

# Von Konflikten zu Klarheit

Wie Persönlichkeitsprofilung die versteckten Spannungen in deinem Team auflöst – ein praxisnaher Leitfaden von Alexander Lengowski, Gründer Future Leadership Master



# Wenn Teamkonflikte mehr kosten als du denkst

Stell dir vor: Dein Vertriebsleiter und deine Produktionsmanagerin können nicht mehr im selben Raum sein. Meetings eskalieren. E-Mails werden kürzer, der Ton schärfer. Projekte verzögern sich, weil keiner mehr miteinander redet. Und du? Du sitzt zwischen den Stühlen und fragst dich, wie aus zwei kompetenten Leuten plötzlich ein Kriegsgebiet wurde.

Die meisten dieser Konflikte sind nicht persönlich. Sie entstehen nicht, weil Menschen einander nicht mögen oder absichtlich schwierig sind. Sie entstehen, weil unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen aufeinanderprallen – und niemand versteht, warum.

## Die versteckten Kosten

Studien zeigen: Führungskräfte verbringen bis zu **30 % ihrer Arbeitszeit** mit Konfliktmanagement. Das sind anderthalb Tage pro Woche, in denen du nicht strategisch arbeitest, nicht wachst, nicht führst – sondern Brände löschst.

Persönlichkeitsprofiling macht versteckte Spannungen sichtbar, bevor sie eskalieren. Mit wissenschaftlich fundierten Methoden wie Deep O.C.E.A.N. kannst du Konflikte nicht nur lösen, sondern an ihrer Wurzel verstehen und nachhaltig auflösen.

# Das unsichtbare Problem: Warum Konflikte zu spät erkannt werden

Die meisten Führungskräfte bemerken Teamkonflikte erst, wenn sie bereits eskaliert sind. Der Moment, in dem jemand die Tür zuknallt oder eine Kündigung einreicht, ist nicht der Anfang des Problems – es ist das Endstadium eines Prozesses, der Wochen oder Monate zuvor begonnen hat.

## Was wir sehen

Kurze Antworten, vermiedene Blickkontakte, passive Aggression in E-Mails – das sichtbare Verhalten an der Oberfläche.

## Was wir nicht sehen

Fundamental unterschiedliche Arten, die Welt wahrzunehmen und zu verarbeiten – die eigentlichen, unsichtbaren Ursachen.

## Was klassische Lösungen tun

Symptome behandeln, nicht Ursachen.  
Moderierte Gespräche, Appelle an Professionalität – vielleicht zwei Wochen Ruhe, dann beginnt der Zyklus von vorne.

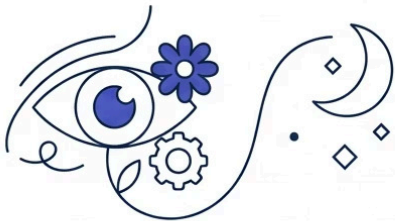
## Was Profiling leistet

Röntgenblick auf Motivationen, Ängste und Bedürfnisse. Konflikte werden nicht nur gelöst, sondern in produktive Dynamiken umgewandelt.

**Praxis-Szenario:** Sarah (Projektleiterin) findet Thomas (IT-Leiter) „unentschlossen“. Thomas findet Sarah „voreilig“. Beide sind kompetent – aber ihre Persönlichkeitsstrukturen führen automatisch zu Missverständnissen. Nicht aus Inkompetenz, sondern aus unterschiedlichen Verarbeitungsmodi.

# Deep O.C.E.A.N. verstehen: Die fünf Dimensionen der Persönlichkeit

Deep O.C.E.A.N. basiert auf dem Big-Five-Modell – dem am besten erforschten und validiertesten Persönlichkeitsmodell der Psychologie. Anders als oberflächliche Typen-Tests misst es fünf **kontinuierliche Dimensionen**. Jeder Mensch hat alle fünf, jedoch in unterschiedlichen Ausprägungen.



