Mitarbeiterführung: Produktiver Umgang mit „Unsympathen“

Leider gibt es sie – die Mitarbeiter, die als Zahntechniker fachlich Hervorragendes leisten, dem Laborleiter aber auf der menschlichen Ebene jedoch suspekt, ja sogar unsympathisch sind. Wer sich entschließt, den „Unsympath“ einzustellen oder weiterhin mit ihm zusammenzuarbeiten, weil er fachlich topp ist, muss sich Strategien überlegen, wie er mit ihm menschlich klarkommt.

Montagmorgen – der Laborleiter betritt das Labor. Die Mitarbeiterin im Empfangsraum des Labors begrüßt ihn freudestrahlend und mit einem fröhlichen „Guten Morgen“. „Da freue ich mich doch gleich auf den Start in die neue Arbeitswoche“, denkt der Laborleiter, „schade, dass die Frau Schmidt immer noch ihre Probleme mit den Terminvereinbarungen hat. Aber das Betriebsklima im Dentallabor hat sich einfach toll entwickelt, seitdem sie mit dabei ist.“

Doch seine gute Laune verfliegt schnell. Die Begrüßung durch den Zahntechniker Hartmut Kohn fällt wie gewohnt recht mürrisch aus. „Wenn der nicht die Zusatzausbildung zum Kundenberater gemacht hätte und nicht so gute Beratungsgespräche mit den Zahnärzten führen würde, würde er schon längst nicht mehr hier arbeiten.“

Wenn die Chemie nicht stimmt

Das Beispiel mag überspitzt sein, zeigt jedoch: Die Fachkompetenz von Petra Schmidt ist ausbaufähig, aber ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten hellen das Betriebsklima gehörig auf und kommen auch im Kundenkontakt mit den Zahnärzten zum Tragen. Hinzu kommt: Im Gespräch mit dem Laborleiter zeigt sie Interesse, die beiden funken auf derselben Wellenlänge. Die Gefahr allerdings ist, dass diese gute Beziehung Mängel auf der Fachebene überdeckt.

Auch bei Hartmut Kohn ergibt sich ein differenziertes Bild. Er ist engagiert, übernimmt Verantwortung, bildet sich selbst fort – er ist dem Laborleiter aber leider unsympathisch. Und dies beruht wohl auf Gegenseitigkeit, vermutet der Laborleiter. Wer aber kann es sich heutzutage leisten, gute Mitarbeiter zu entlassen, nur weil die Chemie nicht stimmt?

