht²³⁴. Mehrere solcher Zusammenhangsstudien haben die Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit nach Big Five und Konflikten im Privat- oder Arbeitsleben untersucht und in den folgenden Abschnitten werden wesentliche Aspekte aus dieser Forschung unter folgenden Gesichtspunkten zusammengefasst: Zunächst werden allgemeine Einflüsse der Big Five auf Konflikte zusammengetragen (Abschnitt 4.2) und anschließend wird der Frage nach deren Zusammenhang mit der Art der Konflikte (Abschnitt 4.2.6) nachgegangen. Diesbezüglich werden auch Akteur-Partner-Interdependenzen der Big Five auf Konflikte erwähnt (Abschnitt 4.4). Schließlich werden Einflüsse der Big Five auf die Wahl des Konfliktmanagementstils nachgegangen (Abschnitt 4.4). Vereinzelt inhaltliche Überschneidungen sind in den einzelnen Abschnitten leider unvermeidbar. Da es sich um Ergebnisse unterschiedlicher Studien handelt, sind außerdem widersprüchliche und/oder inkonsistente Ergebnisse möglich.

4.2 Allgemeine Einflüsse der Big Five auf Konflikte

Persönlichkeitseigenschaften können die Wahrnehmung und Bewertung von Situationen oder Sachverhalten beeinflussen²³⁵. Unter Wahrnehmung von Konflikten wird in diesem Zusammenhang verstanden, ob eine Person sich in einem Konflikt

²³³ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 15–17.

²³⁴ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 25.

²³⁵ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 674.

sieht und wie sie diesen bewertet²³⁶. Da beispielsweise Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit ordnungsliebend und strukturiert sind, könnten sie beispielsweise Abweichungen davon eher als störend wahrnehmen. Persönlichkeitscharakteristika nach Big Five, wie beispielsweise Neurotizismus können die Wahrnehmung von Konflikten und deren Art (z.B. Aufgaben- oder Beziehungskonflikte) beeinflussen²³⁷.

4.2.1 Extraversion

Extraversion besitzt mehrere Facetten (s. Tabelle 1) und impliziert zwar Geselligkeit und ein anderen Menschen zugewandtes Verhalten, sie ist aber vor allem auch mit Durchsetzungsfähigkeit, Dominanz-, Macht- und Statusstreben²³⁸ assoziiert. Insbesondere Letztere sind konfliktrelevant und äußern sich in einer Tendenz zur offenen Konfliktaustragung anstelle einer Konfliktvermeidung sowie einem kompetitiven Konfliktverhalten. Allgemein haben Extravertierte eine Tendenz zum offenen Ausdrücken von Gefühlen im Rahmen von Konflikten. Extraversion ist auch positiv korreliert mit Wut, Wutintensität und in Konflikten mit dem Auslösen von Wut beim Gegenüber²³⁹. Nichtsdestotrotz scheint Extraversion nicht generell mit häufigeren Konflikten korreliert zu sein²⁴⁰.

4.2.2 Verträglichkeit

Verträglichkeit ist einer der Faktoren der Big Five, der sich direkt auf zwischenmenschliche Beziehungen bezieht²⁴¹. Da eine niedrig ausgeprägte Verträglichkeit (d.h. „Unverträglichkeit“) durch einen kompetitiven Umgang, Misstrauen und egoistische, rücksichtslose, antagonistische und manipulative Tendenzen gegenüber Mitmenschen gekennzeichnet ist (s. Abschnitt 2.2.3.2.4), verwundert es nicht, dass dieser Faktor konfliktrelevant ist. In Studien wurde eine niedrig ausgeprägte Verträglichkeit mit einer Neigung zu Wutausbrüchen, häufigeren Konflikten, häufigerem Auslösen von Konflikten und einer Tendenz zu geringerer Wertschätzung der

²³⁶ Vgl. ebd., S. 673.

²³⁷ Vgl. Bono et al., 2002.

²³⁸ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55. und Leary u. Hoyle, 2009, S. 27–45.

²³⁹ Vgl. Bono et al., 2002, S. 320.

²⁴⁰ Vgl. ebd., S. 319.

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 318–319.

(Konflikt-)Partner assoziiert²⁴². Eine hohe Verträglichkeit hingegen ist mit einem Harmoniestreben, Kompromissbereitschaft, selteneren Konflikten und selteneren Beziehungskonflikten assoziiert²⁴³.

4.2.3 Neurotizismus

Emotionale Labilität (Neurotizismus) mit ihrer Tendenz zu negativer Emotionalität, Gefühlsschwankungen, Stressempfindlichkeit, Nervosität, Unsicherheit und Ängstlichkeit²⁴⁴ ist positiv korreliert mit der Häufigkeit²⁴⁵ und Intensität von Konflikten. Personen mit hohem Neurotizismus nehmen Situationen häufiger als Konflikt wahr. Obwohl ein hoher Neurotizismus mit häufigerem Wut und Ärger sowie Unzufriedenheit mit Anderen assoziiert ist, ist es nicht mit einem gehäuften Ausleben des Ärgers assoziiert. Sofern möglich, vermeiden Personen mit hohem Neurotizismus Auseinandersetzungen²⁴⁶.

4.2.4 Offenheit

Offenheit impliziert die Bereitschaft neue Ideen und Informationen aufzunehmen, aber auch diese kritisch zu hinterfragen und ist positiv korreliert mit der Bereitschaft intellektuelle Debatten einzugehen, bei denen es um Positionen geht. Außerdem ist Offenheit positiv korreliert mit der Häufigkeit und dem Austragen von (konstruktiven²⁴⁷) Konflikten²⁴⁸.

²⁴² Vgl. Bono et al., 2002, S. 319. und Suls, et al., 1998.

²⁴³ Vgl. Costa u. McCrae, 1992. und Bono, et al., 2002, S. 319 und S. 330. und Ayub et al., 2017, S. 671–694.

²⁴⁴ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 55 und S. 72 und McCrae u. Costa, 1987. S. 86–87.

²⁴⁵ Vgl. Bono et al., 2002, S. 331.

²⁴⁶ Vgl. ebd. S. 320.

²⁴⁷ Vgl. Tjosvold, et al., 2014.

²⁴⁸ Vgl. Bono et al., 2002, S. 320–321.

4.2.5 Gewissenhaftigkeit

Gewissenhaftigkeit impliziert Ordentlichkeit, Zuverlässigkeit, Zielstrebigkeit, Impulskontrolle, Gründlichkeit, Selbstdisziplin, Strukturiertheit, Verantwortungsbeusstsein und Verlässlichkeit. Der Gegenpol, die Nachlässigkeit oder Ziellosigkeit, ist durch Planlosigkeit, Lockerheit, Spontaneität und Impulsivität gekennzeichnet. Unterschiedlich ausgeprägte Gewissenhaftigkeit zwischen Personen kann für Konfliktpotential z.B. in Teams sorgen und vor allem Aufgabenkonflikte (s. Abschnitt 3.2.1) auslösen. Außerdem scheint die Beziehung von Gewissenhaftigkeit und Konflikt kurvilinear zu sein, so dass sowohl eine niedrig ausgeprägte Gewissenhaftigkeit (Nachlässigkeit) als auch eine hohe Gewissenhaftigkeit (Pe-danterie) konfliktbegünstigend sind²⁴⁹.

4.2.6 Einflüsse der Big Five auf die Art der Konflikte

Konfliktparteien differenzieren zwischen der Art der Konflikte, in denen sie sich befinden und bewerten diese unterschiedlich. Ob ein Konflikt ein Aufgaben- oder Beziehungskonflikt ist, hängt demnach von den Attributionen der Konfliktparteien ab²⁵⁰. In Beziehungskonflikten wird die Konfliktursache in der Person des Konfliktpartners gesehen, während die Ursachen in Aufgabenkonflikten anderen, externen Faktoren zugeschrieben wird²⁵¹. Die Art des Konfliktes wiederum beeinflusst die Attributionen der Konfliktpartei gegenüber der Gegenpartei und das spätere Verhalten (z.B. konstruktiv oder destruktiv; kooperativ oder kompetitiv). Beziehungskonflikte fördern allgemein negative Attributionen gegenüber der Gegenpartei und haben so ebenfalls einen negativen Effekt auf die Zufriedenheit mit der Beziehung sowie auf Teamentscheidungen und die Teamperformance²⁵².

Bono et al. (2002) haben den Zusammenhang zwischen den Big Five und Aufgaben- und Beziehungskonflikten untersucht und konnten zeigen, dass die Big Five auf die Attribution der Konfliktart Einfluss nehmen können. Gemäß dieser Studie haben Personen zeitlich stabile, situationsunabhängige Tendenzen, in der Art der

²⁴⁹ Vgl. Le et al., 2011.

²⁵⁰ Vgl. Bono et al., 2002, S. 312.

²⁵¹ Vgl. ebd., 2002, S. 313–314 und S. 317.

²⁵² Vgl. ebd., S. 314.

Attribution ihrer Konflikte als Aufgaben- oder Beziehungskonflikte²⁵³. Für Aufgabenkonflikte konnte (nur) eine positive Korrelation zu Offenheit und Gewissenhaftigkeit gefunden werden²⁵⁴. Individuen mit hoher Offenheit beschreiben Konflikte eher als Aufgabenkonflikte als es Personen mit niedriger Offenheit tun. Allerdings haben Menschen mit hoher Offenheit auch mehr Beziehungskonflikte²⁵⁵. Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit haben hohe Ansprüche daran, wie Aufgaben zu erledigen sind. Dieses kann im Kontakt mit Teammitgliedern mit gering ausgeprägter Gewissenhaftigkeit zu Aufgabenkonflikten führen, welche später zu Beziehungskonflikten übergreifen können²⁵⁶. Personen mit hoher Verträglichkeit berichteten seltener über Beziehungskonflikte²⁵⁷. In einer anderen Studie empfanden Personen mit hoher Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit oder emotionaler Stabilität (niedrigem Neurotizismus) sich weniger häufig in Beziehungskonflikten²⁵⁸.

Die Persönlichkeit des Konfliktpartners und die jeweilige Persönlichkeitskonstellation der Konfliktparteien nach Big Five können die Attributionen ebenfalls beeinflussen. Allerdings gibt es nur wenige Studien diesbezüglich und die Ergebnisse sind zum Teil uneinheitlich und widersprüchlich und werden im folgenden Abschnitt besprochen.

4.3 Einflüsse von Big Five Akteur-Partner-Interdependenzen auf Konflikte

Da zwischenmenschliche Konflikte definitionsgemäß mehr als einer Person bedürfen, können die Persönlichkeiten beider Parteien, d.h. sowohl die der eigenen Person (Akteur) als auch die des Partners, Einfluss auf den Konflikt und die Wahrnehmung des Konfliktes nehmen. Daher ist die Analyse sogenannter „Dyaden“ also der jeweils vorliegenden Big Five Kombinationen beider Parteien besonders interessant²⁵⁹. Gemäß Bono et al. (2002) treten Beziehungskonflikte häufiger auf, wenn beide Parteien jeweils hohe Werte für Extraversion oder Gewissenhaftigkeit

²⁵³ Vgl. ebd., S. 311–344.

²⁵⁴ Vgl. ebd., S. 329.

²⁵⁵ Vgl. ebd., S. 321.

²⁵⁶ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 674.

²⁵⁷ Vgl. Bono et al., 2002, S. 340.

²⁵⁸ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 680.

