



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 zwischenmenschlichen Persönlichkeitskonflikten?



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 978-3-96117-093-7 (Print)

ISBN 978-3-96117-094-4 (Online)

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.