

# DIE WIRKUNG DES EIGENEN KONFLIKT-MUSTERS

ERWIN HUBER

## 1. Muster sind Teil des Persönlichkeitskerns

Im Verhalten eines Menschen zeigen sich dessen Muster. Sie sind entweder in der Kindheit oder in späteren Phasen entstanden. Sie haben sich über die Zeit ausgeprägt (entwickelt) und zeigen sich in den unterschiedlichen Kontexten. Muster sind ein Teil des Persönlichkeitskerns und wir alle wissen, wie schwer es ist, weniger hilfreiche Muster zu verändern.

### Konfliktmuster bestimmen das Verhalten in vielfältiger Weise

Hinsichtlich der Konfliktmuster lassen sich zwei Grundpolaritäten unterscheiden. Zum einen der konfliktvermeidende und der konfliktfreundliche Konfliktstil. Jeder Mensch tendiert zu einem dieser gegensätzlichen Konfliktstile, die sich dann in mehr oder weniger subtiler bzw. geschliffener Form zeigen. Das gilt übrigens sowohl für den privaten als auch für den beruflichen Kontext. Die nachfolgende Beschreibung ist eine Darstellung dessen, was sich aus meiner Erfahrung mit den gegensätzlichen Konfliktstilen verbunden ist. Es handelt sich dabei um eine bewusst „pointierte“ Darstellung, die die negativen Aspekte des jeweiligen Konfliktstiles etwas stärker beleuchtet.

## 2. Konsequenzen des konfliktvermeidenden Konfliktstiles

„Konfliktvermeider“ haben ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis. Es ist ihnen wichtig, in einem spannungsfreien

Zustand mit ihrem Umfeld zu sein. Gibt es einen Konflikt, so bringt sie das aus ihrer Komfortzone. Schon die Aussage: „Wir haben einen Konflikt – wir müssen das klären“ löst Unbehagen aus.

Konfliktvermeider werden von ihren KollegInnen als sozial und kollegial wahrgenommen. Sie tun auch viel dafür, dass es so ist. Nicht selten gehen sie so weit, dass sie ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen hinter denen der anderen anstellen, um das gute Klima, die gute Beziehung nicht zu riskieren. Wenn ein/e KollegIn sie um Hilfe bittet, dann sind sie da. Das geht so weit, dass man die eigene Arbeit liegen lässt oder eine Extraschicht einlegt, um ja den Kollegen/die Kollegin nicht hängen zu lassen. Dies kann zu einer Tendenz werden und zeigt vom Umstand, sich schwer abgrenzen zu können. Wenn das jemand ausnutzt, dann ärgert man sich über die Person und vor allem über sich selbst. Es anzusprechen fällt aber schwer, da man die gute Beziehung nicht gefährden möchte. Wenn man es anspricht, dann tut man das nicht mit der nötigen Klarheit (und Körpersprache), die dem Gegenüber die Grenze eindeutig – aber natürlich auf respektvolle Weise – signalisiert.

Das Zurückstellen der eigenen Bedürfnisse und das „Schlucken“ von unerwünschten Gegebenheiten führt über die Zeit zu einem Aufstauen und zusehender Emotionalisierung. Von Menschen mit diesem Konfliktstil hört man zuweilen die Aussage: „Bei mir braucht es lange, bis es mir zu viel wird, aber dann...!“ Irgendwann kommt es also zu einer „Explosion“, wo all das

nach außen dringt, was über die Zeit unterdrückt wurde. Diese Explosion fällt unerwartet heftig aus. Das überrascht dann wiederum die betroffene Person und die befürchtete Angst vor dem Beziehungsverlust führt dann oft zu einer Entschuldigung und zu einem Kalmieren. Das, worum es einem geht, wird oft nicht entsprechend angesprochen und die Konsequenz ist, dass vieles erst wieder beim Alten bleibt. Nachzugeben, die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen, Ärger hinunterzuschlucken führt auch zu gelegentlichen Implosionen und körperlichen Beschwerden in der Bauchgegend. Das auch deswegen, weil mit Konfliktvermeidung auch Folgekosten verbunden sind – z. B. als netter Kollege mache ich etwas für andere, das mich immer wieder Zeit kostet. Ich muss deswegen immer länger im Büro bleiben, um meine eigenen Themen zu erledigen. Die Frau und Familie leiden darunter und der Druck und die Unzufriedenheit erhöhen sich. Das Gefühl, nicht mehr in der Balance zu sein, steigt.

Konfliktvermeider schaffen es auf der anderen Seite natürlich auch, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Sie bieten durch ihre Art wenig Angriffsfläche für direkte Auseinandersetzung und produzieren von sich aus keine bewussten Spannungen.