²⁵⁹ Vgl. Bono et al., 2002, S. 317–18.

aufweisen²⁶⁰. Individuen, deren Konfliktpartner hohe Extraversion oder Gewissenhaftigkeit zeigen, schrieben außerdem häufiger die Beziehung oder die Persönlichkeit des Konfliktgegners als Konfliktursache zu²⁶¹. Unterschiedlich ausgeprägte Extraversion zwischen den Konfliktparteien korrelierte mit der Häufigkeit an Beziehungs- und Aufgabenkonflikten. Personen, deren Partner hohe Extraversion besitzen, berichten über häufigere Konflikte als die extravertierten Partner es tun²⁶². Menschen mit hohem Neurotizismus sehen sich häufiger in sowohl Aufgaben- als auch Beziehungskonflikten verwickelt²⁶³. Die Konfliktgegner dieser Individuen, mit hohem Neurotizismus hingegen berichteten interessanterweise nicht häufiger über Konflikte. Unterschiedlich ausgeprägter Neurotizismus innerhalb der Dyaden korreliert positiv mit Beziehungskonflikten²⁶⁴. Personen mit hoher Verträglichkeit sehen sich seltener in Konflikten verwickelt, während ihre Partner interessanterweise dieses nicht bestätigen und auch nicht seltener über Beziehungskonflikte berichten²⁶⁵.

4.4 Einflüsse der Big Five auf den Konfliktmanagementstil

Als Konfliktmanagementstil werden Strategien bezeichnet, um mit Konflikten umzugehen. Obwohl Menschen ihren Konfliktmanagementstil theoretisch je nach vorliegender Situation anpassen sollen könnten, ist die tatsächlich gelebte Flexibilität oft beschränkt²⁶⁶. Die Persönlichkeit eines Menschen ist ein wichtiger Indikator seiner Erlebens- und Handlungspräferenzen sowie -tendenzen²⁶⁷ und einige Studien haben gezeigt, dass sich Individuen in ihrem Konfliktmanagementstil unterscheiden und dass Persönlichkeitsfaktoren diesen beeinflussen können²⁶⁸. Gemäß dieser Studien existieren je nach Individuum unterschiedliche, allgemeine Tendenzen im Umgang mit Konflikten und signifikante Assoziationen zwischen

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 331.

²⁶¹ Vgl. ebd., S. 330–331.

²⁶² Vgl. ebd., S. 331.

²⁶³ Vgl. ebd., S. 316.

²⁶⁴ Vgl. ebd., S. 331.

²⁶⁵ Vgl. ebd., S. 330.

²⁶⁶ Vgl. Priyadarshini, 2017, S. 200.

²⁶⁷ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 675.

²⁶⁸ Vgl. Rahim, 1983. und Van de Vliert u. Euwema, 1994.

Persönlichkeitseigenschaften und der Wahl des präferierten Konfliktmanagementstils²⁶⁹. Allerdings ist die Studienlage zur Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften auf das Konfliktverhalten bisweilen uneinheitlich²⁷⁰.

Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Unverträglichkeit (fehlende Verträglichkeit) sind mit einem Hang zur Konfliktaustragung korreliert²⁷¹, während Verträglichkeit, Neurotizismus, geringe Gewissenhaftigkeit und Introversion (fehlende Extraversion) dagegen eher mit Konfliktvermeidung assoziiert sind²⁷². Die Studienergebnisse bezüglich Offenheit sind allerdings nicht einheitlich: Offenheit ist je nach Studie sowohl mit Konfliktaustragung²⁷³ als auch mit Konfliktvermeidung²⁷⁴ assoziiert.

Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit, emotionale Stabilität (niedriger Neurotizismus) und Verträglichkeit korrelierten in einer Studie positiv mit einem integrativen (kollaborativen) Konfliktmanagementstil²⁷⁵. Neben dem integrativen Stil, neigen Personen mit hoher Offenheit eher zu einer Kompromissuche, da offene Individuen flexibel und an den Motiven des Gegenübers interessiert sind. Es gibt demnach eine Tendenz zur konstruktiven Konfliktaustragung²⁷⁶. Personen mit hoher Extraversion streben nach Status und verhalten sich in Konflikten nicht nur integrativ, sondern auch kompetitiv (Dominanz) oder variabel, sofern es ihrem Ziel nach Status und Dominanz nutzt²⁷⁷. Einen Hang zum kompetitiven Stil haben Personen mit geringer Gewissenhaftigkeit (in allen Facetten) sowie Personen mit geringer Offenheit (Verschlossenheit). Hohe Verträglichkeit und emotionale Stabilität (niedriger Neurotizismus) sind mit einer Tendenz zu Kooperation und Kollaboration, aber auch einem Hang zu Kompromissen oder Nachgeben assoziiert. Unverträglichkeit hingegen ist positiv mit einem konfrontativen Konfliktverhalten korreliert²⁷⁸. Individuen mit hohem Neurotizismus neigen dazu, von Konflikten emotional überwältigt zu werden und neigen daher eher zur Konflikt- und Wutver-

²⁶⁹ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 676.

²⁷⁰ Vgl. Priyadarshini, 2017, S. 200.

²⁷¹ Vgl. Antonioni, 1998 und Ayub et al., 2017, S. 685.

²⁷² Vgl. Ayub et al., 2017, S. 671 und S. 676.

²⁷³ Vgl. Antonioni, 1998.

²⁷⁴ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 685.

²⁷⁵ Vgl. Antonioni, 1998 und Ayub et al., 2017, S. 685.

²⁷⁶ Vgl. Moberg, 2001.

²⁷⁷ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 677.

²⁷⁸ Vgl. ebd., S. 677.

meidung oder (notfalls) zu einem dominierenden (kompetitiven) Konfliktmanagementstil²⁷⁹. Da Konflikte für viele Menschen eine Bedrohungs- oder Stresssituation darstellen und Personen mit gering ausgeprägtem Neurotizismus allgemein besser mit Stress umgehen können²⁸⁰, ist es nicht verwunderlich, wenn diese Menschen Konflikte konstruktiver austragen würden als Menschen mit hohem Neurotizismus.

4.4.1 Zwischenfazit

In diesem Kapitel konnte gezeigt werden, dass es zahlreiche Hinweise auf Korrelationen zwischen den Big Five und Konfliktspekten gibt. Es wurde ein komplexes Bild gezeichnet, welches nicht frei von Widersprüchen ist. Wichtig scheint unter anderem auch die spezifische Kombination der Eigenschaftsausprägungen der Konfliktpartner zu sein. Die hier dargestellten Korrelationen schließen den Einfluss anderer Konfliktursachen außerdem keineswegs aus²⁸¹. Während die Big Five eine bedeutende Rolle in der Erforschung der Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Konflikten spielen, wird im Folgenden (Kapitel 5) diskutiert, ob die Big Five sich auch für das Coaching von Personality-Clashes eignen.

²⁷⁹ Vgl. ebd., 2017, S. 671 und S. 685.

²⁸⁰ Vgl. ebd., 2017, S. 675.

²⁸¹ Vgl. Bono et al., 2002, S. 339.

5. Konfliktcoaching von Personality-Clashes

Wie eingangs erwähnt und im Abschnitt 3.4 erörtert wurde, gehen die Meinungen darüber, ob Personality-Clashes eine echte und/oder häufige Konfliktursache sind oder nicht, weit auseinander. Im vorigen Kapitel wurde gezeigt, dass es durchaus wissenschaftliche Evidenz dafür gibt, dass Persönlichkeitseigenschaften konflikt-relevant sein können. Da Personality-Clashes wie andere Beziehungskonflikte erhebliche negative Konsequenzen für die Mitarbeiter und den Betrieb haben können (s. Abschnitte 3.2.3 und 3.4.2), sollten sie keinesfalls ignoriert werden. In diesem Kapitel wird zunächst diskutiert, was bei der Wahl des Konfliktcoachs zu beachten ist (Abschnitt 5.1). Anschließend wird der Frage nach der Diagnose eines Personality-Clashes nachgegangen (Abschnitt 5.2). Es werden aber auch Attributionsfehler und andere Konfliktursachen kurz diskutiert (Abschnitt 5.3). Schließlich werden Chancen und Limitationen des Einsatzes der Big Five im Konfliktcoaching von Personality-Clashes reflektiert (Abschnitt 5.4).

5.1 Wahl des Konfliktcoachs

Die Art des Konfliktmanagements von Personality-Clashes in Unternehmen kann in Einzel- bzw. Teamcoachings oder anderen Verfahren, wie z.B. Mediationen bestehen. Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Methoden, sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht näher diskutiert werden. In jedem Fall *kann* der richtige Umgang mit Personality-Clashes aber dabei helfen, potentielle negative Konsequenzen²⁸² abzuwenden oder zu begrenzen. Wem die Aufgabe des Konfliktcoachings bei Personality-Clashes in Teams zukommt, wird unterschiedlich gesehen²⁸³ und hängt unter anderem auch von der Unternehmensgröße und den Betriebsstrukturen ab²⁸⁴. Für ein erfolgversprechendes Konfliktcoaching sollte die damit beauftragte Person unter anderem eine empathische, wertschätzende und respektvolle Grundhaltung²⁸⁵ haben und „eine gut integrierte Persönlichkeit“²⁸⁶ sein. Ferner muss sie

²⁸² Vgl. De Dreu u. Weingart, 2003, S. 747.

²⁸³ Vgl. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 8. und Doetsch, 2011, S. 12.

²⁸⁴ Vgl. Sailer, 2014, S. 244.

²⁸⁵ Vgl. Doetsch, 2011, S. 12.

²⁸⁶ Ripke, 2013, S. 193.

Coaching-Erfahrung und -Kenntnisse besitzen²⁸⁷. Führungskräfte verbringen zwar einen beträchtlichen Anteil ihrer Arbeitszeit damit, Konflikte zu bearbeiten²⁸⁸, besitzen aber nicht immer ausreichendes Training und/oder Kenntnisse für ein erfolgreiches Konfliktcoaching²⁸⁹. Ferner sollten keine Interessenskonflikte oder Parteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien existieren. Die Vertraulichkeit sollte gewahrt werden können, zumal es im Coaching unter Umständen zu tiefen Einblicken in die Persönlichkeit kommen kann. Unternehmensinterne Konfliktcoachs oder Mediatoren sind für Unternehmen und Arbeitnehmer in der Regel direkter zugänglich als es externe Konfliktcoachs oder Mediatoren wären²⁹⁰. In Hinblick auf potentielle Neutralitäts-, Allparteilichkeits- und Vertraulichkeitskonflikte²⁹¹ ist allerdings zumindest in klein- und mittleren Wirtschaftsunternehmen ein externer Konfliktcoach einem internen Coach oder der (direkten) Führungskraft vorzuziehen²⁹². Sollten im Rahmen des Coachings die Big Five zum Einsatz kommen, sind je nach Wahl der Testmethode gegebenenfalls Lizenzen und zusätzliche Kosten zu berücksichtigen. Außerdem sollte der Coach mit diesen gut vertraut sein.

5.2 Die Diagnose von Personality-Clashes

Ein Personality-Clash wird in Umfragen oft als Konfliktursache angegeben (s. Abschnitt 3.4). Es bleibt allerdings unklar, ob sich dahinter tatsächlich Personality-Clashes verbergen. Im Folgenden werden Vorschläge gemacht, wie man der Frage nachgehen könnte, ob ein Personality-Clash vorliegen könnte oder ob die Persönlichkeit Teil eines multifaktoriellen Konfliktgeschehens ist. Der jeweilige Weg zur Diagnose eines Personality-Clashes muss von den im Konfliktcoaching tätigen Personen allerdings je nach ihrer Vorerfahrung und der jeweiligen Situation angepasst werden, und die Ausführungen hier sollen keinesfalls eine Anleitung sondern vielmehr eine Anregung zur Reflektion sein.

