

Schwierige Mitarbeiter führen

3 Tipps für den Umgang mit eigenwilligen Typen



Es ist zum Haare ausraufen! In jedem Team gibt es sie: Die Ständig-zu-spät-Kommer, die Nörgler, die Jammerer, die Opferlämmer, die Sensibelchen, die Unselbständigen, die Nicht-Mitdenker, die Egomanen und notorischen Besserwisser. Wie soll man mit solchen Leuten vernünftig arbeiten, geschweige denn ambitionierte Ziele erreichen? →



Alle über einen Kamm zu scheren und mit einer Methode zu manövrieren, ist leider unmöglich. Für jeden dieser schwierigen Typen gibt es Strategien, wie ein "An-einem-Strang-ziehen" dennoch funktioniert. Allerdings lässt sich mit der folgenden Vorgehensweise schon sehr weit kommen.

Der Stallgeruch haftet fest

Es ist anscheinend in unserer Spezies so: Es muss im Team den Nörgler geben. Genauso wie den Jammerlappen und das Opferlämmchen. Wie jemand so wird, liegt an dessen Persönlichkeit und seinem heimischen Stall, der viele Jahre Zeit hatte, eine ordentliche Prägung zu vollziehen. Das wird keine Führungskraft ändern. Egal mit wie viel Herzblut sie inbrünstig klagt: „Aber der muss doch ...!“ Nein, muss er eben nicht. Wenn die Führungskraft akzeptiert, dass niemand etwas muss, das sich noch dazu jemand anderes in den Kopf gesetzt hat, geht's gleich viel leichter.

Faszinierend: Jedes Verhalten birgt Vorteile

Es ist sehr praktisch, wenn wir den Inhaber des Postens „Team-Nörgler“ bereits kennen. Ihm sein Nörgeln abzugewöhnen oder ihn gar aus dem Team zu entfernen, wäre fahrlässig. Denn wer weiß, wer sich nach ihm seinen Posten krallt? Es könnte noch viel schlimmer kommen. Also können wir uns herantasten, den Nörgler zu einem wertvollen Kritiker zu entwickeln. Genauso wie wir das Opferlamm in eine Siegersituation hineinstolpern lassen können und den Unselbständigen die Ödnis der "Ich-helfe-Dir-Wüste" kosten lassen.

Denke und handle in drei Schritten

Stell dir ein Haus vor mit Fundament, Wohnräumen und Dach. Wer trocken und sicher wohnen will, braucht zuerst ein gutes Fundament, sonst sind alle weiteren Bemühungen für die Katz.

1 Das Fundament: Bewusstsein stärken

Es geht nur entspannt und selbstbewusst. Mit Aggression, zielloser Konfrontation, Drohungen und Geringschätzung erreichst du gar nichts. Du machst die Situation nur schlimmer. Bevor du an welche Schritte auch immer denkst: entspanne dich. Sei dir dessen bewusst, wer du bist, was dich ausmacht, weshalb du exakt in



Extra: Hass-Dinge im Büro: "Da könnt' ich schreien ..."

Artikel lesen



der Rolle bist, in der du dich nun eben vorfindest. Es ist nicht deine Schuld, dass der Nörgler nörgelt, dass das Opferlamm dem Weltschmerz frönt und diese Typen tun wie sie eben tun. Dafür kannst du rein gar nichts. Lass ihm seine Nörgelei oder sein Opferfeeling. Diese Rolle ist seine Bürde und Baustelle. Er hat damit weit mehr Probleme, als du in der Arbeit je spüren wirst. Bleibe entspannt und zeige das in jeder Begegnung mit dem schwierigen Typen deutlich.

Klarheit über sich selbst

Je krasser jemand mit anderen umspringt und seine destruktive Rolle spielt, desto mehr Erfolg hatte er damit Zeit seines Lebens. Es gab offensichtlich immer genug Leute, die dadurch taten, was er wollte. Trotzdem musst du das nicht auch tun.

2 Der Wohnraum: Schaffe Zugehörigkeit

Ausnahmslos jeder will etwas. Was das ist, musst du herausfinden. Das geht nur, wenn du und der schwierige Typ sich von Mensch zu Mensch begegnen. Führe möglichst viele 4-Augen-Gespräche. Ob vereinbart oder ad hoc. Ob lang oder kurz. Egal. Hauptsache aufrichtig. Frage nach dem Befinden, der Zukunft, den Plänen und Hoffnungen. Sage, was du planst und hoffst. Interessiere dich wirklich für dein Teammitglied, deinen Mitstreiter. Eigentlich immer sind extreme Verhaltensweisen Hilferufe nach Anerkennung und Geltung.

Verbindliches Handeln

Vereinbare Verhalten. Sag, wie du dein Gegenüber wahrnimmst. Lobe konstruktive Beiträge und förderliches Verhalten. Hinderliches Verhalten ignorierst du →

so gut es irgendwie geht. Sprich grobes Verhalten unter vier Augen unverzüglich und direkt an und erneuere Vereinbarungen. Halte alle Vereinbarungen strikt ein und fordere deren Einhaltung unnachgiebig ein.

Wichtig: Behandle schwierige Typen niemals bevorzugt. Hebe sie nur vor anderen heraus, wenn es allen Vergleichen Stand hält. Denn sonst machst du dich mit einem Satz erpressbar. Nicht nur vom schwierigen Typ, sondern durch jedes Teammitglied. So schnell kannst du gar nicht schauen und du hast eine Horde Exzentriker, die alle eine Extrawurst braten.

3 Das Dach: Schütze deine Schützlinge

Zeige, dass du zu deinem Team stehst. Denn jedes Team ist der glasklare Spiegel der Führungskraft des Teamleiters. Verteidige dein Team gegen jeden Angriff von außen, ob von anderen Abteilungen, Kunden oder Lieferanten. Komme was da wolle. Und fordere solches Verhalten auch von all deinen Teammitgliedern ein. Von ausnahmslos jedem. Nur so bekommst du Loyalität. Nur so kannst du schwierige Situationen und Durststrecken siegreich durchstehen.

Klare Positionierung

In der Konfrontation von Außen kannst du jedem schwierigen Typen am besten zeigen, was du unter Teamgeist verstehst. So, wie du für dein Team einsteht, so wirst du auf deine Verlässlichkeit und dein Vertrauen hin geprüft. Und genau das brauchen schwierige Typen. Sie hatten oft genug die Erfahrung gemacht, dass ihnen eben nicht vertraut wird. ■



Autor: Jörg Romstötter

Jörg Romstötter ist Coach für Einzelpersonen und Teams. Er unterstützt mit der ErfolgsRessource Natur Menschen und Unternehmen auf ihrem Weg zu dauerhaftem Erfolg. Natur und (Selbst-)Führung sind seit

drei Jahrzehnten seine beiden großen Leidenschaften. Er kennt die Natur aus ungezählten Tagen draußen, von Expeditionen, Reisen und Touren. Für eine große Organisation gründete und führte der Ingenieur und Betriebsökonom als Geschäftsführer ein Unternehmen.

www.joerg-romstoetter.com

