



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im **DIALOG**

4 | November 2016

Finanzen

Projekt § 2b Umsatzsteuer-
gesetz

Energie und Umwelt

Ein Stromer, der die Reichweitendiskussion
in der Mittelklasse beendet - Der neue
Opel Ampera-e bietet Fahrspaß und beste
digitale Vernetzung

Informationstechnologien

Wie die Digitalisierung unsere
Jobs verändert -
BITKOM Thesenpapier Arbeit 4.0

Management & Organisation

Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre -
von den Anfängen bis zu einer speziellen
Managementlehre für Sozialunternehmen,
Teil 7

Facility- und Immobilien- management

Brandschutz -
Rechtssichere Gefahrenmeldung in
kirchlichen Sonderbauten

Personalmanagement

Erfolgreich als Team -
Unterschiedlichkeit konstruktiv nutzen:
vom Konfliktpotenzial zu Synergien



Management & Organisation

Impulse für die Entscheidungskultur
bei kirchlichen Zukunftsfragen

Erfolgreich als Team

Unterschiedlichkeit konstruktiv nutzen: vom Konfliktpotenzial zu Synergien

Ein Beitrag von Korina Schulz

„Jetzt weiß ich endlich, warum ich mit meinem Chef immer wieder aneinander gerate.“ Diese Erkenntnis einer Teamleiterin war der erste Schritt, um die Zusammenarbeit mit ihrem Abteilungsleiter zu verbessern.

Mit ihrer spontanen Art tat dieser sich schwer: Er plante gerne mit langem Vorlauf, und unerwartete Veränderungen oder Neuerungen konnten bei ihm Druck und Unsicherheit auslösen.

Andererseits waren ihm Genauigkeit und Korrektheit sehr wichtig - wohingegen ihr bei Abrechnungen „auch schon mal“ ein Fehler unterlief.

Mit dem Wissen um die Vorlieben ihres Abteilungsleiters versuchte die Teamleiterin künftig, ihr Verhalten anzupassen: Beispielsweise „überfiel“ sie ihren Chef weniger häufig mit spontanen Ideen und achtete sorgfältig darauf, die Abrechnungen korrekt zu erstellen. Das Verhältnis zwischen den beiden wurde deutlich entspannter.

Damit aus Differenzen keine Konflikte entstehen

Das Beispiel zeigt: Mitarbeiter/innen oder Kolleg/innen haben unterschiedliche Herangehensweisen, Arbeitsstile, Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen.

Diese Unterschiede sind notwendig für die Arbeitsteilung in Organisationen und für die Erfüllung komplexer Aufgaben.

Differenzen sind also wertvoll und fruchtbar und machen Weiterentwicklung und Innovation



Korina Schulz ist Mediatorin, Coach und Trainerin und hat sich darauf spezialisiert, die Zusammenarbeit und Kommunikation in Teams zu verbessern und Konflikte zu klären.

erst möglich. Aus Differenzen entstehen jedoch Konflikte, wenn Menschen mit diesen Unterschieden nicht wertschätzend und konstruktiv umgehen können. Das Bereichernde und Fruchtbare von Gegensätzen und Unterschieden kommt nicht mehr zum Zug.

In der Kommunikation und der Zusammenarbeit mit anderen ist es also hilfreich,

1. sich seiner eigenen Vorlieben und Stärken bewusst zu sein,
2. andere Menschen bzw. deren Vorlieben besser einschätzen zu können, um
3. das eigene Verhalten darauf abstimmen zu können.

Das Ziel ist es, auch mit Persönlichkeiten zurechtzukommen, die den eigenen Verhaltensvorlieben nicht entsprechen. Hilfestellung bietet ein Persönlichkeitsmodell, das vier Basistypen bzw. deren Verhaltenspräferenzen beschreibt. Grundlage ist die von C.G. Jung entwickelte Typologie.

Die vier Grundtypen bzw. „Farben“ können anhand folgender Verhaltenspräferenzen unterschieden werden:

- **Rote Typen** wissen, was sie wollen, und treffen schnelle Entscheidungen. Sie möchten Ergebnisse erzielen und stellen sich gerne dem Wettbewerb und Herausforderungen.

Abb.: Nach C.G. Jung

- **Gelbe Typen** sind voller Einfälle und Ideen und drücken ihre Gefühle und Gedanken positiv aus. Sie sind motiviert, andere zu beeinflussen und zu inspirieren.
- **Grüne Typen** sind geduldige und aufmerksame Zuhörer und gute Planer. Sie sind bestrebt, ein beständiges und stabiles Umfeld zu schaffen.
- **Blaue Typen** entscheiden analytisch und objektiv und schaffen hohe Standards. Ihre Motivation ist es, präzise und genau vorzugehen.

Oft dominiert bei einer Person einer dieser vier Typen, während ein zweiter Grundtyp einen weiteren starken Einfluss hat. Aber auch drei „Farben“ können ausgeprägt sein.

In der Praxis finden wir also unterschiedliche Mischtypen vor. Das bedeutet auch, dass eine Person - je nach Situation oder Kontext - mal mehr die eine, mal mehr die andere „Farbe“ bzw. die entsprechenden Verhaltensvorlieben zeigt.

Was bedeuten diese Präferenzen für das Führen von Mitarbeitern bzw. die Zusammenarbeit in Teams?