Die Diagnose eines Personality-Clashes kann einfach oder komplex sein. Im einfachen Fall wird dem Konfliktcoach die Diagnose durch Aussagen wie beispielsweise „Die können nicht miteinander...“ von Teammitgliedern oder

²⁸⁷ Vgl. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 7.

²⁸⁸ Vgl. DuBrin, 2009, S. 470.

²⁸⁹ Vgl. Psychometrics Canada Ltd, 2009, S. 8. und Doetsch, 2011, S. 12.

²⁹⁰ Vgl. Doetsch, 2011, S. 12.

²⁹¹ Vgl. Sailer, 2014. S. 244.

²⁹² Vgl. Doetsch, 2011, S. 12.

Vorgesetzten zugetragen. Auch Kommentare der Konfliktbetroffenen, dass sie mit der Persönlichkeit oder der „Art“ eines Kollegen nicht klar kommen oder dass ein Kollege eine „schwierige Persönlichkeit“ hat, sind ein starker Hinweis darauf, dass ein Personality-Clash vorliegen könnte. Die Diagnose eines Personality-Clash kann allerdings auch weit komplizierter sein und sich erst allmählich im Laufe der Gespräche herausstellen. Möglicherweise versuchen einige Konfliktparteien auch einen Personality-Clash zu verbergen, beispielsweise weil eine Zuschreibung von Persönlichkeitsdifferenzen als Konfliktursache von Vorgesetzten als „unprofessionell“ wahrgenommen und gegen die betroffenen Personen gewertet werden könnte²⁹³. Es ist daher denkbar, dass in einigen Fällen andere Konfliktursachen aus Scham oder Angst vorgeschoben werden. Zum Beispiel könnten hinter scheinbaren Aufgabenkonflikten in Wirklichkeit Beziehungskonflikte inklusive Personality-Clashes liegen.

Da es sich beim Personality-Clash um *eine* Form des Beziehungskonfliktes handelt, könnte man in unklaren Fällen zunächst ergründen, ob ein Beziehungskonflikt vorliegt. Jehn (1995) definiert einen Beziehungskonflikt folgendermaßen: *“Relationship conflict exists when there are interpersonal incompatibilities among group members, which typically includes tension, animosity, and annoyance among members within a group”*²⁹⁴ und benutzt beispielsweise die folgende Fragen, um einen solchen zu diagnostizieren: *“How much friction is there among members in your work unit?”*, *“How much are personality conflicts evident in your work unit?”*, *“How much tension is there among members of your work unit?”* und *“How much emotional conflict is there among members in your work unit?”*²⁹⁵. Das Vorliegen signifikanter zwischenmenschlicher Spannungen, Reibereien, Wut, und emotionsgeladene Konflikte sind typisch für einen Beziehungskonflikt und selten bei reinen Aufgaben- oder Prozesskonflikten²⁹⁶. Ergeben diese und ähnliche Fragen den Verdacht eines Beziehungskonfliktes oder berichten die Konfliktbetroffenen oder Kollegen von einem Personality-Clash, muss in einem zweiten Schritt herausgearbeitet werden, ob Persönlichkeitseigenschaften eine wesentliche Rolle im Konflikt spielen. In der Regel können die Eigenschaften über die Berichte zu bestimmten, wiederholt vorkommenden und als störend empfundenen Verhaltensweisen rückgeschlossen werden. Im weiteren Gespräch kann dann gegebenenfalls unter Zuhilfenahme der Big Five herausgearbeitet werden, worin der Personality-

²⁹³ Vgl. Dattner, 2014, 7. Absatz.

²⁹⁴ Jehn, 1995; S. 258.

²⁹⁵ Jehn, et al., 1999, S. 750.

²⁹⁶ Vgl. Jehn u. Mannix, 2001. Tabelle 1, S. 243.

Clash besteht, d.h. welche Persönlichkeitseigenschaften konfliktrelevant sind, bevor man sich der Frage widmet, wie man mit diesem umgehen kann (s. Abschnitt 5.4).

Auf der anderen Seite muss auch berücksichtigt werden, dass hinter angeblichen Personality-Clashes tatsächlich andere Konfliktursachen stecken könnten. Obwohl man die Angaben der Konfliktbetroffenen nicht grundsätzlich bezweifeln sollte und diese als Einstieg ins Coaching (zumindest initial) so hinnehmen kann, werden im folgenden Abschnitt mögliche Attributionsfehler und andere Konfliktursachen kurz diskutiert.

5.3 Berücksichtigung anderer Konfliktursachen

Eine der zentralen Kontroversen der Persönlichkeitspsychologie ist, ob das Verhalten und Erleben eher durch die Situation oder von der Persönlichkeit des Menschen geprägt wird. Allgemein sind die Korrelationen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und dem Verhalten in konkreten Situationen nur gering. Nichtsdestotrotz verhalten sich unterschiedliche Menschen in der gleichen Situation unterschiedlich. Demnach sind weder die Situation allein noch die Persönlichkeit allein ausreichend, um das Verhalten zu erklären²⁹⁷. Vielmehr spielen sowohl die Persönlichkeit als auch die Situation eine Rolle und stehen in einer dynamischen Wechselwirkung²⁹⁸ (s. transaktionales Paradigma, S. 12). Das impliziert für das Konfliktverständnis wiederum, dass auch die meisten Konflikte erwartungsgemäß eine bedeutende situative Komponente haben und eine reine Betrachtung des Einflusses von Persönlichkeitseigenschaften daher inhärent unvollständig bleiben muss.

In sozialen Kontexten versuchen Menschen das Verhalten des Gegenübers ständig zu erklären und zu bewerten. Dabei kann das Verhalten wiederum grundsätzlich entweder der Persönlichkeit des Gegenübers oder der Situation beziehungsweise dem Kontext zuschreiben werden²⁹⁹. Bei Personality-Clashes werden aus dem Verhalten Schlüsse über die Motive oder Persönlichkeitseigenschaften der anderen

²⁹⁷ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 57–58.

²⁹⁸ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 57–60.

²⁹⁹ Vgl. Myers, 2008, S. 597.

Person gezogen³⁰⁰. Als fundamentalen Attributionsfehler wird die Tendenz bezeichnet, die Bedeutung und den Einfluss der Persönlichkeit auf das Verhalten zu überschätzen³⁰¹.

Da ein Personality-Clash ein (scheinbar) situationsunabhängiges, grundsätzliches Problem mit der anderen Person/Persönlichkeit impliziert, sollte im Coaching auch erarbeitet werden, ob dieses tatsächlich der Fall ist, oder ob ein Attributionsfehler vorliegen könnte und nicht auch, wie zu erwarten wäre, andere Ursachen hinter dem Konflikt stecken könnten. Demnach sind der Kontext und die Situation, in dem sich die Konfliktparteien befinden, zu analysieren und mögliche Konfliktursachen zu identifizieren. Ist die Situation möglicherweise inhärent konfliktrichtig, so dass andere Personen unabhängig von deren Persönlichkeit ähnliche Konflikte in der gleichen Situation erleben würden?³⁰² Persönlichkeitskonflikte können auch Ausdruck eines Versagens der Führungskraft sein, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Kollegen klar und transparent zu definieren. Möglicherweise fördern die Führungskraft oder das Unternehmen auch bewusst oder unbewusst Konkurrenzdenken statt Kollaboration der Kollegen. Es könnte zum Beispiel sein, dass ein Mitarbeiter von einem Personality-Clash mit einem Kollegen spricht, sich dahinter aber tatsächlich ein Statuskonflikt oder ein Machtkampf um eine anstehende Beförderung versteckt³⁰³.

Wie zuvor beschrieben, können Persönlichkeitskonflikte sowohl intraindividuell als auch interindividuell auftreten (s. Abschnitte 3.4.1.1 u. 3.4.1.2). Das Verständnis für solche intrapsychischen Ambivalenzkonflikte ist wichtig, da bei intrapsychischen Konflikten oft ein Spannungsverhältnis zwischen bewussten und unbewussten Zielen vorliegt³⁰⁴ und betroffene Personen dieses vermutlich meist nicht realisieren. Möglicherweise nehmen sie sogar einen intrapsychischen Konflikt fälschlicherweise als interpersonellen Konflikt wahr, weil sie bestimmte Eigenschaften auf den Konfliktgegner projizieren³⁰⁵. Außerdem können intrapsychische Konflikte möglicherweise die Resilienz für interpersonelle Konflikte mindern und zu seelischen und gesundheitlichen Problemen führen. Möglicher-

³⁰⁰ Vgl. Bono et al. 2002, S. 316.

³⁰¹ Vgl. Myers, 2008, S. 597.

³⁰² Vgl. Dattner, 2014, 6. Abschnitt.

³⁰³ Vgl. ebd., 7. Abschnitt.

³⁰⁴ Vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 137–139.

³⁰⁵ Vgl. Weeks u. Fife, 2014, S. 163.

weise können Persönlichkeitseigenschaften, wie beispielsweise starker Neurotizismus sowohl intrapsychische als auch interpersonelle Konflikte beeinflussen³⁰⁶, so dass eine potentielle Wechselwirkung von intra- und interpersoneller Konflikte ebenfalls zu bedenken bleibt.

5.4 Einsatz der Big Five im Coaching von Personality-Clashes

5.4.1 Übersicht

Die Ausführungen im Kapitel 4 machen deutlich, dass Persönlichkeitseigenschaften bestimmte, konfliktrelevante Handlungs- und Erlebenstendenzen begünstigen und beispielsweise die Art, wie Konflikte erlebt und interpretiert werden, beeinflussen können³⁰⁷. Die Daten zeigen allerdings auch, dass Persönlichkeitsfaktoren nach Big Five unterschiedliche Konfliktbedeutung haben. Persönlichkeitseigenschaften können auch Hinweise darauf geben, welche Persönlichkeiten eher zu Konflikten miteinander neigen und wie der Konflikt tendenziell ausgetragen würde³⁰⁸. Untersuchungen von Dyaden haben ergeben, dass gewisse Persönlichkeitseigenschaften, Eigenschaftskombinationen oder -differenzen zweier Menschen konfliktbegünstigend sein können und somit echte Personality-Clashes begünstigen können. Persönlichkeitseigenschaften können auch die Wahrnehmung, ob ein Konflikt vorliegt oder nicht und um welchen Konflikttyp es sich handelt (z.B. Aufgaben- oder Beziehungskonflikte), beeinflussen³⁰⁹.

Allerdings zeigen die Daten mitunter ein kompliziertes Bild: Beispielsweise ist Extraversion zwar mit einem Hang zur Konfliktaustragung korreliert³¹⁰, aber nicht mit der Häufigkeit von Konflikten³¹¹. Unterschiedlich ausgeprägte Extraversion zwischen den Konfliktparteien ist hingegen mit der Häufigkeit an Konflikten korreliert. Außerdem berichten Personen deren Partner hohe Extraversion besitzen, häufiger über Konflikte als die extravertierten Partner es tun³¹². Diese Daten zeigen unter anderem, dass die Frage nach der Konfliktrelevanz einzelner Faktoren von

³⁰⁶ Vgl. Harrington, 2012, S. 182–183.

³⁰⁷ Vgl. McAdams, 1995, oder Bono, et al., 2002, S. 317.