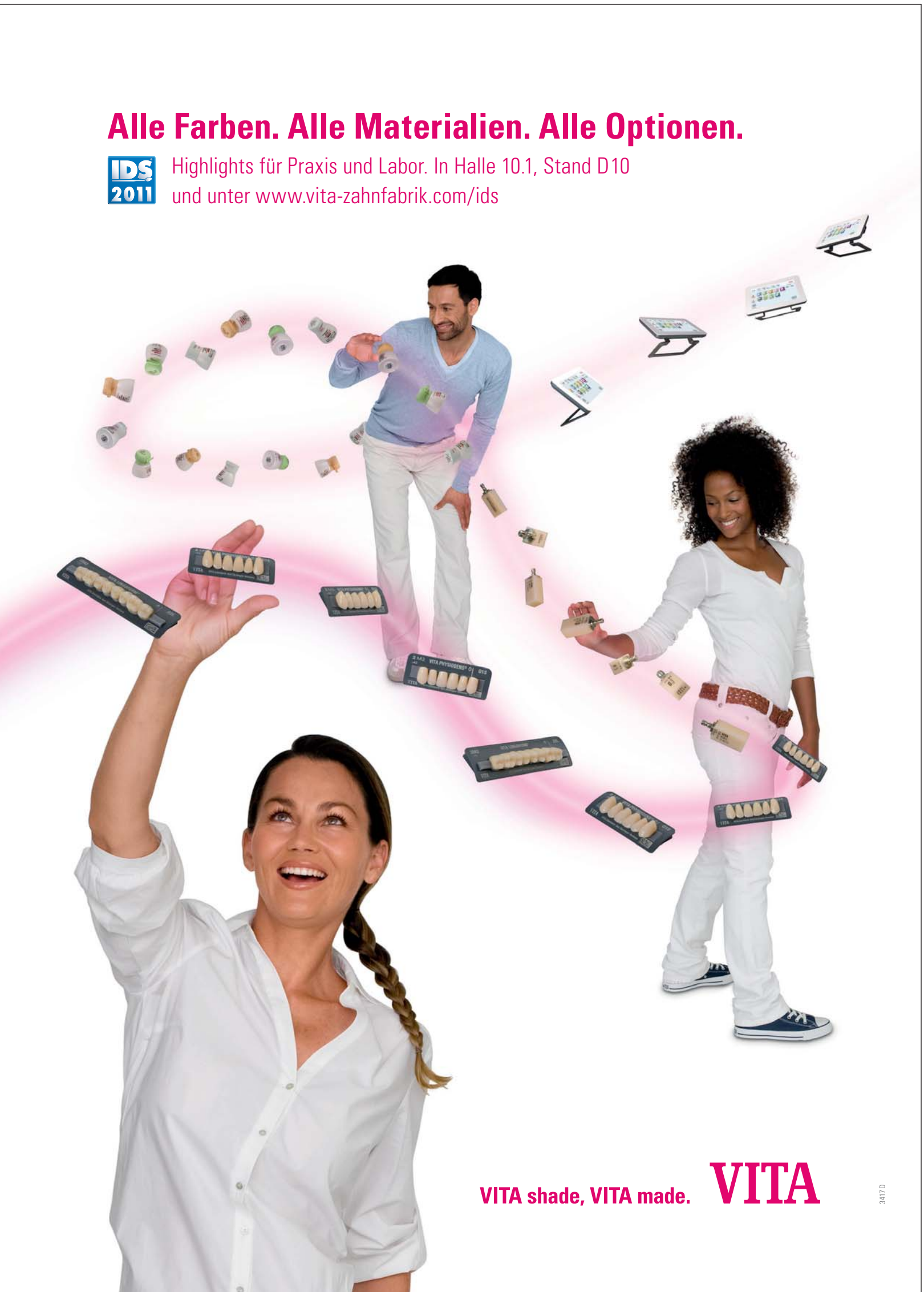
„Jetzt erst recht“: Schwierige Situation als Herausforderung begreifen

Der Allerweltstipp, Beziehungs- und Sachebene strikt voneinander zu trennen und einen sachlichen Umgang mit dem unsympathischen Mitarbeiter zu pflegen, ist zwar durchaus richtig, greift jedoch zu kurz. Denn das negative Bauchgefühl, das den Laborleiter im Umgang mit dem Zahntechniker beschleicht, wird das Sachgespräch immer beeinflussen. Gefühle lassen sich nicht einfach auf Knopfdruck abstellen, auch – oder gerade – wenn es das blockierende Gefühl ist, einen Menschen nicht ausstehen zu können.

Meistens kann ein Laborleiter gar nicht konkret begründen, warum ihm ein bestimmter Mitarbeiter so unsympathisch ist – oder so sympathisch. Meistens entscheidet sich bereits in den ersten Sekunden eines Treffens zwischen zwei Personen, wie die gesamte spätere Beziehung geprägt ist. Dabei spielen Verstandes- und Vernunftgründe eine eher untergeordnete Rolle – vielmehr beeinflussen archaische Triebe die Entscheidung. Wenn also bereits im Vorstellungsgespräch der Funke der Sympathie nicht zünden will, ist dies ein Indiz dafür, dass es nach der Anstellung im Dentallabor zu Spannungen kommen kann.

Da aber jetzt „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ und der Zahntechniker im Labor angestellt ist, sollte der Laborleiter die Herausforderung annehmen. „Jetzt erst recht, jetzt beweise ich,

ANZEIGE



ZT Information

Ein kleines Trainingsprogramm

Der Umgang mit unsympathischen Gesprächspartnern lässt sich trainieren: 1) Verdeutlichen Sie sich, dass Kontakte mit unsympathischen Menschen eine besondere Bewährungsprobe darstellen. 2) Fördern Sie den Gedankenaustausch zum „Umgang mit schwierigen Menschen", indem Sie mit anderen Führungskräften einen Erfahrungsaustausch anstreben. 3) Gehen Sie auf Ursachensuche: Woran liegt es, wenn Sie einen Menschen nicht „riechen" können? 4) Überlegen Sie sich Gegenmaßnahmen, die Sie zunächst einmal in kleinen Rollenspielen einüben. 5) Trainieren Sie es, sich in andere Gedankenwelten einzufühlen.

