

Modul 3 · Leading in Conflict

Selbstführung im Konflikt

Begleit-Booklet

Dieses Booklet begleitet die Videos zu Modul 3. Es vertieft die zentralen Konzepte der Selbstführung im Konflikt, stellt den Bezug zum persönlichen Profil aus dem Assessment her und bietet strukturierte Reflexionsaufgaben für die praktische Vertiefung.

Das Booklet wurde mit Unterstützung der Künstlichen Intelligenz Claude erstellt.

changeperspective.ch · Matthias Ryffel

Zur Verwendung dieses Booklets

Dieses Booklet dient als Vertiefungs- und Reflexionswerkzeug zu Modul 3 des Programms Leading in Conflict. Es richtet sich an Führungskräfte, die aus Konflikten lernen und daran wachsen wollen, und durch gute Selbstführung im Konflikt Vorbildfunktion einnehmen und zur konstruktiven Konfliktlösung beitragen wollen.

Die Reflexionsaufgaben sind offen gehalten und laden zur ehrlichen Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten in Konfliktsituationen ein.

Voraussetzung

Das ausgefüllte Trigger- und Konfliktstil-Profil aus dem Online-Assessment sowie die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion.

Empfohlene Nutzung

Im Anschluss an die Videomodule. Um die Reflexionsaufgaben in der gebührende Tiefe zu führen, sind mehr als eine einzige Sitzung nötig — nehmen Sie sich ausdrücklich die Erlaubnis, das Booklet auf mehrere Tage zu verteilen.

Empfehlung: drei Sitzungen

Sitzung 1 (Kapitel 1–3): Konfliktlandschaft, Nervensystem und Innere Pluralität — das Fundament der Selbstwahrnehmung.

Sitzung 2 (Kapitel 4–6): Dramadreieck, Innerer Diamant und Konfliktstile — die Mechanik des Reaktionsmusters.

Sitzung 3 (Kapitel 7–8): Trigger-Profil, Eigenverantwortung und Gesamtreflexion — der Transfer in die Praxis.

Nachbereitung: Ein Rückgriff nach einigen Tagen mit Abstand zum Erlebten ist ebenso wertvoll.

1 Die Konfliktlandschaft

Äussere und innere Konflikte

Konflikte besitzen stets zwei Dimensionen: eine äussere und eine innere. Der äussere Konflikt manifestiert sich zwischen Personen, in divergierenden Interessen, Positionen und Wahrnehmungen. Er ist sichtbar und erfordert kommunikative Klärung. Der innere Konflikt hingegen vollzieht sich innerpsychisch — zwischen verschiedenen Anteilen der eigenen Persönlichkeit, die in Drucksituationen unterschiedliche Reaktionsimpulse erzeugen.

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, dass der innere Konflikt den äusseren häufig massgeblich färbt und verstärkt — oft ohne bewusstes Zutun der Beteiligten.

Äusserer Konflikt

Sichtbar, hörbar, zwischen Personen. Divergierende Interessen, Werte oder Wahrnehmungen treffen aufeinander. Die Beziehungsebene sowie die Ebene als divergierend Interessen steht im Zentrum.

→ Erfordert Selbstführung, Kommunikation, Verhandlung und konstruktive Auseinandersetzung.

Innerer Konflikt

Nicht sichtbar, innerpsychisch. Verschiedene Persönlichkeitsanteile ringen um die Steuerung der Reaktion — oft ohne bewusstes Zutun. Färbt den äusseren Konflikt massgeblich.

→ Erfordert Selbstwahrnehmung, Regulation und Eigenverantwortung.

Die Konflikt-Kaskade

Aus dieser Erkenntnis ergibt sich eine empfohlene Sequenzierung der Konfliktklärung. Die Selbstklärung und der kompetente Umgang mit inneren Reaktionen sind Voraussetzung, damit die Klärung des äusseren Konflikts gelingen kann:

1. Trigger erkennen

Wahrnehmen, dass ein Konflikt oder eine Reaktion entstanden ist. Bewusstsein als Ausgangspunkt jeder Klärung.

2. Eigenverantwortung wahrnehmen

Eigene Reaktionen und Trigger regulieren. Zurück in die Mitte des Inneren Diamanten finden. Den eigenen Anteil am Konflikt reflektieren. Eigene Bedürfnisse klären und ein bilaterales Klärungsgespräch vorbereiten.

3. Bilaterale Klärung

Zeitnah und direkt das Gespräch mit der Konfliktpartei suchen — transparent, respektvoll und auf Klärung ausgerichtet. Gewaltfreie Kommunikation kann als Schema hilfreich sein.

4. Unterstützung durch Drittpartei

Wenn die bilaterale Klärung nicht gelingt: Einbeziehung einer unterstützenden Drittpartei (Vorgesetzte, interne HR-Mediation, externer Mediator).

«Selbstführung im Konflikt beginnt mit der Achtsamkeit gegenüber dem eigenen Innenleben.»