³⁰⁸ Ayub et al., 2017, S. 672.

³⁰⁹ Vgl. Bono, et al., 2002.

³¹⁰ Vgl. Antonioni, 1998, S. 336–355. und Ayub et al., 2017, S. 685.

³¹¹ Vgl. Bono, et al., 2002, S. 319.

³¹² Vgl. ebd., S. 331.

der Perspektive abhängt. Obwohl Extraversion nicht generell mit häufigeren Konflikten korreliert war³¹³, berichten Personen, deren Partner hohe Extraversion besitzen, häufiger über Konflikte als die extravertierten Partner es tun³¹⁴. Letzteres wird als Konflikταςymmetrie bezeichnet³¹⁵. Ein weiterer Fall von Konflikταςymmetrie liegt beispielsweise dann vor, wenn die Art des Konfliktes von den Konfliktparteien unterschiedlich eingeschätzt wird³¹⁶. Solche divergierenden Wahrnehmungen sind unter anderem beim Coaching zu berücksichtigen, und es ist daher essentiell, nicht nur die eine Persönlichkeit sondern auch die Persönlichkeit des Gegenübers im Coaching zu bedenken.

Im Konfliktcoaching unter Verwendung des MBTI werden oft Konflikte auf Unterschiede in den Persönlichkeitsprofilen zurückgeführt. Die Untersuchungen zu Dyaden zeigen allerdings, dass durchaus auch ähnlich ausgeprägte Eigenschaften zu Konflikten führen können. Beziehungskonflikte waren beispielsweise häufiger, wenn *beide* Parteien jeweils hohe Werte für Extraversion oder Gewissenhaftigkeit aufwiesen³¹⁷. Es wäre im Coaching also zu limitiert, wenn man nur die unterschiedlichen Ausprägungen der Konfliktparteien berücksichtigt.

5.4.2 Welche Chancen hat der Einsatz der Big Five?

Im Folgenden werden einige mögliche Entwicklungs- und/oder Erkenntnisziele für die Coachees vorgeschlagen, die im Rahmen eines Coachings von Personality-Clashes erarbeitet werden könnten. Verständlicherweise kann dieser Abschnitt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit erheben und stellt keine detaillierte Coaching-Anleitung dar. Vielmehr muss das Coaching der jeweiligen Situation, den eigenen Kenntnissen und den jeweiligen Konfliktparteien entsprechend angepasst werden. Deshalb wird hier auch ganz bewusst nicht das Setting beispielsweise in Bezug auf die Art der Arbeitsstelle und/oder die Form des Coachings (z.B. Einzelgespräche, mediatives Zweiergespräch, etc.) weiter konkretisiert.

³¹³ Vgl. ebd., S. 319.

³¹⁴ Vgl. ebd., S. 331.

³¹⁵ Vgl. ebd., S. 330.

³¹⁶ Ayub et al., 2017, S. 672.

³¹⁷ Vgl. Bono, et al., 2002, S. 331.

5.4.2.1 Erweiterung der Selbst- und Fremdkennntnis

Das Coaching kann verschiedene Ziele verfolgen: Da Persönlichkeitseigenschaften als relativ stabil gelten³¹⁸, könnte man argumentieren, dass der Fokus nicht primär auf einer Änderung der Persönlichkeit liegen sollte. Ein Ziel könnte vielmehr in einem besseren Bewusstsein und einer höheren Akzeptanz für Eigenschaftsausprägungen bei sich und anderen liegen. Wie im vorigen Abschnitt besprochen wurde, sind dabei nicht nur Differenzen zu berücksichtigen. Tests auf der Basis der Big Five können die Eigenschaftsausprägungen zunächst anschaulich offen legen. Da die Big Five quantifizierbar sind, auf Selbst- und/oder Fremdeinschätzung beruhen und das Ergebnis in Grafiken anschaulich gemacht werden kann, hat ihr Einsatz besonders in der Wirtschaft möglicherweise eine höhere Akzeptanz als eine subjektive Einschätzung durch einen Coach oder Psychologen. Die Big Five bedienen das Bedürfnis der Menschen sich und andere besser zu verstehen und sind im Gegensatz zu Typentests wie dem MBTI wissenschaftlich fundiert³¹⁹ und differenzierter³²⁰. Während man beim MBTI beispielsweise entweder introvertiert oder extravertiert ist³²¹, lässt sich bei Bestimmung der Big Five (z.B. mit dem NEO-FFI) das relative Ausmaß an Extraversion entlang einer Skala ermitteln³²². Dieses hat den Vorteil, dass man relativ zu einer Referenzpopulation vergleichen kann, ob eine Eigenschaft bei einem Menschen unterdurchschnittlich, durchschnittlich oder überdurchschnittlich ausgeprägt ist³²³. Dadurch können Verhaltens- und Erlebens-tendenzen besser verstanden und potentielle Stärken und Schwächen der eigenen Persönlichkeit bewusst werden.

5.4.2.1.1 Allgemeines

Die jeweiligen Profile sollten nicht vom Coach als positiv oder negativ bewertet werden. Vielmehr wäre es ratsam, das Profil dem Coachee zu zeigen und ihm die Bedeutung der einzelnen Domänen zu erklären. Ferner könnte man ein Verständnis für die Bedürfnisse beziehungsweise Bedürfnistendenzen erarbeiten, die hinter eigenen und fremden Persönlichkeitseigenschaften stecken könnten. So könnte beispielsweise das Bedürfnis eines Menschen mit hoher Verträglichkeit darin bestehen, harmonische zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu erhalten.

³¹⁸ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 18.

³¹⁹ Vgl. ebd., S. 55 und 57.

³²⁰ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 261. und Asendorpf, 2015, S. 55 und 57.

³²¹ Vgl. Landes u. Steiner, 2013, S. 146.

³²² Vgl. Rauthmann, 2017, S. 261. und Asendorpf, 2015, S. 55 und 57.

³²³ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 24.

Dieses wiederum beeinflusst sein Verhalten und seine Deutung von Geschehnissen.

5.4.2.1.2 Arbeit mit den Big Five des Coachees

Bevor man weiter mit dem Profil arbeitet, sollte der Coachee gefragt werden, ob das Ergebnis (Profil) (einigermaßen) stimmig ist. Sollte sich die Person in Teilen des Profils nicht wiederfinden können, würde das weiteres Gesprächspotential liefern. Dabei könnte entweder klar werden, dass sich der Coachee dieser Aspekte seiner Persönlichkeit gar nicht bewusst war, oder dass dieser Teil des Profils unstimmig bleibt. Möchte man Letzteres weiter hinterfragen, könnte man beispielsweise zurück auf die Ebene der Test-Items gehen und die jeweiligen Antworten nochmal reflektieren. Findet sich der Coachee weitgehend in dem Profil wieder, könnte man das Profil mit den jeweiligen Einzelausprägungen der Reihe nach durcharbeiten und diskutieren. Alternativ könnte man (zunächst) die Aspekte herausgreifen, die dem Coachee ins Auge fallen und ihn am meisten interessieren. Insbesondere die stark über- oder unterdurchschnittlich ausgeprägten Domänen und Facetten sollten detaillierter besprochen werden, da sich Coachees möglicherweise mit diesen Aspekten ihrer Persönlichkeit identifizieren und/oder einseitig nur deren positive (oder negative) Seiten sehen. Das Gespräch könnte zum Beispiel erarbeiten, wie sich die jeweilige Ausprägung im Verhalten und Erleben manifestiert und inwieweit dieses im Arbeitsumfeld sowohl eine Stärke als auch eine Schwäche darstellen könnte. Hat beispielsweise die Person eine hohe Extraversion, so kann der kommunikative, gesellige und den Menschen zugewandte Aspekt positiv für das Team sein, allerdings könnte diese mit ihrer Tendenz zum Dominieren³²⁴ auch beispielsweise dazu führen, dass Kollegen in Teammeetings nicht zu Wort kommen und sich übergangen fühlen. In der Regel findet man auch bei vielen anderen stark oder schwach ausgeprägten Eigenschaften jeweils positive Funktionen (Vorteile) und Nachteile. Das Ziel einer solchen differenzierten Sichtweise wäre es, eine ausgewogene Sicht der jeweiligen Persönlichkeitseigenschaft und ein Bewusstsein für die variable situative Adäquanz der Persönlichkeitseigenschaft zu entwickeln.

Anschließend könnte man die Stärken und Schwächen der jeweils entgegengesetzten Ausprägung (z.B. gering ausgeprägte Extraversion) diskutieren. Sieht der Coachee diese sehr negativ, könnte man beispielsweise erfragen, was in ihm vorgeht, wenn andere Menschen entsprechende Persönlichkeitseigenschaften und/

³²⁴ Vgl. Ayub et al., 2017, S. 677.

oder Verhaltensweisen zeigen. Rufen diese beispielsweise Wut oder Widerstand hervor? Wie bewertet er diese Persönlichkeitseigenschaften und/oder Verhaltensweisen? Gegebenenfalls finden sich im Rahmen solcher Gespräche sogar zahlreiche Beispiele und/oder sich wiederholende Muster. Sich solcher Muster und unbewusster Reaktionen bewusst zu werden, ist die Grundlage dafür, die eigenen Emotionen und Verhaltensweisen zu hinterfragen und für die Selbstkenntnis und persönliche Entwicklung von großer Bedeutung. Eine Bewusstheit und eine Achtsamkeit gegenüber dem eigenen und fremden Verhalten und Erleben ist eine wichtige Voraussetzung für bewusste Veränderung.

Um ein tieferes Verständnis für die eigene Persönlichkeit aufzubauen, reicht es wahrscheinlich nicht aus, wenn das Coaching auf der vergleichsweise abstrakten Ebene der fünf Domänen der Big Five bleibt. Diese sind nur eingeschränkt anschaulich³²⁵. Daher sollten im Coaching möglichst auch die Facetten der Big Five (beispielsweise nach NEO-PR-I) bestimmt und sofern relevant miteinbezogen werden. Beispielsweise besitzt die Domäne Gewissenhaftigkeit die Facetten Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin und Besonnenheit (s. Tabelle 1). Sollte beispielsweise eine Person mit hoher Gewissenhaftigkeit Konflikte haben, so wäre es für diesen interessant zu wissen, dass möglicherweise primär seine extreme Ordnungsliebe und sein Leistungsstreben konfliktrelevant sind, während die anderen Facetten unproblematisch sind. Dann könnte man sich im Coaching primär auf die relevanten Facetten konzentrieren. Ebenso haben beispielsweise die Facetten Impulsivität und Reizbarkeit der Domäne Neurotizismus möglicherweise für die jeweilige Person eine höhere Konfliktrelevanz als eine potentielle soziale Befangenheit, Ängstlichkeit oder Depression (s. Tabelle 1).

Werden im Profil Persönlichkeitseigenschaften entdeckt, von denen die empirische Forschung ausgeht, dass die besonders konfliktrelevant sind (s. Kapitel 4), könnte man mit dem Coachee im weiteren Gespräch erörtern, inwieweit die Forschungsergebnisse auf ihn zutreffen. Hat der Coachee beispielsweise einen stark ausgeprägten Neurotizismus, so korreliert dieses positiv mit der Häufigkeit und Intensität von Konflikten³²⁶. Diese Personen nehmen Situationen sowohl häufiger als Aufgaben- als auch Beziehungskonflikt wahr, tendieren aber dazu, sofern

³²⁵ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 57–58.