Mit schwierigen Verhaltensweisen konstruktiv umgehen

Oft erwecken bestimmte Verhaltensweisen Antipathie gegenüber einem Mitarbeiter: 1) Der Arrogante spricht überheblich „von oben herab" und glaubt, auf alles die einzig richtige Antwort parat zu haben. Dabei wirkt er oft verletzend. Tipp: Der Laborleiter setzt Fragetechniken ein, um ihn zu konkreten Äußerungen und zur konstruktiven Mitarbeit zu motivieren. 2) Der Ablehner stellt alles infrage, die grundsätzlich negative Einstellung des Kritikasters wirkt störend. Tipp: Der Laborleiter packt den Ablehner bei seinem Ehrgeiz, stachelt ihn an, seine ablehnende Haltung zu begründen und nutzt so die positive Energie seiner Einwände. 3) Der Besserwisser stellt sein Wissen gerne in den Vordergrund und ist stets auf der Suche nach Fehlern. Er selbst scheint unfehlbar zu sein – er weiß alles, kann alles; und das natürlich immer besser als der Chef oder die Kollegen. Tipp: Er soll seine Äußerungen begründen. Entlarven sie sich als Luftblase, ist er in die Schranken verwiesen. Sind positive Aspekte vorhanden, greift der Laborleiter sie auf und fordert Realisierungsvorschläge von ihm ein. 4) Der Streitsüchtige sucht den Konflikt, er liebt ihn geradezu. Tipp: Der Laborleiter bleibt ruhig und sachlich und weist ihn darauf hin, dass der von ihm angesprochene Punkt später und in Ruhe diskutiert werden kann – nicht aber jetzt.

wie gut ich schwierige Gesprächssituationen bewältigen kann." Der erste Schritt in diese Richtung besteht darin, die Problematik zu erkennen und zu akzeptieren, dass zwischenmenschliche Beziehungen auf Sympathie und Antipathie gründen.

„Liebesbeziehung" ist nicht notwendig

Wenn der Laborleiter diese Grundkonstante menschlicher Beziehungen bedenkt, wird sich für ihn die Bedeutung der Frage, ob ihm ein Mitarbeiter sympathisch ist oder nicht, relativieren. Er muss den Menschen, mit dem er zusammenarbeitet, nicht unbedingt mögen. Sicherlich erleichtert dies den Umgang – eine „Liebesbeziehung" jedoch ist nicht notwendig. Zuweilen kommt es vor, dass diese Gefühle sogar im Kundenkontakt eine Rolle spielen – es gibt durchaus auch unsympathische Kunden, mit denen der Laborleiter aber trotzdem zusammenarbeiten will und muss. Indem er nach Problemlösungsstrategien für den Umgang mit dem unsympathischen Mitarbeiter fahndet, bereitet er sich darauf vor, auch mit schwierigen Kunden besser klarzukommen.

Emotionale Situation sachlich analysieren

Wer solche Beziehungsstrukturen als Herausforderung begreift, ist in der Lage, sich konstruktiv mit dem Phänomen auseinanderzusetzen und zu fragen, woran es liegt, dass man einen Mitarbeiter nicht mag:

- „Ich kann den Zahntechniker einfach nicht riechen": Das trifft manchmal wortwörtlich zu. Die Antisympathie entsteht durch die geblümte Bluse, die Frisur, das Gel im Haar. Das jedoch ist ein unprofessionelles Verhalten, das sich der Laborleiter abtrainieren muss. Er darf keine Bewertungen allein auf Äußerlichkeiten gründen.
- Zumeist jedoch liegen die Gründe tiefer. Äußerliche Merkmale – wie der Gesichtsausdruck oder der lasche Händedruck – und unangenehme Verhaltensweisen des unsympathischen Mitarbeiters erinnern den Laborleiter vielleicht an schlechte Erfahrungen, die er mit anderen Menschen durchlebt hat. Diese Erfahrungen überträgt er nun auf die aktuelle Situation im Labor. Auf einer unbewussten Ebene läuft ein Programm ab: „Mit Menschen, die einem so die Hand schütteln, bin ich noch nie zurechtgekommen."