Reflexion 1

Denken Sie an eine für Sie bedeutsame Konfliktsituation aus den letzten Monaten. Welche äusseren Aspekte prägten den Konflikt — und welche inneren Reaktionen wurden in Ihnen ausgelöst? Wie haben beide Ebenen einander beeinflusst?

2 Das Nervensystem

Neurobiologische Grundlagen der Konfliktreaktion

Konflikte aktivieren das autonome Nervensystem. Bevor eine bewusste Reaktionswahl möglich wird, hat das limbische System bereits eine Einschätzung vorgenommen und das Körper-Geist-System auf Alarmbereitschaft gesetzt.

Fight · Flight · Freeze — Die drei Stressreaktionen

Das vegetative Nervensystem reagiert auf wahrgenommene Bedrohungen mit drei evolutionsbedingten Grundreaktionen: Kampf (Fight), Flucht (Flight) oder Erstarrung (Freeze). Diese Reaktionen wurden evolutionär entwickelt, um physische Gefahren abzuwenden. Im beruflichen Kontext werden sie jedoch durch soziale und psychologische Bedrohungen ausgelöst — mit denselben physiologischen Konsequenzen.

Bedürfnisfrustration als wahrgenommene Bedrohung

Die Forschung zur sozialen Neurowissenschaft zeigt, dass soziale Ausgrenzung, Statusverlust, Kontrollverlust oder fehlende Anerkennung dieselben Hirnregionen aktivieren wie physischer Schmerz (vgl. Eisenberger & Lieberman, 2004). Das Nervensystem unterscheidet nicht zwischen existenzieller und sozialer Bedrohung — was im beruflichen Alltag erklärt, warum vermeintlich «kleines» Feedback mitunter heftige Reaktionen auslöst.

Körperliche Signale der Eskalation

Z.Bsp: Erhöhte Herzfrequenz · Flächerer Atem · Muskelspannung · Hitzegefühl im Gesicht · Enge im Hals · Tunnelblick · kognitive Einengung · schwitzende Hände

Führungsrelevante Implikation

In einem eskaliertem Nervensystemzustand sind komplexes Denken, echtes Zuhören, differenzierte Kommunikation und dadurch auch effektive Zusammenarbeit neurobiologisch eingeschränkt. Regulation ist Voraussetzung — nicht Luxus.

«Ein eskaliertes Nervensystem ist kein Charaktermerkmal — es ist Biologie. Der Schlüssel liegt in der Bewusstheit und Selbstregulationsfähigkeit.»

Bezug zu Ihrem Trigger-Profil

Das Online-Assessment erhebt vier Bedürfnis-Cluster: Bindung & Zugehörigkeit, Autonomie, Sicherheit & Orientierung, Selbstwertschutz & Anerkennung. Ein erhobener Wert signalisiert eine erhöhte Sensitivität des Nervensystems in diesem Bereich — Situationen, die dieses Bedürfnis frustrieren, werden mit erhöhter Wahrscheinlichkeit als Bedrohung verarbeitet.

Quelle: Eisenberger, N. I. & Lieberman, M. D. (2004). Why rejection hurts. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(7), 294–300.

Quelle: LeDoux, J. E. (1996). *The Emotional Brain*. Simon & Schuster.

✎ Reflexion 2

Welches körperliche Signal ist bei Ihnen das erste verlässliche Zeichen, dass das Nervensystem eskaliert? In welchen beruflichen Kontexten tritt dies auf?

3 Innere Pluralität

Das Innere Team und die Struktur der Persönlichkeit im Konflikt

Friedemann Schulz von Thun entwickelte das Konzept des Inneren Teams als Modell für die psychische Vielstimmigkeit des Menschen (1998). Die Grundthese: Wir sind keine monolithische Persönlichkeit, sondern ein Ensemble verschiedener innerer Anteile, Stimmen und Impulse — ähnlich einem Team mit unterschiedlichen Charakteren, das in Drucksituationen nach Einfluss strebt.

Für die Selbstführung im Konflikt ist dieses Modell besonders wertvoll, da es erklärt, warum wir in bestimmten Situationen Reaktionen zeigen, die nicht unseren Werten und Absichten entsprechen: Ein bestimmter Anteil hat das Steuer übernommen — ohne dass wir es bewusst gewollt hätten.

Psychologisch betrachtet tragen wir eine grosse innere Pluralität in uns. Genau wie richtigen Teams hilft uns diese Diversität, mit verschiedenen Umständen umgehen zu können. Dafür brauchen wir aber einen starken Regisseur, der die inneren Anteile wahrnehmen und anhören kann und dann entscheidet und das Innere Team führt.

Quelle: Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander reden 3: Das Innere Team. Rowohlt.



Bild: Gemini

Gesunde Archetypen — Ressourcen der Führungspersönlichkeit

Neben Schutzanteilen, die in Konfliktsituationen aktiviert werden, verfügen wir über innere Ressourcen, die man sich beispielsweise als folgende Archetypen vorstellen kann:

Der gesunde Erwachsene (oft auch Krieger:in)

Klar, entscheidungs- und handlungsfähig, verantwortungsbewusst, beschützend, instinktiv. Verfügt über die Fähigkeit zur sachlichen Auseinandersetzung ohne Selbstverlust.