### Konfliktvermeider als Führungskraft

Wenn ein Team harmonisiert, dann trägt eine konfliktvermeidende Führungskraft zur Stabilität bei. Diese lässt den Teammitgliedern Freiraum und zeichnet sich durch entspannte Innen- und Außenbeziehungen aus. Wenn es im Team Spannungen gibt, dann werden

diese oft in der Hoffnung ignoriert, dass sie sich von selber lösen. Nur nicht intervenieren, das macht es eher noch schlimmer, ist das „Motto“. Kommt einer oder beide Konfliktparteien mit Beschwerden über den anderen zur Führungskraft, dann zeigt sich die Tendenz zum Harmonisieren. Nicht selten erfolgt eine Rückdelegation einer kontroversen Entscheidung oder des Grundkonfliktes. „Geht doch miteinander auf ein Bier und sprecht Euch das aus“, heißt es dann nicht selten. Der Konflikt löst sich so meistens nicht und die Spannungen bleiben bestehen, werden heftiger oder ändern nach einer Zeit die Erscheinungsform und werden zum kalten Konflikt.

Konfliktvermeider sind als Führungskräfte meist diplomatisch. Sie überlegen genau, wann sie etwas ansprechen – wann „die Sterne günstig stehen“. Das System bzw. die übergeordnete Führungskraft in nötiger Form zu konfrontieren gehört nicht zur Grundtendenz. Die Gefahr ist, dass heikle bzw. kontroverse Entscheidungssituationen verzögert werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sich durch (Einzel-)Gespräche mit den Teammitgliedern ergeben hat, dass diese sehr unterschiedliche Präferenzen zu einer Entscheidungssituation haben, die das Team stark betrifft.

Gestaltungsambitionen enden oft dort, wo Widerstand aufkommt. In einem Dilemma ist die Führungskraft dann, wenn die MitarbeiterInnen auf eine Entscheidung in eine bestimmte Richtung drängen (Durchsetzen von Forderungen), die Führungskraft aber weiß, dass die übergeordnete Ebene eine andere Präferenz hat. MitarbeiterInnen beginnen hier zu leiden, weil ihr/e Chefin aus ihrer Sicht nicht das nötige Durchsetzungsvermögen besitzt. Nicht selten kommt es vor, dass Konfliktvermeider eine/n StellvertreterIn haben, der/die konfliktfreundlich ist. Er/sie ist dann der-/diejenige, der/die mit Vehemenz in Verhandlungen geht und für die Interessen des Teams kämpft. Dem Konfliktvermeider ist das Recht. Sieht er/sie den Bedarf, so bringt sich



zur gegebenen Zeit auf diplomatische (kalmierende) Art und Weise in die Situation ein.

Geht es darum, Abteilungsinteressen in einem Projekt zu vertreten, so tut er/sie sich schwer, das mit der entsprechenden Vehemenz zu tun. Entsendet man einen Konfliktvermeider in ein heikles Projekt, so kann man relativ sicher sein, dass er keine vermeidbaren Irritationen erzeugt, die dazu beitragen, das Projekt zu gefährden.

### Konsequenzen des konfliktfreundlichen Konfliktstiles

Ist jemand konfliktfreundlich, dann kommt das aus der Angst heraus, dass ihm/ihr jemand zu nahe kommt, seine Grenzen überschreitet. Die Tendenz sich abzugrenzen ist die Folge. Er stellt ein „STOP“-Schild auf und äußert daher sehr klar, was er möchte bzw. nicht möchte. Setzt das Gegenüber hier aktiv dagegen, so schaukelt sich das auf, denn das Bedürfnis zu gewinnen – sich durchzusetzen – ist stark ausgeprägt. So strukturierte Personen haben kein Problem, ihre Meinung zu äußern. Sie

haben meist einen klaren Standpunkt und vertreten diesen bei Bedarf auch gegen eine eventuelle Mehrheit. Die Konfliktfähigkeit ist meist eingeschränkt und die Person versucht mit heftigen Gegendarstellungen die Sichtweise des Gegenübers zu korrigieren. „Mit guten Argumenten kann man mich immer überzeugen – diese fehlen den anderen aber meistens.“

Menschen mit diesem Konfliktstil kann man mit dem Element Feuer assoziieren. Ein gewisses Maß an Reibung (Spannung) gehört zu deren Grundprofil. Es führt dazu, dass das Adrenalin im nötigen Maß fließt und sie sich spüren. Begegnen sich zwei Menschen mit diesem Profil, so erfolgt ein rasches (unbewusstes) Abtasten. Kann der eine den anderen akzeptieren, weil er ihm die nötige Kompetenz zuschreibt, so kann sich daraus eine sehr tragfähige Beziehung ergeben. Ist das nicht der Fall, so führt das in einen meist lange anhaltenden, offenen Konflikt. Kommt es zu einem reinigenden Gewitter und zu einer Klärung, so ist eine Person dieser Art nicht wirklich nachtragend.

Konfliktbehaftete Situationen mit Humor zu entspannen, gelingt allerdings selten.