**Offenheit**  
(Kreativität, Neugier,  
Flexibilität)



**Gewissenhaftigkeit**  
(Zuverlässigkeit, Disziplin,  
Zielorientierung)



**Extrovertiertheit**  
(soziale Energie,  
Kommunikation,  
Durchsetzungsvermögen)



**Verträglichkeit**  
(Empathie, Kooperation,  
Harmonie)



**Neurotizismus**  
(Stressreaktion,  
emotionale Volatilität,  
Resilienz)

Diese Dimensionen sagen direkt vorher, wie Menschen kommunizieren, Entscheidungen treffen, mit Stress umgehen und im Team interagieren. Wenn du sie verstehst, verstehst du dein Team.

# Dimension 1: Offenheit (Openness)

**Was es misst:** Kreativität, Flexibilität, Neugier auf neue Erfahrungen, Bereitschaft zu Veränderung.

## Hohe Ausprägung – Der Innovator

Liebt Abwechslung, neue Ideen und unkonventionelle Lösungen. Langweilt sich schnell bei Routine. Fragt in Meetings: „*Was wäre, wenn...?*“ und hinterfragt etablierte Prozesse.

## Niedrige Ausprägung – Der Bewahrer

Schätzt Beständigkeit, bewährte Methoden und klare Strukturen. Skeptisch gegenüber Veränderungen – nicht aus Sturheit, sondern weil Stabilität ein Wert ist. Fragt: „*Warum ändern, was funktioniert?*“

- ☐ **Auswirkung auf Teamdynamik:** Konflikte entstehen, wenn hohe und niedrige Offenheit aufeinandertreffen. Die eine Seite empfindet die andere als „langweilig“ oder „rückständig“, die andere sieht „Chaos“ und „Unzuverlässigkeit“. In Wahrheit braucht jedes Team beide: Innovatoren **UND** Stabilisatoren.

# Dimensionen 2–5: Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit & Neurotizismus

## Gewissenhaftigkeit

**Hoch:** Strukturiert, pünktlich, detailorientiert – der Fels in der Brandung.

**Niedrig:** Spontan, flexibel, improvisationsfreudig – arbeitet gut unter Druck.

*Konflikt: „Chaotisch“ vs. „starr und kontrollierend“*

## Extraversion

**Hoch:** Tankt Energie durch Kontakt. Denkt laut, kommuniziert spontan.

**Niedrig (Introversion):** Tankt Energie in Ruhe. Denkt nach, bevor er spricht.

*Konflikt: „Passiv“ vs. „überwältigend“*

## Verträglichkeit

**Hoch:** Priorisiert Harmonie und Beziehungen. Soziales Bindemittel des Teams.

**Niedrig:** Direkt, sachlich, konfliktbereit. Spricht Probleme offen an.

*Konflikt: „Rücksichtslos“ vs. „konfliktscheu“*

## Neurotizismus

**Hoch:** Reagiert intensiver auf Stress, erkennt Risiken früh – braucht Sicherheit.

**Niedrig:** Bleibt auch unter Druck gelassen – kann Risiken unterschätzen.

*Konflikt: „Überreagieren“ vs. „gleichgültig“*

Jede Dimension hat Stärken und Entwicklungsfelder. Es gibt keine „guten“ oder „schlechten“ Ausprägungen – nur unterschiedliche Perspektiven, die ein Team bereichern, wenn man sie versteht.



# Konfliktmuster entschlüsseln: Die drei häufigsten Persönlichkeits- Kollisionen

Die meisten Teamkonflikte in KMUs folgen vorhersagbaren Mustern. Wenn du diese Muster erkennst, kannst du eingreifen, bevor sie eskalieren.

1

## Muster 1

Innovator vs. Bewahrer

*Offenheit-Konflikt*

2

## Muster 2

Planer vs. Improvisierer

*Gewissenhaftigkeit-Konflikt*

3

## Muster 3

Kommunikator vs. Denker

*Extraversion-Konflikt*



**Warum Konflikte eskalieren:** Beide Seiten interpretieren das Verhalten des anderen als Charakterfehler statt als Persönlichkeitsmerkmal. Der Innovator sieht „Rückständigkeit“, der Bewahrer sieht „Verantwortungslosigkeit“ – obwohl beide das Unternehmen schützen wollen.