Das Innere Kind

Verspielt, emotional intelligent und flexibel, neugierig, abenteuerlustig. Bringt Vitalität, Emotion, Empathie und Vertrauen in die Arbeitsbeziehungen.

Das Magische Kind

Kreativ, wohlwollend, distanziert-gelassen, humorvoll, inspiriert, unbeirrbar optimistisch. Ermöglicht Weitblick und systemisches Denken jenseits der unmittelbaren Situation.

Die Heilerin (Magier:in)

Intuitiv, transformativ, zu Tiefe und Veränderung hingezogen, nach Gesundheit und Balance strebend. Bringt den Mut zur Metamorphose — in sich und im System.

Schutzanteile — Konfliktreaktive Persönlichkeitsanteile

Neben den gesunden Archetypen tragen wir Anteile in uns, die aus Verletzungen und gesellschaftlicher Anpassung entstanden sind. Im Erwachsenenleben führen sie häufig zu kontraproduktiven Reaktionen in Konfliktsituationen:

Der Kritiker (Facette des Täters im Dramadreieck)

Sagt Dinge wie: «Du vermasselst es schon wieder. Das kriegst Du niemals hin, du bist zu schwach und zu dumm dafür.» Hält uns klein und davon ab, in unser Potenzial zu stehen, unseren tiefen Wünschen und Bedürfnissen nachzugehen und Enttäuschung zu riskieren. Richtet sich nach innen wie auch nach aussen (Projektion).

Frage: Wann hält dieser Anteil sie klein?

Der Ankläger (Facette des Täters im Dramadreieck)

Ruft: «Das ist seine Schuld. Er hat angefangen.» Schützt durch Angriff und Zuschreibung — verschließt sich damit für die eigene Mitverantwortung und blockiert konstruktive Klärung.

Frage: Wann neigen Sie dazu, Verantwortung nach aussen zu delegieren?

Der Antreiber (Facette des Retters im Dramadreck)

Sagt Dinge wie: «Reiß dich zusammen. Zeig keine Schwäche. Du musst diese Beziehung retten.» Schützt durch Leistung und Kontrolle — erschöpft sich dabei und verliert den Kontakt zu echten Bedürfnissen.

Frage: Wann treibt dieser Anteil Sie zu Überfunktion?

Der People Pleaser (Facette des Retters im Dramadreck)

Sagt Dinge wie: «Bloß keinen Ärger. Ich stimme lieber zu als dass ich eine Beziehung gefährde.» Vermeidet Konflikte um jeden Preis — auf Kosten von Klarheit, Authentizität und langfristiger Glaubwürdigkeit.

Frage: Wo verzichten Sie auf notwendige Klarheit zugunsten kurzfristiger Harmonie?

Das Verletzte Kind (Facette des Opfers im Dramadreck)

Sagt Dinge wie: «Ich bin es nicht wert. Sie respektieren mich nicht wirklich.» Trägt biografische Verletzungen und reagiert mit Rückzug oder übertriebener Sensibilität auf Kritik und Ablehnung.

Frage: Welche Situationen aktivieren in Ihnen das Gefühl, nicht ausreichend zu sein?

«Die Frage ist nicht, ob diese Anteile in uns vorhanden sind — das sind sie bei jedem Menschen. Die entscheidende Führungsfrage lautet: Welcher Anteil übernimmt in kritischen Momenten die Reaktionssteuerung?»