³²⁶ Vgl. Bono, et al., 2002, S. 331.

möglich Auseinandersetzungen zu meiden³²⁷. Die Kenntnis möglicher Korrelationen und Tendenzen ist die Basis, um mit dem Coachee einen Realitätsabgleich zu machen. Treffen einzelne Aspekte zu, kann man mit dem Coachee ein Bewusstsein dieser Tendenzen erarbeiten. Ein Realitätsabgleich impliziert allerdings auch, dass man nicht nur auf der Basis der Forschungsergebnisse, sondern primär auf der im Gespräch erarbeiteten Erkenntnisse das Coaching aufbaut.

Zur Selbstkenntnis gehört schließlich auch, dass sich der Coachee bewusst wird, wie andere Menschen auf die jeweils stark oder schwach ausgeprägten Domänen oder Facetten des Coachees reagieren. Die Reflektion der eigenen Historie kann möglicherweise dabei helfen, sich konfliktrelevanter eigener Verhaltensweisen und Eigenschaften bewusst zu werden. Auch hier gilt es im Gespräch zu ergründen, ob es wiederkehrende Muster gibt. Haben beispielsweise viele introvertierte Kollegen ein Problem mit der Extraversion des Coachees? Dabei sollte man als Coach allerdings aufpassen keine zu spezifischen und möglicherweise suggestiven Fragen zu stellen, da es sonst unter Umständen zu einem Bestätigungsfehler (Confirmation-Bias)³²⁸ kommen könnte.

5.4.2.1.3 Arbeit mit den Big Five des Konfliktgegners

Um die gegnerische Persönlichkeit besser zu verstehen, müsste man entweder im gegensätzlichen Einvernehmen die Big Five Profile untereinander austauschen oder den Gegner fremdeinschätzen. Die Kenntnis der Big Five des Konfliktgegners hilft dem Coachee, diesen und dessen Verhalten genauer zu verstehen. Da in Personality-Clashes vermutlich der Konfliktpartner als die „schwierige“ Person angesehen wird, während der Coachee sich selber für „normal“ hält, kann der Einsatz von Big Five anschaulich zeigen, dass lediglich unterschiedliche Ausprägungen in Persönlichkeitseigenschaften existieren, aber alle Menschen grundsätzlich die gleichen Eigenschaften besitzen³²⁹. Wie beim eigenen Profil könnte man potentielle Stärken und Schwächen der jeweiligen Ausprägungen sowie die dahinter liegenden Bedürfnisse und Bedürfnistendenzen des Konfliktgegners erarbeiten. Im Weiteren sollte aufgedeckt werden, ob bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und/oder Verhaltensweisen des Konfliktgegners beim Coachee Irritation, Wut, Widerstand und andere negative Gefühle auslösen. Auch hier ist eine Suche nach Mustern in der Historie des Coachees dahingehend sinnvoll, ob andere Menschen mit einer

³²⁷ Vgl. ebd., S. 320.

³²⁸ Vgl. Kienast, 2013, S. 48.

³²⁹ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 25.

ähnlich ausgeprägten Eigenschaft ebenso starke negative Gefühle bei ihm ausgelöst haben. Ist das der Fall, kann man im weiteren Gespräch analog zum oben Beschriebenen an einer ausgewogenen Sicht bezüglich der Vor- und Nachteile der Eigenschaft arbeiten. Gegebenenfalls könnte man dafür auch weitere Coaching-Tools, wie beispielsweise das Werte- und Entwicklungsquadrats nach Schulz von Thun³³⁰ einsetzen. Ziel dieser Arbeit ist erneut eine nuancierte Sicht der Stärken und Schwächen der jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften. Diese und eine bessere Kenntnis des Konfliktpartners können zu einer Entpathologisierung des Gegenübers führen und die Grundlage dafür schaffen, negative Attributionen zu hinterfragen, Handlungen nicht „persönlich“ zu nehmen, Unterschiede zu respektieren und diese gegebenenfalls sogar zu schätzen.

Wie im vorigen Abschnitt beschrieben könnte ein Realitätsabgleich erfolgen, ob die wissenschaftlich ermittelte potentielle Konfliktrelevanz der Persönlichkeitseigenschaften des Konfliktgegners auch für die vorliegende Dyade aus Coachee und Konfliktgegner relevant ist. In jedem Fall sollte über die Forschungsergebnisse hinaus die individuelle Konfliktdynamik der Persönlichkeitseigenschaften dieser Dyade erarbeitet werden. Beispielsweise können individuelle negative Reaktionen auf bestimmte Eigenschaftsausprägungen vorliegen, die nicht durch die empirische Forschung sondern beispielsweise durch eine traumatische Vorgeschichte des Coachees erklärbar sind. Frühere Konflikte mit Personen, die zufällig und konfliktunabhängig eine bestimmte Eigenschaftsausprägung besaßen, haben möglicherweise dazu geführt, dass der Coachee auf andere Menschen mit dieser Eigenschaftsausprägung unbewusst negativ reagiert. Um solche Fälle zu bearbeiten, bedarf es allerdings vermutlich teilweise Interventionen, die über ein Coaching hinausgehen (z.B. Psychotherapie).

5.4.2.2 Erweiterung des Verhaltens- und Erlebensspektrums

Obwohl initial postuliert wurde, dass Persönlichkeitseigenschaften relativ stabil sind, wird dieses kontrovers diskutiert³³¹. Es gibt Belege dafür, dass sich die Persönlichkeit im Laufe des Lebens entwickeln und ändern kann und dass die Stabilität der Big Five „über einen Zeitraum von 40 Jahren“³³² gering ist³³³. Eine Erwei-

³³⁰ Vgl. Schulz von Thun, 2010.

³³¹ Vgl. Asendorpf, 2015, S. 18.

³³² Herzberg u. Roth, 2014, S. 131.

³³³ Vgl. ebd., S. 130–132.

terung des Verhaltens- und Erlebensspektrums ist grundsätzlich möglich und potentiell sinnvoll. Ein weiteres Ziel des Coachings könnte demnach darin liegen, die Persönlichkeit nicht als unweigerliche Handlungs- und Erlebensdeterminante zu verstehen, sondern das eigene Verhaltens- und Erlebensspektrum zu erweitern. Da die Big Five die relativen Ausprägungen von Eigenschaften anschaulich darstellen³³⁴, schaffen sie ein Verständnis dafür, dass grundsätzlich alle Menschen alle Eigenschaften (lediglich unterschiedlich ausgeprägt) besitzen³³⁵. Auf der Grundlage dieser Einsicht könnte man beispielsweise bei einem Coachee mit wenig ausgeprägter Verträglichkeit erarbeiten, in welchen Situationen er verträglich gewesen ist und ein Bewusstsein für diesen Gegenpol schaffen und diesen stärken. Die Arbeit an der Akzeptanz, Stärkung und Integration weniger entwickelter Aspekte der Persönlichkeit in die Gesamtpersönlichkeit erweitert das Verhaltens- und Erlebensspektrum und schafft die Basis dafür, situationsangemessen und potentiell auch gegensätzlich zur eigenen Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft zu handeln.

5.4.2.3 *Kurzfasit*

Am Ende des Coaching könnten die Konfliktparteien zu der Einsicht kommen, dass die Persönlichkeit zwar eine Erklärung für bestimmte Verhaltens- und Erlebens-tendenzen ist, sie aber nicht als Ausrede benutzt werden sollte. Vielmehr können Personality-Clashes ein Indiz für ein persönliches Entwicklungspotential offenlegen. Diese Entwicklung könnte in Richtung einer stärkeren Eigenverantwortung für das eigene Verhalten und eines konstruktiven Miteinanders im Berufsleben unabhängig von der eigenen und fremden Persönlichkeit gehen³³⁶.

5.4.3 **Welche Limitationen hat der Einsatz von Big Five?**

Der Einsatz psychologischer Testverfahren zur Bestimmung der Big Five ist keineswegs frei von Kontroversen, Risiken und Limitationen. Obwohl die Akzeptanz und Bereitschaft gegenüber solchen Tests bei einigen Konfliktparteien hoch sein mag, erlauben solche Tests tiefe Einblicke in die Persönlichkeit, die möglicherweise nicht von allen gewünscht sind und die unter Umständen datenschutzrechtlich relevant sind³³⁷. Daher müssen die Freiwilligkeit der Teilnahme und der vertrauliche Rahmen sichergestellt und gewahrt werden. Ferner muss den Parteien der

³³⁴ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 261. und Asendorpf, 2015, S. 55 und 57.

³³⁵ Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 25.

³³⁶ Vgl. Dattner, 2014, 10. Abschnitt.

³³⁷ Vgl. Richter u. Fries, 2017, S. 130.

Zweck dieses Tests im Rahmen des Coachings erklärt werden. Grundsätzlich sollten psychologische Testverfahren zur Bestimmung der Big Five lediglich als Coaching-Tool und als eine potentiell sinnvolle Ergänzung zum Gespräch und weiterer Methoden verstanden werden.

Setzt man als Coach die Big Five ein, sollte man sich bewusst sein, dass die Diagnostik (z.B. NEO-FFI) auf Selbst- und/oder Fremdeinschätzung beruht und diese bewusst oder unbewusst fehlerhaft sein können. Beispielsweise könnte die Selbsteinschätzung aus Scham, Stolz oder Unwissenheit das Idealbild der eigenen Person widerspiegeln, aber nicht die reale Person. Ebenso könnte eine Fremdeinschätzung das überzogene Feindbild des Gegenübers wiedergeben, nicht aber die reale Person. Das Ergebnis sollte also dementsprechend hinterfragt und gegebenenfalls durch Gespräche oder andere Verfahren ergänzt oder modifiziert werden.

Obwohl mehrere Studien zahlreiche, statistisch signifikante Korrelationen zwischen Big Five Domänen und/oder deren Facetten und verschiedenen Aspekten von Konflikten identifizieren konnten (s. Kapitel 4), sind diese noch kein Beweis für deren Kausalzusammenhang³³⁸. So erklären beispielsweise Persönlichkeitseigenschaften nach Big Five nur einen kleinen Teil (<30%) der Varianz in der Wahl der Konfliktmanagementstile³³⁹. Die Wahl des Konfliktmanagementstils ist demnach multifaktoriell und nicht nur abhängig von der Persönlichkeit, sondern auch von anderen Faktoren, wie zum Beispiel dem Geschlecht der Person und dem Kontext (z.B. Umfeld, Autonomie, Macht, Kulturkreis, u.a.). Außerdem kann die Wahl des Stils durch vorheriges Konflikt-Training im Betrieb oder durch die Organisationskultur beeinflusst werden³⁴⁰. Auch die anderen, in Kapitel 4 erörterten Zusammenhänge zwischen den Big Five und Konfliktparametern sind multikausal³⁴¹. Daraus ergeben sich wichtige Konsequenzen für das Coaching: Zum einen determiniert die Persönlichkeit nicht das Verhalten oder Erleben, sondern es lassen sich aus der Analyse der Persönlichkeit bestenfalls Verhaltens- und Erlebenstendenzen ableiten³⁴². Es ist also keine *Prädiktion* des Konfliktverhaltens im konkreten Konfliktfall möglich. Ebenso wenig kann ein Personality-Clash zwischen zwei Personen basierend auf der Kenntnis derer Persönlichkeiten treffend vorhergesagt wer-

³³⁸ Vgl. Dunn, 2015.

³³⁹ Vgl. Antonioni, 1998. S. 336–355.

³⁴⁰ Vgl. Lawless u. Trif, 2016. S. 78.