# Die drei Konfliktmuster im Detail

1

## **Innovator vs. Bewahrer (Offenheit)**

Meetings werden zu Grundsatzdiskussionen. Projekte verzögern sich, weil eine Seite ständig neue Ideen einbringt, die andere Stabilität fordert.

**Früherkennung:** Achte auf Formulierungen wie „Wir haben das immer so gemacht“ vs. „Wir sollten mal was Neues probieren“ – wenn diese Sätze mit Frustration fallen, bahnt sich ein Offenheit-Konflikt an.

2

## **Planer vs. Improvisierer (Gewissenhaftigkeit)**

Deadlines werden unterschiedlich ernst genommen. Detaillierte Pläne werden als „Mikromanagement“ empfunden. Spontane Änderungen lösen Stress bei der einen Seite aus, Langeweile bei der anderen.

**Früherkennung:** Wenn jemand beginnt, die Arbeitsweise des anderen zu kommentieren – nicht das Ergebnis – deutet das auf einen Gewissenhaftigkeit-Konflikt hin.

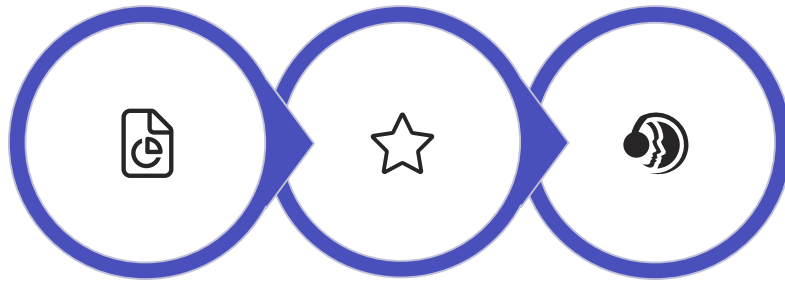
3

## **Kommunikator vs. Denker (Extraversion)**

Meetings dominieren die Lauten, während die Leisen überhört werden. Spontane „kurze Abstimmungen“ unterbrechen Konzentrationsphasen und erschöpfen Introvertierte.

**Früherkennung:** Achte darauf, wer in Meetings spricht und wer schweigt. Wenn die gleichen Personen dominieren und andere nie zu Wort kommen, entwickelt sich ein Extraversion-Konflikt.

# Der 3-Schritte-Prozess: Von der Analyse zur Teamgestaltung



Analyse

Interpretation

Teamgestaltung

Mit diesem Fahrplan kommst du von reaktivem Krisenmanagement zu proaktiver Teamgestaltung – systematisch, nachhaltig und mit konkreten Ergebnissen.

# Schritt 1 & 2: Analyse und Interpretation

## Schritt 1: Systematische Analyse

1. **Teamweite Analyse:** Alle Teammitglieder führen das Deep O.C.E.A.N. Assessment durch. Erkläre vorher: Daten dienen der Teamoptimierung, nicht der Leistungsbeurteilung.
2. **Individuelle Debriefings:** Jedes Teammitglied bespricht seine Ergebnisse vertraulich. Das schafft Selbstverständnis, bevor du zur Teamebene gehst.
3. **Zeitaufwand:** Assessment 20–30 Min. pro Person, Debriefing 60–90 Min., Teamauswertung 2–3 Stunden.

## Schritt 2: Interpretation der Ergebnisse

1. **Keine Bewertung, nur Beschreibung:** Hoher Neurotizismus ist nicht „schwach“, niedrige Verträglichkeit ist nicht „gemein“.
2. **Kontext ist entscheidend:** Ein Vertriebsteam profitiert von hoher Extraversion. Ein Entwicklungsteam braucht hohe Gewissenhaftigkeit.
3. **Kombinationen beachten:** Hohe Offenheit + hohe Gewissenhaftigkeit = innovativ UND zuverlässig.
4. **Team-Komposition analysieren:** Wo gibt es zu viel Homogenität? Wo produktive Spannung? Wo destruktive Konflikte?