### **Konfliktfreudige als Führungskräfte**

Personen mit diesem Konfliktprofil haben eine höhere Schwelle in Bezug auf das, was sie als Konflikt einstufen. Spannungen im Team werden daher nicht als konfliktär wahrgenommen oder eingestuft. „Wir sind ja hier nicht im Kindergarten“, ist eine Aussage, die zuweilen getätigt wird, wenn sich Teammitglieder in die Haare geraten. Konfliktlösungsversuche werden gemacht, indem seinerseits eine Entscheidung getroffen wird. Eine nachhaltige Konfliktbearbeitung mit einem Herausarbeiten von wechselweisen Bedürfnissen und Interessen erfolgt in der Regel nicht. Wird ein Teammitglied angegriffen, so stellt er sich vor die Person bzw. seine Mannschaft. Nicht zuletzt auch deswegen, weil ein Angriff auf ein Teammitglied auch als Angriff auf sich selbst gewertet wird. Da er seine MitarbeiterInnen schützt – aus welchen Motiven auch immer –, ist für ihn umgekehrt Loyalität sehr bedeutend.

Der Anspruch etwas zu gestalten – und das mit Effizienz und Effektivität – ist diesen Personen wichtig. Entscheidungen zu treffen und Orientierung zu geben, ist eine Grundtendenz, die man ihm zuschreiben kann. Als Führungskraft lenkt er seine Aufmerksamkeit eher dahin, wo Feuer zu löschen ist oder aus seiner Sicht Fronten zu bedienen sind. Das korrespondiert mit seinem Grundprofil, bestimmt aber auch, was seine Aufmerksamkeit bekommt und was auch nicht.

Wenn ihm etwas nicht passt dann spricht er es an. „Wenn du ein Problem hast, dann möchte ich, dass du zu mir kommst und das mit mir besprichst“, ist eine Aussage, die man kennt. Solange niemand zu ihm kommt, gibt es aus seiner Sicht auch kein Problem. Dass der oben beschriebene Konfliktvermeider hier ganz anders strukturiert ist, kommt

ihm nicht in den Sinn. Auch wenn er ihn auffordert, die Themen beim nächsten Mal klar zu adressieren, wird sich dieser schwer dabei tun und das, wenn irgendwie möglich, vermeiden. Oder er verpackt es in eine Weise, die vom konfliktfreudigen Menschen aufgrund seiner „Hörschwelligkeit“ nicht entsprechend aufgenommen wird.

Entsendet man einen „Durchsetzer“ in ein Projekt, so wird er die Führung explizit oder implizit beanspruchen. Er wird seine Sichtweisen klar äußern und die Abteilungsinteressen vehement vertreten. In einem politisch sensiblen Projekt ist das Potenzial für Irritation vorprogrammiert.

---

### **3. Entwicklung zur „integrierten Persönlichkeit“**

---

Seinen Konfliktstil kann man schleifen. Man kann damit die Verpackung ändern, die Stärken seines Konfliktstiles veredeln und die Schwächen weniger deutlich hervortreten lassen. Der zugrunde liegende Konfliktstil ändert sich dadurch nicht. Er ist eng mit dem Persönlichkeitskern verbunden. Erfahrungen und Prägungen in der Kindheit, ja sogar die Geschwisterkonstellation haben den jeweiligen Konfliktstil „gefördert“ und mehr oder weniger stark ausgeprägt. Ein autoritärer Elternteil, gegen den man sich permanent aufgelehnt hat. Eine „harmonische“ Familie, in der man keine Konflikte hatte bzw. es tabu war, sie anzusprechen, prägen und bestimmen das Repertoire maßgeblich mit.

Eine integrierte Persönlichkeit ist in Kontakt mit ihren Gefühlen. Sie kann Gefühle, Bedürfnisse und Interessen des Gegenübers sowie die eigenen gut verstehen und artikulieren. Sie hat in den jeweiligen Konfliktsituationen ein breites Handlungsrepertoire, das nicht durch einen Konfliktstil dominiert ist. Ihre Grundhaltung ist durch Respekt geprägt und Empathie, aber auch die nötige Klarheit, sind ausgewogen.

Zu einer integrierten Persönlichkeit wird man nicht, indem man an seinem Konfliktstil feilt, sondern dadurch, dass man in einen Prozess der tiefen Auseinandersetzung mit sich selbst einsteigt, damit zugänglich macht, „wo es herkommt“ und daran arbeitet. Dadurch können sich Zugänge eröffnen, die einen zu einer neuen Qualität und Haltung führen, die dann auch eine entsprechende Auswirkung auf das Konfliktverhalten hat.

### **Unterstützung bei der Selbstanalyse und Arbeit am eigenen Konfliktstil**

Als ein gutes Selbstanalyse-Tool empfiehlt sich der Fragebogen von Thomas und Kilmann. Sie unterscheiden auf der Basis der oben beschriebenen Polaritäten fünf Konfliktstile (vermeiden, nachgeben, Tendenz zum Kompromiss, durchsetzen und Konsens).

Aufbauend darauf bieten sich Coachings an, die dem Konfliktstil und anderer Muster auf den Grund gehen und zu einer nachhaltigen Bearbeitung führen.



---

#### **AUTORENINFO**

---

**Dr. Erwin Huber**  
Trigon Entwicklungsberatung

---

T: +43 664 4435 246

---

erwin.huber@trigon.at

---

www.trigon.at

---