³⁴¹ Vgl. z.B. Bono 2002.

³⁴² Vgl. Steiger u. Lippmann, 2013, S. 97.

den. Die Prädiktion des Konfliktverhaltens ist umso schwieriger, als dass zusätzlich Akteur-Partner-Interdependenzen der Konfliktparteien zu beachten sind. Leider gibt es bislang nur wenig Forschung in Bezug auf potentielle Akteur-Partner-Interdependenzen der Big Five in Konflikten. Diese sind aber für das Verständnis von Personality-Clashes von großer Bedeutung, weil sich die Persönlichkeiten der Konfliktparteien gegenseitig beeinflussen können und demnach eine Analyse nur einer Person unvollständig ist³⁴³. Im Coaching sollte diese Dynamik im Gespräch daher weiter untersucht werden.

Trotz dieser Limitationen ist es gewinnbringend, wenn die Konfliktparteien im Coaching wenigstens ein Bewusstsein für ihre Verhaltens- und Erlebenstendenzen entwickeln und die Big Five können dabei durchaus helfen. Da das Konfliktverhalten aber multikausal ist und die Persönlichkeit dieses nicht (allein) determiniert, können sich die Konfliktparteien liefern die Big Five leider nur Teilantworten und Teileinsichten. Viele andere Faktoren und insbesondere die Situation beziehungsweise der Kontext, spielen mit großer Wahrscheinlichkeit eine Rolle. Demnach können sich die Konfliktparteien auch keineswegs hinter einem scheinbaren oder echten Persönlichkeitskonflikt in (beispielsweise) einer passiven Opferhaltung verstecken. Vielmehr sollten im Coaching die jeweiligen Attributionen hinterfragt, andere Konfliktursachen bedacht und ein größeres Verhaltens- und Erlebensrepertoire aufgebaut werden.

Die Ergebnisse der zitierten Studien sollten darüber hinaus keineswegs als absolute Wahrheiten, sondern als Momentaufnahme des bisherigen Forschungsstandes betrachtet werden. Diese wird im Laufe der Zeit vermutlich ergänzt und/oder modifiziert. Besonders die widersprüchlichen Ergebnisse sollten demnach hinterfragt werden. Die Big Five basieren auf einem nomothetischen Ansatz³⁴⁴. Die Ergebnisse der Tests (z.B. NEO-FFI) sind demnach populationsabhängige, statische Auswertungen und müssen keineswegs die tatsächlichen Verhaltens- und Erlebenstendenzen der Konfliktparteien widerspiegeln³⁴⁵. Daher sollten die Big Five im Coaching auch nur unter Vorbehalt und als Ergänzung zu idiographischen Verfahren³⁴⁶, zu denen man auch die Coaching-Gespräche zählen könnte, eingesetzt werden. Letztere erlauben je nach Fähigkeiten des Konfliktcoachs in der Regel eine nuanciertere Analyse der Persönlichkeit.

³⁴³ Vgl. Bono et al. 2002. S. 317–318.

³⁴⁴ Vgl. Neyer und Asendorpf, S. 29.

³⁴⁵ Vgl. ebd., S. 24.

³⁴⁶ Vgl. ebd., S. 29.

Die Fokussierung auf nur fünf Domänen der Big Five beispielsweise durch Einsatz des NEO-FFI ist zwar ökonomisch und übersichtlich, mag aber für die Einzeldiagnostik im Coaching in einigen Fällen zu abstrakt sein. Eine Aufgliederung in die jeweiligen Facetten (z.B. mit dem NEO-PI-R) bringt eine höhere Differenzierung, ist aber auch aufwendiger³⁴⁷. Um Eigenschaften indirekt aus Kombinationen der Big Five ableiten zu können (vgl. das Beispiel „Schüchternheit“³⁴⁸ (s. Abschnitt 2.2.3.3)), bedarf es zudem tieferer Kenntnisse der Big Five von Seiten des Konfliktcoachs. Man sollte ebenfalls nicht vergessen, dass die Big Five selbst unter Berücksichtigung ihrer Facetten und Kombinationen kein allumfassendes Persönlichkeitsmodell darstellen³⁴⁹. Es gibt zahlreiche potentiell relevante Aspekte der Persönlichkeit, die teilweise mit den Big Five korrelieren mögen, aber nicht direkt von ihnen erfasst werden. Zahlreiche weitere Faktoren beeinflussen das Verhalten und werden nicht von den Big Five erfasst. Dazu gehören beispielsweise das jeweilige Selbstbild³⁵⁰ beziehungsweise die jeweiligen sozialen Rollen, die Personen in unterschiedlichen Konflikten einnehmen³⁵¹. Die jeweilige persönliche Vorgeschichte, die Religion und die Kultur sowie das Unbewusste werden genauso wenig berücksichtigt, wie beispielsweise Empathiefähigkeit³⁵², Gewissen, Intelligenz, Motivation oder der Sinn für Humor. Da aber diese Faktoren das Verhalten wesentlich mitbeeinflussen, wird klar, dass trotz aller wissenschaftlichen Euphorie gegenüber den Big Five eine alleinige Betrachtung der Persönlichkeit durch die Linse des Eigenschaftsparadigmas sehr unvollständig bleibt und beispielsweise charakteristische Adaptationen völlig übersieht. Letztere werden sowohl von den Dispositionen als auch von der Umwelt geprägt und entwickeln sich gemäß dieser Dynamik fort³⁵³. Sie wären daher im Coaching mit zu berücksichtigen. Daher ist es entscheidend sich dieser Lücken im Trait-Ansatz bewusst zu sein und diese im Rahmen des Coaching-Gesprächs zu schließen.

³⁴⁷ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 261. und Asendorpf, 2015, S. 55 und 57.

³⁴⁸ Vgl. Briggs, 1988.

³⁴⁹ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 269.

³⁵⁰ Vgl. McConnell, 2011.

³⁵¹ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 73.

³⁵² Vgl. Sims, 2017.

³⁵³ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 75–76.

6. Diskussion und Gesamtfazit

Diese Arbeit begann mit der Feststellung, dass es unterschiedliche Auffassungen bezüglich der tatsächlichen Bedeutung von Personality-Clashes als Konfliktursache gibt. Es war nicht das Ziel diese Kontroverse zu lösen, da in dieser Arbeit keine neuen, quantitativen Untersuchungen zu Konfliktursachen gemacht wurden. Allerdings wurde der Frage nachgegangen, ob es prinzipiell wissenschaftliche Evidenz für einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Konflikten gibt. Da die Big Five im Gegensatz zum MBTI wissenschaftlich anerkannt sind, wurde der Frage nach der Bedeutung der Persönlichkeit gemessen an den Big Five im Konfliktgeschehen nachgegangen. Die Frage kann eindeutig mit einem „Ja“ beantwortet werden. Zahlreiche Persönlichkeitseigenschaften der Big Five korrelieren mit verschiedenen Aspekte des Konfliktgeschehens und eine Kenntnis dieser Ergebnisse kann dem Coach eine Orientierung bieten.

Die Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse in dieser Arbeit sollte allerdings vorsichtig interpretiert werden. Die Korrelationen sind weit davon entfernt perfekt zu sein³⁵⁴. Daher sind lediglich Verhaltens- und Erlebenswahrscheinlichkeiten aus den Daten abzuschätzen³⁵⁵ und ein Wissenstransfer auf die Ebene des konkreten Coachingfalls ist begrenzt. Darüber hinaus erheben die in Kapitel 4 zusammengetragenen Daten keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellen eine subjektive Auswahl der dem Autor verfügbaren und als zentral erachteten Studien dar. Es ist möglich, dass eine Einbeziehung weiterer Studien das gezeichnete Bild modifizieren würde. Obwohl die empirische Trait-Forschung zahlreiche Korrelationen zwischen den Big Five und Konflikten aufgedeckt hat, sind die Ergebnisse für die Arbeit im Coaching auch dahingehend unbefriedigend, dass zentrale Studien³⁵⁶ zwar Korrelationen auf der Ebene der Big Five dokumentieren, aber in der Regel nicht nach einzelnen Facetten feindifferenzieren. Während die Ebene der Big Five für die Forschung adäquat sein mag, wird man im Coaching meist mindestens auf der Ebene der Facetten arbeiten wollen.

Das zweite Ziel dieser Arbeit war eine Reflektion darüber, ob und inwieweit ein Einsatz der Big Five im Konfliktcoaching Chancen und Grenzen hat. Viele Aspekte sprechen für einen Einsatz der Big Five. So stellen die Big Five ein über-

³⁵⁴ Daten zu den jeweiligen Korrelationskoeffizienten sind den einzelnen Studien zu entnehmen.

³⁵⁵ Vgl. Steiger u. Lippmann, 2013, S. 97.

³⁵⁶ Vgl. z.B. Bono et al, 2002.

sichtliches, anschauliches quantifizierbares und wissenschaftlich anerkanntes Modell dar. Zu Beginn dieser Arbeit wurde bemängelt, dass der MBTI zwar populär, aber nicht wissenschaftlich haltbar ist. Obwohl mehrere Coaching-Ziele, wie beispielsweise eine erhöhte Selbstreflexion möglicherweise auch mit einem Typentest wie dem MBTI erreichbar wären, ist dessen Einsatz unter anderem wegen der mangelnden Reliabilität³⁵⁷ von vornherein fraglich. Der Coach sollte sich hüten eine Reflektion der eigenen und fremden Persönlichkeit auf der Basis fraglicher Daten zu beginnen, da dieses wenig professionell ist. Wenn sich beispielsweise das Coaching über einige Wochen hinziehen sollte, so wäre es möglich, dass sich die Coachees nicht mehr von ihrem initial bestimmten Persönlichkeitstyp repräsentiert sehen. Käme dann bei Testwiederholungen ein anderes Ergebnis heraus, würde dieses das gesamte bisherige Coaching auf der Basis des ersten Testergebnisses ad absurdum führen. Adäquate wissenschaftliche Gütekriterien sind außerdem die Basis für aussagefähige Korrelationsstudien. Beim MBTI würden solche Korrelationsstudien in zweifelhaften Daten münden und ohne Daten müsste man auf Mutmaßungen in Hinblick auf das Konfliktgeschehen zurückgreifen. Die Big Five sind nicht nur wissenschaftlich anerkannt, sondern auch viel differenzierender, da sie sich quantifizieren lassen und keine Entweder-Oder-Dichotomien wie beim MBTI sind. Diese feinere Beurteilung könnte beispielsweise zeigen, dass die Konfliktparteien sich in den Merkmalen möglicherweise nicht so unterscheiden, wie es beim MBTI den Anschein erwecken könnte. Ist beispielsweise eine Person leicht überdurchschnittlich extravertiert und der Konfliktgegner leicht unterdurchschnittlich extravertiert, so würden Dichotomien größere Unterschiede suggerieren als tatsächlich vorliegen³⁵⁸. Die Big Five sind dabei allerdings keinesfalls bloß eine skalierbare Version des MBTI sondern bieten ein reichlich erforschtes Modell, welches sich durch Aufteilung in Facetten weiter vertiefen lässt.

Nichtsdestotrotz stellen selbst die Big Five gemessen an idiographischen Verfahren eine grobe Simplifizierung der Persönlichkeit dar. Sie sind außerdem rein deskriptiv und liefern keine Erklärungen für die Befunde³⁵⁹. Die in dieser Arbeit gewählte Definition der Persönlichkeit *„als ein interindividuell unterschiedliches, (weitgehend) zeitstabiles Mosaik unterschiedlich ausgeprägter Traits“*³⁶⁰ wurde dem Thema der Fragestellung angeglichen und mag dafür durchaus passend sein, da die Big Five auf Dispositionen basieren. Eine Betrachtung der Persönlichkeit

³⁵⁷ Vgl. Pittenger, 2015, S. 50.