- ✔ **Praktisches Beispiel:** Dein Team hat drei Mitglieder mit sehr hoher Gewissenhaftigkeit und eines mit sehr niedriger. Statt den „chaotischen“ Kollegen zu korrigieren, erkennst du: Er ist der einzige, der in Krisensituationen flexibel reagieren kann. Du gestaltest seine Rolle so, dass seine Improvisationsfähigkeit ein Asset wird – z.B. Krisenmanagement oder Ad-hoc-Projekte.

# Schritt 3: Teamgestaltung umsetzen



## A) Rollenverteilung optimieren

Setze Menschen in Rollen, die zu ihren natürlichen Tendenzen passen. Hohe Offenheit → Innovation, R&D, Strategie. Hohe Gewissenhaftigkeit → Projektmanagement, Qualitätssicherung, Compliance.



## B) Kommunikationsregeln anpassen

Für Extraversion-Konflikte: Erst schriftliche Ideensammlung, dann Diskussion. Für Verträglichkeit-Konflikte: Sichere Räume für direktes Feedback UND empathische Beziehungspflege.



## C) Prozesse diversitätsgerecht gestalten

Biete sowohl strukturierte Prozesse (für Planer) als auch Freiräume (für Improvisierer). Balance zwischen Innovation und Stabilität – neue Ideen brauchen Raum, bewährte Prozesse brauchen Schutz.



## D) Konfliktprävention einbauen

Wenn du weißt, dass zwei Profile kollidieren könnten, sprich es proaktiv an: „Lass uns einen Prozess finden, der beide Bedürfnisse berücksichtigt.“



## E) Entwicklungsfelder angehen

Nutze Coaching, um Menschen zu helfen, mit ihren extremen Ausprägungen produktiv umzugehen. Stressmanagement für hohen Neurotizismus, Feedback-Training für niedrige Verträglichkeit.

# 1-2

### Wochen

Sofortmaßnahmen:  
Kommunikationsregeln &  
Rollenklärung

# 1-3

### Monate

Prozessanpassungen im Team

# 6-12

### Monate

Kulturwandel:  
Persönlichkeitsdiversität als  
Stärke

# Sofortmaßnahmen-Checkliste: Konkrete Interventionen für jedes Konfliktmuster

## Bei Offenheit-Konflikten

- Trenne Innovations-Meetings von Umsetzungs-Meetings
  - Etabliere eine „Pilot-Regel“: Neue Ideen erst im kleinen Rahmen testen
  - Benenne einen „Devil's Advocate“ für Risikoidentifikation
  - Definiere innovationsfreundliche vs. stabilitätsorientierte Bereiche
  - Schaffe Strukturen, die beide Perspektiven integrieren
- 

## Bei Gewissenhaftigkeit-Konflikten

- Unterscheide „harte“ von „weichen“ Deadlines – kommuniziere klar
- Gib Improvisierern Freiräume mit klaren Ergebnis-Erwartungen
- Nutze Planer für Prozessdesign, Improvisierer für Krisenmanagement
- Etabliere Minimal-Strukturen: wöchentliches Check-in statt täglichem Status-Report
- Baue Puffer in Zeitpläne ein für mehr Flexibilität

## Bei Extraversion-Konflikten

- Führe „stille Brainstormings“ ein: erst schreiben, dann diskutieren
  - Etabliere „No-Meeting-Zeiten“ für konzentrierte Arbeit
  - Nutze asynchrone Kommunikation für nicht-dringende Themen
  - Frage Introvertierte direkt nach ihrer Meinung – warte auf Antwort
  - Schicke Meeting-Agenden vorab zur Vorbereitung
- 

