



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

**KVI** im **DIALOG**

1 | Februar 2014

#### 9. KVI Kongress 2014 Vorschau

„Arbeitswelten der Zukunft heute gestalten“ lautet das Motto des 9. KVI Kongresses 2014. 4. bis 5. Juni im Erbacher Hof, dem Tagungs- und Bildungszentrum des Bistums Mainz

#### Finanzen

Das Ende des Nebenzweckprivilegs für den Idealverein? Aktuelle Entwicklungen zur Abgrenzung von Idealverein und wirtschaftlichem Verein

#### Facility- und Immobilienmanagement

Klimaschutz und Mietrecht im kirchlichen Wohnungsbestand

#### Organisation

Organisationsentwicklung in einer diakonischen Einrichtung. Das Projekt OE 12 Verwaltung in der Behindertenhilfe gGmbH

#### Energie und Umwelt

Blockheizkraftwerke - eine Chance für Pflegeeinrichtungen. Energieeffizienz in kirchlichen Einrichtungen

#### Personalmanagement

Mit „schwierigen“ Mitarbeitern umgehen



**Solar-  
Tankstelle**

**Zum Thema E-Mobilität  
Interview mit Markus  
Enzinger, AUDI AG**

## Mit „schwierigen“ Mitarbeitern umgehen

Ein Beitrag von Korina Schulz

„Jetzt weiß ich endlich, warum ich mit meiner Mitarbeiterin immer wieder aneinander gerate.“ Diese Erkenntnis eines Abteilungsleiters war der erste Schritt, um die Zusammenarbeit mit einer seiner Teamleiterinnen zu verbessern. Mit ihrer spontanen Art und ihren sprudelnden Ideen tat er 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 ab und zu ein Fehler unterlief. Mit seinem Wissen um die unterschiedlichen Vorlieben konnte er ihr wertschätzender begegnen und einen konstruktiven Umgang mit den für ihn schwierigen Situationen finden. Das Verhältnis zwischen den beiden entspannte sich deutlich.

### Damit aus Differenzen keine Konflikte entstehen

Das Beispiel zeigt: Menschen haben unterschiedliche Herangehensweisen, Arbeitsstile und Fähigkeiten. 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 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 dann nicht mehr zum Zug. Mögliche Synergien können nicht genutzt werden.



Korina Schulz, Trainerin, Coach und Mediatorin, ist spezialisiert auf Konfliktlösung und Teamentwicklung in Institutionen und mittelständischen Unternehmen. Darüber hinaus verfügt sie über Erfahrungen in der betrieblichen Personalentwicklung und dem Projektmanagement in Verbänden, davon acht Jahre in Führungspositionen.

### Das Kernquadrat

Eine hilfreiche Methode, um zu erkennen, wieso Sie auf bestimmte Menschen allergisch reagieren, ist das Kernquadrat. Es ist eine Reflexionshilfe und dient der Visualisierung von Stärken und Schwächen sowie Herausforderungen und möglichen Reibungspunkten. Das Kernquadrat macht Kompetenzen einzelner Personen oder ganzer Organisationen sichtbar, und Unterschiede können konstruktiv besprochen werden.

### Stärken und Schwächen

1. Jeder Mensch hat individuelle Stärken, sogenannte Kernqualitäten.
2. Er tappt jedoch in Fallen, wenn er seine Stärken übertreibt, so dass eine Stärke zu einer Schwäche werden kann.
3. Jeder hat schwach ausgeprägte Eigenschaften, die für ihn eine Herausforderung darstellen.

- Und bestimmte Verhaltensweisen stellen eine „Allergie“ für ihn dar, d. h. auf diese reagiert er höchst empfindlich.

Diese vier Eigenschaften bilden das Kernquadrat und ermöglichen eine differenzierte Betrachtungsweise von vorhandenen, erstrebenswerten und zu vermeidenden Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen. Das Kernquadrat in Abbildung 1 zeigt ein Kernquadrat des im Eingangsbeispiel erwähnten Abteilungsleiters.

Die Kernqualität ist eine herausragende Stärke einer Person (oder Organisation), in diesem Beispiel „Strukturiertheit“. Ein Zuviel an Strukturiertheit kann jedoch in Bürokratie umschlagen, d. h. die übertriebene Qualität wird zur Falle. Um zu vermeiden, dass man in seine eigene Falle tappt, gilt es, eine Herausforderung zu finden, also eine bisher schwach ausgeprägte, aber wünschenswerte Eigenschaft, im Beispiel „Spontaneität“.