ANZEIGE

Schwierige Verhaltensweisen

Antisympathie entsteht häufig, weil der Mitarbeiter – aus der Sicht des Laborleiters – des Öfteren herummeckert, nörgelt, unbequeme Fragen stellt, sich im Mitarbeitergespräch auf die Argumentation des Chefs überhaupt nicht einlassen will und grundsätzlich widerspricht. Diese Verhaltensweisen stoßen dem Laborleiter übel auf.
Vielleicht aber handelt der Mitarbeiter nur deswegen so, weil er sich unsicher fühlt und gegenüber dem Chef behaupten will. Der Laborleiter ist der Vor-Gesetzte, er hat Macht, er kann den Weg vorgeben und dem Mitarbeiter Ziele setzen. Das heißt: Die – heftigen – Einwände stellen für den Mitarbeiter eine „Waffe" dar, mit der er sich gegen den Laborleiter durchzusetzen versucht. Klug ist es, wenn der Laborleiter dies dezidiert anspricht: „Herr Kohn, ich habe den Eindruck, wir finden nicht so richtig zueinander. Ich würde dies gerne einmal mit Ihnen besprechen. Wie sehen Sie das denn?"
Eventuell wird dem Laborleiter durch den Zahntechniker Kohn unbewusst ein Spiegel vorgehalten: Der Mitarbeiter hat dieselben negativen Eigenschaften wie er, und er mag diese Eigenschaften deshalb nicht, weil er sie bei sich selbst beobachtet und ablehnt.

Konstruktiv mit unsympathischen Mitarbeitern umgehen

Sind die Ursachen dafür, dass er den Mitarbeiter Hartmut Kohn nicht riechen kann, erkannt, sollte der Laborleiter konkrete Gegenmaßnahmen ergreifen. Ein Zahntechniker, der zum Beispiel sehr dominant auftritt, ist vielleicht nur äußerst selbstbewusst. Dies mag ihn unsympathisch machen – der Laborleiter deutet diesen Charakterzug um, indem er das Positive sieht und den Mitarbeiter Kohn stärker in die Verantwortung nimmt, sodass er seine Dominanz in konstruktive Kanäle lenken kann. So beauftragt er ihn damit, seine Erfahrungen als Kundenberater an die Kollegen weiterzugeben.
Zudem sollte er sich bewusst machen: Je negativer seine Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner, desto mehr negative Reaktionen löst er zwangsläufig auf Mitarbeiterseite aus. Es kommt zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Der Laborleiter sollte sich in Ruhe fragen, ob er in einer solchen Negativspirale feststeckt, in der für ihn jede Aktivität des Mitarbeiters nur ein neuer Beleg für dessen unsympathischen Charakter ist.