## Bei Verträglichkeits- & Neurotizismus-Konflikten

- Trenne „harte“ Entscheidungen von „weicher“ Beziehungspflege
- Coache direkte Menschen in „Sandwich-Feedback“
- Nimm Sorgen ernst – Menschen mit hohem Neurotizismus sind frühe Warnsysteme
- Gib klare, häufige Updates in unsicheren Situationen
- Schaffe psychologische Sicherheit: Sorgen dürfen geäußert werden

# Zusammenfassung & dein persönlicher Handlungsplan



## Kernerkenntnis 1

Teamkonflikte sind selten persönlich – sie entstehen aus unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen, die aufeinanderprallen.



## Kernerkenntnis 2

Die Big-Five-Dimensionen erklären, warum Menschen unterschiedlich kommunizieren, entscheiden und arbeiten.



## Kernerkenntnis 3

Persönlichkeitsprofiling gibt dir Röntgenblick: Du siehst nicht nur Verhalten, sondern die Motivationen dahinter.



## Kernerkenntnis 4

Mit systematischer Analyse, richtiger Interpretation und gezielter Teamgestaltung verwandelst du Spannungen in produktive Diversität.

## Dein 30-Tage-Handlungsplan

### Woche 1

Bewusstsein schaffen: Team durch die Brille der Big Five beobachten, Konfliktmuster identifizieren, Sofortmaßnahmen umsetzen.

### Woche 3

Interpretation & Planung: Team-Komposition analysieren, konkreten Anpassungsplan entwickeln.

### Nach 30 Tagen

Review & Anpassung: Was hat sich verbessert? Wo gibt es noch Reibung? Prozess verfeinern.

1

2

3

4

5

### Woche 2

Analyse starten: Deep O.C.E.A.N. Assessments durchführen, individuelle Debriefings planen.

### Woche 4

Umsetzung beginnen: Erste strukturelle Änderungen, transparente Kommunikation mit dem Team.

# Nächster Schritt: Von Erkenntnis zu Handlung

Du hast jetzt das Wissen. Aber Wissen allein löst keine Konflikte. **Handlung tut das.**

## Option 1: Deep O.C.E.A.N. BASIC

Erlebe selbst, wie präzise Persönlichkeitsprofilung funktioniert. Vollständiges Profil deiner fünf Dimensionen plus **60-minütiges Debriefing**. Perfekt, um das System zu verstehen, bevor du es im Team einsetzt.

## Option 2: Deep O.C.E.A.N. BUSINESS

Einzelprofile plus **Teamauswertung**. Du siehst nicht nur, wie Individuen ticken, sondern wie sie interagieren – und wo Konfliktpotenzial liegt.

## Option 3: Deep O.C.E.A.N. BUSINESS PLUS

Vollständige Team-Analyse, Workshops zur Ergebnisintegration und **laufende Begleitung**. Ideal für High-Performance-Teamentwicklung, Recruiting-Optimierung und Fluktuationsreduktion.

Jeder Tag, an dem Konflikte schwelen, kostet dich Zeit, Energie und Geld. Persönlichkeitsprofilung ist kein Luxus – es ist eine Investition in die Handlungsfähigkeit deines Teams. Du hast die Wahl: Weiter Brände löschen oder die Ursachen verstehen und nachhaltig auflösen.

## Wie du startest

Besuche [www.lengowski.com](http://www.lengowski.com) und buche deine Deep O.C.E.A.N. Analyse – oder kontaktiere uns direkt für ein unverbindliches Gespräch über deine spezifische Teamsituation. Keine generischen Lösungen, keine oberflächlichen Tipps – sondern individuelle Unterstützung, die deine spezifische Situation versteht.

Jetzt Analyse s...

Kostenlosen Leitfaden herunt...

## Alexander Lengowski

Gründer, Future Leadership Master  
Zertifizierter Business Coach & Deep  
O.C.E.A.N. Experte

*„Ich freue mich darauf, dich auf diesem Weg zu begleiten.“*