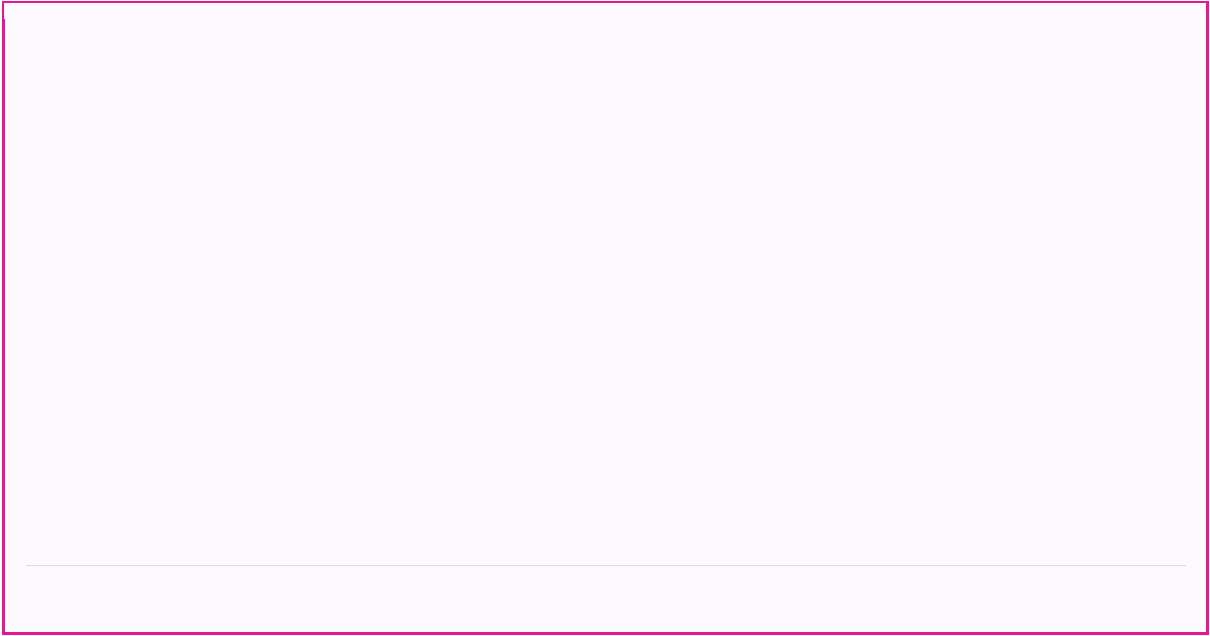
Bezug zu Ihrem Konfliktstil-Profil

Das Assessment zeigt Ihr bevorzugtes Reaktionsmuster: Durchsetzen, Kooperieren, Kompromiss, Vermeiden oder Nachgeben. Jeder Konfliktstil korrespondiert mit charakteristischen inneren Anteilen: Durchsetzen mit dem Ankläger oder Antreiber; Nachgeben mit dem People Pleaser; Vermeiden mit dem verletzten Kind.

🔪 Reflexion 3

Welcher innere Anteil übernimmt in Konfliktsituationen bei Ihnen am häufigsten die Führung? Welche Bedingungen aktivieren ihn — und was bräuchte er eigentlich?

- *Lauschen Sie während der nächsten 5 Arbeitstage den unterschiedlichen inneren Stimmen, die im beruflichen Kontext aktiviert werden. Halten Sie die entsprechenden Kernbotschaften in einem privaten Notizbuch fest.*
- *Welche Stimmen klingen für Sie unterstützend und zielführend?*
- *Welchen Stimmen schenken Sie bislang zu wenig Gehör, welchen zu viel?*



4 Das Dramadreck

Relationale Rollenmuster im Konflikt

Stephen Karpman (1968) beschrieb auf Basis transaktionsanalytischer Theorie drei wiederkehrende Rollen in dysfunktionalen Interaktionssystemen. Das sogenannte Dramadreck — bestehend aus den Rollen Täter, Opfer und Retter — erklärt, wie innere Anteile von Einzelpersonen in Gruppen und Organisationen zu komplementären Dynamiken führen.

Die zentrale Erkenntnis für Führungskräfte: Diese drei Rollen sind keine charakterlichen Defizite anderer Menschen — wir tragen alle drei als Potenzial in uns. Je weniger uns das bewusst ist, desto leichter aktivieren wir diese Rollen wechselseitig mit anderen.



Quelle: Karpman, S. (1968). *Fairy tales and script drama analysis*. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.

Das Dramadreck nach Karpman (1968)

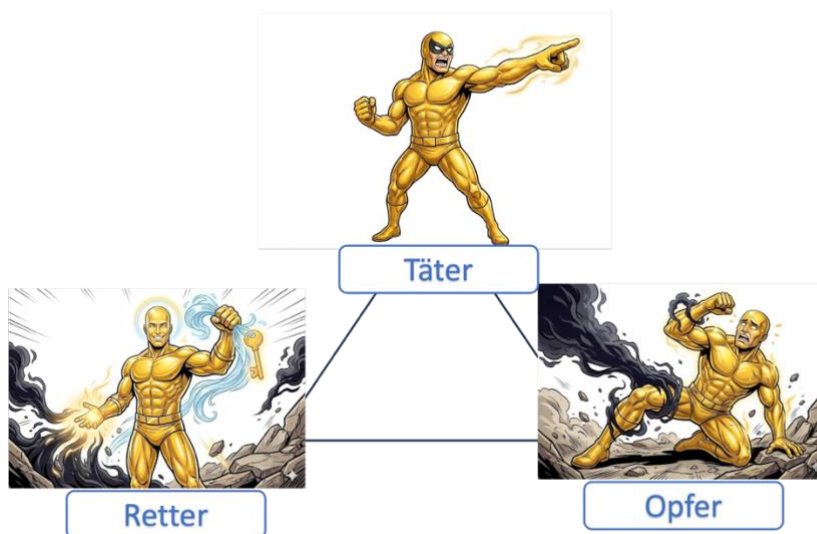


Bild : Gemini

Die Täter-Rolle

Übt Druck aus, kritisiert, kontrolliert, setzt Grenzen durch Einschüchterung oder Beschuldigung. Diese Rolle ist in den meisten Fällen kein Ausdruck böser Absicht, sondern ein Schutzmechanismus: Sie schützt durch Dominanz, bevor die eigene Verletzlichkeit sichtbar wird.