Differenziert und flexibel führen

Den einen, für alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter passenden Führungsstil kann es also nicht geben! Denn da Menschen unterschiedlich sind, haben zum einen Führungskräfte unterschiedliche Arten zu führen - möchten aber zum anderen auch Mitarbeiter unterschiedlich geführt werden.

Als Führungskraft ist es zunächst wichtig, sich bewusst zu machen,



Typische Stärken der vier Persönlichkeitstypen

zu welchem Führungsverhalten man neigt; um dann zu reflektieren, wie dieses Verhalten auf die einzelnen Mitarbeiter wirkt. Was den einen Mitarbeiter motiviert und ihn zu optimaler Leistung anspricht, mag bei einem anderen Mitarbeiter genau das Gegenteil bewirken.

Beim „blauen“ Führungsstil basiert die Autorität auf Regeln und Funktionalität; der Führungsstil ist eher distanziert und anweisend. Der „gelbe“ Führungsstil dagegen setzt vielmehr auf Charisma und Nähe zu den Mitarbeitern; die „gelbe“ Führungskraft versteht sich eher als Coach. Der „rote“ Führungsstil setzt auf Macht und Distanz, ist direkt und zielorientiert. Der „grüne“ Führungsstil hingegen ist kooperativ und serviceorientiert. Die Autorität basiert auf Erfahrung und Wissen.

Synergien nutzen

Arbeiten gleiche Farbtypen zusammen, neigen sie leicht zu einseitigen Vorgehensweisen.

Arbeiten zum Beispiel „Blaue“ zusammen, werden sie beispielsweise bestrebt sein, ein hochwertiges, ausgereiftes und fehlerfreies Produkt zu entwickeln. Sie neigen aber gleichzeitig dazu, sich in einer detaillierten Planung und Entwicklung zu verlieren: Die Entscheidung, das Produkt bzw. die Dienstleistung auf den Markt zu bringen, wird zu spät getroffen; die Notwendigkeit, das Produkt zu vermarkten und bei potenziellen Kunden für das Produkt zu werben, wird vernachlässigt.

Arbeiten hingegen unterschiedliche Typen zusammen, birgt dies vielleicht ein größeres Konfliktpotenzial in sich - aber sie können

sich auch optimal ergänzen. Im gerade beschriebenen Beispiel wären etwa rote Verhaltensweisen wie Entscheidungsfreude und Ergebnisorientierung oder gelbe Präferenzen wie begeistern und überzeugen wollen eine hilfreiche und notwendige Ergänzung.

Es ist also wichtig zu wissen: Welche Stärken habe ich und wer ergänzt mich mit seinen Stärken am besten.

Mit Kollegen kommunizieren

Generell gilt: Wir kommen tendenziell gut mit Menschen zurecht, die uns im Verhalten ähnlich sind.

Um aber auch eine gute Beziehung zu Menschen herzustellen, die so ganz anders sind als wir, sollten wir unseren Kommunikationsstil deren Bedürfnissen anpassen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben es mit einem „roten“ Kollegen oder einer „roten“ Führungskraft, also einer entscheidungsfreudigen Person zu tun: Würden Sie dann viele Details präsentieren, lange und ausführlich erklären, sich wiederholen, unentschlossen wirken oder ihm/ihr die Entscheidung abnehmen wollen? Sicher nicht! Sie würden sich im Gegenteil kurz und prägnant äußern und Ihrem Gegenüber Wahlmöglichkeiten zur Entscheidung anbieten.

Hingegen sollten Sie beispielsweise bei einem „grünen“ Mitmenschen, dem Harmonie und Verständnis wichtig ist, folgendes Verhalten vermeiden: Ungeduld, forsches und forderndes Vorgehen oder lautes Sprechen. Sie sollten stattdessen viel Zeit mitbringen, langsam sprechen, gut zuhören und auch persönliches Interesse zeigen.



Abb.: Nach C.G. Jung

Typische Schwächen der vier Persönlichkeitstypen

Dies gilt auch für den Umgang mit Kunden - internen sowie externen: Eine positive Beziehung zu einem Kunden können Sie nur aufbauen, wenn es Ihnen gelingt, sich mit Ihrem Verhaltens- bzw. Verkaufsstil dem des Kunden anzupassen.

Den Bedürfnissen der jeweiligen Typen können Sie entsprechen, indem Sie sich ihnen gegenüber wie folgt verhalten:

Seien Sie gegenüber

- **rot:** schnell, direkt, kämpferisch, überzeugend
- **gelb:** dynamisch, aktiv, offen, gesellig
- **grün:** ruhig, geduldig, ermunternd, akzeptierend

- **blau:** zurückhaltend, formal, methodisch, detailgetreu

Sich weiterentwickeln – beruflich und privat

Um sich bzw. seine soziale Kompetenz weiter zu entwickeln, ist es wichtig, das eigene Persönlichkeitsprofil zu kennen: Sie verstehen Ihr eigenes Verhalten und wissen, wie dies auf andere wirkt.

Außerdem sind Sie sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst und können sich somit auf Ihre Stärken konzentrieren. Indem Sie bewusst die Umgebung oder die Situationen suchen, in denen Sie Ihre Stärken einsetzen können, können Sie Ihre Effektivität steigern. Und Sie wissen, welchen besonderen Beitrag Sie in ein Team einbringen können.