³⁵⁸ Vgl. ebd., S. 49.

³⁵⁹ Vgl. Rauthmann, 2017, S. 269.

³⁶⁰ Zitiert von S. 13 in dieser Arbeit.

durch die Linse des Eigenschaftsparadigmas ist allerdings sehr beschränkt und wäre einer allgemeiner gehaltenen Forschungsfrage nach „dem Coaching von Persönlichkeitskonflikten“ nicht gerecht geworden. Mehrere potentielle Aspekte der Persönlichkeit, die in einer umfassenderen Definition und/oder von anderen Paradigmen berücksichtigt werden, können durch die Big Five nicht erfasst werden. Zu diesen gehören unter anderem der Einfluss von Lebenserfahrung und Kultur auf die Persönlichkeit und die Persönlichkeit prägenden, charakteristischen Adaptationen, wie z.B. Präferenzen oder Handlungsmotive³⁶¹. Für die praktische Arbeit im Coaching und für die Erfassung sämtlicher, alltagspsychologisch denkbarer Personality-Clashes ist demnach vermutlich die in dieser Arbeit verwendete Definition zu eng gewählt.

Dennoch konnten in dieser Arbeit zahlreiche, interessante Gedanken für den Einsatz der Big Five im Coaching von Personality-Clashes zusammentragen werden, und es kann auch durchaus sinnvoll sein, ein großes Thema wie „das Coaching von Persönlichkeitskonflikten“ zunächst einmal gründlich aus einer Perspektive zu betrachten.

Während erfahrene Coachs die hier diskutierten Informationen und Gedanken vermutlich vergleichsweise leicht in ihre Coaching-Tätigkeit integrieren können, bedürfte es für weniger erfahrene Coachs vermutlich konkretere Handlungsvorschläge, Fragetechniken oder Beispiels-Konflikte. Möglicherweise könnte eine hierauf aufbauende Masterarbeit die hier vorgestellten Gedanken in eine exemplarische, konkrete Coaching-Anleitung am Beispiel von zwei Big Five Profilen übersetzen.

Diese Arbeit hatte nicht den Anspruch, das Thema „Persönlichkeit und Konflikt“ vollständig zu bearbeiten und kann keineswegs behaupten, dieses getan zu haben. Sicherlich sind nicht alle Konflikte, die als Persönlichkeitskonflikt bezeichnet werden, ein echter zwischenmenschlicher Persönlichkeitskonflikt. Ebenso kann die Frage, wie man Persönlichkeitskonflikte coachen könnte, sehr vielfältig und in dieser Arbeit nicht abschließend erörtert werden. Andere Konfliktursachen und die Psychologie des Attributionsfehlers wurden erwähnt, konnten aber nicht im Detail behandelt werden. Auf der Basis anderer Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie, wie beispielsweise dem dynamisch-interaktionistischen Paradigma könnte z.B. die Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit

³⁶¹ Vgl. Herzberg u. Roth, 2014, S. 7.

und Umwelt³⁶² für Konflikte weiter untersucht werden. Das dispositionelle Paradigma kommt in dieser Hinsicht zu kurz und ist deshalb eben nur ein Tool, das unbedingt der Ergänzung durch ein (idiographisches) Coaching-Gespräch bedarf. Der Einsatz zahlreicher, anderer Coaching-Tools wäre ebenso denkbar. Auf der anderen Seite könnte man auch als *Advocatus Diaboli* hinterfragen, ob der Einsatz der Big Five tatsächlich einen so großen Zusatzwert zum Coaching-Gespräch bietet. Diese Frage lässt sich natürlich nicht pauschal beantworten, sollte aber im Hinterkopf eines Coachs bleiben, damit die Big Five nicht als Selbstzweck eingesetzt werden.

Auch wenn nicht jeder zwischenmenschliche Persönlichkeitskonflikt tatsächlich ein solcher sein mag, so hat diese Arbeit gezeigt, dass es in Hinblick auf die empirischen Daten falsch wäre, die Rolle der Persönlichkeit als Konfliktursache oder als Kofaktor gänzlich zu ignorieren. Sicherlich gibt es keine allgemeingültige Inkompatibilität von Persönlichkeiten, denn für jede Persönlichkeitskombination, die angeblich nicht „kompatibel“ ist, kann man sicherlich Gegenbeispiele finden, die trotz oder wegen der Differenzen gut harmonieren. Demnach reflektieren Personality-Clashes immer eine inkompatible Kombination ganz spezifischer *Personen*, die nicht harmonieren, und nicht bestimmter *Persönlichkeitskombinationen*. Vielmehr ist der Autor davon überzeugt, dass die Ursache eines Persönlichkeitskonflikts meist weniger in den messbaren Persönlichkeitseigenschaften begründet ist, sondern primär die Unfähigkeit der Konfliktparteien widerspiegelt, mit anderen Persönlichkeiten oder Persönlichkeitsdifferenzen konstruktiv umzugehen. Ein Personality-Clash kann demnach ein Indiz für eine persönliche Entwicklungschance sein. Eine solche Sicht verlangt von den Konfliktparteien zwar Eigenverantwortung, nimmt einem Personality-Clash allerdings potentiell auch seinen fatalistischen Schrecken.

³⁶² Vgl. Neyer u. Asendorpf, 2018, S. 45–49.

Literaturverzeichnis

- Andresen, Burghard/Beauducel, Andre: TBS-TK Rezension: NEO-Persönlichkeits-Inventar nach Costa und McCrae, revidierte Fassung (NEO-PI-R). *Report Psychologie*, 2008, 33 (11/12), S. 543–544.
- Antonioni, David: Relationship between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles, *International Journal of Conflict Management*, 1998, 9(4), S. 336–355.
- Asendorpf, Jens B.: *Persönlichkeitspsychologie – für Bachelor*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 3. Auflage. 2015.
- Axelrod, Larry/Johnson, Rowland J.: *Turning Conflict Into Profit: A Roadmap for Resolving Personal and Organizational Disputes*, The University of Alberta Press, Alberta/Canada, 2005, S. 82–83.
- Ayoko, Oluremi B./Ashkanasy, Neal M./Jehn, Karen A.: *Handbook of Conflict Management Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham/UK, 1. Auflage, 2016.
- Ayub, Nailah/AlQurashi, Suzan M./Al-Yafi, Wafa A./Jehn, K.: Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict, *International Journal of Conflict Management*, 2017, 28(5), S. 671–694.
- Behary, Wendy/Petersen, Karsten: *Mit Narzissten leben: Wie Sie selbstbezogene Menschen entlarven und dabei wachsen können*, Jungfermann Verlag, Paderborn, 2. Auflage, 2014.
- Bendersky, Corinne/Hays, Nicholas. A.: Status conflict in groups. *Organization Science*, 2012, 23(2), S. 323–340.
- Berning, Detlev: *Mediation und Konfliktkultur: Wie Top-Manager Konflikte lösen*, Springer Gabler, Wiesbaden, 1. Auflage, 2017.
- Bono Joyce, E./Boles Terry L./Judge Timothy A./Lauver Kristy J.: The role of personality in task and relationship conflict”, *Journal of Personality*, 2002, 70(3), S. 311–344.
- Briggs, Stephen, R.: Shyness: Introversion or neuroticism?, *Journal of Research in Personality*. 1988, 22(3). S. 290–307.
- Cadle, James/Yeates, Donald: *Project Management for Information Systems*. Pearson Education, Harlow/England, 5. Auflage, 2008.
- Cambridge Dictionary Online. <https://dictionary.cambridge.org> (Suchbegriff: “Personality clash“). Abrufbar unter: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/personality-clash> [letzter Zugriff: 28.12.2020].

- Canary, Daniel, J./Cupach: William R./Messman, Susan, Relationship Conflict: Conflict in Parent-Child, Friendship, and Romantic Relationships, SAGE Publications, Thousand Oaks/USA, 1995.
- Cava, Roberta: Kein Problem mit Schwierigen Menschen: Allen Mitarbeitern, Kollegen, Chefs und Kunden richtig begegnen, Cava Consulting, Queensland/Australien, 2017.
- Checketts, Darby: Positive Conflict: Transform Opposition Into Innovation, Career Press Inc, New Jersey/ USA, 2007.
- Chung-Yan, Greg, A./Moeller, Cristin: 'The psychosocial costs of conflict management styles'. International Journal of Conflict Management, 2010, 21(4), S. 382–399.
- Costa Paul, T.Jr./McCrae, Robert, R.: Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory, Journal of Personality Assessment, 1995, 64(1), S. 21–50.
- Costa Paul, T.Jr./McCrae, Robert, R.: Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual. Psychological Assessment Resources. Odesa/USA 1992.
- Dattner, Ben: Most Work Conflicts Aren't Due to Personality. Harvard Business Review, Mai 2014. Abrufbar unter: <https://hbr.org/2014/05/most-work-conflicts-arent-due-to-personality> [letzter Zugriff: 28.12.2020].
- De Dreu Carsten.K./Weingart, Laurie, R.: Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. J Appl Psychol., 2003; 88(4). S. 741 9.
- De Wit Frank.R./Greer, Lindred, L./Jehn, Karen A.: The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. J Appl Psychol. 2012, 97(2). S. 360–90.
- Dietz, Franziska: Psychologie Band 2: Grundlagen, Krankheitsmodelle und Psychotherapie; MediLearn, Kiel, 2006.
- Doetsch, Peter: Mediation intern oder extern?, Personalmagazin. Haufe, 2011, 2, S. 12–14. Abrufbar unter: http://www.nachhaltigekonfliktloesungen.de/pdf/Doetsch_PM0211_12-14_Interne-Mediation_final.pdf [letzter Zugriff: 1.8.2018].
- DuBrin, Andrew, J.: Essentials of Management, South-Western Publishing, 8. Auflage, Mason/USA, 2009.
- Dunn, Dana. S.: The Oxford Handbook of Undergraduate Psychology Education, Oxford University Press; Oxford/UK, 1. Auflage, 2015.
- Eddy, William, A.: High Conflict People in Legal Disputes. High Conflict Institute Press, San Diego/USA, 2. Auflage, 2016.