Reflexionsfrage: In welchen Situationen werden Sie fordernd, hart oder anklagend — und was schützen Sie damit?

Die Opfer-Rolle

Fühlt sich hilflos, ausgeliefert und unverstanden. Sucht Rettung und Bestätigung von aussen. Übernimmt zu wenig Verantwortung für den eigenen Konfliktanteil. Diese Haltung schützt durch Hilflosigkeit — denn wer nicht handlungsfähig ist, trägt keine Verantwortung.

Reflexionsfrage: Wann überlassen Sie anderen die Verantwortung für Ihre Situation oder Ihr Wohlbefinden?

Die Retter-Rolle

Springt ein, übernimmt Verantwortung für andere — häufig ungefragt. Benötigt das Opfer, um sich nützlich und bedeutsam zu fühlen. Erschöpft sich für andere auf Kosten eigener Bedürfnisse. Fördert langfristig Abhängigkeit statt Eigenverantwortung.

Reflexionsfrage: Wann übernehmen Sie Lösungsverantwortung, die nicht Ihre ist — und welches Bedürfnis erfüllt das in Ihnen?

MODUL 3 · DRAMADYNAMIK

Die drei Rollen im Detail

TÄTER

Übt Druck aus, kritisiert, kontrolliert. Schützt die eigene Verletzlichkeit durch Dominanz.



OPFER

Fühlt sich hilflos, ausgeliefert. Schützt durch Handlungsunfähigkeit — wer nicht handelt, trägt keine Verantwortung.



RETTER

Springt ein, übernimmt ungefragt. Braucht das Opfer um sich nützlich zu fühlen. Fördert Abhängigkeit.



Bild: Gemini

Die Dynamik des Rollentauschs

Rollen im Dramadreieck sind nicht statisch: Sie wechseln — mitunter mehrfach innerhalb eines einzigen Gesprächs. Der Retter, dessen Hilfe nicht angenommen wird, wechselt in die Täter-Rolle. Das Opfer, das genügend Mitleid erfahren hat, übernimmt plötzlich die Retter-Rolle. Diese Dynamik erklärt viele organisationale Endloskonflikte.

Die Gegenrollen — TED-Modell (David Emerald, 2005)

Das TED-Modell («The Empowerment Dynamic») beschreibt Gegenrollen, die aus dem Dramadreieck herausführen: Der Täter wird zum Herausforderer — konfrontiert ohne zu verletzen. Das Opfer wird zum Schöpfer — übernimmt Verantwortung statt auf Rettung zu warten. Der Retter wird zum Coach — unterstützt Handlungsfähigkeit statt Abhängigkeit zu erzeugen.

Quelle: Emerald, D. (2005). *The Power of TED*. Polaris Publishing Group.

✎ Reflexion 4

Welche der drei Rollen aktivieren Sie am regelmässigsten in Konfliktsituationen?
Welche Muster erkennen Sie in bestimmten Beziehungskonstellationen?

5 Inside or Outside your Inner Diamond

Das Modell des Inneren Diamanten

Der Innere Diamant ist eine Metapher für einen Zustand innerer Präsenz, Verantwortung und Wahrfähigkeit. Wer sich im Diamanten befindet, ist in Kontakt mit sich selbst, mit dem eigenen Wertesystem und mit dem, was die Situation wirklich erfordert. Wer sich ausserhalb befindet, agiert reaktiv — unter dem Einfluss eskalierter Nervenreaktionen und aktivierter Schutzanteile.

Das Konzept ist verknüpft mit den Arbeiten des Arbinger Institute («Leadership and Self-Deception», 2000) sowie dem sozialen Neurowissenschafts-Konzept des «Minimal Self» (Gallagher, 2000) und wurde für den Führungskontext von Change Perspective weiterentwickelt.



Bild: Gemini

▲ Inside the Diamond

Bewusstsein · Neugier · Verantwortung · Offenheit · Lernbereitschaft · Präsenz · Verbindung mit Emotion und Bedürfnissen · Wohlwollen · Resilienz · Balance · Klarheit · Mut

Ich bin im Kontakt mit mir und der Situation. Ich wähle meine Reaktion. Ich sehe meinen eigenen Anteil.

▼ Outside the Diamond

Verteidigung · Anklage · Rechtfertigung · Rückzug · Reaktivität · Selbstschutz · Drama · Opferhaltung

Das Nervensystem hat übernommen. Ich reagiere automatisch und aus dem Schutzanteil heraus.

Der Shift zurück in den Diamanten erfordert einen Muskel, der sich trainieren lässt

Ein eskaliertes Nervensystem lässt sich nur mit viel Training per Willensentschluss deeskalieren. Der erste und entscheidende Schritt ist dabei aber immer das Bewusstsein: «Ich befinde mich gerade ausserhalb meines Diamanten.» Diese Wahrnehmung allein schafft bereits einen kognitiven Abstand — und in diesem Abstand eröffnet sich ein Handlungsspielraum. Der nächste Schritt ist, sich dafür zu akzeptieren

und Selbstverantwortung zu übernehmen: «Ich anerkenne, dass ich aus meiner Mitte gerutscht bin und übernehme dafür Verantwortung».