Diese Herausforderung steht quasi der Kernqualität gegenüber und hilft, mit den eigenen Stärken im Gleichgewicht zu bleiben. Ein Zuviel der an sich gewünschten Herausforderung wiederum stellt die Allergie dieser Person dar und kann ebenfalls zu Reibungspunkten führen. Im Beispiel könnte die Allergie „Chaos“ sein.

### Reibungspunkte

Die Allergie ist also die Über-treibung der Herausforderung. Gleichzeitig ist sie das absolute Gegenteil der Kernqualität eines Menschen und somit eine Eigenschaft, die diesem Menschen regelrecht zuwider ist; was erklärt, warum man so allergisch auf diese Verhaltensweise reagiert. Und dies erklärt auch, warum es so schwierig sein kann, die Heraus-

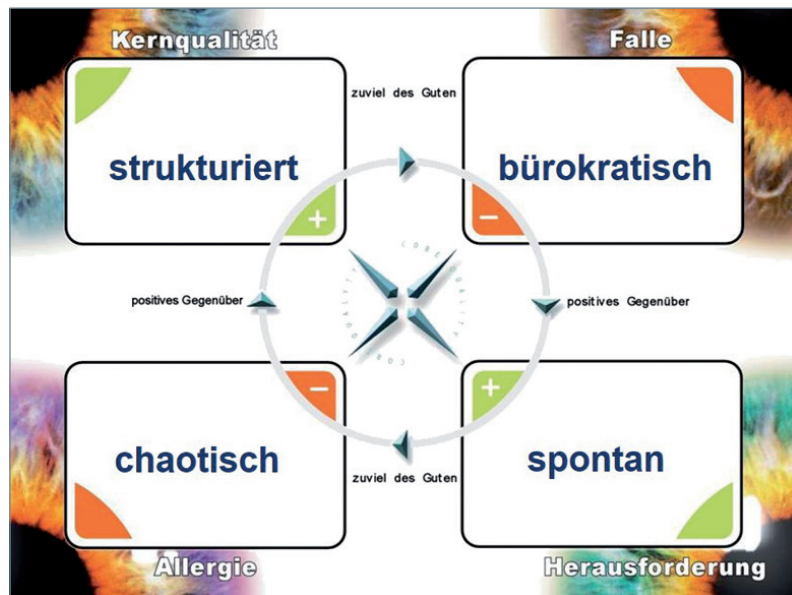


Abbildung 1: Ein Kernquadrat besteht aus jeweils vier Eigenschaften, die jeweils die positiven bzw. negativen Gegenstücke zueinander darstellen.

forderung zu leben. Denn Herausforderung und Allergie werden oft verwechselt.

Für obiges Beispiel heißt das: Dass der Abteilungsleiter nicht spontan ist, könnte daran liegen, dass er um keinen Preis chaotisch sein möchte.

### Die „schwierige“ Person

Im Eingangsbeispiel reagiert der Abteilungsleiter „allergisch“ auf seine Teamleiterin.

Ein Kernquadrat dieser Mitarbeiterin könnte wie in Abbildung 2 aussehen.