- Eichler, Wolfgang: Kommunikation und Leben: Ein Leitfaden zur besseren Verständigung und Konfliktlösung, Igel Verlag Literatur und Wissenschaft, Hamburg, 2008.
- Ferdman, Bernardo.M./Deane Barbara, R.: Diversity at Work: The Practice of Inclusion, Jossey-Bass, San Francisco/USA, 1. Auflage, 2013.
- Hagel, Ulrich/ Steinbrecher, Alexander: Systematisches Konfliktmanagement für externe Wirtschaftskonflikte (B2B). Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 2012, 1 (1), S. 24–35.
- Harnack, Klaus: Teamkonflikte – eine Typologie, Die Mediation, 2016, 3, S. 42–43.
- Harrington, Rick: Stress, Health and Well-Being: Thriving in the 21st Century. Cengage Learning; Columbus/USA, 1. Auflage. 2012.
- Harrison, Frederick,L./Lock, Dennis: Advanced Project Management: A Structured Approach. Routledge, New York/USA, 4. Auflage. 2016.
- Hawkins, Del, I/Mothersbaugh, David, L.: Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, McGraw-Hill/Irwin, Illinois/USA, 11. Auflage, 2010.
- Herzberg, Philipp.Y./Roth, Marcus,H.: Persönlichkeitspsychologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 1., Auflage. 2014.
- Hesseler, Michael: Unternehmensethik und Consulting: Berufsmoral für professionelle Beratungsprojekte. De Gruyter Oldenbourg, München, 2001.
- Jehn, Karen A/Northcraft, Gregory, B./Neale, Margaret A.: Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. Administrative Science Quarterly, 1999, 44 (4), S. 741–763.
- Jehn, Karen A/ Mannix, Elizabeth. A.: The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. Academy of Management Journal, 2001, 44(2), S. 238–251.
- Jehn, Karen A.: A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly; 1995, 40(2), S. 256–282.
- Jehn, Karen A: A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Adm.Sci. Q. 1997, 42 (3), S. 530–557.
- Jylhä, Pekka/Isometsä, Erkki: The relationship of neuroticism and extraversion to symptoms of anxiety and depression in the general population. *Depress. Anxiety*, 2006, 23: S. 281–289.
- Kanning, Uwe-Peter/Holling, Heinz: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 2001, 22(4), S. 239–247.
- Kienast, Werner: Coaching und Reflexivität, Ibidem Verlag, Stuttgart, 2013.

- Konrad, Alison.M., Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship, *Group & Organization Management*, 2003, 28 (1), S. 4–17.
- Labudde, Gabriele: *Enneagramm: 9 Chancen, sich selbst und andere besser zu verstehen*, Gräfe und Unzer Verlag GmbH, München, 2017.
- Landes Miriam/Steiner Eberhard: *Psychologie der Wirtschaft*. Springer VS, Wiesbaden, 2013.
- Laursen Brett/Pulkinen, Lea/Adams, Ryan: The Antecedents and Correlates of Agreeableness in Adulthood. *Developmental Psychology*. 2002, 38(4). S. 591–603.
- Lawless, Jennifer/Trif, Aurora, Managing interpersonal conflicts at work by line managers. *Irish Journal of Management*, 2016, 35(1), S. 74–87.
- Le, Huy/Oh, In-Sue/Robbins, Steven B./Ilies, Remus/Holland, Ed/Westrick, Paul: Too much of a good thing: curvilinear relationships between personality traits and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(1), S. 113–133.
- Leary, Mark, R./Hoyle, Rick, H.: *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, The Guilford Press, New York/USA, 2009.
- Lebowitz, Shana, A psychologist says these personality types are most likely to clash at work, *Business Insider*, Mai 2015.
Abrufbar unter: <http://www.businessinsider.com/personality-types-that-clash-at-work-2015-5?IR=T> [letzter Zugriff: 28.12.2020].
- Lester, Paula, E/Bishop, Lloyd, K.: *Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences*, Rowman & Littlefield, 3. Auflage, Lanham/USA, 2014.
- Maltby John/Day, Liz/Macaskill, Ann: *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz*, Pearson Studium, München, 2. Auflage, 2014.
- McAdams, Dan, P.: What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 1995, 63 (3), 365–396.
- McConnell, Allen, R.: The Multiple Self-Aspects Framework: Self-Concept Representation and Its Implications. *Personality and Social Psychology Review*, 2011, 15(1), S. 3–27.
- McCrae, Robert, R./Costa Paul, T. Jr.: Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, 52(1), S. 81–90.
- Mir, Kaveh: *Wars at Work: An Action Guide for Resolving Workplace Battles*. Author House, Bloomington/USA 2012.

- Moberg, Philip, J.: "Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations", *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12 (1), S. 47–68.
- Möller, Heidi/Kotte, Silja: *Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Springer Verlag, Wiesbaden, 2014.
- Möller, Hans-Jürgen, Laux, Gerd: *Psychiatrie, Psychosomatik, Psychotherapie: Band 1: Allgemeine Psychiatrie*, Springer, Wiesbaden, 4. Auflage, 2011.
- Myers, David, G.: *Psychologie*. Springer, Wiesbaden, 1. Auflage. Korrigierte Nachdruck Edition, 2008.
- Nerdinger, Friedemann, W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Springer, Wiesbaden, 2. Aufl. 2011.
- Neyer, Franz.J./Asendorpf, Jens B.: *Psychologie der Persönlichkeit*, Springer Verlag. Wiesbaden, 6. Auflage, 2018.
- Northouse, Peter, G.: *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, Sage Publications, 4. Auflage, London/UK, 2011.
- O'Rourke, James, S/Collins, Sandra, D.: *Module 3: Managing Conflict and Workplace Relationships*. Cengage Learning, Boston/USA, 2. Auflage, 2008.
- Ostendorp, Fritz/Angleitner, Alois: *NEO-Persönlichkeitsinventar (revidierte Form, NEO-PI-R) nach Costa und McCrae*, Hogrefe, Göttingen, 2004.
- Pittenger, David. J.: *Measuring the MBTI...And Coming Up Short*. *Journal of Career Planning and Placement*, 1993, 54(1), 48–53.
- Plous, Scott: *The psychology of prejudice, stereotyping, and discrimination: An overview*. In Scott Plous (Hrsg.), *Understanding Prejudice and Discrimination*, McGraw-Hill, New York/USA, 2003. S. 3–48.
- PONS Online-Wörterbuch: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch> (Suchbegriff: personality clash). Abrufbar unter: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/personality+clash> [letzter Zugriff: 28.12.2020].
- Priyadarshini, Shabnam: *Effect of Personality on Conflict Resolution Styles*. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 2017, 7(2), 196–207.
- Psychometrics Canada Ltd.: *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership. A study of conflict in the Canadian workplace*, Psychometrics Canada Ltd., 2009, S. 1–17. Abrufbar unter: http://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/04/conflictstudy_09.pdf [letzter Zugriff: 28.12.2020].
- Rahim, M. Afzalur: *Diversity, Conflict, and Leadership*, Transaction Publishers, Piscataway/USA, 1. Auflage, 2012.

- Rahim, M. Afzalur: A measure of styles of handling interpersonal conflict, *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 1983, 26(2), S. 368–376.
- Rahim, M. Afzalur: Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 2002, 13(3), S. 206–235.
- Rammstedt, Bettina/John, Oliver. P.: Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 2007, 41(1), S. 203–212.
- Rauthmann, John, F.: *Persönlichkeitspsychologie: Paradigmen – Strömungen – Theorien*. Springer Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage, 2017.
- Richter, Achim/Fries, Susanne: *Datenschutz in Nordrhein-Westfalen: Praxis-Handbuch für Behörden und Verwaltung; Mit Erläuterungen zur neuen Europäischen Datenschutz-Grundverordnung*. Walhalla. Regensburg, 2. Auflage. 2017.
- Ripke Lis: Haltung des Mediators – Ein persönlicher Beitrag in: Trenczek, Thomas/Berning, Detlev/Lenz, Christina/Will, Hans-Peter (Hrsg.): *Mediation und Konfliktmanagement*, Nomos, Baden-Baden 2013, S. 193–197.
- Rothgangel, Simone: *Kurzlehrbuch Medizinische Psychologie und Soziologie*. Thieme, Stuttgart, 2. Auflage, 2010.
- Rout, Eirene, L./Nelson, Omiko: *Corporate Conflict Management – Concepts and Skills*. PHI Learning Private Ltd., New Delhi/Indien, 2007.
- Rudolph Gerd: *Strukturbezogene Psychotherapie: Leitfaden zur psychodynamischen Therapie struktureller Störungen*, Schattauer, Stuttgart, 2. Auflage, 2006.
- Rüttinger, Bruno/Sauer Jürgen: *Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage, 2016.
- Sailer, Selma: Betriebsinterne Mediation unter Mitarbeitern – ist das möglich? 2014, *Konfliktodynamik*, Nr. 3. S. 244–251.
- Schmithüsen, Franziska, *Lernskript Psychologie: Die Grundlagenfächer kompakt*. Springer Verlag, Wiesbaden, 2015.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Das Wertequadrat. Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung*, 2010, *TPS*, 9, S. 13–17.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden, Band 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek, 26. Auflage, 2013.

- Simons, Tony/Peterson, Randall: Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 85(1), S. 102–111.
- Sims, Ceri, M.: Do the Big-Five Personality Traits Predict Empathic Listening and Assertive Communication? *The International Journal of Listening*. 2017, 31(3), S. 163–188.
- Steiger, Thomas, M./ Lippmann, Eric: *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*, Springer Verlag, Wiesbaden, 4. Auflage, 2013.
- Suls, Jerry/Martin, Rene/David, James, P.: “Person-environment fit and its limits: agreeableness, neuroticism, and emotional reactivity to interpersonal conflict”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1998, 24(1), S. 88–98.
- Thomas, Kenneth, W.: Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13, S. 265–274.
- Tjosvold, Dean/Wong, Alfred S. H./Chen, Nancy, Y. F.: Constructively managing conflicts in organizations, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1(1), S. 545–568.
- Van de Vliert, Evert/Euwema, Martin, C.: Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66 (4), S. 674–687.
- Wall, Bob: *Working Relationships: Using Emotional Intelligence to Enhance Your Effectiveness with Others*. Nicholas Brealey, London/UK, 2008.
- Weeks, Gerald.R./Fife Stephen,T.: *Couples in Treatment: Techniques and Approaches for Effective Practice*. Routledge, New York/USA, 3. Auflage 2014.
- Welfare, S., XpertHR Workplace Conflict Survey 2015: Levels and Causes. 2015, S. 1–5. [Abgerufen im Rahmen eines kostenlosen Probe-Abos am 8.6.2018 unter <https://www.xperthr.co.uk>].
- Womack, Deanna, F.: Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Mode Survey, *Management Communication Quarterly*, 1988, 1 (3), S. 321–349.
- Youtube: www.youtube.com (Suche: “how to spot a narcissist”). Abrufbar unter: https://www.youtube.com/results?search_query=how+to+spot+a+narcissist [letzter Zugriff: 28.12.2020].

Abkürzungsverzeichnis

B

BFI Big Five Inventory

M

MBTI Myers Briggs Typen Indikator

N

NEO-FFI NEO-Fünf-Faktoren-Inventar

NEO-PI-R NEO-Persönlichkeitsinventar in der revidierten Fassung

R

ROCI-II Rahim's-Organizational-Conflict-Inventory II

T

TKI Thomas-Kilmann-Conflict-Mode-Instrument

Über den Autor

Jarno Schmidt hat zunächst in Hannover Veterinärmedizin studiert und auf dem Gebiet der Tumorbiologie promoviert. Seit Abschluss einer Weiterbildung zum EBVS® European Veterinary Specialist™ in der Kleintiermedizin (Onkologie) in England arbeitet er als Tierarzt in Teilzeit an der Tierklinik Hofheim und international in der Weiterbildung von Tierärzten. Er ist zudem ausgebildeter Managementtrainer, Mediator und Coach und hat ein Masterstudium in Mediation und Konfliktmanagement an der Europauniversität Viadrina absolviert. Neben seiner Arbeit als Tierarzt ist Dr. Schmidt heute zunehmend als selbstständiger Kommunikationscoach und Konfliktberater im Gesundheitswesen und der Wirtschaft tätig. Die Schwerpunkte seiner Arbeit sind unter anderem die deeskalierende Patientenzentrierte Gesprächsführung, innerbetriebliche Teamkonflikte und zwischenmenschliche Konflikte in betrieblichen Partnerschaften (drjarnoschmidt@googlegmail.com).