Verbindung: Innere Pluralität und Innerer Diamant

Der Regisseur des Inneren Teams repräsentiert unsere Kapazität, ins Innere des Diamanten zu gelangen. Wenn Schutzanteile wie der Ankläger oder das verletzte Kind das Steuer übernehmen, verlassen wir den Diamanten. Der Shift zurück in den Diamanten ist genau jener Moment, in dem der Regisseur wieder die Führung übernimmt: bewusst, präsent, verantwortungsbereit. Selbstführung im Konflikt bedeutet, diesen Übergang zunehmend früher zu erkennen — und aktiv zu gestalten.

«Nur wer erkennt, wo er sich befindet, kann entscheiden, wo er hinmöchte.»

✎ Reflexion 5

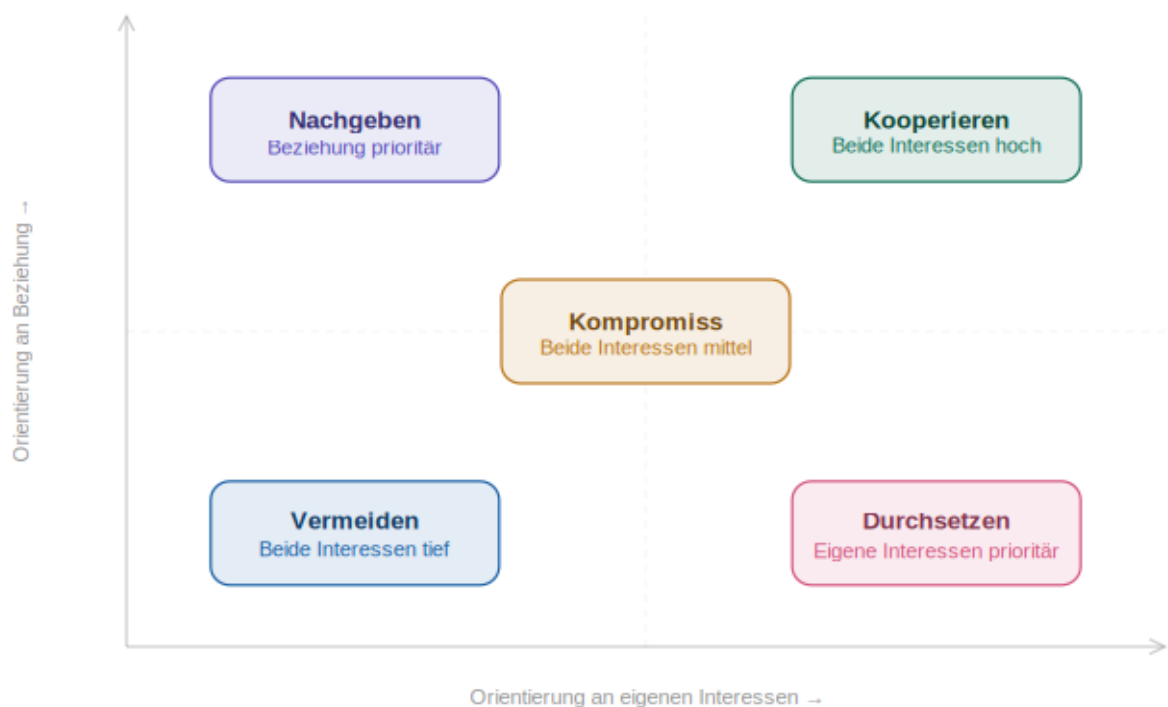
Welche sind Ihre persönlichen Frühwarnsignale — auf körperlicher, emotionaler und kognitiver Ebene — die darauf hinweisen, dass Sie Ihren Diamanten verlassen haben?

6 Konfliktstile

Reaktionsmuster und situative Führungsverantwortung

Das Dual-Concern-Modell (Blake & Mouton, 1964; Thomas & Kilmann, 1974) beschreibt fünf grundlegende Konfliktstile in Abhängigkeit zweier Dimensionen: der Orientierung an eigenen Interessen und der Orientierung an der Beziehung. Jeder Stil besitzt spezifische Stärken und Limitierungen — keiner ist per se überlegen.

Führungsrelevant ist nicht die Frage, welchen Stil jemand bevorzugt, sondern ob die Stilwahl bewusst und situationsgerecht erfolgt — oder ob ein Fallback-Stil automatisch übernimmt.



Blake & Mouton (1964) · Thomas & Kilmann (1974)

Quelle: Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.

Quelle: Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.

Durchsetzen

Klare Positionierung und zielgerichtete Interessenvertretung. Unter Druck wird das eigene Ziel konsequent verfolgt, auch wenn andere Positionen zurückgestellt werden.

Stärke: Entscheidungsklarheit, Effizienz in Krisen und Sackgassensituationen, Sicherung zentraler Interessen.