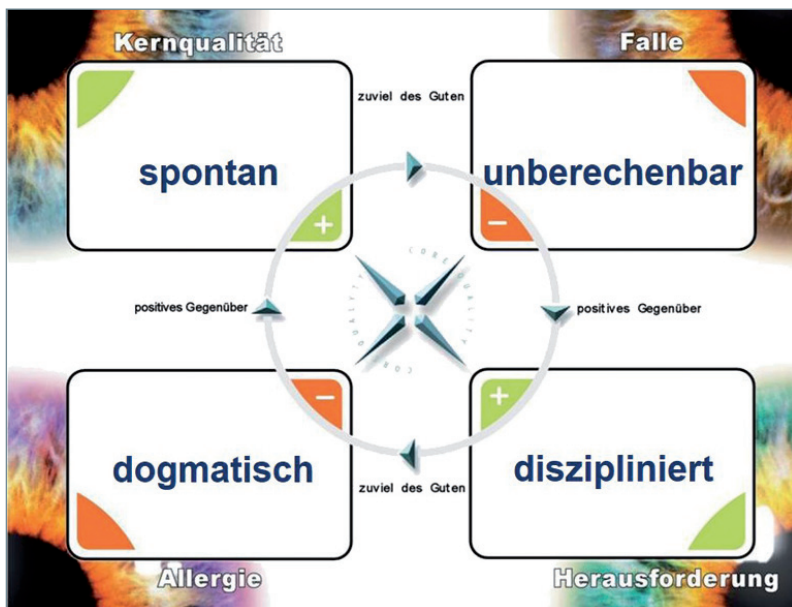


Abbildung 2: Stärken und Schwächen, aber auch Herausforderungen und störendes Verhalten lassen sich in Beziehung setzen. Dies ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Menschen, auf die man „allergisch“ reagiert.

Ihre Qualität Spontaneität kann in der Übertreibung in Unberechenbarkeit umkippen. Nun kann es sein, dass ihr Abteilungsleiter sie in erster Linie als unberechenbar wahrnimmt.

Er reagiert also allergisch auf ein Zuviel seiner eigenen Herausforderung Spontaneität. Es könnte auch sein, dass er - wie oben beschrieben - Spontaneität mit Unberechenbarkeit verwechselt.

Wird ihm dies bewusst, gelingt ihm also ein Perspektivwechsel, so kann er erkennen, dass diese Mitarbeiterin eine Stärke hat, die ihn davor bewahren könnte, in seine Falle „Bürokratie“ zu tappen; d. h. dass diese Mitarbeiterin seine Herausforderung als Kernqualität besitzt. Eine solche Sichtweise ermöglicht einen konstruktiven Umgang mit Personen, die wir als schwierig empfinden.

#### Resümee

Das Kernquadrat ist somit eine Methode, die hilft zu erkennen,

- wieso man sich mit manchen Dingen bzw. Personen schwer tut.
- warum man vielleicht gerade von den Personen am meisten lernen kann, auf die man am empfindlichsten reagiert.
- wie man wertschätzend mit Personen umgehen kann, die man als schwierig empfindet.

#### Eine Führungskraft kann mit Hilfe des Kernquadrats

- sich ihrer Stärken bewusster werden,
- sensibilisiert werden, in welche Schwächen diese Stärken umschlagen können,

- reflektieren, was das für den eigenen Führungsstil bedeutet und wie dieser auf andere wirkt,
- Herausforderungen definieren, um sich als Person und als Führungskraft weiter zu entwickeln.

#### Die 4 Ecken des Kernquadrats

##### Kernqualität

Die Kernqualität ist eine herausragende Fähigkeit bzw. Stärke eines Menschen, die für ihn oft so selbstverständlich ist, dass sie ihm als Stärke gar nicht bewusst ist. Um sie zu finden, sind folgende Fragen hilfreich:

- Was schätzen andere an mir?
- Was erwarte ich bei anderen als selbstverständlich?
- Was erfahre ich bei mir selbst als selbstverständlich?

##### Falle

Die Falle ist ein Zuviel des Guten, eine Übertreibung der Kernqualität. Sie ist somit die Schattenseite einer jeden Stärke.

Hilfreiche Fragen:

- Was werfen andere mir gelegentlich vor?
- Zu welchem Verhalten neige ich unter Druck?
- Was glaube ich, rechtfertigen zu müssen?

##### Herausforderung

Die Herausforderung ist eine schwach ausgeprägte, aber wünschenswerte Eigenschaft. Sie hilft, mit der Stärke in einer Balance zu bleiben und somit nicht in seine Falle zu tappen.

Mögliche Fragen:

- Was bewundere ich an anderen?
- Was vermisse ich bei mir selbst?
- Was wünschen mir andere?

##### Allergie

Die Allergie ist die Übertreibung der Herausforderung und das negative Gegenstück zur eigenen Kernqualität. Die starke Abwehr gegen die Allergie ist oft der Grund, warum es so schwer ist, die eigene Herausforderung zu leben.

Folgende Fragen können helfen:

- Was stört mich an anderen Menschen?
- Was würde ich bei mir selbst verabscheuen?
- Was verachte ich bei anderen?