Mit Metakommunikation in die Positivspirale

Diese Negativspirale lässt sich jedoch ins Gegenteil umkehren. Dazu tritt der Laborleiter dem unsympathischen Mitarbeiter mit einer positiven Einstellung gegenüber – die er sich jedoch erarbeiten muss: „Welche sympathischen Seiten erkenne ich an ihm?" Diese Eigenschaften rückt der Laborleiter in den Mittelpunkt der Bewertung des Zahntechnikers. Mehr noch: Beim nächsten Mitarbeitergespräch achtet er bewusst darauf, positive Eigenschaften an dem unsympathischen Gesprächspartner zu erkennen und auf der Beziehungsebene ein angenehmes Gesprächsklima aufzubauen.
In unserem Beispiel stellt sich dieses Klima bei der sympathischen Petra Schmidt von selbst ein – bei dem unsympathischen Zahntechniker Hartmut Kohn muss die Führungskraft Kreativität entwickeln und Kommunikationskompetenz an den Tag legen.
Entscheidend dabei: die Fähigkeit zur Metakommunikation, also die Fähigkeit dazu, ein Gespräch darüber zu führen, wie man miteinander kommuniziert und umgeht. Denn selbstverständlich kann der Laborleiter das angespannte Verhältnis mit dem Mitarbeiter zum Gegenstand einer Unterredung unter vier Augen machen, in der die Reflektion darüber in den Mittelpunkt rückt, wie die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter verbessert werden kann.
Der Laborleiter steigt gleichsam auf den Berg und betrachtet von oben – aus der Distanz und der Helikopterperspektive – den Mitarbeiter und das Problem, das er mit ihm hat. Die Konzentration aufs Detail versperrt zuweilen den Blick aufs Ganze und auf die nicht immer naheliegende beste Lösung. Dort oben in luftiger Höhe löst sich die Verstrickung in die Einzelheiten der gegenwärtigen Situation und die Fokussierung auf eine bestimmte Betrachtungsweise auf. So ist eine bessere Analyse der Situation möglich.
Oft besteht das Ergebnis eines Gesprächs mit dem Mitarbeiter in der folgenden Erkenntnis: „So unsympathisch ist der ja gar nicht – wenn man ihn nur einmal etwas näher kennenlernt!" Oder es stellt sich heraus: Die negativen Eigenschaften hätten auch noch stärker ausgeprägt sein können. So relativiert der Laborleiter die unsympathischen Züge des Zahntechnikers – und schätzt sich glücklich: Es hätte schlimmer kommen können!

Sich in den anderen Menschen hineinfühlen

Hilfreich ist zudem die Bereitschaft und Fähigkeit des Laborleiters, sich in den unsympathischen Mitarbeiter hineinzuversetzen.
Eine Angelegenheit wird aus der Sicht des Gegenübers gesehen, die eigene Meinung gegen eine andere ausgetauscht, um nachzuspüren, ob nicht auch sie bedenkenswert ist. Die Ergebnisse des perspektivischen Wechsels fließen schließlich in die eigene Betrachtungsweise ein, relativieren und modifizieren sie. Das Spiel mit den Perspektiven führt dazu, dass der Laborleiter mehrere Meinungen und Ansichten durchspielen kann. Er hat sich der Ego-Brille entledigt und setzt sich, im übertragenen Sinne, nacheinander mehrere Brillen auf – in diesem Fall die des unsympathischen Mitarbeiters Hartmut Kohn. ZT

ZT Kurzvita

Patric P. Kutscher ist Trainer, Berater und Coach sowie Chef des Deutschen Instituts für Rhetorik, Bensheim. Im Jahre 1999 gründete Patric P. Kutscher das Institut für Stimm- und Sprecherziehung KG sowie das Deutsche Institut für Rhetorik KG mit Sitz in Bensheim bei Frankfurt am Main. Er ist diplomierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer sowie zertifizierter Business- und Management-Coach. Seit 1990 führt er Seminare und Einzelcoachings in den Bereichen Stimme und Sprechen, Rhetorik und Verkaufspsychologie durch. In Zusammenarbeit mit den großen Seminar- und Konferenzveranstaltern in Deutschland und Europa bietet Patric P. Kutscher regelmäßig Seminare für Führungskräfte und Manager an. Der Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher ist für seine Leistungen als Trainer des Öfteren ausgezeichnet worden. So war er bester Rhetorik-Trainer des Jahres 2004, ausgezeichnet von der Deutschland GmbH der International Faculty of Management Education. 2004 und 2005 war er „Bester Rhetorik-Trainer des Jahres" des International Institute of Research (IIR) Deutschland GmbH. 2005 ist er vom Management-Forum Starnberg zum Trainer des Jahres ernannt worden. Im Jahr 2006 erhielt Patric P. Kutscher den „Internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold".

ZT Adresse

Deutsches Institut für Rhetorik KG
Marktplatz 1, 64625 Bensheim
Tel.: 0 62 51/13 88 46
E-Mail:
p.kutscher@rhetorikundstimme.de
www.rhetorikundstimme.de