Achte auf: Andere Perspektiven werden übersehen. Wiederholtes Durchsetzen unterhöhlt das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft.

Kooperieren

Echte Investition in das gegenseitige Verständnis aller Beteiligten. Konflikte werden als Entwicklungsmöglichkeit verstanden und produktiv genutzt.

Stärke: Nachhaltige Vereinbarungen, echtes gegenseitiges Verständnis, Vertrauensaufbau.

Achte auf: Hoher Zeit- und Energieaufwand. Risiko, übermässig in widerstrebende Parteien zu investieren.

Kompromiss

Pragmatische Suche nach einem fairen Mittelweg. Bereitschaft, auf Teile der eigenen Position zu verzichten, um Einigung zu ermöglichen.

Stärke: Effizienz, Beziehungserhalt, praktische Lösungsorientierung.

Achte auf: Kerninteressen beider Seiten werden häufig nur partiell adressiert. Beide Parteien können sich halbherzig behandelt fühlen.

Vermeiden

Zurücktreten, Verschieben oder Umleiten bei Auftreten von Spannung. Kann situativ nötig und sinnvoll sein — als Dauermuster hat Vermeidung einen erheblichen persönlichen und organisationalen Preis.

Stärke: Energieerhalt, Vermeidung unnötiger Eskalation, Zeitgewinn bei emotionaler Hochspannung.

Achte auf: Ungelöste Spannungen akkumulieren. Konflikte manifestieren sich später mit höherer Intensität.

Nachgeben

Priorisierung der Beziehung und der Interessen anderer. Bereitschaft zur Anpassung der eigenen Position, wenn die Beziehungsqualität im Vordergrund steht.

Stärke: Beziehungspflege, Deeskalation, Signalisierung von Kooperationsbereitschaft.

Achte auf: Eigene Interessen und Bedürfnisse werden dauerhaft zugunsten anderer zurückgestellt — mit Risiko kumulierten Grolls.

Der Fallback-Stil — eine kritische Führungsrückfrage

Der Fallback-Stil bezeichnet jenen Konfliktstil, der automatisch aktiviert wird, sobald das Nervensystem eskaliert. Er stimmt oft nicht mit dem überein, was man in reflektierten Momenten anwenden würde. Die Diskrepanz zwischen intendiertem und tatsächlichem Verhalten in Konfliktsituationen – bei sich wie beim Gegenüber – ist eine klassische Führungsherausforderung.

✎ Reflexion 6

Welchen Konfliktstil weist Ihnen das Assessment als dominant aus? Deckt sich das mit Ihrer Selbstwahrnehmung? Erkennen Sie diesen Stil aus ihrer Konfliktgeschichte – etwa wie Konflikt in der Familie ausgetragen wurde?

7 Das Trigger-Profil

Bedürfnisorientierung und Reaktionssensitivität

Hinter jedem Trigger liegt ein Grundbedürfnis, das als verletzt oder bedroht wahrgenommen wird. Diese Verknüpfung von Triggern und Bedürfnissen geht auf die Grundbedarfsforschung (u. a. Rosenberg, 1999; Maslow, 1943; Baumeister & Leary, 1995) und die soziale Neurowissenschaft zurück. Sie macht deutlich: Emotionale Reaktionen in Konflikten sind keine irrationalen Überreaktionen, sondern Signale verletzter Kernbedürfnisse.

Für folgende vier Grundbedürfnisse kann bei der Arbeit besonders hohe Relevanz angenommen werden:

Bindung & Zugehörigkeit Das Bedürfnis, als Person gesehen, gehört und einbezogen zu werden. Zugehörigkeit, Einbindung, Bedeutsamkeit in einem sozialen Kontext.	Autonomie Das Bedürfnis nach Einfluss, Selbstbestimmung und Gestaltungskraft. Entscheidungen auf eigene Weise und nach eigenem Ermessen treffen können.
Sicherheit & Orientierung Das Bedürfnis nach Zuverlässigkeit, Vorhersehbarkeit und Stabilität. Wissen, woran man ist. Informationssicherheit und verlässliches Rahmenwerk.	Selbstwertschutz & Anerkennung Das Bedürfnis, für Leistung, Kompetenz und Engagement gesehen und gewürdigt zu werden. Respektvolle Behandlung und Statuswahrung.

Vom Trigger zur Handlungsfähigkeit

Die entscheidende Frage in einem Konfliktmoment lautet nicht: «Was hat die andere Person falsch gemacht?» — sondern: «Welches meiner Bedürfnisse ist gerade verletzt oder bedroht?» Diese Frage verschiebt den Fokus von Zuschreibung zu Eigenverantwortung und eröffnet damit den Raum für konstruktive Kommunikation.

«Hinter jeder starken Reaktion liegt ein verletztes Bedürfnis — und hinter jedem Bedürfnis eine mögliche, noch unausgesprochene Bitte.»

Bezug zu Ihrem Trigger-Profil

Welche Dimension erreicht in Ihrem Profil den höchsten Wert? Dieser Bereich signalisiert die grösste Reaktionssensitivität Ihres Nervensystems. Kennen Sie konkrete

Situationen, in denen dieses Bedürfnis regelmässig frustriert wird — und welche Reaktionsmuster folgen daraus?

Quelle: Rosenberg, M. B. (1999). *Nonviolent Communication*. PuddleDancer Press.

Quelle: Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). *The need to belong*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.

✎ Reflexion 7

Welches Grundbedürfnis wird in Ihrem beruflichen Kontext am regelmässigsten frustriert? Was müsste sich verändern, damit dieses Bedürfnis konsistenter erfüllt wäre — und welchen Beitrag könnten Sie selbst dazu leisten?

8 Eigenverantwortung & der Shift

Vom reaktiven Erleben zur bewussten Gestaltung

Eigenverantwortung im Konflikt bedeutet die bewusste Entscheidung, den eigenen Anteil an einer Situation zu erkennen und zu gestalten — unabhängig davon, was das Gegenüber getan oder unterlassen hat. Es handelt sich damit um die Rückeroberung von Handlungsfähigkeit aus dem Opfer-Erleben heraus.

Eigenverantwortung im Konflikt zu übernehmen bedeutet, 100 Prozent Verantwortung für die eigenen Gefühle, Reaktionen und Bedürfnisse zu tragen. Diese Haltung ist keine naive Selbstaufgabe, sondern die Grundlage überlegenen Führungshandelns: Wer weiss, was in ihm vorgeht, und die Verantwortung dafür übernimmt, kann gezielt gestalten.

Damit verbunden ist die Entscheidung für ein Gestalter- und Wachstums-Mindset: Alle Umstände, Situationen und Personen können als Entwicklungsanlass verstanden werden — als Alternative zum reaktiven Opfer-Erleben, in dem das Leben «geschieht».

«Solange die Ursache des eigenen Zustands ausschliesslich im anderen verortet wird, bleibt man ohne Handlungsoptionen. Sobald man sie zumindest partiell in sich selbst erkennt, eröffnet sich ein Gestaltungsspielraum.»

Der Shift — in drei Schritten

Schritt 1 · Erkennen

Die eigene Verfassung bewusst wahrnehmen: Ich befinde mich gerade ausserhalb meines Diamanten. Mein Nervensystem ist eskaliert. Diese Wahrnehmung ohne Selbstverurteilung — sie schafft bereits kognitiven Abstand.

Schritt 2 · Regulieren und Akzeptieren

Regulation vor Kommunikation: Bewusstes Atmen, physische Distanz schaffen, den Schritt auf den Balkon wagen. Das Nervensystem muss sich regulieren können, bevor differenzierte Kommunikation möglich ist. Alle Führungstechniken greifen erst nach dieser Regulation.

Von hier aus kann ich mich fragen: Bin ich bereit, zu anerkennen, wo ich stehe? Ausserhalb meines Diamanten in einer Opferhaltung? Und bin ich bereit, Verantwortung dafür zu übernehmen, wieder in meine Mitte zu kommen?

Schritt 3 · Klären

Die eigene Bedürfnislage klären: Was brauche ich wirklich? Nicht was andere tun oder unterlassen sollen, sondern was das eigene, tiefere Anliegen ist. Diese Klarheit ist oft Voraussetzung für konstruktive Kommunikation meiner Bedürfnisse nach aussen und für den inneren Shift.

✎ Reflexion 8

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Ihnen dieser Shift gelungen ist. Was hat ihn ermöglicht? Und an eine Situation, in der er nicht gelungen ist — was fehlte?

Gesamtreflexion

Integration und Transferplanung

Sie haben die zentralen Konzepte aus Modul 3 erarbeitet und mit Ihrem persönlichen Profil verknüpft. Abschliessend laden wir Sie zu einer integrativen Reflexion ein, die die Erkenntnisse für Ihren Führungsalltag handlungswirksam werden lässt.

Reflexion 10

Welche ist die bedeutsamste Erkenntnis, die Sie aus diesem Modul für Ihren eigenen Führungsalltag mitnehmen? Definieren Sie einen konkreten Entwicklungsschwerpunkt für die nächsten vier Wochen: Was werden Sie beobachten, erproben oder verändern?

Ausgewählte Quellen und Literaturhinweise

- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.
- Eisenberger, N. I. & Lieberman, M. D. (2004). Why rejection hurts: A common neural alarm system for physical and social pain. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(7), 294–300.
- Emerald, D. (2005). *The Power of TED* (*The Empowerment Dynamic)*. Polaris Publishing Group.
- Karpman, S. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.
- LeDoux, J. E. (1996). *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. Simon & Schuster.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Porges, S. W. (2011). *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation*. Norton.
- Rosenberg, M. B. (1999). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom.
- Ryffel, M. (2024). *Selbstführung im Konflikt — Konzeptrahmen Leading in Conflict*. Change Perspective (Arbeitsdokument).

